

Paluu monimuotoiseen työn tulevaisuuteen

Artikkeli 13/2021



Artikkeli 13/2021

Kirjoittajat: Jaana Laitinen, tutkimusprofessori,
Tuomo Alasoini, tutkimusprofessori,
Päivi Husman, johtaja,
Antti Koivula, pääjohtaja,
Salla Toppinen-Tanner, johtaja,
Työterveyslaitos

Avainsanat: työelämä, työhyvinvointi, työkyky, polarisaatio

Päivämäärä: 18.10.2021

Kirjoittajien esittely

Työterveyslaitoksen monitieteinen ryhmä pohtii työelämän muutoksia ja niiden vaikutusta työhyvinvointiin.

Yhteenveto

Teknologian kehitys, väestökehitys, globalisaatio ja ilmastonmuutos vaikuttavat työelämään. Työelämän digitalisoituminen muuttaa työtä. Työelämässä tapahtuu osaamisen ja töiden vaativuuden eriytymistä eli polarisaatiota, mikä johtaa todennäköisesti työhyvinvoinnin ja työkyvyn polarisoitumiseen.

Työn tekemisen paikka on entistä vahvempi työelämän jakolinja. Työkyvyn, työhyvinvoinnin ja terveyden edistämisessä korostuu tarve räätälöidä ratkaisuja erikseen etätöihin, lähityöhön tai näiden yhdistelmään. Samalla on otettava huomioon muutkin työn ja ammatin kuormitus- ja voimavaratekijät.

Työelämän polarisaatio näyttää voimistuvan muutosten vaikutuksesta, esimerkiksi koronan vaikutuksesta. Työhyvinvointi ja siihen vaikuttavat tekijät ovat yhä voimakkaammin tilannesidonnaisia. Työn tuottavuuden parantaminen, työkyvyttömyyden ehkäiseminen ja työhön osallistumisen lisääminen vaativat näissä oloissa uusien kuormitus- ja voimavaratekijöiden tunnistamista ja räätälöityjen ratkaisujen kehittämistä.

Arviot työkyvyttömyyden kustannuksista ovat päätähuimaavia. On arvovalinta, panostetaanko enemmän resursseja työkyvyttömyyden hoitamiseen vai työkykyä tukevien ratkaisujen kehittämiseen ja työn tuottavuuden lisäämiseen.

Akava Works

Akavan tiedontuotanto toimii nimellä Akava Works.

Akava Works tarjoaa monipuolisesti tietosisältöjä raporteina, selvityksinä ja tutkimuksina. Tavoitteenamme on lisäksi herättää yhteiskunnallista keskustelua erityisesti akavalaisille tärkeistä ja ajankohtaisista aiheista. Akava Works -sisällöt eivät ole Akavan virallisia kannanottoja.

Akava Works -sivusto on osoitteessa www.akavaworks.fi.

Sisällysluettelo

Johdanto.....	3
Työn muutokset ja polarisaatio	3
Polarisaation vaikutukset työhyvinvointiin	5
Asiantuntijatyön muutos	5
Asiantuntijatyön muutoksen haasteet ja vaikutukset työhyvinvointiin	7
Koronan vaikutukset työhön.....	7
Paluu monimuotoisen työn tulevaisuuteen – näkökulmia työhyvinvoinnin edistämiseen	10
Psykologinen turvallisuus tukee luovuutta ja uudistumista	11
Osatyökykyisenä työssä – polarisaatio vaikeuttaa hyvien ratkaisujen löytämistä..	11
Lopuksi	12
Kirjallisuutta.....	13

Kuva 1. Työn murros aiheuttaa polarisoitumista. s 5

Kuva 2. Työelämän polarisaatio näyttää voimistuvan muutoksissa, kuten koronan vaikutuksesta. s 13

Johdanto

Teknologian kehitys, väestökehitys, globalisaatio ja ilmastonmuutos vaikuttavat työelämään. Työelämän digitalisoituminen muuttaa jatkuvasti työtä. On todennäköistä, että työ eriytyy eli polarisoituu vaativuuden ja osaamisvaatimusten mukaan.

Koronapandemia vauhditti entisestään teknistaloudellisia ja yhteiskunnallisia muutoksia asiantuntijatyössä. Yhä useampi asiantuntija siirtyi kokonaan etätöihin. Osa heistä, kuten opettajat, teki hybridityötä ja osa, kuten sosiaali- ja terveydenhuollon (sote) asiantuntijat, työskenteli pääsääntöisesti työpaikalla lähityössä.

Samanaikaisesti kun työ muuttuu, muuttuvat työn kuormitus- ja voimavaratekijät. Voi syntyä uusia uhkia työkyvyn ylläpitämiselle. Samalla voi kuitenkin aueta uusia mahdollisuuksia parantaa merkittävästi työtä ja sen tuottavuutta.

Työn muutokset ja polarisaatio

Työelämässä tapahtuvan muutoksen arviointia vaikeuttaa usein muutoksen hitaus ja asteittaisuus. Menetämme helposti kyvyn arvioida kokonaisuutta ja totumme uusin olosuhteisiin vähitellen, lähes huomaamatta. Hyvän esimerkin tästä tarjoavat tällä hetkellä työelämän suuntaa ohjaavat megatrendit, kuten ilmastonmuutos tai väestön ikärakenteen ja huoltosuhteen muutos. Kumpikaan ei ole ilmiönä uusi, niiden vaikutus voidaan jäljittää jopa vuosisatojen päähän ja analysoida pidemmän aikavälin aaltoina. Yksittäisiä hetkiä, joissa muutos on selvästi kuvattavissa, on yleensä hankalaa analysoida ja erotella.

Koronaviruksen vaikutus työn muutoksiin on sekä nopeuttanut että hidastanut megatrendien toteutumista tai niihin sopeutumista. Ilmastomuutoksen tai väestömuutoksen tyyppisiin megatrendeihin verrattuna koronapandemia on kuitenkin vain väliaikainen muutostekijä. Se vaikuttaa aikansa ja katoaa sitten vähitellen taustakohinaan.

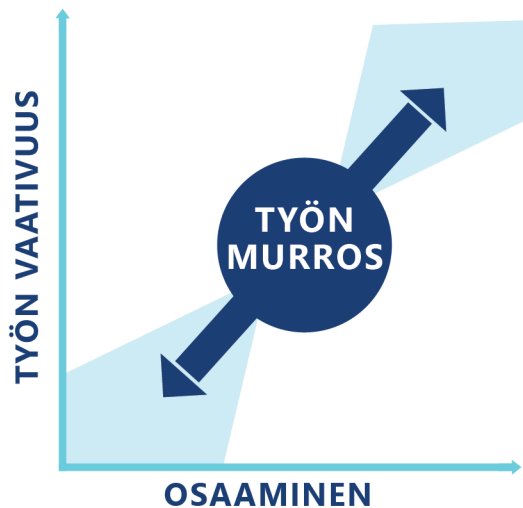
Kun katsomme parin vuosikymmenen kuluttua menneisyyttä, tarkastelemme todennäköisesti vuotta 2020 virstanpylväänä, joka erottaa ajan ennen koronaa ja koronan jälkeen.

Samalla mallinamme käsitystämme työelämästä, kilpailukyvystä sekä työhyvinvoinnista tämän virstanpylvään ympärille. Jo kesällä 2021 havaitsimme merkkejä siitä, miten ajattelumme on vähitellen muuttunut koronan aikana. Suurin muutos koskee tapaamme ajatella ja ymmärtää maailmaa ja hahmottaa työtä ja tapoja tehdä työtä.

Tilanne on työelämän kehittämisen kannalta ainutlaatuinen. Meillä on mahdollisuus tehdä työelämästä taas usean askeleen verran parempaa.

Tässä vaiheessa on vielä mahdotonta arvioida kattavasti koronapandemian liikkeelle sysäämän ajattelutapamuutoksen kaikkia seurauksia megatrendien paineessa. Matkalla tulevaan koemme sekä yllätyksiä että asioiden järjestäytymistä odottamallamme tavalla. Kun tarkastelemme muutosta lähempää, on tärkeää vahvistaa luottamusta siihen, että meille on avautunut mahdollisuus tehdä työelämästä parempaa.

Paluussa tulevaisuuteen kohtaamme paljon uusia (tutkimus)ongelmia, kuten perinteisen lähityön, etätöiden sekä niiden yhdistelmän eli hybridityön yhteensovittamisen sekä kunkin työnteon tavan kehittämisen omana kokonaisuutenaan. Lisäksi meidän on varauduttava muutokseen liittyvien haittojen purkamiseen. Erityisesti töiden eriytyminen vaatavuuden ja tarvittavan osaamisen mukaan vaatii yhteiskunnallista, työyhteisö- ja yksilötason keskustelua ja siihen perustuvia toimienpiteitä.



Kuvio 1. Työn voimakkaat muutokset eli ns. työn murros aiheuttaa polarisoitumista. Toisaalta on vaativia töitä, joissa tarvitaan monipuolista ja vahvaa osaamista ja sen jatkuvaa kehittämistä. Toisena ääripäänä on yksinkertaiset työt, joissa osaamisvaatimukset ovat vähäiset. Molemmat tilanteet asettavat omat haasteensa työhyvinvoinnin kehittämiseksi ja työkyvylle.

Kuvion 1 mukaan olemme tilanteessa, jossa työelämän voimakkaisiin muutoksiin eli työn murrokseen liittyvä luova tuho samanaikaisesti tuhoaa työtä ja luo uutta työtä kaikissa osissa kansantalouttamme. Muutokseen liittyy uuden luomisen mahdollisuuksia, joista syntyy kaikkialle yhteiskuntaamme uusia tapoja tuottaa lisäarvoa ja uudenlaisia palveluita. Kokonaisuudessaan ei ole mitään erityistä syytä siihen, miksi nämä vastakkaiset muutokset eivät voisi oikein ohjattuina kompensoida toinen toisiaan.

Monimutkaisia, laajaa osaamis pohjaa, luovuutta ja sosiaalista älykkyyttä vaativia työtehtäviä on hankala automatisoida. Niiden määrä on Suomessa viime vuosina kasvanut ja kasvu todennäköisesti jatkuu tulevaisuudessa. Samalla osa vähäistä osaamista vaativista, yksinkertaisista tehtävistä automatisoidaan ja osa niistä jää edelleen ihmisten tehtäviksi. Ne eivät useinkaan edellytä pitkää kouluttautumista tai harjaantumista, mutta niiden edellyttämien sensomotoristen taitojen automatisointi on usein taloudellisesti kannattamatonta ja teknologisesti vaikeaa tai jopa mahdotonta.

Suurimmassa vaarassa poistua ovat monet keskivaikeat, mutta toteutukseltaan tai tuotoksiltaan suhteellisen ennustettavissa olevat tehtävät. Niissä korostuu uusien teknologisten ratkaisujen ylivertaisuus ihmiseen nähden. Työntekijöiden on siirryttävä

joko monimutkaisempiin ja vaativampiin tehtäviin, jolloin uhkatekijäksi nousee tehtävien liiallisesta haasteellisuudesta kumpuava kuormittavuus tai yksinkertaisempiin tehtäviin, joissa ongelmaksi saattaa muodostua työn yksitoikkoisuus, sosiaalisen aseman lasku ja ammatillisen itsetunnon heikkeneminen.

Suomalaisella työelämällä on valmiudet onnistua muutoksessa. Tulevaisuus rakennetaan joka tapauksessa teknologian ja osaamisen varaan hyödyntäen perinteisiä vahvuksiamme.

Polarisaation vaikutukset työhyvinvointiin

Työn murros näyttäisi syventävän työtehtävien eriytymistä niiden vaativuuden ja edellyttämän osaamisen mukaan. Vaativissa töissä ja nopeiden muutosten takia uuden tiedon ja uusien taitojen hankkiminen on olennainen osa päivittäistä työtä. Tällaisessa työssä on tarpeen oppia nopeasti uusia tapoja organisoida ja tehdä työtä. Työ edellyttää samanaikaisesti luovuutta ja uusien teknologisten innovaatioiden ja viestintätapojen nopeaa käyttöönottoa. On kyettävä toimimaan ympäristössä, jossa työn sisältö muuttuu nopeasti ja vaihtelee monin tavoin. Tällainen työ voi kuormittaa, jolloin on tarpeen kiinnittää erityistä huomiota työstä palautumiseen jo työpäivän aikana mutta myös vapaa-ajalla.

Työelämän jakautuminen eli polarisaatio osaamisen ja töiden vaativuuden mukaan johtaa todennäköisesti myös työhyvinvoinnin ja työkyvyn polarisoitumiseen. Työntekijöiden väliset erot voimavarojen ja työhyvinvoinnin välillä kasvavat.

Perinteisesti olemme tunnistaneet työkyvyn ja terveyden eroja fyysisesti raskasta ja kevyttä työtä tekevien tai korkeakoulutettujen asiantuntijoiden ja vähemmän koulutettujen työntekijöiden välillä. Tulevaisuudessa polarisoitumista voi tapahtua useiden tekijöiden yhteisvaikutuksesta myös esimerkiksi asiantuntijatyötä tekevien joukossa. Keskeinen tekijä todennäköisesti on työn vaativuus ja osaaminen yhdessä muiden tekijöiden kanssa (kuvio 1).

Työhyvinvoinnin edistämiseksi ja ratkaisujen kehittämiseksi on tärkeää tunnistaa uusia riskitekijöitä ja niiden yhteisvaikutuksia. Siten on mahdollista ehkäistä haitallisia kehityskulkuja ja kehittää hallintakeinoja sekä ratkaisuja tilanteen korjaamiseksi. Erityisen tärkeää on tunnistaa niitä tekijöitä, jotka johtavat työkykyä heikentävien kuormitustekijöiden kasautumiseen.

Esimerkiksi kolme tai neljä samanaikaista työn psykososiaalista kuormitustekijää nelinkertaisti masennusperäiselle työkyvyttömyyseläkkeelle joutumisen riskin. Työn kuormitustekijöiden vähentäminen tarkoittaa työn kehittämistä. Työntekijän osaamisen kehittäminen ei yksin riitä.

Polarisaation haittavaikutuksien ehkäisyssä keskeinen kysymys on, mitä pitää tehdä, jotta hyvää työtä riittää mahdollisimman monelle.

Asiantuntijatyön muutos

Ammatillinen rakenne on muuttunut suuresti Suomessa viime vuosina teknistaloudellisen ja yhteiskunnan yleisten muutosten takia. Muutos näkyy ennen kaikkea asiantuntijavaltaisten ammattien määrän kasvuna. Korkeaa osaamista

vaativissa johdon tai erityisasiantuntijan tehtävissä työskentelee nykyään jo noin 30 prosenttia palkansaajista Suomessa.

Työn muuttuessa tietovaltaisemmaksi asiantuntijavaltaisten ammattien osuuden kasvu jatkuu myös tulevaisuudessa. Älyteknologioiden kuten erilaisten tekoälyyn perustuvien sovellusten kehittyminen vaikuttaa jatkossa yhä voimakkaammin asiantuntijavaltaisiin ammatteihin. Älyteknologioiden avulla kyetään enenevästi korvaamaan ja täydentämään asiantuntijoiden työhön sisältyvää hiljaista tietoa sekä asiantuntija-ammatteihin sisältyviä tuki- ja aputehtäviä.

Asiantuntija-ammatteihin sisältyy tyypillisesti luovan ja/tai sosiaalisen älykkyyden vaatimuksia, minkä vuoksi tällaisten ammattien ydintehtäviä ei ole lähitulevaisuudessakaan mahdollista automatisoida älyteknologioilla kovin pitkälle. Älyteknologiat toimivat näissä lähinnä asiantuntijoiden päätöksenteon tukena. Lisääntyvä älyteknologioiden hyödyntäminen asiantuntijoiden työn osana lisää joka tapauksessa mahdollisuuksia organisoida asiantuntijatyötä uudella tavalla ja uudenlaisiksi kokonaisuuksiksi.

Asiantuntijatehtävät eroavat toisistaan siinä, missä määrin ne vaativat kasvokkaisia tapaamisia tai fyysistä vuorovaikutusta asiakkaiden tai työyhteisön muiden jäsenten kanssa. Tietokoneiden laskentakapasiteetin, tietoverkkojen nopeutumisen ja ohjelmistojen, kuten lisätyn ja virtuaalisen todellisuuden (AR/VR) sovellusten, kehittyessä yhä useampia asiantuntija-ammattien sisältämistä tehtävistä voidaan tehdä jatkossa etänä.

Etätyö-, etäkokous-, etähoito-, etäopetus- tai yleiset etäasiointimahdollisuudet voivat parhaimmillaan lisätä huomattavasti asiantuntijatyön tehokkuutta ja itseohjautuvuutta. Tästä on korona-ajalta jo hyviä kokemuksia.

Kääntöpuolena voivat olla etätyöskentelystä ja lisääntyvästä teknologiariippuvuudesta aiheutuvan etäkokousväsymyksen eli Teams- tai Zoom-väsymyksen sekä informaatioärsykkeiden kasvu. Lisäksi hankaluutena on, että lähityöskentelyn mahdollistamat epäviralliset kohtaamiset ja verkostot sekä niiden synnyttämä hiljaisen tiedon siirto ja sosiaalisen yhteenkuuluvuuden tunne puuttuvat.

Monissa työorganisaatioissa joudutaan jatkossa vertaamaan etätoiminnoin saavutettavia taloudellisia ja toiminnallisia hyötyjä siihen, millaisia haittoja aiheutuu lähityöskentelyn vähenemisestä.

Asiantuntijatyön vaatiman lähityöskentelyn tarve vähenee teknologioiden kehittyessä, mikä muuttaa asiantuntija-ammattien työmarkkinoita. Yhä useampia asiantuntijatehtäviä voidaan jatkossa tehdä pitkienkin maantieteellisten etäisyyksien takaa esimerkiksi Suomessa sijaitsevalle työnantajalle, myös ulkomailta. Tämä mahdollistaa esimerkiksi, että Suomea halvemman kustannustason maissa työskentelevät asiantuntijat voivat tehokkaiden tietoverkkojen ja lisätyn tai virtuaalisen todellisuuden sovellusten (AR/VR) avulla kuulua jatkossa yhä kiinteämmin asiantuntijatiimeihin, jotka muuttuvat virtuaaliseksi tai muihin asiantuntijoiden muodostamiin työyhteisöihin omilta kotiseuduiltaan.

Digitalisaation takia asiantuntijatyötä tekevät tiimit ja yhteisöt muuttuvat monimuotoisemmiksi ja monikulttuurisemmiksi. Samalla nousee esiin kysymyksiä asiantuntijatehtävissä toimivien työntekijöiden työehtojen yksilöllistymisestä.

Asiantuntijatyön muutoksen haasteet ja vaikutukset työhyvinvointiin

Asiantuntijatyön vaatimaa osaamista tulevaisuuden toimintaympäristössä ovat ennen kaikkea kriittinen ja analyttinen ajattelu, luovuus, jatkuva oppiminen, sosiaalinen älykkyys sekä eettinen ja kulttuurinen tietoisuus. Asiantuntijatehtävissä toimivien osaamisella ja toimijuudella työorganisaatioissaan on tärkeä merkitys paitsi digitaalisessa murroksessa myös ilmastonmuutokseen vastaamisessa ja vihreämpään talouteen siirtymisessä.

Ilmastonmuutos, siihen varautuminen ja sen heijastevaikutuksiin vastaaminen vaativat kykyä hallita kokonaisuuksia ja tarkastella vihreää siirtymää laajasta näkökulmasta, systeemisnäkökulmana. Toimijuus voi ilmetä monella tavalla asiantuntijan ammatin ja osaamisen luonteen mukaan. Asiantuntijoiden toimijuuden kohde voi ulottua uudenlaisen strategisen ajattelun luomisesta ja uudenlaisten toimintakäytäntöjen aikaansaamisesta työorganisaatioissa uudenlaisten ympäristöystävällisten palvelujen ja teknologiaratkaisujen luomiseen. Nämä vaativat tyypillisesti monen asiantuntijuusalueen yhdistämistä. Tämä korostaa myös verkostojen rakentamisen tärkeää merkitystä asiantuntijatyön metataitona.

Asiantuntijatehtävissä on usein monia voimavaratekijöitä, kuten mahdollisuus itsensä kehittämiseen ja vaikutusmahdollisuudet omaan työhön. Haasteena on esimerkiksi kyky jatkuvasti kehittää osaamista ja pysyä työllistymiskykyisenä. Jatkovaa oppimista tukevia ratkaisuja kestävien työurien rakentamiseksi tarvitaan erityisesti silloin, kun työkyky vaihtelee tai muu elämä vaatii paljon voimavaroja.

Työpaikoilla kannattaa panostaa työurajohtamiseen, jossa sovitaan yhteen työntekijän ja työyhteisön tavoitteita, mutta myös huomioidaan yksilöllisiä elämäntilanteita ja työuran vaiheeseen liittyviä tekijöitä työhyvinvoinnin tukemisessa.

Koronan vaikutukset työhön

Koronapandemia on vauhdittanut asiantuntijatyötä tekevien digiosaamisen kehitystä ja heidän kulttuurista valmiuttaan hyödyntää verkkopohjaisia viestintävälineitä ja työskennellä yhä suurempi osa työajastaan etänä tai monipaikkaisesti. Suureen osaan asiantuntijatyötä, jolle on yleisestikin tyypillistä suuri itseohjautuvuus, on pandemian aikana kohdistunut eräänlainen suunnittelematon autonomiahypäys.

Autonomiahypäys ilmenee siten, että mahdollisuus vaikuttaa työtehtävien toteutustapoihin ja työn tekemisen paikkoihin ja aikoihin on kasvanut. Tällä saattaa olla yllättäviäkin vaikutuksia esimerkiksi työsuojeluun. Yksilöllisemmät, mutta toimivat ajanhallinnan ratkaisut saattavat parhaimmillaan mahdollistaa esimerkiksi sisäisen motivaation rakentumisen ja sujuvamman työn ja muun elämän yhteensovittamisen.

Sopeuttaessaan toimintaansa korona-ajan poikkeusoloihin ja suunnitellessaan siirtymää koronan jälkeiseen aikaan organisaatiot ovat joutuneet ja joutuvat edelleen uudelleenajattelemaan käytäntöjään, joilla niissä johdetaan, organisoidaan ja seurataan asiantuntijoiden työtä.

Organisaatioissa, joissa etätyöstä tai etä- ja lähityön yhdistelmästä tulee hallitseva käytäntö, on tarvetta kehittää uusia lähi- ja etäjohtamisen muotoja. Etä- ja hybridityön

yleistyminen todennäköisesti vauhdittaa myös asiantuntijatyössä algoritmisen ohjauksen muotoja ja älyteknologioihin perustuvien työn seurantamenetelmien käyttöä. Tämä voi synnyttää jännitteitä asiantuntijatyön vaatiman itseohjautuvuuden sekä uusien töitä ohjaavien ja valvovien teknologiaratkaisujen vuorovaikuttamattomuuden ja suoranaisten ehdottomuuden kesken.

Koronan aiheuttamat haasteet työhyvinvoinnille

Koronan vuoksi siirryttiin etätöihin monissa sellaisissakin työpaikoissa, joissa etätöitä ei ollut aiemmin tehty. Opetusalalla jouduttiin nopeasti siirtymään etä- ja lähityön yhdistelemiseen eli hybridityöhön. Sosiaali- ja terveysalalla töitä tehtiin pääasiassa työpaikalla myös koronapandemian aikaan eikä etätöiden tekeminen tai turvavälien noudattaminen ollut mahdollista.

Koronan takia mahdollisuus kulttuuri- ja liikuntaharrastuksiin sekä ruokailuun henkilöstöravintolassa on vähentynyt. Vapaa-ajan harrastuksilla on tärkeä merkitys työkyvylle. Harrastukset antavat voimavaroja, auttavat irrottautumaan työstä ja rentoutumaan, mikä edistää työstä palautumista.

Korona-aikana yksinäisyys ja huoli omasta terveydestä ovat vieneet voimavaroja. Tilanne on voinut lisätä tunne- ja stressisyömistä, joka liittyy lihavuuden kehittymiseen ja työkyvyn heikkenemiseen. Lihavuuden liitännäissairaudet heikentävät työkykyä ja aiheuttavat kustannuksia kasvavina hoitokuluina sekä sairaspöissaolojen ja ennenaikaisen työkyvyttömyyden takia.

Kotona etätöitä tehneiden työympäristö oli vähemmän kuormittava kuin niillä, joiden työssä ja työyhteisössä tapahtui muutoksia koronan vuoksi.

Etätöiden vaikutukset asiantuntijoiden työhyvinvointiin

Etätöillä on monia vaikutuksia työhyvinvointiin. Etätöiden tekeminen saattaa lähes huomaamatta johtaa työpäivien pidentymiseen ja näin lisätä työn ja muun elämän yhteensovittamisen vaikeuksia. Sen on koettu tiivistävän työn tekemistä. Palaverirupeamat ilman työpöydän ja neuvotteluhuoneiden välisiä siirtymiä ja kotitoimiston mahdollisesti huonompi ergonomia ovat voineet lisätä tuki- ja liikuntaelinten oireita. Etätö saattaa lisätä yksinäisyyttä ja vähentää (työ)yhteisöllisyyttä.

Toisaalta monet ovat viihtyneet etätöissä ja työn tuottavuuden on koettu parantuneen. Etätö on mahdollistanut tiiviin keskittymisen työhön. Lisääntynyt työn itseohjautuvuus on monella lisännyt mahdollisuuksia työn ja muun elämän yhteensovittamiseen.

Korona-aikana työmatkustus on vähentynyt. Työmatkaliikunta on vähentynyt, joka on ollut monilla tärkeää päivittäiselle fyysiselle aktiivisuudelle. Toisaalta kun aikaa ei ole kulunut työmatkoihin, vapaa-ajan liikkumiselle on voinut jäädä enemmän aikaa. Kotitoimistossa työskentely ja päivittäisten tai pitempien työmatkojen poistuminen on antanut mahdollisuuden nukkua pitempään ja vähentänyt matkustuksesta johtuvaa kuormitusta.

Työterveyslaitoksen *Miten Suomi voi?* -seurantatutkimuksen tulosten mukaan koronan takia etätöihin siirtyneiden työhyvinvointi oli vuoden 2020 keväällä jopa parantunut aiemmasta. Työn imun kasvua selittivät erityisesti mahdollisuus itsenäiseen

työskentelyyn ja uusien asioiden ja toimintatapojen oppimiseen. Ehkä yllättäen pienten lasten kanssa kotona olleiden työhyvinvointi oli myös parantunut.

Kuitenkin korona-ajan ja ”pakotetun” etätyön pitkittyessä kokemukset työhyvinvoinnista heikkenivät etätyötä tehneilläkin. Erityisesti tämä näkyi työssä tylsistymisen kokemuksen kasvuna. Korona-ajan muutosten kielteiset vaikutukset työhyvinvointiin näkyivät erityisesti lähityössä, jota tekevien koettu työkyky heikkeni korona-aikana. Lisäksi nuoret työntekijät näyttivät kärsineen etätyön eristyneisyydestä enemmän kuin vanhemmat työntekijät. Yksin asuvat etätyötä tehneet työntekijät kokivat työhyvinvointinsa heikommaksi kuin perheelliset.

Opettajien työn haasteet hybridityössä ja vaikutukset työhyvinvointiin

Opetusalalla jouduttiin nopeasti siirtymään koronapandemian takia hybridityöhön. Opetuksen toteuttaminen verkkovälitteisesti vaati perehtymistä tietokoneen ja oppimisalustojen käyttöön opetuksessa. Opetuksen toteuttaminen uudella tavalla vaati suunnittelua ja valmistautumista sekä osaamisen kehittämistä, johon korona-aikana ei ollut mahdollisuutta. Nopea työn muutos on koetellut sekä opettajien että oppilaiden jaksamista ja hyvinvointia.

Uudet osaamistarpeet, välineiden ja opetusalustojen käyttötaidot ja pedagogiikan soveltaminen verkkovälitteisessä opetuksessa sekä huoli oppilaista ovat lisänneet opettajien kuormittumista. Peruskoulussa opettajien työkuormitusta ovat muutoinkin kasvattaneet viime aikoina opetussuunnitelmien muutokset, inklusio eli erityistukea tarvitsevien oppilaiden liittäminen opetusryhmiin ja monissa kouluissa moninaisista kulttuuritaustoista tulevien oppilaiden tukemisen tarpeet.

Ammattikorkeakouluissa, joissa verkko-opetukseen on panostettu jo pidemmän aikaa, lisädigiloikka tapahtui onnistuneesti. Onnistumista nopeassa muutoksessa selittää se, että verkkopedagogiikkaa oli kehitetty jo pitempään ja osa opettajista oli erikoistunut siihen.

Lähityö sotessa ja työhyvinvointi

Sosiaali- ja terveydenhuollossa vain pieni osa, 12 prosenttia, työntekijöistä siirtyi koronan takia etätyöhön osittain tai kokonaan. Noin kolmannes sosiaali- ja terveysalan henkilöstöstä koki työmääränsä kasvaneen ja pelkäsi terveytensä puolesta. Lisäksi noin puolet heistä joutui käyttämään suojavarusteita ja opettelemaan uusia tietoja ja taitoja. Monet näistä vaikutuksista kasautuivat nuorille, työntekijäasemassa toimiville ja tietyille ammattiryhmille.

Sosiaali- ja terveysalalla työntekijät olivat jo ennen korona-aikaa kuormittuneita, mikä näkyy muun muassa muita toimialoja korkeampina sairauspoissaolojen määrinä. Kuormituksen kasautumisen tiedetään olevan erityisen haitallista työkyvyttömyyden kehittymisen kannalta. On tärkeää panostaa etenkin koronan etulinjassa työskennelleiden palautumiseen, hyvinvointiin ja mielenterveyden edistämiseen. Työhyvinvoinnin edistämiseksi organisaatioiden tulisi tarjota sosiaalista tukea sekä mahdollistaa palautuminen työnjärjestelyin kuten huolehtimalla työpäivän aikana sopivasta tauotuksesta ja mahdollistamalla pitämättä jääneet lomat. Myöhemmin kriisin helpotettua on kiinnitettävä huomiota myös muiden sosiaali- ja terveysalan työntekijöiden työhyvinvointiin ja jaksamiseen.

Koronapandemian aiheuttama kuormitus liittyy suuressa määrin yksilön pelkoihin terveytensä puolesta eli tunteisiin. On vaativaa ratkaista, miten työpaikoilla käsitellään ammatillisesti tunteita. Tämä edellyttää psykologisen turvallisuuden lisäämistä sosiaali- ja terveysalan organisaatioissa.

Paluu monimuotoisen työn tulevaisuuteen – näkökulmia työhyvinvoinnin edistämiseen

Työn polarisoituminen, asiantuntijatyön muutos ja koronan vaikutukset työhön sekä työhyvinvointiin osoittavat, että työhyvinvoinnin kehittäminen ja työkyvyn edistäminen on yhä enemmän kontekstisidonnaista, esimerkiksi etätöiden ratkaisut ovat erilaisia kuin läsnätyössä (kuva 2.). Etä- ja lähityön yhdistäminen asettaa omia haasteitaan.

Työelämän ja työn muutokset vaativat, että työpaikat panostavat sekä nopeaan että pitkäjänteiseen toiminnan kehittämiseen ja suuntaamiseen.



Kuva 2. Työelämän polarisaatio näyttää voimistuvan muutosten, kuten koronan vaikutuksesta. Tämän takia työhyvinvointi ja siihen vaikuttavat tekijät ovat entistä voimakkaammin tilannesidonnaisia. Tämä vaatii uusien kuormitus- ja voimavaratekijöiden tunnistamista ja räätälöityjen ratkaisujen kehittämistä. On arvovalinta, panostetaanko enemmän resursseja työkyvyttömyyden hoitamiseen vai ratkaisujen kehittämiseen työkyvyn tukemiseksi ja työn tuottavuuden lisäämiseksi.

Parhaimmillaan työhyvinvoinnin ja työkyvyn edistäminen liitetään kiinteästi työn tekemiseen siten, että otetaan huomioon työn vaatimukset ja sen vaikutukset toimintakykyyn ja terveyteen.

Työelämän moninaisuus tarkoittaa silloin erilaisia ratkaisuja eri asiantuntijaryhmille. On tärkeää ottaa asiantuntijat mukaan kehittämään ratkaisuja yhdessä. Silloin ratkaisut sopivat heidän tilanteisiinsa ja työhönsä, he sitoutuvat niihin ja toiminta vahvistaa motivaatiota monin tavoin.

Riskienarviointi ja työhyvinvoinnin tilannekuva esimerkiksi vuosittain toistettavilla työhyvinvointikyselyillä antavat perustan ja lähtökohdat työhyvinvointia ja työkykyä edistävän toiminnan suunnittelulle sekä toiminnan vaikutusten arvioimiselle. Pulmana on uusien riskitekijöiden tunnistaminen. Riskienarvioinnin merkitys korostuu poikkeustilanteissa, kuten korona-aikana. Sen tavoitteena on tunnistaa altistuminen työn haittatekijöille, jotka voivat aiheuttaa sairastumista ja työkyvyttömyyttä sekä heikentää työssä viihtymistä. Riskien hallinta työympäristössä tuo työntekijälle tunteen terveellisestä ja turvallisesta työpaikasta, jossa on mukava työskennellä.

Psykologinen turvallisuus tukee luovuutta ja uudistumista

Psykologisella turvallisuudella tarkoitetaan jaettua käsitystä, että ryhmässä voi ottaa riskejä ja olla oma itsensä. Psykologisesti turvallisessa työyhteisössä jokainen voi tuoda esiin ideoita ja keskeneräisiä ajatuksia, kysyä, nostaa esiin huolia, pyytää apua ja myöntää virheitä ilman, että joutuu pelkäämään tulevansa nolatuksi, vähätellyksi tai rangaistuksi.

Korkea psykologinen turvallisuus tukee uudistumista, luovaa ajattelua, innovaatioiden tuottamista ja riskien ottamista. Se edistää oppimista, kun ideoita, ajatuksia ja huolia tuodaan esiin ja virheistä kerrotaan. Korkea psykologinen turvallisuus edistää toiminnan tehokkuutta ja tuloksellisuutta. Se vahvistaa työtyytyväisyyttä ja työhön ja organisaatioon sitoutumista.

Muuntuvassa työelämässä tarvitaan avointa viestintää ja keskustelua ja uskallusta kokeilla. Psykologinen turvallisuus on avain uusiutumiseen kompleksisissa ja muuttuvissa ympäristöissä.

Osatyökykyisenä työssä – polarisaatio vaikeuttaa hyvien ratkaisujen löytämistä

Tärkeimmät työkyvyttömyyttä aiheuttavat sairausryhmät ovat mielenterveyden häiriöt ja tuki- ja liikuntaelinsairaudet. Näiden molempien sairausryhmien ehkäisyssä ja hoidossa on keskeistä vähentää työn kuormitustekijöitä ja lisätä työn voimavaroja. Siten yksistään työntekijään kohdistuvat työkyvyn tukitoimet eivät ole riittävät.

Parhaisiin tuloksiin työkyvyn edistämiseksi päästään muokkaamalla työtä ja työpaikan yhteisöllisyyttä ja kulttuuria siten, että ne tukevat työntekijöiden toiminta- ja työkykyä työssä jatkamiseen osatyökykyisenäkin. Kun työpaikalla suhtaudutaan myönteisesti mielenterveysasioihin ja sovitaan yhteisistä pelisäännöistä, myös psykologinen turvallisuus lisääntyy. Psykososiaalisten kuormitustekijöiden hallinta on keskeinen näkökulma mielenterveyshäiriöistä johtuvan työkyvyttömyyden vähentämiseksi ja mielen hyvinvoinnin lisäämiseksi.

Työ lisää hyvinvointia monin tavoin. Kun työtehtävät vastaavat työkykyä ja työn tavoitteet ovat selkeät, työntekijän hallinnan tunne lisääntyy. Merkityksellisyyden kokemus, omien vahvuuksien hyödyntäminen ja sopivan haastava työ lisäävät työn imua, edistävät työkykyä ja tuovat hyvinvointia työstä.

Polarisaatio asettaa uusia hankaluuksia työhyvinvoinnin ja työkyvyn edistämiseksi, koska se luo uudenlaisia kuormitus- ja voimavaratekijöitä. Niiden tunnistaminen ja hallintakeinojen kehittäminen kuormitukselle on tärkeää, jotta väestön huoltosuhteen muuttuessa kaikkien työuria voidaan pidentää.

Nuorten koulutukseen on tarpeen lisätä työelämätaitoja vahvistavia opintoja, joissa yhtenä näkökulmana on, että huolenpito omasta työkyvystä ja työstä palautumisesta on osa ammattitaitoa. Lisäksi esimerkiksi esihenkilöiden osaamisvaatimuksiin ja perustehtäväankuviin olisi tärkeää sisällyttää olennaisena työtehtävänä työhyvinvoinnin ja työkyvyn edistäminen.

Polarisaatio ja kasvava työvoimapula korostavat tarvetta suunnata rahaa työkyvyn tukemiseen työkyvyttömyyden kustannusten asemasta.

Lopuksi

Uudistuminen tapahtuu usein pakon edessä. Tämä todentui myös koronapandemian kohdalla: korona kiritti työelämän digiloikkaa. Edelläkävijäorganisaatiot kehittivät uusia digiratkaisuja työhön ja niiden integraatio arkeen otti isoja harppauksia eteenpäin pandemian aikana. Pandemia sai myös alkutaipaleella olevat organisaatiot ottamaan digiloikan alkuaskelia. Jouduimme kylmiltään syvään päätyyn. Koronarajoitteet pakottivat yllätykselliseen ja nopeaan etätyöhön siirtymiseen myös sellaisissa töissä, joissa etätyö ei aiemmin ollut totuttu työntekeksen muoto.

Varsin onnistunut etätyösiirtymä kertoo digitalisaation ja teknologian korkeasta tasosta suomalaisessa työelämässä. Suomella on hyvät mahdollisuudet kehittyä edelläkävijämaaksi, jossa työn eri muotoja käytetään työhyvinvointia ja tuottavuutta yhtäaikaisesti edistävällä tavalla. Se vaatii rohkeutta tarttua tilaisuuteen ja viedä korona-ajan parhaat oivallukset ja ratkaisut pandemian jälkeiseen työn tulevaisuuteen.

Työpaikoilla tulee miettiä, mikä on kullekin työyhteisölle, työntekijälle, työtehtäville tai ajankohdalle tarkoituksenmukaisin tapa tehdä työtä: etänä, työpaikalla vai näitä työn muotoja yhdistellen. Korona-aikana tehtiin hyviä oivalluksia, jotka kannattaa viedä koronan jälkeiseen työelämään ja jatkojalostaa vielä paremmiksi. On myös tarpeen arvioida, mitä uusia ratkaisuja tarvitaan koronan jälkeisessä ”uudessa normaalissa” työssä niille, jotka eivät ole alati sidottuja pelkkään lähityöhön.

Työelämän polarisaatio näyttää voimistuvan muutosten, kuten koronan vaikutuksesta. Polarisaatio vaatii tekemään työelämässä uusia, arvopohjaisia valintoja. Arvot on syytä avata ja tehdä näkyväksi niiden vaikutus tuleviin valintoihin.

Tasapainoisin ja rikkain ymmärrys tarkasteltavasta ilmiöstä syntyy moniäänisessä keskustelussa. Sillä voi olla myös polarisaatiota ja sen lieveilmiöitä, kuten yhteiskunnallisia repeytymiä, hillitsevä vaikutus.

Kirjallisuutta

Alasoini, T., Varje, P. (2021) Ammattirakenteen muutos Suomessa vuosina 2002–16: osaamisvaatimusten yleinen nousu vai polarisoituminen? *Sosiologia* 58 (1), 38–53.

Baldwin, R. (2019). *The Globotics Upheaval: Globalization, Robotics, and the Future of Work*. New York. Oxford University Press.

Ervasti, J. et al. (2021) *Association of changes in work due to COVID-19 pandemic with psychosocial work environment and employee health: a cohort study of 24 299 Finnish public sector employees*, *Occupational and Environmental Medicine* [Preprint]. doi:10.1136/oemed-2021-107745.

Eurofound (2021), Right to disconnect: Exploring company practices. [Right to disconnect: Exploring company practices \(europa.eu\)](#). Publications Office of the European Union, Luxembourg.

Juvani, A. et al. (2018) *Clustering of job strain, effort-reward imbalance, and organizational injustice and the risk of work disability: a cohort study*, *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 44(5), pp. 485–495. doi:10.5271/sjweh.3736.

Kokkinen, L. (toim.) (2020) *Hyvinvointia työstä 2030-luvulla: skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä*. Työterveyslaitos. <https://www.julkari.fi/handle/10024/140712> (luettu 19.9.2021).

Lusa, S. et al. (2020) Interventions to promote work ability by increasing sedentary workers' physical activity at workplaces – A scoping review, *Applied Ergonomics*, 82, p. 102962. doi:10.1016/j.apergo.2019.102962.

Malhotra, A. (2021) The Postpandemic Future of Work, *Journal of Management*, 47(5), pp. 1091–1102. doi:10.1177/01492063211000435.

Mattila-Wiro, P. et al. (2020) [Work today and in the future. Perspectives on Occupational Safety and Health challenges and opportunities for the Nordic labour inspectorates \(valtioneuvosto.fi\)](#), p. 82.

Nevanperä, N. et al. (2016) Perceived Work Ability in the Light of Long-Term and Stress-Related Unhealthy Behaviors – a Prospective Cohort Study, *International Journal of Behavioral Medicine*, 23(2), pp. 179–189. doi:10.1007/s12529-015-9512-0.

Punakallio, A. et al. (2019) Personal meaning of work and perceived work ability among middle-aged workers with physically strenuous work: a Northern Finland Birth Cohort 1966 Study, *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 92(3), pp. 371–381. doi:10.1007/s00420-019-01412-9.

Selander K., Nikunlaakso R., Sipponen J., Niemi M., Olin N., Laitinen J. (2021). Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen kasautuva koronakuorma: kyselytutkimus Suomen tilanteesta syksyllä 2020. *Tutkiva Hoitotyö* 19(2), 30–37.

Sostero, M., Santo, M., 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.

Susskind, R., Susskind, D. (2015) *The Future of Professions: How Technology Will Transform the Work of Human Experts*. Oxford: Oxford University Press.

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

Toivanen, M., Käsälä, M., Kalliomäki-Levanto, T., Kauppi, M., Tuomivaara, S., Yli-Kaitala, K., Suorsa, T. (2021). [Onnekkaat sattumat ja psykologinen turvallisuus uudistumisen lähteinä työpaikoilla \(julkari.fi\)](#) Työterveyslaitos. luettu 18.9.2021.

Verbeek, J. *et al.* (2019) Interventions to enhance recovery in healthy workers; a scoping review, *Occupational Medicine* (Oxford, England), 69(1), pp. 54–63. doi:10.1093/occmed/kqy141.

[Kuinka ope jaksaa? – Työterveyslaitos \(ttl.fi\)](#)

Mars matkalle Terveyttä työpaikoille - suositukset www.ttl.fi/mars-matkalle

[Miten Suomi voi? – Työterveyslaitos \(ttl.fi\)](#)

Pelotta töissä -oppimateriaali: [Pelotta töissä – psykologinen turvallisuus työyhteisössä - Oppimateriaalit - Työterveyslaitos \(ttl.fi\)](#)

[Pötki pitkälle! Keinoja työn kuormituksen hallintaan sosiaali- ja terveysalalla - Työterveyslaitos \(ttl.fi\)](#)

Työelämätiето. Avointa tietoa työelämän ilmiöistä sekä työn ja terveyden vuorovaikutuksesta. [Työelämätiето | www.tyoelamatieto.fi](http://www.tyoelamatieto.fi)