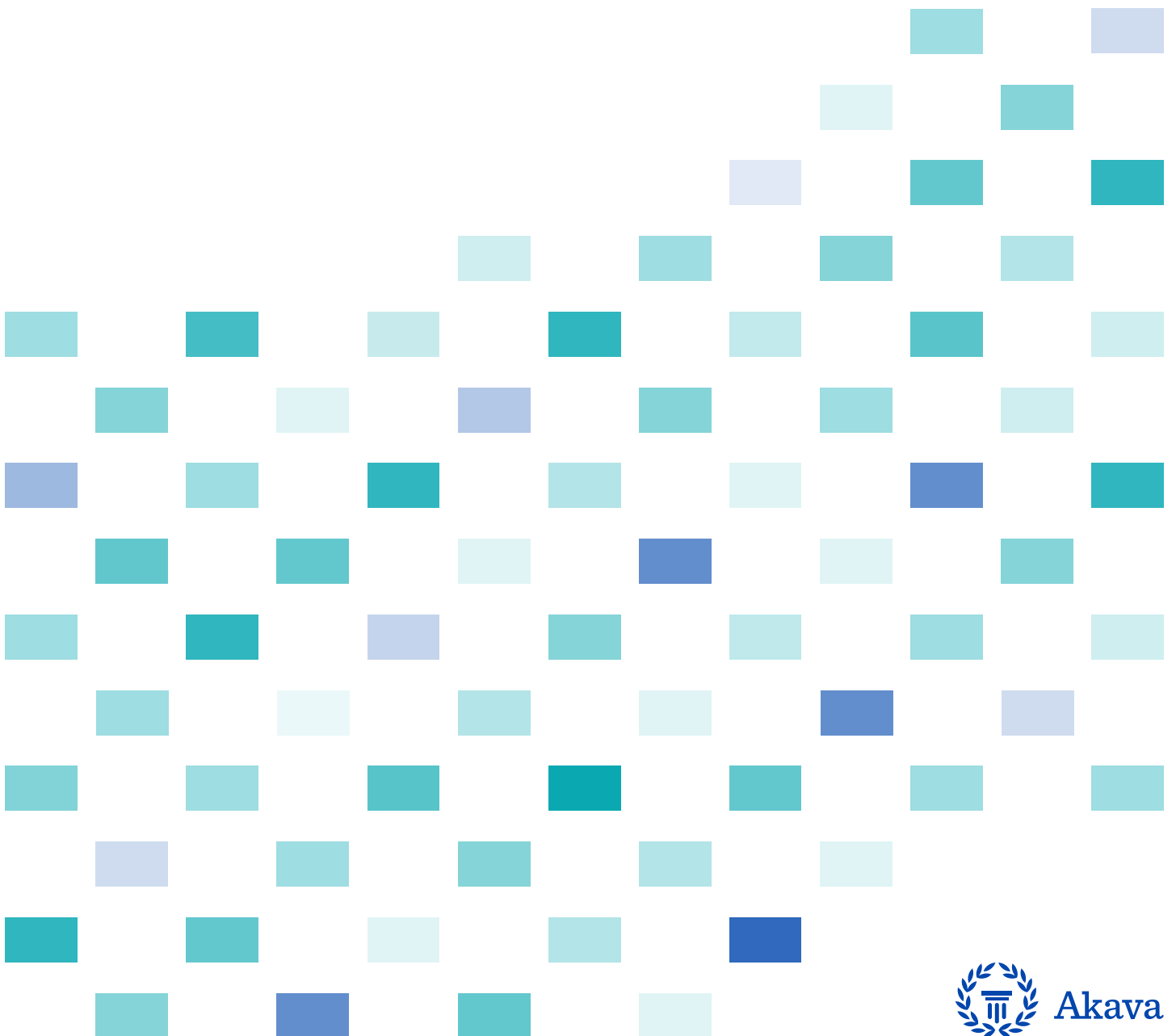


Tuottavuuden kasvu viriää hyvin toimivissa työyhteisöissä

Akava Works -artikkeli 12/2024



Artikkeli 12/2024

Kirjoittaja: Sinimaaria Ranki, johtava asiantuntija, Työterveyslaitos

Avainsanat: työelämä, tuottavuus, työhyvinvointi, työkyky, johtaminen, osaamisen kehittäminen

Päivämäärä: 12.11.2024

Kirjoittajan esittely

Sinimaaria Ranki toimii johtavana asiantuntijana Työterveyslaitoksella. Hän on kansantaloustieteilijä. Viime vuosina hän on keskittynyt kokoamaan laaja-alaisesti tutkimustietoa päätöksenteon tueksi tuottavuuden, työssä oppimisen ja työhyvinvoinnin kokonaisuudesta työelämän tulevaisuudennäkymiin peilaten.

Yhteenveto

Artikkelissa käsitellään viimeaikaisten työelämän ja työnteon tapojen muutosten valossa tuottavuutta erityisesti työhyvinvoinnin, johtamisen ja osaamisen kehittämisen näkökulmasta. Yhteisöllisyys on esillä työhyvinvoinnin, oppimisen ja innovaatioiden osatekijänä. Tuottavuuden tarkastelu painottuu kokonaistuottavuuteen. Sen kautta nähdään, miten hyvinvointi, oppiminen ja tuottavuus muodostavat työyhteisössä kokonaisuuden, jota ohjataan strategisella johtamisella. Artikkelin luo katsauksen Suomen sijoittumiseen kansainvälisessä vertailussa. Johtopäätöksissä ehdotetaan keinoja tuottavuuden kasvun vahvistamiseen: esimerkiksi ICT- ja TKI-panostusten lisääminen, osaamisen vahvistaminen ja kokeneempien työntekijöiden pitäminen mukana työelämässä.

Akava Works

Akavan tiedontuotanto toimii nimellä Akava Works.

Akava Works tarjoaa monipuolisesti tietosisältöjä raportteina, 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

Tuottavuuden kasvu viriää hyvin toimivissa työyhteisöissä	3
1 Talouskasvun lähteet	3
1.1 Mitä tutkimus kertoo Suomen tuottavuuskasvusta	3
1.2 Kiinnostava kokonaistuottavuus	4
2 Työhyvinvointi, työssä oppiminen ja tuottavuus muodostavat erottamattoman kokonaisuuden.....	5
3 Työhyvinvoinnin hyvää kehitystä kannattaa vaalia.....	7
3.1 Tietotyö nostaa aivoergonomian fyysisen ergonomian rinnalle	8
3.2 Arjen lähijohtaminen muuttunut vaativammaksi.....	10
3.3 Työn itsenäisyys haastaa yhteisöllisyyttä	11
3.4 Työn imu kasvattaa tuottavuutta.....	12
3.5 Osaamisen kehittämistä tukeva kulttuuri melko vahva	13
4 Työhyvinvoinnin, työssä oppimisen ja tuottavuuden kokonaisuutta ohjataan strategisella johtamisella.....	14
5 Tuottavuuskasvu vauhtiin yhteisvoimin.....	16
5.1 Taloustieteilijöiden vahva suositus: lisää ICT- ja T&K-panostuksia.....	17
5.2 Vahvistetaan inhimillisen pääoman perustaa ja varmistetaan elinikäisen oppimisen mahdollisuudet.....	18
5.3 Otetaan kaikki osaaminen ja kokemus käyttöön.....	18
5.4 Nähdään ihmisten onnistuminen johtamistyön tärkeimpänä tavoitteena.....	19

Tuottavuuden kasvu viriää hyvin toimivissa työyhteisöissä

1 Talouskasvun lähteet

Talous kasvaa, kun tehtyjen työtuntien määrä kasvaa tai kun tehtyjen työtuntien aikana saadaan aikaan enemmän arvoa. Jälkimmäistä kutsutaan työn tuottavuuden kasvuksi. Tuottavuuskasvu¹ tarvitaan parantamaan kansakunnan elintasoja. Työn tuottavuuden kasvu mahdollistaa työntekijöiden palkkakehityksen ja ostovoiman parantumisen ilman, että yritysten kansainvälinen hintakilpailukyky kärsii. Tuottavuuskasvun merkitystä tulevaisuuden hyvinvoinnille lisää se, että vanhenevan väestön oloissa tehtyjen työtuntien määrää on yhä vaikeampi kasvattaa.

Työn tuottavuuteen vaikuttavat käytettävissä olevien koneiden ja laitteiden määrä ja laatu (kiinteä pääoma), työntekijöiden koulutus (ihimillinen pääoma), kokonaistuottavuus ja voimavarojen uudelleen kohdentuminen toimialojen kesken. Tässä artikkelissa keskitytään tuottavuuskasvun elementeistä kokonaistuottavuuteen. Kokonaistuottavuus tarkoittaa sitä työn tuottavuuden kasvua, joka selittyy muulla kuin investoinneilla henkiseen tai fyysiseen pääomaan.

1.1 Mitä tutkimus kertoo Suomen tuottavuuskasvusta

Suomen tuottavuuskasvuun vaikuttavista tekijöistä on piirtynyt varsin selkeä kuva. Työ- ja elinkeinoministeriön johdolla laadittu raportti ”Työelämän tilannekuvia: Työhyvinvoinnista ja osaamisesta löytyy tuottavuuden kasvun mahdollisuuksia” (Haltia ym., 2024) kokoaa laajalti tuottavuuskasvuun analysointia monipuolista tutkimustietoa ja tiivistää kirjallisuudesta nousevat havainnot seuraavasti:

Kiinteän pääoman osalta Suomessa ICT-investoinnit ovat jääneet kansainvälisesti vertaillen häntäpäähän. Vaikka Suomen kokonaisinvestoinnit ovat kansainvälisesti vertaillen olleet korkealla tasolla (Pohjola, 2021; Kangasharju ym., 2021), suurin osa investoinneista on tehty rakennuksiin. Sen sijaan investoinnit ICT-pääomaan ovat

¹ Tuottavuuskasvu on hidastunut trendinomaisesti teollistuneissa länsimaissa jo kuuden vuosikymmenen ajan, 1960-luvulta asti, vaikka välissä on koettu lyhyitä nopeutumisen jaksoja. Ilmiötä on yritetty ymmärtää ja sille on annettu erilaisia selitysvaihtoehtoja kuten mittaamisen vaikeudet (esim. palveluiden laatu), digitalisaation käyttöönottoon liittyvä kitka, toimitusketjujen globaalista hajauttamisesta saatujen tuottavuushyötyjen hiipuminen tai liiketoiminnan liiallinen keskittyminen suurille toimijoille. Koska vanhenevan väestön osuus kasvaa kaikissa teollistuneissa länsimaissa, tuottavuuskasvun virkistäminen on yleinen huoli myös kansainvälisesti. (Remes ym., 2024.)

jääneet kansainvälisesti vertaillen häntäpäähän (Pohjola, 2021; Ali-Yrkkö ym., 2023). Kuitenkin juuri ICT-pääoma on useissa maissa kasvattanut työn tuottavuutta keskimäärin enemmän kuin koko muu kiinteä pääoma yhteensä (Pohjola, 2021, 2023).

Inhimillisen pääoman osalta suomalaisten taidot ovat kansainvälisesti huippuluokkaa. Tulevaisuudessa kuitenkin osaamista poistuu työelämästä yhä enemmän eläkkeelle lähtijöiden mukana (Tuottavuuslautakunta, 2022) samalla, kun työelämään siirtyvien nuorten koulutustaso on jäänyt jälkeen (Kalenius, 2023) ja osaaminen heikentynyt (Opetus- ja kulttuuriministeriö, 2022). Myös työssä tapahtuvan osaamisen kehittämisen pitkän aikavälin vahvistuminen on pysähtynyt (Lyly-Yrjänäinen, 2024). Tämä on perustellusti uusi huolenaihe, sillä inhimillisen pääoman merkitys talouskasvun keskeisimpänä lähteenä on kiistaton. Lisäksi työtehtävät muuttuvat yhä enemmän korkeaa osaamista vaativiksi.

Pyrkimys kasvattaa sekä julkisia että yksityisiä tutkimus- & kehitystoimintamenoja on keskeinen, sillä tutkimustieto ja innovaatiot ovat kokonaistuottavuuden ytimessä: elintaso nostava talouskasvu syntyy osaamista ja tietoa kasvattavasta tutkimuksesta ja uuden kehittämisestä.

Suomessa työvoiman siirtyminen paremmin tuottaviin yrityksiin vauhdittaa tuottavuuden kasvua vähemmän kuin olisi mahdollista. Tuottavampien yritysten käytössä on liian vähän voimavaroja, minkä lisäksi moni yritys käyttää liian vähän työvoimaa ja liikaa pääomapanoksia suhteessa voiton maksimointiin. Taustalla saattaa olla pula osaavasta työvoimasta. (Fornaro ym., 2021; Tuottavuuslautakunta, 2022; Kuosmanen, 2023; Ohlsbom, 2023; Tuottavuuslautakunta, 2023.)

1.2 Kiinnostava kokonaistuottavuus

Kokonaistuottavuus on tärkeä ja kiintoisa työn tuottavuuden osatekijä siksi, että suurin osa tuottavuuskasvusta tulee sen kasvusta. Tuottavuuslautakunnan (2021) referoiman kirjallisuuden mukaan peräti kaksi kolmasosaa tuottavuuskasvusta koostuu kokonaistuottavuuden kasvusta. Sen kasvun hidastuminen on myös suurin syy Suomen työn tuottavuuden kasvun hidastumiselle (Pohjola 2021, Tuottavuuslautakunta 2021). Kokonaistuottavuutta pidetään usein työn tuottavuuden osatekijöistä mielenkiintoisimpana, sillä se voi kasvaa teoriassa rajattomasti teknologisen kehityksen, paremmin toimivien työprosessien ja johtamisen sekä näiden kaikkien taustalla olevan osaamisen kehittymisen ruokkimana (Maliranta, 2019). Kokonaistuottavuuden kautta nähdään, miten hyvinvointi, oppiminen ja tuottavuus muodostavat työyhteisössä kokonaisuuden, jota ohjataan strategisella johtamisella. Pandemian vuoksi otetun etätyöloikan² takia tämä kuva on entisestään kirkastunut.

² Koronapandemian sysäämänä työelämässä otettiin vuosina 2020–2021 maailmanlaajuinen ja historiallinen etätyöloikka. Sen jäljiltä päivittäin etätyötä tekevien määrä on hyvin laajalti noussut noin nelinkertaiselle tasolle verrattuna pandemia edeltäneeseen aikaan. Suomalaisista

Työhyvinvoinnin, työssä oppimisen ja tuottavuuden kokonaisuus havainnollistaa, miten uusi tieto jalostuu ja muuntuu parhaimmillaan kannattaviksi tuote- tai palveluinnovaatioiksi.

Kokonaistuottavuudessa on kyse aineettomasta tuotannontekijästä, joka koostuu siitä tiedosta, miten työn ja pääoman avulla raaka-aineista saadaan hyödykkeitä. TK-investoinnit ovat tuottavuuskasvun välttämätön edellytys juuri tästä syystä: niiden tuloksena syntyy uutta tietoa ja osaamista, mikä edistää uusien ideoiden syntymistä ja kykyä hyödyntää muualla tehtyjä keksintöjä. Kokonaistuottavuus pitää sisällään, miten olemassa olevaa tietoa osataan hyödyntää, miten työyhteisössä opitaan ja synnytetään uutta osaamista tai millaisia verkostoja ja kumppanuuksia rakennetaan. Huomattavaa on, että kokonaistuottavuutta voi parantaa myös luopumalla tehottomasta tekemisestä tai hyödyntämällä työyhteisössä olevaa kokemusta.

Kokonaistuottavuutta voi osin ajatella organisaation aikaansaamisen ja oppimisen kykyinä, sen kykyinä hyödyntää ja kehittää sen käytössä olevaa inhimillistä pääomaa. Tullaan kysymykseen, mitkä tekijät vaikuttavat työyhteisössä siihen, miten yksittäisten työntekijöiden osaaminen ja muut inhimillistä pääomaa määrittävät kyvyt muuntuvat organisaation oppimiseksi ja tuottavuuskasvuksi. On siis tarve tuoda yhteen perinteisiin liiketalouden oppeihin perustuvat, tuottavuutta ja kilpailukykyä määrittävät strategiateoriat, strategista vuoropuhelua tukevat viestinnän teoriat sekä ihmisten käyttäytymistä työyhteisössä valottavat psykologian näkemykset. Näiden eri tieteenalojen tulokulmia yhdistämällä voidaan syventää ymmärrystä siitä, miksi ja miten työhyvinvointi, työssä oppiminen ja tuottavuus nimenomaan kokonaistuottavuuden kautta kytkeytyvät yhteen.

2 Työhyvinvointi, työssä oppiminen ja tuottavuus muodostavat erottamattoman kokonaisuuden

Samalla toimialan yritysten välillä voi olla suuriakin tuottavuuseroja, jotka eivät selity tuotannon tekijöiden, yritysten työvoiman tai pääoman eroilla. Sen sijaan taustalla on tunnistettu olevan erot yritysten sisäisessä tuottavuuskasvussa (Koski ym., 2023), toisin sanoen yritysten kyvyssä kehittää tai soveltaa uutta tietoa toiminnan tai uusien

palkansaajista joka kymmenes ilmoittaa olevansa joka päivä etätöissä. Viikoittain etätöitä tekee joka viides palkansaaja, työpaikalla ollaan tyypillisesti 2–3 päivänä viikossa. Yksinomainen etätöiden tekeminen on puolittunut pandemiavuodesta 2021. Näin ollen etätöiden ja työpaikalla tehtävän työn yhdistelmä, niin sanottu hybridityö, on vakiintumassa uudeksi työn tekemisen tavaksi. Vaikka pandemia laajensi etätöitä tekevien joukkoa aikaisemmasta, etä- ja hybridityötä tekevät pääasiassa erityisesti valtiolla ja suurissa työpaikoissa työskentelevät ylemmät toimihenkilöt. Työntekijäammateissa etä- tai hybridityötä ei tehdä juuri ollenkaan. (Lyly-Yrjänäinen, 2024). Toisaalta työntekijöistä kaksi kolmesta ei ole edes kiinnostunut etätöiden tekemisestä (Tilastokeskus 2024).

tuotteiden ja palveluiden kehittämiseksi. On laskettu, että tuottavuusero vahvimpien ja heikoimpien välillä on suuruusluokkaa 2,5–3-kertainen (Aura ym., 2019). Yhdysvalloissa eron parhaimpien ja heikoimpien välillä on laskettu olevan 3–4-kertainen (Remes ym., 2018), OECD:n aineistolla laskettuna eroksi parhaiden ja heikoimpien välillä on saatu jopa kahdeksankertainen (Criscuolo ym., 2021)³

Liiketaloudellisesti tuottavuus rakentaa yrityksen kilpailuetua suhteessa markkinoilla toimiviin kilpailijoihin. Tuottavuutta parantamalla yritys pystyy pärjäämään markkinoilla ja laajentamaan markkinaosuuttaan säilyttäen kannattavuutensa. Puhtaasti talousteorioihin nojaavat analyysit eivät kuitenkaan ole yksin pystyneet antamaan vastausta siihen, miten markkinoilla toimiva yritys voi rakentaa suorituskykynsä ylivertaiseksi muihin verrattuna. Liiketaloudellisten strategiateorioiden taustalla on erilaisia yksinkertaistavia oletuksia, joiden puitteissa kilpailuetua etsitään rationaalisen analyysin keinoin. Niiden pohjalta tehdään investointipäätöksiä ja muita laskennallisia päätöksiä, mutta kilpailuetu virittyy sen mukaan, miten investoinnit yksilöiden ja ryhmien toiminnan tuloksena muuntuvat keskimääräistä paremmaksi tuottavuuskasvuksi. Kun halutaan ymmärtää työyhteisön toimivuuden ja sen liiketaloudellisten tavoitteiden kokonaisuutta, tarkastellaan sellaisia asioita kuten miten ihmiset motivoituvat, innostuvat, tekevät päätöksiä ja oppivat yhdessä. Kuvio 1 tuo yhteen laaja-alaisesti tutkimustietoa ja hahmottaa, miten yksilöiden kokema työhyvinvointi muuntuu työyhteisössä yksilöiden ja ryhmien toiminnan tuloksena organisaation tuottavuudeksi.

³ Tuottavuuserot vaihtelevat riippuen siitä, mitä ajanjaksoa tai toimialaa tarkastellaan. Kansainvälisesti vertaillen suomalaisten yritysten tuottavuushajonta on kuitenkin pientä (Koski ym., 2023). Tämä voi tutkimuskirjallisuuden mukaan johtua siitä, että kilpailu markkinoilla kannustaa yrityksiä innovoimaan ja pudottaa pois heikoimmat yritykset tai siitä, että innovatiivisia, eturintamassa olevia korkean tuottavuuden yrityksiä puuttuu.

Työyhteisössä yksilöiden hyvinvointi ja osaaminen muuntuvat yrityksen tuottavuudeksi



Kuvio 1. Työhyvinvointi ja tuottavuus muodostavat kokonaisuuden. Kuvion oikeaan laitaan on nimetty perinteisiä taloustieteistä nousevia tekijöitä, jotka vaikuttavat yrityksen tuottavuuteen. Vasemmalle puolelle on koottu psykologian, kasvatustieteen ja viestinnän aloilta nousevia tekijöitä, jotka vaikuttavat siihen, miten työyhteisö toimii. Kyky toimia fiksummin parantaa tuottavuutta. Yhteisen oppimisen ja vuoropuhelun kautta strategiset tavoitteet uudistuvat ja tuottavuus voi kasvaa.

Hyvinvoivassa työyhteisössä koetaan työn imua, opitaan työssä ja autetaan työtovereita. Näin työyhteisön hyvinvointi vaikuttaa siihen, miten liiketoiminnallisista perusteista tehdystä investoinneista ja muista toimintaa koskevista päätöksistä saadaan (kilpailijoita) tehokkaammin aikaan tuotteita ja palveluita ja miten työyhteisön ja siihen kuuluvien yksilöiden oppiminen kartuttaa tuottavuuskasvun lähteenä olevaa inhimillistä pääomaa.

3 Työhyvinvoinnin hyvää kehitystä kannattaa vaalia

Erilaisia mittaustapoja hyödyntävä laaja tutkimuskirjallisuus osoittaa positiivisen yhteyden työntekijöiden kokeman työhyvinvoinnin ja organisaation taloudellisten tulosten välillä (Aura ym., 2019; Böckerman & Ilmakunnas, 2020, Aura & Hussi, 2024, Camp. ym, 2024, Gallup, 2024). Kaiken perustana on fyysinen ja psyykinen työkyky⁴ ihmisten perusedellytyksenä työn tekemiselle ja vastaavasti liiketoiminnan kannattavuus perusedellytyksenä markkinoilla toimivan yrityksen toiminnan

⁴Lisätietoa työkyvyn käsitteestä on esimerkiksi Työterveyslaitoksen verkkosivuilla Työkyky | Työterveyslaitos (ttl.fi).

jatkuvuudelle. Työkyky pysyy hyvänä, kun työn erilaiset kuormitusta aiheuttavat vaatimukset ja työn palkitsevuutta lisäävät voimavarat ovat tasapainossa.⁵

Työhyvinvointi syntyy ja kehittyy työyhteisössä. Työyhteisön hyvinvointiin vaikuttavat työolot, työn sujuvuus, kannustava, positiivinen ilmapiiri ja työssä oppiminen.

Työhyvinvointi rakentaa työn tuottavuuteen vaikuttavaa inhimillistä pääomaa. Itsensä hyvinvoivaksi kokeva työntekijä on luovempi, pystyy ratkaisemaan ongelmia paremmin, syventyy työhönsä ja vahvistaa sosiaalisia suhteita työyhteisössään (Hakanen, 2009; Albrecht, 2010; Bryson ym., 2017; Nielsen ym., 2017; Böckerman & Ilmakunnas, 2020; Eskelinen ym., 2022).

Käyn seuraavassa läpi sellaisia työn voimavaroiksi tai toisaalta vaatimustekijöiksi luokiteltavia, kokonaistuottavuuteen yhteydessä olevia tekijöitä, joiden kehityskulkuun tärkeää kiinnittää huomiota laajamittaisen hybridityön oloissa. On kuitenkin huomattava, että tässä esitetyistä yleisistä tiedoista ei voi tehdä organisaatiokohtaisia päätelmiä, vaan tieto toimii keskustelun pohjana, kun työyhteisöissä pohditaan keinoja tuottavuuskasvun vauhdittamiseksi kokonaistuottavuuden elementtiä hyödyntäen. Teoriatieto puolestaan auttaa tunnistamaan, mitä kannattaa tehdä, jotta työhyvinvointi, työssä oppiminen ja tuottavuus kehittyvät myönteiseen suuntaan.

3.1 Tietotyö nostaa aivoergonomian fyysisen ergonomian rinnalle

Digitalisaation kiihdyttämä tietotyön kasvu⁶ on nostanut aivotyön ergonomian merkittäväksi työhyvinvoinnin tekijäksi fyysisen ergonomian rinnalle. Digitalisaatio on nopeuttanut tiedon, palveluiden ja tuotteiden siirtoa ja prosessointia. Kehitys on lisännyt nopeatempoisuutta ja tehokkuuden odotusta työssä ja muussakin elämässä, lisännyt itseohjautuvuutta ja muuttanut töiden organisointia. Puhutaan työn intensiivistymisestä eli siitä, että työ vaatii yhä suurempaa ponnistelua. Työn intensiivisyyden kasvu on havaittu laajalti erilaisessa työssä ja monissa ammateissa.⁷ Erityisesti korkean tuottavuuden tietotyössä aivoja kuormittavia tekijöitä ovat tyypillisesti työn tietotulva, aikapaine, monen asian tekeminen samaan aikaan, keskeytykset ja häiriöt sekä työn monimutkaisuus. Tekoälyn käytön lisääntymisen odotetaan mullistavan etenkin korkeamman osaamisen työtä niin, että jäljelle jäävä asiantuntijatyö on kognitiivisesti entistäkin vaativampaa. Ennakoidaan, että asiantuntijatyössä vaaditaan yhä enemmän kykyä ratkaista harvinaisia ja poikkeuksellisia tilanteita, tarkastella monimutkaisuutta, viestiä ja toimia

⁵ Työn vaatimusten ja työn voimavarojen mallia kuvataan tarkemmin esimerkiksi artikkeleissa Hakanen, 2009 tai Mauno ym., 2010

⁶ Vastaavasti suorittava työ eli fyysinen työ, jossa työn kohde ja tavoitteet ovat konkreettisia ja jonka tekeminen ei yleensä edellytä korkeaa osaamista, on vähentynyt. Suorittava työ on lähes aina paikkaan ja aikaan sidottua. (Koivunen, 2023.)

⁷ Työn intensiivistymisen ilmiötä kuvataan esim. artikkeleissa Kalakoski ym., 2022, Mauno ym., 2019 tai Anttila & Oinas, 2023.

verkostoissa.⁸ Etätöoloikka oli digiloikka, ja ennen kaikkea se oli viestintävälineiden läpimurto. Viestintäkanavien lisääntyminen on tuonut työhön keskeytyksiä, jotka kuormittavat aivoja. Jatkuvat, pitkät työpäivät tietokoneen tai älylaitteen äärellä videopalavereissa istuen uuvuttavat syistä, jotka kaikki liittyvät tietotekniikan käyttöön. Monien kasvojen yhtäaikainen tuijottaminen usein pienellä ruudulla on epäluonnollisuudessaan aivoja rasittavaa. Tietokoneen kameran kautta keskusteleminen jäädyttää osallistujat paikoilleen, jolloin luonnollinen liikkuminen ja sen ajatuksenjuoksua edistävät vaikutukset jäävät pois. Videopalavereista puuttuu nonverbaalinen kommunikaatio, jota aivot kuitenkin hakevat. Tämä kuluttaa energiaa. (Bailenson 2021.)

Kokemukset työn henkisestä raskaudesta, stressistä ja työuupumuksesta ovat nousseet esille viime vuosien aikana.⁹ Lähes yhdeksän kymmenestä palkansaajasta kokee työn rasittavan henkisesti ainakin hieman. Lähes kaksi kolmesta on täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että työ on henkisesti raskasta. Aiempaa harvempi on täysin eri mieltä siitä, että työ rasittaa henkisesti. (Lyly-Yrjänäinen, 2024.) Jatkuvat vaatimukset työn tehostamisesta kiristämällä työtahtia kääntyvät jossain pisteessä työhyvinvointia ja tuottavuutta heikentäviksi. Kokemus työtahdin kiristymisestä ja siitä usein johtuvasta päällekkäisten työtehtävien tekemisestä on riski henkilöstön motivaatiolle ja työhyvinvoinnille. Monitekeminen, häly, keskeytykset tai ohjeiden epäselvyys kuormittavat ja vaikeuttavat aivotyötä kaikessa työssä. Nämä ovat myös vahvimmin yhteydessä matalampaan itsearvioituun työn tuottavuuteen, suurempaan määrään uupumusoireita ja kognitiivisia oireita sekä korkeampaan stressitasoon (Kalakoski ym., 2022, Mauno ym., 2022).

Pitkään jatkuessaan työstressi voi johtaa työuupumukseen, jonka oireita ovat krooninen väsymys, kyynistyminen ja kognitiivisen toiminnan sekä tunteiden hallinnan häiriöt. Työuupumuksen yhteys työkyvyttömyyteen on vahva. (Hakanen & Kaltiainen, 2022.) Palkansaajien korkean työuupumuksen riski liikkuu 15 prosentin molemmin puolin (Haltia ym., 2024). Ryhmittäin tarkasteltuna riski on korkeampi julkisella sektorilla työskentelevillä, naisilla ja alle 36-vuotiailla. Työuupumuksen riski on pienempi ikäryhmistä 55 vuotta täyttäneillä kuin nuoremmilla. Uudeksi huoleksi on nousemassa erityisesti alle 35-vuotiaiden mielenterveysperusteisten sairauspoissaolojen kasvu. (Haltia ym., 2024.)¹⁰ Mielenterveyden ja hyvinvoinnin ongelmat nimetään johtamista

⁸ Työn muutosta ja sen vaikutusta osaamisvaatimuksiin on käsitelty esim. Maailman talousfoorumin raportissa (WEF, 2023).

⁹ Kokemukset työn fyysisestä raskaudesta ovat säilyneet ennallaan parinkymmenen vuoden ajan. Työn fyysinen raskaus koskettaa ennen kaikkea työntekijäammateissa toimivia. Työpaikat ovat vuosien mittaan panostaneet enemmän työntekijöiden kuntoon, terveyteen ja elintapoihin vaikuttamiseen sekä työympäristön turvallisuuden parantamiseen. Suomalaisen työväestön terveys ja hyvinvointi ovatkin pitkällä aikavälillä parantuneet. Sairauspäivärahajaksot ja työkyvyttömyyseläkkeet ovat laskeneet johdonmukaisesti. Kts. laajemmin Haltia ym. 2024.

¹⁰ Työelämän mielenterveyskysymykset ovat monitahoinen kokonaisuus, jonka käsittely rajautuu tämän artikkelin ulkopuolelle. Työelämän mielen hyvinvoinnin riskitekijät liittyvät usein työn kuormitustekijöihin, jotka voivat olla vaihdella ammattien kesken.

vahvimmin muuttavaksi tekijäksi työelämässä lähivuosien aikana (Johtajuusbarometri, 2024).

3.2 Arjen lähijohtaminen muuttunut vaativammaksi

Yhä useammalle etätöitä tekeväälle etänä työskentelystä on tullut pääasiallinen työskentelyn muoto (Tilastokeskus, 2024). Etätöihin siirtyminen lisäsi kertaheitolla vaikutusmahdollisuuksia omaan työhön. Tämä näkyy erityisesti mahdollisuutena valita työnteon paikka. Etätöiden tyypillisin tekopaikka on koti. Se on monille häiriötön työympäristö ja siellä keskittyminen on parempaa. Työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen on koettu helpommaksi, ja työmatkaan kuluvan ajan voi käyttää muuhun. Ajan myötä moni on pystynyt parantamaan fyysistä työympäristöään ja käytössään olevaa etätövälineistöä, usein työnantajan tuella. Oma osaaminen on kehittynyt erilaisten digitaalisten sovellusten ja välineiden aiempaa laajemman käytön ansiosta.¹¹

Hybridityö on muuttanut myös johtamista: sekä arjen johtamistyötä että koko etäjohtamisen käsitettä. Yhteydenpito työntekijöihin on aiempaa työläämpää ja työntekijöiden työhyvinvoinnin tukeminen vaatii laajempaa osaamista (Brecheisen, 2023, Gallup, 2024). Tieto- ja viestintäteknologioiden tehokas ja tarkoituksenmukainen käyttö osana johtamistyötä on etäjohtajalle välttämätön osaamisalue. Se ei kuitenkaan yksin riitä, vaan digitaaliseen viestintään täytyy osata yhdistää kasvokkaista vuorovaikutusta. (Salin & Koponen, 2023.) Kyselytutkimukset kertovat hybridityön johtamisen heikentäneen esihenkilöiden jaksamista.¹² Miten Suomi voi? -tutkimuksen mukaan esihenkilöistä ja johtajista joka 11. kärsii todennäköisestä työuupumuksesta. Se on kolminkertaisesti verrattuna aikaan ennen pandemiaa. Esihenkilöitä kuormittaa ennen kaikkea työn liiallinen määrä. (Suutala ym., 2024.) Työntekijöiltä aiempaa itsenäisempi (etä)työ edellyttää kykyä itsensä johtamiseen. Etätö korostaa kykyä ohjata omaa toimintaansa, suunnitella itsenäisesti työn kulkua, määritellä työskentelylle tavoitteita ja toisaalta kykyä itse arvioida onnistumistaan. Etätöitä

Työterveyslaitoksen Työelämä-tieto-sivustolle (Mielenterveys on moniulotteinen työelämäkysymys | Työelämä-tieto | www.tyoelamatieto.fi) on koottu tietoa mielenterveyden kysymyksistä työelämän kontekstissa. Mielenterveyden työkalupakki -sivusto (Mielenterveyden työkalupakki (ttl.fi)) tarjoaa työyhteisöjen käyttöön maksuttomia työkaluja mielen hyvinvoinnin vahvistamiseksi työpaikoilla.

¹¹Tutkimustietoa etätöiden vaikutuksista työelämään on koottu katsauksiin Ranki, 2023a, Ranki, 2023b ja Ranki, 2024.

¹²Sama ilmiö on havaittu myös useassa muussa läntisessä teollisuusmaassa (Future Forum, 2022). On esimerkiksi havaittu, että virtuaalisuus korostaa niitä tekijöitä, jotka esihenkilötyössä ylipäättään aiheuttavat kuormitusta. Tällaisia ovat erilaiset tilanteet, joissa esihenkilön on puuttuttava työsuorituksen tai ihmisten välisiin ristiriitoihin työpaikalla. Teknologiavälitteisesti tällaisten keskustelujen käyminen on hankalaa, koska niissä seuloutuu pois suurin osa nonverbaalisesta kommunikaatiosta ja syntyy helposti väärinymmärryksiä. (Gesang ym. 2024).

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

3.3 Työn itsenäisyys haastaa yhteisöllisyyttä

Etätyö on usein luonteeltaan sellaista, että se sallii työn sisältöjen ja tekemisen tapojen muokkaamisen itselleen mieluisaksi ja omien vahvuuksien käyttöä tukevaksi. Silloin työ on motivoivaa ja sitä tehdessä voi tuntea työn imua, mikä edelleen vahvistaa hyvinvointia. (Mäkelä ym. 2020 viittaavat katsauksessaan itsensä johtamista etätyössä koskevaan aiempaan kirjallisuuteen, Sjöblom ym. 2022 ja Vilkmán 2020). Kaikki tämä heijastuu tuottavuuteen: neljä viidestä etätyötä tekevästä kokee työskentelynsä olevan tuotteliasta. (Ruohomäki ym. 2020, Sutela ja Pärnänen 2021, Työ- ja elinkeinoministeriö 2022)

Itsenäisyyden rinnalla jokaiselle on tärkeää tuntea olevansa hyväksytty työyhteisössään ja tulla siellä kuulluksi. Molemmat ovat ihmisen perustarpeita. Työyhteisössä saatu arvostus vahvistaa kolmatta perustarvetta eli tarvetta osata ja pärjätä siinä, mitä tekee. Yhteisöllisyyden tunne lisää motivaatiota edistää työyhteisön tavoitteita. Jos yhteisöllisyyden tunne jää heikoksi, työn itsenäisyys voi kääntyä yksinäisyyden ja irrallisuuden tunteeksi.

Yli puolet palkansaajista kertoo kokevansa yhteisöllisyyttä työssä aina tai usein. Asematasoittain tarkasteltuna työntekijät ovat se ryhmä, jossa yhteisöllisyyttä aina tuntevien joukko on suurin (13 prosenttia) (Lyly-Yrjänäinen, 2024). Työntekijät tekevät selkeästi enemmän lähityötä kuin toimihenkilöt. Laajamittainen etätyö sen sijaan on aikaa myöden tuonut esiin yhteisöllisyyden heikentymistä. Miten Suomi voi? -tutkimus tuo esiin, että yhteisöllisyys on heikentynyt erityisesti jo ennestään vähäistä yhteisöllisyyttä kokeneilla: määräaikaikäisillä työntekijöillä, johtajilla ja nuorilla aikuisilla. (Kaltainen ym., 2024.) Esihenkilöiden toiminnalla on suora vaikutus siihen, millaista tukea organisaatiolta ihmiset kokevat saavansa ja millaiseksi heidän intonsa ja suorituskykynsä muotoutuu. Myönteiseksi koetuissa sosiaalisissa tilanteissa syntyy myös sitoutumista. Tunneperusteista sitoutumista organisaatioon vahvistaa se, että henkilöstö voi kokea kohtelunsa olevan johdonmukaista ja ennakoitavaa. Toisaalta myös johdettavien tunnetilat ja vuorovaikutuksen tavat heijastuvat esihenkilön työhyvinvointiin. (Nielsen & González, 2010.) Yhteisöllisyyden rakentuminen on viime kädessä kaikkien työyhteisön jäsenten käsissä: jokainen vaikuttaa omalla toiminnallaan siihen, millaiseksi työtoverisuhteet muotoutuvat ja millainen ilmapiiri työyhteisössä vallitsee. Esihenkilöiden esimerkillä on vahva voima, mutta suuri merkitys on myös yksilöiden rohkeudella omalla esimerkillään vahvistaa työn sosiaalisia voimavaroja (Kaltainen ym., 2022).

Keskijohto voi parantaa toiminnan tuloksia vahvistamalla ihmisten innostusta ja työn imua. Tämä edellyttää, että keskijohto itse on innostunut työstään. Johtamistyötä tekevät tuntevat yleensä työntekijöitä suurempaa innostusta työhönsä. Työstään innostunut esihenkilö kykenee keskustelussa avaamaan myönteistä tulevaisuudennäkymää, olemaan luova, innostamaan ja valmentamaan ihmisiä kasvamaan heidän omassa työssään. Siksi ylimmän johdon kannattaa vahvistaa keskijohdon voimavaroja olemalla vastaavasti heille keskustelukumppanina ja tukena.

(Nielsen & González, 2010; Aura ja Husso, 2024, Gallup, 2024.) Keskijohdossa toimivien työn imua vahvistaa myös se, että keskijohdossa toimivat esihenkilöt voivat olla oma-aloitteisia ja itse päättää, miten lähtevät tiiminsä kanssa pyrkimään kohti organisaation yhteisiä tavoitteita (De La Rosa & Jex, 2010). Tämä on mahdollista silloin, kun ylimmän johdon ja keskijohdossa toimivien esihenkilöiden välisissä keskusteluissa syntyy jaettua tulkintaa halutusta suunnasta ja tavoitteista (Weick ym., 2005; Herzig & Jimmieson, 2006).

3.4 Työn imu kasvattaa tuottavuutta

Tarmokkuuden, omistautumisen ja uppoutumisen kokemuksista syntyvä työn imu kertoo työhyvinvoinnista ja korkeasta motivaatiosta työtä kohtaan. Työn imun kokemukseen vaikuttaa joukko tekijöitä, joista osa kumpuaa omasta työtehtäväkokonaisuudesta ja osa organisaatiosta. Motivaation ja työn imun tunnetta syntyy, kun työn sisältöjä ja tekemisen tapoja on mahdollista muokata itselleen mieluisaksi ja omien vahvuuksien käyttöä tukevaksi. Myönteisenä koetaan se, että työtehtävien vaatavuustaso tarjoaa mahdollisuuden venyttää osaamisensa rajoja, että voi kokea työllään olevan vaikutusta tai että saa työyhteisöltä arvostusta ja kannustusta. Vastaavasti organisaatiotason työn imuun vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi, kokeeko organisaation vision innostavaksi, onko kommunikointi positiivista, onko päätöksenteko laadukasta tai yksiköiden välinen yhteistyö sujuvaa.¹³

Palkansaajista noin puolet kertoo kokevansa työn imua töissä usein tai aina. Mahdollisuudet vaikuttaa työhön ovat melko hyvät: puolet kertoo voivansa vaikuttaa paljon tai melko paljon työtahtiin, kaksi viidestä voi vaikuttaa paljon tai melko paljon työtehtäviin ja työnteon paikkoihin. Reilu kolmannes vastaa voivansa vaikuttaa paljon tai melko paljon töiden jakoon ja työpaikan toiminnan kehittämiseen. Pidemmällä aikavälillä vaikutusmahdollisuudet kaikkienensa ovat pysyneet melko muuttumattomina. (Lyly-Yrjänäinen, 2024.)

Sekä työn imun että tuottavuuskasvun kannalta tärkeä signaali on, että laajamittaisen etätöiden oloissa ote työn kehittämiseen ja työssä oppimiseen näyttäisi jossain määrin heikentyneen (Virtanen ym., 2022; Suutala ym., 2024). Pitkän aikavälin kannalta olennaista onkin se, miten hybridityön oloissa edistetään inhimillisen pääoman rakentumista.

¹³ Työn imua kuvataan esimerkiksi teoksissa Hakanen, 2009; Albrecht, 2010; Gruman ja Saks, 2011; Berson ym., 2014; Järvinen, 2014; Keating ja Heslin, 2015; Mauno ym., 2022.

3.5 Osaamisen kehittämistä tukeva kulttuuri melko vahva

Suuri osa aikuisiän oppimisesta on jatkuvaa työssä oppimista. Työelämän osaamistarpeita muokkaa vahvasti digitalisaatio. Sen myötä syntyy uutta työtä, joka tyypillisesti edellyttää korkeampaa osaamista kuin se ammatti tai työtehtävä, jonka digitalisaatio on korvannut. Samalla myös muut toimintaympäristön perättäiset kriisit ovat nopeasti tuoneet työelämään uuden osaamisen alueita, jotka läpäisevät kaikki toimialat: miten lisääntyneen geopoliittisen epävarmuuden keskellä hallitaan erilaisia fyysisiä ja taloudellisia riskejä sekä tietoturvariskejä, miten voidaan edistää vihreää siirtymää tai kehittää ratkaisuja ilmastokriisin hillitsemiseksi.

Työssä oppimiselle on ominaista, että se rakentuu työntekijän ja työyhteisön vuorovaikutuksessa. Se on vahvasti sulautunut jokapäiväiseen työhön ja pohjautuu hiljaiseen tietoon. Se voi olla toisaalta spontaania ja tiedostamatonta, mutta myös tarkoituksellista, tavoitteellista ja suunniteltua. Oppimista tapahtuu etenkin yhdessä työtä tehdessä sekä toimintaa, tuotteita tai palveluita kehitettäessä. Työssä oppimista edistäviä tekijöitä ovat oman motivaation lisäksi myönteinen tunteiden ja onnistumisten näkyväksi tekeminen työyhteisössä, tilan antaminen itseohjautuvuudelle ja omalle aktiivisuudelle samalla, kun työssä oppimista johdetaan tavoitteellisesti. (Lemmetty ym., 2022; Lyly-Yrjänäinen ym., 2023; Rintala ym., 2023.)

Osaamisen hyödyntäminen työn tai työprosessin kehittämiseksi edellyttää, että organisaatiokulttuuri on avoin uusille toimintamalleille ja kokeiluille. Osaamisen kehittämistä tukeva kulttuuri on kehittynyt suomalaisessa työelämässä melko vahvaksi (Lyly-Yrjänäinen, 2024). Vahvuus on myös se, että uuden oppiminen on ihmisten mielestä tärkeää ja siitä nautitaan. Mieluisin oppimisen tapa on omaan työhön liittyen, työtovereiden kanssa yhdessä oppien. (Arola & Hyry, 2022, 2023.) Myös neljässä viidestä sellaisessa organisaatioissa, jossa vähintään kaksi kolmasosaa henkilöstöstä tekee etätöitä, vertaisoppiminen työtovereiden kesken on erittäin tärkeä osaamisen kehittämisen muoto (Lyly-Yrjänäinen ym., 2023).

Silti työssä oppiminen näyttää paljolti itsenäisenä tiedonhakuna ja opiskeluna (Haltia ym., 2024). Tätä selittää, että teknologinen kehitys ei vain lisää osaamisen tarpeita, vaan se myös muuttaa oppimista. Tiedon saatavuuden lisääntyminen mahdollistaa ajasta ja paikasta riippumattoman, yksilöllisen oppimisen. Tämä haastaa perinteisen mallin, jossa oppiminen tapahtuu tiettyssä paikassa tiettyyn aikaan. Tietoa ja osaamista on mahdollista hakea työprosessiin liittymällä ja sovittamalla sisältö ja aika yksilölliseen tarpeeseen ja tilanteeseen. Kun oppiminen kietoutuu yhä tiiviimmin työn tekemiseen, perinteiset rajat katoavat ja työnantajien merkitys osaamisen tuottamisjärjestelmän osana vahvistuu. (Walcott & Schatz (toim.) 2019.)

Työn tuottavuuden kasvuun liittyy se, miten autonomista työ on ja miten paljon tehtävässä käsitellään informaatiota ja ratkaistaan monimutkaisia ongelmia tai ollaan kanssakäymisissä muiden ihmisten kanssa. (Vainiomäki & Böckerman 2018). Nämä tekijät määrittävät, missä määrin työhön itseensä kohdistuu oppimisvaatimuksia, ja missä määrin oppimaansa voi työn kehittämiseksi hyödyntää. Monimutkaista ongelmanratkaisukykyä vaativissa asiantuntijatehtävissä mahdollisuudet kehittää työtä ja hyödyntää osaamista ovat usein hyvin laajat. Korkeampi koulutus antaa hyvät

valmiudet kognitiiviseen, tietoon perustuvaan oppimiseen. Mitä korkeampi koulutus ihmisellä¹⁴ on, sitä todennäköisemmin hän työllistyy korkean tuottavuuden tehtäviin.

Kansainvälisesti verrattuna suomalaisten työntekijöiden kognitiiviset taidot ovat PIAAC-tutkimuksen mukaan korkeat. Suomessa kaikista vähiten kognitiivisia taitoja vaativien ammattien edustajilla on keskimäärin yhtä hyvät taidot kuin useassa muussa eurooppalaisessa maassa keskitason taitojen ammatteihin kuuluvilla. Suomalaiset yritykset työllistävät muihin OECD-maihin verrattuna hieman enemmän kaikista korkeimpia taitoja vaativia ammattiryhmiä. (Jurvanen, 2024.) Tällaiset korkean tuottavuuden tehtävät tarjoavat oppimis- ja kehittymismahdollisuuksia, jotka edistävät ammatillista kasvua ja motivoitumista. Kun oppimisvaatimukset pysyvät kohtalaisina, ne tarjoavat sopivasti työn imua ruokkivaa haastetta (Mauno ym., 2022).

Jatkuva työssä oppiminen on yritykselle myös keino torjua pulaa osaavasta työvoimasta, jota väestön ikärakenteen muutos vääjäämättä pahentaa. Kun työtehtävät muuttuvat uutta osaamista vaativiksi, liian vähäinen henkilöstön osaamisen kehittäminen saattaa johtaa tilanteeseen, jossa yrityksessä oleva osaaminen ei enää riitäkään ylläpitämään kilpailukykyä. Osaajia ei välttämättä löydy myöskään työmarkkinoilta. Toisaalta jos ulkopuolinen rekrytointi onnistuukin, siihen liittyy kustannuksia. Maailman talousfoorumin kyselytutkimukseen vastanneista yritysjohtajista kaksi kolmannesta näkee panostusten henkilöstön osaamisen kehittämiseen olevan kannattava investointi (WEF 2020). Suomalaisissa pk-yrityksissä henkilöstön osaamisen kehittäminen nähdään keskeisimpänä keinona turvata osaavan työvoiman saatavuus (Ohlsbom ym., 2024).

4 Työhyvinvoinnin, työssä oppimisen ja tuottavuuden kokonaisuutta ohjataan strategisella johtamisella

Organisaation tasolla työhyvinvoinnin, oppimisen ja tuottavuuden kokonaisuuteen vaikutetaan strategisella johtamisella¹⁵. Siksi tuottavuuskasvun vauhdittamiseksi tarvitaan sekä liiketaloudellisesti perusteluja päätöksiksi että kykyä johtaa työyhteisön toimintaa yhteiseen oppimiseen kannustavalla ja työn imun tunnetta vahvistavalla tavalla.

¹⁴Yksilöön liittyviä tekijöitä, jotka vaikuttavat yksilön työssä oppimiseen, on koottu artikkeliin Ranki (2022).

¹⁵Strategia määrittää, mitä ja miten yritys tuottaa. Strategia on sanallinen kuvaus siitä, miten yritys pyrkii erottautumaan positiivisesti kilpailijoistaan – mikä on kilpailuetu suhteessa muihin. Strategia muotoutuu arjen työssä. Strategisen johtamisen kehitystä kuvaavaa kirjallisuutta on koottu esimerkiksi teoksessa Ranki (2016). Tiivis katsaus työn ja johtamisen mallien muutokseen on Airila & Schaupp (2020).

Innovaatiotoiminta on talouden näkökulmasta keino päästä tuottavuuden edelläkävijäksi. Yritysten ja julkisen sektorin investoinnit TK-toimintaan ovat elintaso nostavan talouskasvun välttämätön lähde. Jotta investoinnit muuntuisivat tuottavuuskasvuksi, organisaatiotasolla täytyy osata tasapainoilla nykyisen toiminnan parantamisen ja uusien ratkaisujen hakemisen välillä. Strategiateorioissa puhutaan kaksikäisyydestä eli toiminnan tehokkuuden parantamisesta samanaikaisesti uudistamisen kanssa¹⁶. On päätettävä, miten resurssit jaetaan nykyisen toiminnan tehokkuuden ja kokonaan uuden kehittämisen välillä. Ennen kaikkea on osattava johtaa ihmisiä, sillä tuloksekkaan innovaatiotoiminnan kannalta keskeistä on työyhteisöjen vuorovaikutus. Menestyksen kärkijoukoissa pärjäävät organisaatiot, jotka ovat kyenneet kehittämään ja innovoimaan sellaisia johtamisen malleja, jotka parhaiten palvelevat muuttunutta työtä.

Työn autonomian kasvu, työssä oppimisen muuttuminen yhä itsenäisemmäksi sekä lähijohtamisen vaikeudet tukea työyhteisön vuorovaikutuksen monipuolisuutta ja vaalia yhteisöllisyyttä lähijohtamisen keinoin ovat hybridityön voimistamia kehityssuuntia. Ne herättävät pohtimaan, miten työyhteisöissä voidaan hybridityön oloissa vahvistaa yksilöiden välistä osaamisen leviämistä, eri osaamisista nousevien näkemysten hyödyntämistä ja ihmisten kokemusten kutomista työyhteisön yhteiseksi kyvyksi oppia ja jalostaa tietoa organisaation toiminnan ja tavoitteiden uudistamiseksi. Vastausta kannattaa hakea yhdessä ohjautuen. Tämä edellyttää kuitenkin jatkuvaa keskustelua ja yhteistä arviointia siitä, miten työyhteisön toiminta tuottaa arvoa asiakkaille ja yhteiskunnallisesti. Tapa yhdistää etätyön yksilön työn tuottavuutta parantavat vaikutukset ja lähityön kasvokkaisten kohtaamisten arvo strategisessa uudistumisessa on jokaisen organisaation löydettävissä. Se on myös muuttuneessa työelämässä ja maailmassa kilpailuetua tuovaa johtamiskyvykkyyttä.

Työn tekemisen paikkaan katsomatta johdettavan toiminnan luonne on yhteydessä siihen, millainen johtaminen palvelee vahvimmin työyhteisön toiminnan tuloksellisuutta: mitä suurempi merkitys arvonnisan tuotannossa on ihmisillä, heidän ajattelullaan ja vuorovaikutuksellaan, sitä olennaisempaa on keskittyä johtamisessa tukemaan ihmisten päätöksentekokykyä ja suoritusta ympärillä olevien olosuhteiden muuttuessa (Bloom, 2017; Powell, 2017). Pitkälti digitalisaation ajamana työ on muuttunut yhä enemmän asiantuntijatyöksi, jolle on leimallista työntekijän oma toimijuus, yhteistyö ja toiminta verkostoissa sekä jatkuva oppiminen. Kun organisaation täytyy kilpailussa pärjätäkyseen pystyä tuottamaan nopeasti uusia ratkaisuja asiakkaan muuttuviin tarpeisiin, johtamisen on mahdollistettava ja tuettava jatkuvaa keskustelua strategian tavoitteista, asiakkaille ja yhteiskunnalle tuotetusta arvosta sekä siitä, miten työn tekemisen tapoja voi kehittää sujuvoittamaan työtä ja vahvistamaan työssä onnistumisen edellytyksiä. (Airila & Schaupp, 2020.) Parhaimmillaan työyhteisössä käytävässä vuoropuhelussa esiin tuodut erilaiset näkemykset muokkaavat ajattelua ja vaikuttavat strategian muotoutumiseen. Syntyy yhteistä ymmärrystä ja tapahtuu

¹⁶ Aihetta käsitellään esimerkiksi artikkeleissa Mueller ym. (2020) tai Dimitrios ym., 2021.

yhteistä oppimista. Tämä edellyttää avointa, keskinäiseen arvostukseen perustuvaa luottamuksen ilmapiiriä. (Ranki, 2022.)

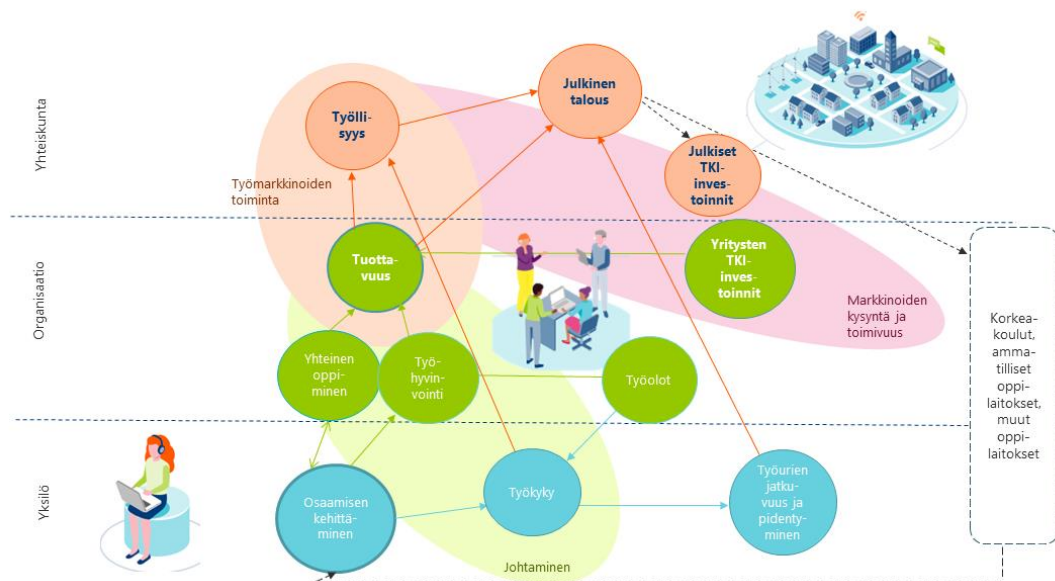
Arvokasta on, että luottamuksen ilmapiiri sekä oikeudenmukaisuuden ja tasapuolisen kohtelun kokemus suomalaisilla työpaikoilla on vahvistunut. Luottamuksesta tiedämme, että se muodostuu kognitiivisesta ja tunteisiin liittyvästä ulottuvuudesta. Kognitiivinen luottamus perustuu siihen, että voi luottaa työtoverin toimintaan, kun taas tunnepitoinen luottamus rakentuu keskinäiselle välittämiselle. Luottamukseen sisältyy yhtäältä odotus toisen luotettavuudesta ja toisaalta halu vastata toisen odotukseen. (Barker & Caramata, 1998.) Luottamus on kaikista tärkein yhteistyön edellytys (Rantanen, 2013). Luottamuksesta ja sitoutumisesta muodostuu kannustava ilmapiiri, jossa suorituskyky on parhaimmillaan.

Hyvin johdetuille, korkean tuottavuuden yrityksille on ominaista, että niissä osataan hyödyntää työntekijöiden taitoja ja niissä investoidaan inhimilliseen pääomaan sekä organisaation kyvykkyksiä parantamaan aineettomaan pääomaan (Tuottavuuslautakunta, 2023). Tuottavimmat yritykset työllistävät huomattavasti enemmän korkeasti osaavaa työvoimaa kuin muut yritykset (Jurvanen, 2024). Koska korkean tuottavuuden yrityksissä työskentelee korkeimman tuottavuuden työntekijöitä, joiden hyvinvointiin, oppimiseen ja innovatiivisuuteen johtamisella vaikutetaan, johtamisen merkitys niissä on suuri. On havaittu, että korkean osaamisen yrityksissä johtamiseen käytetään enemmän henkilöresursseja kuin matalamman osaamisen yrityksissä. On myös havaittu, että tuottavuuskehityksen kärkiyrityksissä johtamiseen panostetaan enemmän kuin jäljessä tulevilla yrityksillä. (Criscuolo ym., 2021; Renaud, 2023.)

Valtaosa innovaatioista on arjen työssä syntyviä toimintatapojen ja prosessien parannusinnovaatioita (Alaja & Lemola, 2023). Markkinoille uusissa innovaatioissa sisäinen vuorovaikutus tuottaa yhteistä oppimista, jota ruokkivat tutkimustieto, asiakkaiden palaute ja kumppaneilta saadut ideat (Alasoini ym., 2023). Sosiaalinen vuorovaikutus ja ihmisten kasvokkainen kohtaaminen ovat myös keskeisimpiä asiantuntijatyössä onnekkaiden sattumien lähteitä (Toivanen ym. 2021). Niistä syntyy parhaimmillaan tuottavuutta parantavia uusia toimintamalleja, tuotteita tai palveluita. Riittävät kasvokkaiset kohtaamiset ja niissä tapahtuva yhteinen ideointi, tiedon hyödyntäminen ja uuden tiedon synnyttäminen ovat kriittisiä pitkäjänteisen tuottavuuskasvun kannalta. Niinpä sellaiset yritykset, joissa koko henkilöstö osallistuu säännöllisesti kehittämistoimintaan, saavuttavat voimakkaamman tuottavuuden kasvun kuin yritykset, joissa osallistuminen on vähäisempää (Alasoini & Selander, 2023). Työhyvinvointi ja työssä oppiminen ovat yrityksen sisäinen perusta, jolta innovatiivisuus ponnistaa. Ulkoisena kannustimena innovaatiotoiminnalle on markkinoilla vallitseva kilpailu.

5 Tuottavuuskasvu vauhtiin yhteisvoimin

Mataavan tuottavuuskasvun herättely edellyttää useita, kehitystä samaan suuntaan ohjaavia toimia eri tasoilla. Tässä artikkelissa on keskitytty organisaatiotason kysymyksiin, mutta niiden kautta myös yksilön ja yhteiskunnan toimien kytkennät yritysten tuottavuuskasvuun tulevat näkyviin. Kuvio 2 hahmottaa tätä systeemistä kokonaisuutta, sen tekijöitä ja niiden kytköksiä. Esitän lopuksi ajatuksia siitä, mihin kysymyksiin ennen kaikkea olisi hyvä kiinnittää huomiota kokonaistuottavuuden kasvun vauhdittamiseksi.



Kuvio 2. Systeminen hahmotelma tuottavuuskasvun, työssä oppimisen ja työhyvinvoinnin kokonaisuudesta. Tuottavuuskasvu syntyy organisaatioissa, mutta kaikilla tasoilla tarvitaan kehitystä samaan suuntaan ohjaavia toimenpiteitä.

5.1 Taloustieteilijöiden vahva suositus: lisää ICT- ja T&K-panostuksia

Tuottavuuskasvu edellyttää investointeja ennen kaikkea tutkimukseen ja kehitykseen, yritysten kykyyn jalostaa tietoa ja muuntaa sitä arvoksi (aineettomaan pääomaan) ja ICT-pääomaan. Suositus tällaisten investointien lisäämisestä on miltei jokaisessa tuottavuuskasvua analysoivassa raportissa. Siksi pyrkimys kasvattaa sekä julkisia että yksityisiä T&K-toimintamenoja T&K-rahoituslain (2022/1092) vauhdittamana on tuottavuuskasvun kannalta keskeinen. Yrityksille suunnatun kyselyn (Sitra, 2024) mukaan luvattu miljardin euron lisärahoitus kannustaa merkittävästi erityisesti pieniä sekä voimakkaasti kasvuhakuisia yrityksiä lisäämään omia tutkimus- ja kehitystoiminnan panostuksiaan. Myös sellaiset yritykset, joilla jo on TK-toimintaa, kertovat valtion rahoituksen kannustavan omiin lisäpanostuksiin. Erääksi investointitoiminnan esteeksi on mainittu pula osaavista työntekijöistä: TKI-toimintansa laajentamista kolmen viime vuoden aikana harkinneista yrityksistä noin puolet kertoo osaavan työvoiman saatavuuden vaikuttaneen siihen, mihin maahan ne sijoittivat TKI-toiminnan. Viidennes näistä yrityksistä päätyi laajentamaan toimintaa Suomen ulkopuolelle, pääasiassa Ruotsiin ja Yhdysvaltoihin. Vaikka kolme viidestä yrityspäätäjistä näkee, että yrityksellä on riittävä määrä TKI-osaajia, kolmannes sanoo, että yrityksessä työskentelee liian vähän näitä osaajia. (Sitra, 2024.)

Tutkimusyhteisön yhteneväinen näkemys on, että työvoimapulan helpottamiseksi kaiken kaikkiaan tarvitaan maahanmuuttoa. Se on kuitenkin pidemmän aikavälin prosessi, johon liittyy useita eri tekijöitä (Torvi 2008). Huomattavaa on myös, että ulkomaisesta työvoimasta kilpailevat muutkin ikääntyvän väestön maat (Pylkkänen 2022). Vaikka maahanmuuttoa pyrittäisiin edistämään, on mahdollista, että joudutaan pohtimaan, mikä on sopeutumismekanismi, jos työvoima ei kasva.

5.2 Vahvistetaan inhimillisen pääoman perustaa ja varmistetaan elinikäisen oppimisen mahdollisuudet

Tutkimuskirjallisuuden pohjalta tiedetään, että inhimillinen pääoma on talouskasvun keskeisimpiä, ellei kaikkein keskeisin tekijä. Väestön ikääntymisen vuoksi on tärkeää huolehtia inhimillisen pääoman vaalimisesta ihmisen koko elinkaarella¹⁷. Ennen työelämään siirtymistä hankittu vahva osaamisen perusta mahdollistaa tehokkaan työssä oppimisen läpi työuran. Monipuoliset työssä oppimisen mahdollisuudet puolestaan ovat edellytys sille, että pystymme hyödyntämään digitalisaatiota ja tekoälyä tuottavuuskasvua ruokkivalla tavalla. Lyhyellä aikavälillä työllisyyden ja osaamisen kehittämisen tarkastelu toisilleen vastakkaisina valintoina johtaa helposti liian yksinkertaisiin päätöksiin, jotka kokonaisuuden moninaisuus huomioiden vaikuttavatkin pidemmällä aikavälillä tuottavuuskasvun vauhdittamisen tavoitetta vastaan. Tämä olisi tärkeää huomioida yhteiskunnan päätöksenteossa.

5.3 Otetaan kaikki osaaminen ja kokemus käyttöön

Työikäisen väestön määrän väheneminen ei johda talouskasvun hidastumiseen suoraviivaisesti. Se saa taloudessa aikaan monia muutosprosesseja, kun markkinat sopeutuvat väestön ikääntymiseen. Siihen liittyy työvoiman tarjonnan ja kysynnän heikko kohtaanto¹⁸ sekä alueellisesti että koulutuksellisesti, mikä hidastaa talouskasvua. Toisaalta merkittävin kasvun hidastumista kompensoiva tekijä on työikäisen väestön osaaminen. Vaikka Suomessa korkeaa osaamista edellyttävien työtehtävien määrä on lisääntynyt, ja erittäin osaavia työntekijöitä on paljon, myös matalia kognitiivisia taitoja vaativien ammattien osuus on meillä muita maita suurempi. Suomen kaikista heikoimmin tuottavissa yrityksissä työntekijät ovat paremmin koulutettuja kuin monien OECD-maiden tuottavimmissa yrityksissä keskimäärin. Havainnon perusteella tutkijat herättelevät pohtimaan, osaavatko yritykset hyödyntää kaiken potentiaalin, joka työntekijöiden osaamisen puolesta voisi olla saavutettavissa.

¹⁷ Tätä kysymystä on analysoitu laajalti Sitran Osaamisen aika -työssä. Työskentelyyn osallistui 30 yhteiskunnallista toimijaa, jotka julkistivat yhteisen tahtotilansa (Sitra, 2019) inhimillisen pääoman vahvistamiseksi. Yhteinen viesti oli, että elinikäisen oppimisen politiikkaa tulee kehittää pitkäjänteisesti ja kokonaisvaltaisesti. Yhteisen tahtotilan pohjalta pääministeri Sanna Marinin hallitusohjelmaan kirjattiin parlamentaarinen jatkuvan oppimisen uudistus (Valtioneuvosto, 2023). Konkreettisenä työikäisten oppimista tukevana toimenpiteenä perustettiin Jatkuvan oppimisen ja työllisyyden palvelukeskus. Tärkeää olisi, että pitkäjänteisessä ja laaja-alaisessa työskentelyssä syntyneen yhteisen näkemyksen mukaisesti jatkuvan oppimisen työn tuottavuutta parantava vaikutus olisi yhteiskunnallisen päätöksenteon johtotähtenä yli hallituskausien.

¹⁸ Työvoiman kohtaannon ongelmia käsittelevät mm. Alasalmi 2022, Kangasharju 2022, Pylkkänen 2022 sekä Ylikännö ja Räisänen 2022.

(Jurvanen, 2024.) Korkean osaamisen ammatteja olisi varaa lisätä – investoinnit tieto- ja viestintäteknologiaan sekä tutkimus- ja kehittämistoimintaan näitä toisivat.

Myös työntekijöiden kokemuksen hyödyntämisellä on merkitystä sille, miten ikärakenne vaikuttaa tuottavuuden kasvuun (Lassila & Valkonen 2005). Kokeneempien työntekijöiden tärkeä merkitys voi olla vahvistaa koko työyhteisön osaamisen kehittymistä olemalla vuorovaikutuksessa työtovereiden kanssa pikemmin kuin osallistumalla itse henkilöstökoulutukseen (Salling Olesen, 2018). Erityisesti iäkkäämmät työntekijät suosivat kanssakäymisessä tapahtuvaa, dialogista oppimista (Hörkkö ym., 2019). Kun kokeneemmat ja nuoremmat työntekijät kohtaavat, osaamista siirtyy molempiin suuntiin. Parhaimmillaan tällaisessa vuorovaikutuksessa syntyy uusia ideoita ja innovaatioita. (Farnsworth ym., 2016, Billett & Noble, 2017.) Työelämässä olisi organisaatioiden ja päätöksiä tekevien yksilöiden tasolla tärkeää irrottautua helposti itseään toteuttaviksi muuttuvista, kielteisistä ikästereotyyppioista, joita ilmenee henkilöstön kouluttamiseen ja toisaalta rekrytointeihin liittyen jo vasta viidettäkymmenettä ikävuottaan lähestyvien kohdalla (Järvensivu 2019, Lylly-Yrjänäinen & Maunu 2019).

5.4 Nähdään ihmisten onnistuminen johtamistyön tärkeimpänä tavoitteena

Etätyöoloikka toi aiempaa kirkkaammin näkyviin, miten työyhteisöjen hyvinvointi, yhteinen oppiminen ja tuottavuus ovat kaikessa työssä samaa, erottamatonta kokonaisuutta. Tässä artikkelissa on kuvattu erityisesti hybridityön oloissa keskeiseksi nousseita yhteyksiä näiden kolmen osa-alueen välillä. Päätelmän pitäisi olla selkeä: kun strateginen johtamisen tavoitteena on luoda ihmisille parhaat edellytykset onnistua työssään, sillä saavutetaan myös keskimääräistä parempaa taloudellista menestystä. Työssä onnistumisen edellytykset muotoutuvat sen mukaan, miten ihminen voi käyttää osaamistaan, kehittää ammattitaitoaan ja osaamistaan, tehdä yhteistyötä muiden kanssa, osallistua päätöksentekoon ja kantaa vastuuta työstään. Syntyy työn imua, taloudellista menestystä ja uudistumista. Positiivinen kierre vahvistaa itseään, ja hyväksi tiedetty työpaikka vetää puoleensa hyviä työntekijöitä. Lisäksi hyvin toimiva työyhteisö pärjää kriisien värityksessä toimintaympäristössä: hyvinvoiva työyhteisö, jossa vallitsee oppimista ja yhteistyötä tukeva ilmapiiri, kykenee ylläpitämään keskeiset toimintansa, toipuu häiriöistä ja sopeutuu uuteen tilanteeseen. Tällainen selviytymiskykyinen eli resilientti organisaatio pystyy katsomaan tulevaisuuteen ja näkemään kriisistä nousevia uusia mahdollisuuksia.

Lähteet

Airila, A. (2022). Tietotyö ja työkyky – tutkittua tietoa ja työpaikan keinoja aivokuorman hallintaan. Varma: Tietoa työkyvystä 1/2022.

Airila, A. & Schaupp, M. (2020). Työn murros ja työkyky – näkökulmia ja välineitä työkykyjohtamisen tueksi. Varma: Tietoa työkyvystä 1/2020.

Alaja, A. & Lemola, T. (2023). Minne menet tutkimus- ja innovaatiopolitiikka? Teollisuuden palkansaajat ry: Edistys, Analyysi 1/2023.

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

Alasoini, T. & Selander, K. (2023). Työntekijöiden osallistumismahdollisuudet ja yrityksen tuloksellisuus. Pitkittäistutkimukseen perustuva MEADOW-analyysi 2023. Työterveyslaitos ja Työ2030: MEADOW.

Alasoini, T., Selander, K., Antila, J., Hakonen, N., Lyly-Yrjänäinen, M. & Näätänen, A-M. (2023). Osaaminen, yhteistyö ja osallistuminen – innovaatioihin perustuvan tuottavuuskasvun tekijät suomalaisilla työpaikoilla. Helsinki: TYÖ2030 – Työn ja hyvinvoinnin kehittämisohjelma & Työterveyslaitos.

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

Ali-Yrkkö, J., Kässi, O., Pajarinen, M. & Rouvinen, P. (2023). Data, tekoäly ja talouskasvu. Digibarometri 2023. Helsinki: Taloustieto Oy.

Anttila, T. & Oinas, T. (2023). Työajan monet kasvot. Teoksessa T. Koivunen, M. Sippola & H. Melin (toim.): Työ elää. Murroksia, trendejä ja muutoksen suuntia Suomessa. Tallinna: Gaudeamus. 53–71.

Arola, M. & Hyry, J. (2022). Kyselytutkimus: Mitä työkäiset ihmiset ajattelevat jatkuvasta oppimisesta. Jatkuvan oppimisen ja työllisyyden palvelukeskus.

Arola, M. & Hyry, J. (2023). Haastattelututkimus – Mitä työkäiset ihmiset ajattelevat jatkuvasta oppimisesta.

Aura, O., Eskelinen, J., Ahonen, G. & Kuosmanen, T. (2019) Johtaminen ja tuottavuus. Henkilöstön johtaminen menestystekijänä. Aalto-yliopisto, Tieto- ja palvelujohtamisen laitos: Raportti.

Aura, O. & Hussi, T. (2024). Paremman johtamistyön manifesti.

Barker, R. & Caramata, M. (1998). "The Role of Communication in Creating and Maintaining a Learning Organization: Preconditions, Indicators, and Disciplines". The Journal of Business Communication, Vol. 35, Nr. 4, 443–467.

Berson, Y., Halvy, N., Shamir, B. & Erez, M. (2015). Leading from different psychological distances: A construal-level perspective on vision communication, goal setting, and follower motivation. The Leadership Quarterly, 26, 143–155.

Billett, S. & Noble, C. (2017) Individuals' Mediation of Learning Professional Practice: Co-working and Learning to Prescribe. In Michael Goller & Susanna Paloniemi (Eds.), Agency at Work: An Agentic Perspective on Professional Learning and Development (pp. 205–227). Springer International Publishing.

Bloom, N., Sadun, R. & VaReenen, J. (2017). Management as a Technology? NBER Working Paper 22327.

Brecheisen, J. (2023). Research: Flexible Work Is Having a Mixed Impact on Employee Well-Being and Productivity. Harvard Business Review, October 16, 2023.

Bryson, A., Forth, J. & Stokes, L. (2017). Does employees' subjective well-being affect workplace performance? Human Relations, 70 (8): 1017–1037.

- Böckerman, P. & Ilmakunnas, P. (2020). Työhyvinvointi kannattaa. Työolot, työtyytyväisyys ja tuottavuus. Teollisuuden palkansaajat: Raportti.
- Camp, A., Gast, A., Goldstein, D. & Weddle, B. (2024). Organizational health is (still) the key to long-term performance. McKinsey & Company, February 2024.
- Criscuolo, C., Gal, P., Leidecker, T. & Nicoletti, G. (2021). The Human Side of Productivity. Uncovering the role of skills and diversity for the productivity of firms. OECD Global Forum of Productivity.
- De La Rosa, G. & Jex, S.M. (2010). Using the demands-control-support model to understand manager/supervisor engagement. Teoksessa S. Albrecht (toim.) Handbook of employee engagement. Perspectives, issues, research, and practice. Cheltenham:
- Edward Elgar, 129–138. Dimitrios, K., Evangelos, P. & Panagiotis, K. (2021). Strategic management of ambidexterity: A critical literature review. *International Journal of Business & Management Studies*, 2 (4): 26–42.
- Dueholm Müller, S., Konzag, H., Agger Nielsen, J. & Bergsdóttir Sandholt, H. (2024). Digital transformation leadership competencies: A contingency approach. *International Journal of Information Management* 75: 102734.
- Eskelinen, J., Ilmakunnas, P. & Kuula, M. (2022). Työhyvinvoinnin tuottavuusvaikutukset tutkimuksen valossa. *Akava Works -artikkeli 1/2022*.
- Farnsworth, Valerie, Kleanthous, Irene, & Wenger-Trayner, Etienne (2016) Communities of Practice as a Social Theory of Learning: a Conversation with Etienne Wenger. *British Journal of Educational Studies* 64 (2), 139–160.
- Fornaro, P., Kuosmanen, N., Kuosmanen, T. & Mazulskij, T. (2021). Labor productivity and reallocation in Finland 2000-2018. *Publications of the Government's Analysis, Assessment and Research Activities 2021:73*.
- Future Forum. (2022). Executives feel the strain of leading in the 'new normal'. *Future Forum Pulse*, October, 2022.
- Gallup. (2024). State of the Global Workplace. The Voice of the World's Employees.
- Gesang, E., Klingenberg, I. & Süß, S. (2024). When do leaders feel stressed by their followers? An examination of face-to-face, virtual and written interactions. *Leadership*: 20 (2): 52–76.
- Gruman, J. & Saks, A. (2011). Performance management and employee engagement. *Human Resource Management Review*, 21, 123–136.
- Hakanen, J. (2009). Työn imua, tuottavuutta ja kukoistavia työpaikkoja? – Kohti laadukasta työelämää. *Työsuojelurahasto: tätä on tutkittu 2009*.
- Hakanen, J. & Kaltiainen, J. (2022). Työuupumuksen arviointi Burnout Assessment Tool (BAT)-menetelmällä. *Työterveyslaitos*. Haltia, P., Hanhike, T., Kyrkkö, K., Lyly-Yrjänäinen, M., Närhinen, A., Orsila, R., Ranki, S., Varje, P. & Ylikänno, M. (2024). Työelämän tilannekuvia: Työhyvinvoinnista ja osaamisesta löytyy tuottavuuden kasvun mahdollisuuksia. *TYÖ2030 – Työn ja työhyvinvoinnin kehittämisohjelma & Työterveyslaitos*.

Herzig, S. & Jimmieson, N. (2006). Middle managers' uncertainty management during organizational change. *Leadership & Organizational Development Journal*, 27, 628–645.

Hörkkö, Eeva, Silvennoinen, Heikki, & Järvinen, Tero (2019) Henkilöstön suosimat työssä oppimisen muodot. *Hallinnon Tutkimus*, 73–88.

Johtajuusbarometri. (2024). Selvitys suomalaisten näkemyksistä johtajuudesta 2024. Haettu 8.10.2024 osoitteesta [Johtajuuden työkalut - Suomen Nuorkauppakamarit](#).

Jurvanen, O. (2024). Jos on tietoa ja on taitoa. *Talous & yhteiskunta*, 2/2024, 58–63.

Järvensivu, A. (2019). Työyhteisö oppimisympäristönä. Taustatekstit. Tutkittua tietoa jatkuvasta oppimisesta - jatkuvan oppimisen uudistuksen tutkijatapaaminen 26.11.2019.

Järvinen, K. (2014) Työn mielekkyyden johtaminen. Käytännön opas. Helsinki: Talentum.

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

Kalenius, A. (2023). *Sivistyskatsaus 2023*. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2023:3. Opetus- ja kulttuuriministeriö.

Kaltainen, J., Hakanen, J. & Suutala, S. (2024). Miten Suomi voi? Tuloksia yhteisöllisyydestä työssä. Työterveyslaitos, 30.5.2024 [Miten Suomi voi? | Työterveyslaitos \(ttl.fi\)](#).

Kaltainen, J., Virtanen, A. & Hakanen, J. (2022). Social courage promotes organizational identification via crafting social resources at work: A repeated-measures study. *Human Relations*, 1–28.

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

Kangasharju, A., Ali-Yrkkö, J., Koski, H. & Kuusi, T. (2021). Kilpailu, ikääntyminen ja investointien vähäisyys. ETLA Raportti No 119.

Keating, L. & Heslin, P. (2015). The potential role of mindsets in unleashing employee engagement. *Human Resource Management Review*, 25, 329–34.

Koivunen, T. (2023). Työ ja sen tekijät. Teoksessa T. Koivunen, M. Sippola & H. Melin (toim.): Työ elää. Murroksia, trendejä ja muutoksen suuntia Suomessa. Tallinna: Gaudeamus. 17–33.

Koski, H., Maliranta, M., Fornaro, P., Juuti, T., Kiema, I. & Pajarinen, M. (2023). Yritysten tuottavuuserot ja tuottavuuden eturintama. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2023:42.

Kuosmanen, N. (2023). Can misallocation explain productivity dispersion across firms? Tuottavuuslautakunnan 2023 vuosiraportin taustaraportti.

Kuosmanen, N., Pajarinen, M. & Heshmati, A. (2024). An Analysis of Digitalization and Firm Performance in Finland's Private Service Industries. ETLA Working Papers No 117.

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

Lemmetty, S., Jaakkola, M., Collin, K. & Pihlajamaa, J. (2022). Jatkuva työssä oppiminen – lähtökohtia, edellytyksiä ja seurauksia. Teoksessa S. Lemmetty & K. Collin (toim.). Jatkuva oppiminen ja aikuispedagogiikka työssä. SoPhi, Jyväskylä, Jyväskylän yliopisto.

Lyly-Yrjänäinen, M. (2024). Työolobarometri 2023. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2024:16. Työ- ja elinkeinoministeriö.

Lyly-Yrjänäinen, Maija, & Maunu, Talla (2019) Miten työelämässä olevat kehittävät osaamistaan? Työpoliittinen Aikakauskirja, 2, 27–38.

Lyly-Yrjänäinen, M., Selander, K. & Alasoini, T. (2023). Jatkuva oppiminen työorganisaatioissa: Mitkä keinot ovat tärkeitä ja miten oppiminen toteutuu? TYÖ2030 – Työn ja työhyvinvoinnin kehittämisohjelma ja Työterveyslaitos.

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

Mauno, S., Kinnunen, U., Mäkikangas, A. & Feldt, T. (2010). Job demands and resources as antecedents of work engagement: a qualitative review and directions for future research. Teoksessa S. Albrecht (toim.): Handbook of Employee Engagement. Perspectives, Issues, Research and Practice. Cheltenham: Edward Elgar, 111–128

Mauno, S., Minkkinen, J. & Auvinen, E. (2019). Nakertaako työn intensiivisyyden lisääntyminen työssä suoriutumista ja työn merkityksellisyyttä? Vertaileva tutkimus eri ammattialoilla. Hallinnon Tutkimus, 38(4), 271–288.

Mauno, S., Minkkinen, J., Feldt, T. & Herttalampi, M. (2022). Lisääkö työn intensiivistyminen työn imua? Tuloksia intensiivistymisen ilmenemismuodoista erilaisilla ammattialoilla. Työelämän tutkimus, 20:1, 30–60.

Mueller, J., Renzi, B. & Will, M. (2020). Ambidextrous leadership: a meta-review applying static and dynamic multi-level perspectives. Review of Managerial Science, 14:37–59.

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

Nielsen, K. & González, E.R. (2010). Engaging middle managers: activities and resources which enhance middle manager engagement. Teoksessa S. Albrecht (toim.) Handbook of employee engagement. Perspectives, issues, research, and practice. Cheltenham: Edward Elgar, 139–148.

Nielsen, K., Nielsen, M., Ogbonnaya, C., Käsälä, M., Saari, E. & Isaksson, K. (2017). Workplace resources to improve both employee well-being and performance: A systematic review and meta-analysis. Work & Stress, 31 (2): 101–120.

- Ohlsbom, R. (2023). Johtamiskäytännöt, inhimillinen pääoma ja tuottavuus. *Kansantaloudellinen aikakauskirja* 119:3, 340–344.
- Ohlsbom, R., Malinen, P. & Nyroos, M. (2024). Pk-yritysbarometri. Kevät 2024. Helsinki: Suomen Yrittäjät.
- Opetus- ja kulttuuriministeriö (2022). PISA 2022 ensituloksia lyhyesti.
- Pekkarinen, L. & Korhonen-Yrjänheikki, K. (2021) Työhyvinvointi ja työkyvyttömyysriskin pienentäminen julkisen alan työpaikoilla. *Akava Works* -artikkeli 12/2021.
- Pohjola, M. (2021) Tuottavuus, rakennemuutos ja talouskasvu. Talouspolitiikan arviointineuvoston Katsaus talouspolitiikasta 2021 -raportin taustaraportti. Haettu 9.2.2022 osoitteesta [Microsoft Word - MP-Raportti-korjattu.docx \(talouspolitiikanarviointineuvosto.fi\)](#)
- Pohjola, M. (2023). Pääoma työn tuottavuuden kasvun lähteenä – Suomi kansainvälisessä vertailussa. *Kansantaloudellinen aikakauskirja* 119: 3, 306–326.
- Powell, T. (2017). Strategy as Diligence: Putting Behavioral Strategy into Practice. *California Management Review* 59 (3): 162–190.
- Pylkkänen, E. (2022) Työmarkkinoiden muutoksesta analyysiin ja työvoimatiekartta -hankkeeseen. *Työpoliittinen aikakauskirja* 4/2022: 37–43.
- Ranki, S. (2023). HELP-katsaus: Työelämän muutosnäkymät. Työterveyslaitos.
- Ranki, S. (2023). Hyvinvoinnista lisää tuottavuutta? *Työn tuuli* 1/2023, 29–34.
- Ranki, S. (2022). Miten yksilöiden osaaminen muuttuu yrityksen tuottavuudeksi ja edelleen talouskasvuksi? Teoksessa S. Lemmetty & K. Collin (toim.): *Jatkuva oppiminen ja aikuispedagogiikka työssä*. SoPhi. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Ranki, S. (2016). Strateginen johtaminen suomalaisissa korkeakouluissa. Helsinki.
- Rantanen, J. (2013). *Tunteella! Voimaa tekemiseen*. Helsinki: Talentum.
- Remes, J., Manyika, J., Bughin, J., Woetzel, J., Mischke, J. & Krishnan, M. (2018). Solving the productivity puzzle: The role of demand and the promise of digitalization. McKinsey Global Institute, February 2018.
- Renaud, L. (toim.) (2023). Performance through people. Transforming human capital into competitive advantage. McKinsey Global Institute, February 2023.
- Rintala, H., Postareff, L. & Ryymin, E. (2023). Sitoudun, siis opin – Miten edistää jatkuvaa oppimista työssä? *Työelämän tutkimus*, 21 (1): 33–57.
- Ruohomäki, V., Tuomivaara, S., Mattila-Holappa, P., Monni, T-M., Perttula, P., Alanko, T. & Toppinen-Tanner, S. (2020) Etätyö koronaepidemian hallitsemisessa sekä vaikutukset työhyvinvointiin ja töiden sujumiseen. *Psykologia*, 55:5, 388–395.
- Salin, L. & Koponen, J. (2023). Käsitemallit etäjohtamisesta. *Hallinnon tutkimus* 42 (5): 545–559.

Salling Olesen, H. (2018) Learning and Experience: A Psycho-Societal Approach. Teoksessa Marcella, Milana, Webb, Sue, Holford, Jon, Waller, Richard & Jarvis, Peter: The Palgrave International Handbook on Adult and Lifelong Education and Learning, 169–189. Palgrave Macmillan UK.

Sitra (2019). Kohti elinikäistä oppimista. Yhteinen tahtotila, rahoituksen periaatteet ja muutoshasteet Sitra. (2024). Sitran tutkimus yritysten investoinneista tutkimus- ja kehittämistoimintaan. Helsinki: Sitra.

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

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

Suutala, S., Kaltiainen, J. & Hakanen, J. (2024). Miten Suomi voi? -tutkimus: Työhyvinvoinnin kehittyminen loppuvuoden 2019 ja kesän 2024 välillä. Työterveyslaitos.

Tilastokeskus. (2024). Reilu viidennes palkansaajista etätöissä ainakin puolet työajastaan vuonna 2023 – koti on yhä useamman pääasiallinen työnteon paikka. Katsaus 7.5.2024 [Reilu viidennes palkansaajista etätöissä ainakin puolet työajastaan vuonna 2023 – koti on yhä useamman pääasiallinen työnteon paikka - Tilastokeskus \(stat.fi\)](#)

Toivanen, M., Kängsälä, M., Kalliomäki-Levanto, T., Kauppi, M., Tuomivaara, S., Yli-Kaitala, K. & Suorsa, T. (2021.) Onnekkaat sattumat ja psykologinen turvallisuus. Työterveyslaitos.

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

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

Tuottavuuslautakunta (2022). Palkat ja kilpailukyky tuottavuuden varassa. Miten tuottavuuskasvua voidaan edistää? Valtiovarainministeriön julkaisuja 2022:66.

Tuottavuuslautakunta (2023). Osaavat ihmiset tekevät tuottavuuden. Osaajapulan uhka hidastaa t&k-investointien tehoa ja tuottavuuden kasvua. Valtiovarainministeriön julkaisuja 2023:71.

Työ- ja elinkeinoministeriö (2022) Työolobarometri 2021. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja: Työelämä 2022:46.

Vainiomäki, J. & Böckerman, P. (2018). Ammattien tehtäväsisältöjen yhteys niiden palkkojen ja työllisyyden muutoksiin Suomessa. *Työpoliittinen aikakauskirja*, 61(1), 33–42.

Valtioneuvosto (2023). Yhdessä jatkuvaa oppimista uudistamassa Jatkuvan oppimisen uudistus -hankkeen loppuraportti. Valtioneuvoston julkaisuja 2023:11.

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

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

WEF (2023). The Future of Jobs Report. May 2023. Haettu 8.10.2024 osoitteesta [The Future of Jobs Report 2023 | World Economic Forum \(weforum.org\)](https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023)

Weick, K., Sutcliff, K. & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*, 16, 409–421. Ylikännö, M. & Räisänen, H. (2022) Mitä työpaikkojen täyttö kertoo kohtaannon toimivuudesta? *Työpoliittinen aikakauskirja* 4/2022: 65–76.