

Työn muutoksen taustalla vaikuttavia trendejä

3/2026

Kirsi Heikkilä-Tammi & Salla Ahola

Tampereen yliopisto, Johtamisen ja talouden tiedekunta

Trendit ovat kehityskulkuja, jotka näyttävät meille muutoksen suuntaa. Tulevaisuuden ennakoiminen on kuitenkin tullut viime aikoina nopean muutosvauhdin vuoksi entistäkin haasteellisemmaksi. Teemme tässä katsauksen trendeihin, jotka ovat vaikuttamassa suomalaiseseen asiantuntijatyöhön.

Työpaikoilla haetaan tasapainoa erilaisten jännitteiden välille

Organisaatioiden inhimillisen pääoman kehittämisessä on nähtävissä erilaisten jännitteiden läsnäolo. Jännitteiden tunnistamisen tavoitteena on tukea johtamista ja pystyä tietoisemmin vaikuttamaan tasapainon saavuttamiseen. LUOVAMBI-hankkeen lähtökodiksi **tunnistettiin tehokkuuden ja inhimillisyyden/hyvinvoinnin sekä tehokkuuden ja luovuuden väliset jännitteet asiantuntijatyössä**. Arvovalinnat voivat aiheuttaa eettistä kuormitusta, ja teknologia voi tuottaa stressiä, mutta voi muuttua myös innostukseksi. Lisäksi tuottavuuden mittaustavat voivat tuottaa henkilöstölle jännitteitä.

Globaalit megatrendit

Geopoliittinen ja taloudellinen epävarmuus on kasvanut sääntöpohjaisen kansainvälisen järjestelmän murenemisen myötä. Globaalit voimasuhteet ovat muuttumassa ja valtiot ajavat voimakkaammin omia etujaan. Yhteiskunnallinen levottomuus ja kahtiajakautuneisuus näkyy myös kansallisella tasolla luoden **epävarmuutta yhteiskunnan turvallisuuteen ja talouteen sekä yksittäisten ihmisten turvallisuuden tunteeseen**. (Dufva ym. 2026; World Economic Forum 2025.)

Ilmastomuutos ja luontokato määrittävät nykyistä ja tulevaisuuden toimintaympäristöä. Ihmisen toiminnan seurauksena planetaariset rajat tulevat vastaan, mikä puolestaan vaikuttaa talouteen, turvallisuuteen ja hyvinvointiin.

- Ratkaisuja on myös nähtävissä: esimerkiksi Suomessa **kiertotalouteen keskittyviä** yrityksiä ja palveluja on runsaasti.
- Ns. regeneratiivinen lähestymistapa pyrkii ymmärtämään luontoon liittyviä keskinäisriippuvuuksia ja sen kautta etsimään **keinoja toimia sopusoinnussa luonnon kanssa**, painottaen tällöin paikallisten yhteisöjen toimintaa, materiaalien kiertoa ja yhteisöllistä oppimista. (Dufva ym. 2026.)
- Kansainvälisten asiantuntijoiden mukaan **muut kuin ympäristökysymykset** nousevat kuitenkin tällä hetkellä **suuremmiksi huolenaiheiksi** verrattuna aiempiin vuosiin (Global Risks Report 2026).

Teknologinen murros tuottaa uusia teknologioita kiihtyvällä tahdilla. Tekoälyn käyttöönotosta odotetaan paljon tuottavuuden lisäämisen suhteen. Erityisesti **toimialakohtaiset sovellutukset** voivat olla tuottavuuden kannalta huomattavia.

- Tekoälystä on tullut yleisesti käytetty teknologia ja algoritmeille annetaan enemmän **päätäntävaltaa**. Tämä edellyttää datan keruun **läpinäkyvyyttä ja vastuullisuutta**. (Dufva ym. 2026.)
- Tekoälyn tuleminen on myös aiheuttanut **epävarmuutta työmarkkinoilla**. Kun sen hyödyntämisen tavoitteena on työn automatisointi, ruokitaan eriarvoisuutta ja heikennetään hyvinvointia, toteaa tutkija nobelisti Acemoglu (2026).
- Oikein käytettynä tekoäly lisää **työn tuottavuutta ja laatua**. Vaikka työskentelytavat muuttuvat, automaatioteknologiat korvaavat harvoin ihmisen kokonaan (Järvilehto 2025). Aiempien digitalisaatiovaiheiden yhteydessä on todettu, että uusi teknologia myös **tuottaa uusia työpaikkoja**.

Teknologia ja talous

Suomen talous ei ole kasvanut 17 vuoteen, minkä syynä nähdään erityisesti heikko tuottavuuskehitys. Yhtenä esimerkkinä syistä mainitaan, että Suomi ei ole ollut tekoälyn hyödyntämisessä kehityksen kärjessä.

- **Tekoälyn** hyödyntämisen on todettu **lisäävän tuottavuutta** jo tällä hetkellä. Sen käyttömahdollisuudet ovat moninaiset ja hyöty riippuu paljolti siitä, miten ja ketkä sitä käyttävät. Oleellista on ymmärtää miten käytössä olevat työvälineet toimivat ja miten niitä voidaan soveltaa (Järvilehto 2025).
- Suomalaiset yritykset ovat **generatiivisen tekoälyn hyödyntämisen alkuvaiheessa**. Tekoälyn käyttötarkoitukset yrityksissä ovat painottuneet pääasiassa myynnin, markkinoinnin ja viestinnän kehittämiseen. Valtaosalla yrityksistä **ei ole erillistä kirjallista tekoälystrategiaa**. (Immonen ym. 2026.)
- Elämme **murrosvaihetta** uusien **työvälineiden käyttöönotossa**. Aikaa menee uusien järjestelmien haltuunottoon ja ymmärrykseen, mihin kaikkeen niitä on mahdollista hyödyntää. Talouden kehityksen suunnan muutoksessa on erityisesti tarvetta osaavan työvoiman saamiseen sekä resilienssin ja uudistumiskyvyn vahvistamiseen. (Dufva ym. 2026.)

Muutokset työvoimassa

Suomi on yksi Euroopan ikääntyneimmistä maista. Yli 65-vuotiaiden osuus väestöstä kasvaa ja työikäisten ja nuorten osuus vähenee, minkä seurauksena huoltosuhde heikkenee. Maamme väestön kasvu on perustunut kokonaisuudessaan maahanmuuttoon. (Dufva ym., 2026.) Myös **työvoima ikääntyy** ja erityisesti **nuorten työttömien määrä nousee**. Eläkkeelle siirtyminen on myöhentynyt nopeasti ja samalla entistä useampi eläkeläisistä jatkaa työntekoa. (Tilastokeskus 2025, 2026; Eläketurvakeskus 2026.)

Osaaminen

Työelämä muuttuu teknologisen kehityksen myötä ja samalla työurat pidentyvät. Tarvitaan jatkuvaa uuden oppimista, mutta myös poisoppimista. Kokonaisuuksien hahmottaminen ja luovuus ovat keskeisiä uudistumisen edellytyksiä.

- Suomalaisten **aikuisten työikäisten osaaminen** on tällä hetkellä **hyvällä tasolla**: kansainvälisen aikuisten taitotutkimuksen (ns. aikuisten PISA-tutkimus) mukaan suomalaisten aikuisten luku-, numero- ja ongelmanratkaisutaidot ovat kansainvälisessä arvioinnissa kärjessä (OECD 2024).
- Keskeisiä taitoja AI-aikakaudella ovat mm. **itsejohtajuus**, mikä tarkoittaa kykyä työskennellä itsenäisesti, johtaa omaa työskentelyä ja hallita työn ja yksityiselämän tasapainoa. Lisäksi tarvitaan osaamista erityisesti uusien **digitaalisten välineiden käytössä** sekä digitaalisessa **tiimityössä** (Vuorenmaa ym. 2023).
- Ennusteena on, että tämänhetkinen ja lähitulevaisuudessa tarvittava **ydinosaaminen** liittyy
 1. tekoälyyn ja big dataan, teknologian lukutaitoon
 2. uteliaisuuteen ja jatkuvaan oppimiseen, osaamisen johtamiseen
 3. verkostoihin ja kyberturvallisuuteen, ympäristöön
 4. luovaan ajatteluun, resilienssiin, joustavuuteen sekä ketteryyteen
 5. analyyttiseen ajatteluun, motivaatioon ja itsetuntemukseen
 6. johtajuuteen ja vaikuttamiseen sekä systeemiajatteluun. (World Economic Forum 2025.)
- Koulutuksen järjestäminen työntekijöille on vähentynyt jo pitkään ja tilalle on tullut **työpaikalla ja työn yhteydessä oppiminen**. Työpaikoille tarvitaan uudenlaista **oppimiskulttuuria**. Oppiminen voi tapahtua ns. **mikro-oppimisena** eli työpäivän aikana lyhyinä tehtävinä tai videoina, joita sovelletaan saman tien käytäntöön. (Jarenko & Ojala 2025.)
- Työpaikalla oppiminen voi olla **adaptiivista**, jolloin keskitytään tehtävien suorittamiseen tavoitteiden mukaisesti. Oppiminen voi myös olla **kehittävää**, jolloin se kyseenalaistaa käsillä olevia tehtäviä ja muuntaa vakiintuneita käytänteitä uusiksi toimintatavoiksi ja ratkaisuuksi. (Lemmetty 2025.)
- Olemassa olevan osaamisen hyödyntäminen, sekä **uudet oivallukset, toimintatavat ja innovaatiot** ovat oleellisia **asiantuntijatyön** tuloksellisuuden näkökulmasta (Heikkilä ym. 2026). Kuitenkin vain kolmasosa (33 %) palkansaajista kokee, että heillä on sekä mahdollisuuksia että aikaa soveltaa uusia ideoita työssään (Sutela ym. 2024).

Työn organisointi ja työkuultuuri

- Yksinomaisen etä- tai lähityön sijaan keskittie eli **hybridityö** näyttäytyy tuottavuuden kannalta parempana ratkaisuna. Huomioitavaa on, että **etätyö voi liiallisena heikentää yhteistyötä ja innovatiivisuutta**. Etätyö edellyttää suunnitelmallisuutta ja sen käytäntöjen tulee perustua yrityksen ja työntekijöiden tarpeisiin. (Kangasharju ym. 2025.)
- Osittain etä- ja hybridityön myötä epämuodollisia kohtaamisia on vähemmän, mikä **voi estää hiljaisen tiedon siirtymistä ja kollektiivista oppimista** (Heikkilä ym. 2026).
- Asiantuntijatyölle asetettujen odotusten kasvaessa on tärkeää tunnistaa asiantuntijatyön **inhimilliset – kognitiiviset ja ruumiilliset – rajat ja varmistaa riittävä**

tuki työpaikoilta, eikä jättää yksilöitä selviytymään omin voimin jatkuvasti kasvavista odotuksista (Heikkilä ym. 2026).

- **Etäkokousten määrä on kasvanut**, mutta kokonaisuudessaan viikoittaisten kokousten määrä ei ole merkittävästi lisääntynyt viimeisen kymmenen vuoden aikana. Työhyvinvoinnin kannalta kokousten laatu on merkittävämpi tekijä kuin kokousten määrä. (Markkula ym. 2026.)

Johtaminen ja organisaatiot

- Ennakoidaan, että vuonna 2035 hyvään johtamiseen sisältyy esihenkilön kyky tukea **työntekijöiden itseohjautuvuutta, merkityksellisyyden kokemusta ja omien arvojensa** mukaista toimintaa. Itseohjautuvuus ei kuitenkaan ole kaikille työntekijöille yhtä tärkeä arvo. Siten samanaikainen itseohjautuvuutta painottava johtaminen ja vaatimus huomioida työntekijöiden erilaisia arvoja voi luoda esihenkilöille ristipainetta. (Järvensivu ym. 2025.)
- Työelämän lisääntyneen **yksilökeskeisyyden** myötä on tärkeää, että **työnjohto tukee yhteisen suunnan, luottamuksen ja yhteistyön** rakentamista (Heikkilä ym. 2026).
- Hybridityön johtaminen, tekoälyn hyödyntäminen ja oppimisen mahdollistaminen työssä sekä eri ikäisten johtaminen ovat myös tuoneet uusia paineita johtamiseen. **Kiire, tietotulva ja liiallinen työtehtävien päällekkäisyys ovat yleisiä kuormitustekijöitä** lähijohtajien arjessa, ja ne ovat yhteydessä korkeampaan stressiin (Nykänen ym. 2024). Kognitiivinen kuormitus on lisääntynyt ja noin 10 % esihenkilöistä on uupumisuhan alaisia (Työterveyslaitos 2026).
- Johtamista haastaa ja muuttaa myös **tekoälylle annettava päätäntävalta**. Itsenäiset tekoälyagentit valmistelevat tai toteuttavat päätöksentekoa. Tehokkuus ja laajemman tietopohjan hyödyntäminen toteutuvat, mutta haasteena on **päätösprosessin läpinäkyvyyden heikkeneminen** ja teknologisen riippuvuuden lisääntyminen. (Dufva ym. 2026.)

Yksilön näkökulma

- **Työuupumusoireista** kyynistyneisyys työssä ja kognitiiviset häiriöt lisääntyivät pandemian jälkeen ja ovat pysyneet korkeammalla tasolla (Työterveyslaitos, 2026).
- **Usko työn muuttumisesta** parempaan suuntaan on vähentynyt. **Nuoret voivat työssä vanhempia ikäluokkia heikommin**, mikä ilmenee heillä vähäisempänä työn imuna ja suurempana määränä työuupumusoireilua sekä työssä tylsistymistä. (Työterveyslaitos, 2026.)
- **Mielenterveysongelmat** ovat lisääntyneet erityisesti nuorilla aikuisilla. Neljä viidestä alle 35-vuotiaiden työkyvyttömyyseläkkeistä vuonna 2024 myönnettiin mielenterveyden häiriöiden perusteella (Ilmarinen 2025).
- Suomalaisten ihannetyöpaikkaa luonnehtivat eniten hyvä **työilmapiiri**, hyvä **johtaminen** ja kilpailukykyinen **palkka** (Alho ym. 2024).
- Erityisesti nuorille tärkeimpiä työssä iloa tuottavia tai **voimavarana** toimivia asioita ovat **työkaverit ja työyhteisö**. Iän lisääntyessä puolestaan korostuu **asiakkaiden ja auttamisen näkökulma**. Työssä iloa tuottavat myös työn tulosten ja oman kädenjäljen näkeminen sekä **työn mielekkyys, merkityksellisyys ja itsenäisyys**. (Simonen ym. 2021.)

Lähteet

- Acemoglu, D. (4.1.2026). Nobelisti Daron Acemogluun haastattelu. Helsingin Sanomat.
- Alho, R., Heikkilä, A., Pitkänen, V., & Niskanen, V. (2024). Työelämän muutosten kohtaaminen työpaikoilla (Tulevaisuuden Suomen tekijät-hankkeen loppuraportti). E2 Tutkimus. <https://www.e2.fi/media/julkaisut-ja-alustukset/tst/tyoelaman-muutosten-kohtaaminen-tyopaikoilla-raportti-e2-tutkimus.pdf>
- DNA (2026). Teknologiatrendit 2026. <https://www.dna.fi/yrityksille/teknologiatrendit2026>
- Dufva, M., Kiiski-Kataja, E., & Lähdemäki-Pekkinen, J. (2026). Megatrendit 2026. Kohti uutta yhteiskuntasopimusta (Sitran selvityksiä 251). Sitra. https://www.sitra.fi/wp-content/uploads/2025/12/Sitra_Megatrendit_2026_Selvitys_web.pdf
- Eläketurvakeskus. (13.2.2026). Eläkkeelle siirtyminen myöhentynyt nopeasti – ETK:n Kautto: ”Muutos vahvistanut julkista taloutta”. <https://www.etk.fi/ajankohtaista/elakkeelle-siirtyminen-myohentynyt-nopeasti-etkn-kautto-muutos-vahvistanut-julkista-taloutta/>
- Heikkilä, A., Simonen, J. & Pitkänen, V. (2026). Työelämäntutkijoiden näkemyksiä asiantuntijatyön muutoksesta (Akava Works -selvitys 1/2026). E2 Tutkimus. <https://akavaworks.fi/raportti/tyoelamatutkijoiden-nakemyksia-asiantuntijatyon-muutoksesta/>
- Immonen, J., Alasoini, T., Siltala, V., Lukander, K., Toiviainen, M., Valtonen, T., & Varje, P. (2026). Tekoälyn hyödyntäminen yrityksissä 2025. Tuloksia Digivihreä siirtymä ja työ - yrityskyselystä. Helsinki: Työterveyslaitos. <https://www.julkari.fi/server/api/core/bitstreams/a9d089c8-5228-4d1c-b21f-ef683d8c3534/content>
- Jarenko, K., & Ojala, L. (2025). Työstä tuli oppimisympäristö - ja se mullistaa johtamisen. Työn tuuli 2/2025, 31–37. https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyon-tuuli-2_2025.pdf
- Järvensivu, A., Olakivi, A., Toivanen, M. & Väänänen, A. (2025). Työelämän suunta. Sosiokulttuurinen muutos. Työterveyslaitos. <https://www.ttl.fi/sites/default/files/2025-09/sosiokulttuurinen-muutos-tyoelaman-suunta-raportti-ttl.pdf>
- Järvilehto, L. (2025). Konemieli. Onko ajattelu ihmisen yksinoikeus? Tammi.
- Kangasharju, A., Kauhanen A., Pajarinen M., & Rouvinen, P. (2025). Tuottavuus korkeimmillaan etätöyön ollessa keskimääräistä. Etla Muistio nro 154. <https://pub.etla.fi/ETLA-Muistio-Brief-154.pdf>
- Lemmetty, S., Keronen, S., Väänänen, E., Ahonen, M., Köykkä, K., Ojala, T. & Kuivalainen T. (2025). Huippuosaamista, oppimisen esteitä ja haastettua yhteisöllisyyttä – miten oppimista tulisi johtaa suomalaisessa työelämässä? Työn tuuli 2/2025, 7–13. [tyon-tuuli-2_2025.pdf](https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyon-tuuli-2_2025.pdf)
- Markkula, S., Hirva, L., Mauno, S., Isotalus, P., & Mäkikangas, A. (2026). Palaverismista tuottaviin kokouksiin: Hankeraportti. Tampere: Tampereen yliopisto, Yhteiskuntatieteiden tiedekunta, Työelämän tutkimuskeskus. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-4326-2>
- Nykänen, M., Savolainen, K. & Manninen, I. (2024). Esihenkilöiden työkyky ja kuormitus muuttuvassa työelämässä (Elon työkykytietoa 1/2025). Elo työeläkeyhtiö. <https://www.elo.fi/>

[/media/files/tyokyky/elo_esihenkiloiden_tyokyky_ja_kuormitus_muuttuvassa_tyoelamassa_tutkimu_sraportti.pdf](#)

OECD. (2024). Do adults have the skills they need to thrive in a changing world? Survey of Adult Skills 2023. OECD Skills Studies. Pariisi: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/b263dc5d-en>

Simonen, J., Heikkilä, A. & Westinen, J. (2021). Työn sukupolvet. Tutkimus nuorten ja keski-ikäisten työelämänäkemyksistä. E2 Tutkimus. [tyon-sukupolvet-raportti-final-12.4.2021.pdf](#)

Sutela, H., Viinikka, J., & Pärnänen, A. (2024). Työolot murrosten keskellä–Työolotutkimuksen tuloksia 1977–2023 (2., korjattu painos). Helsinki: Tilastokeskus. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-244-731-9>

Ilmarinen. (16.1.2025). Mielenterveyssyistä päädyttiin työkyvyttömyyseläkkeelle keskimäärin 44-vuotiaina. <https://www.ilmarinen.fi/ajankohtaista/uutiset-ja-tiedotteet/2025/mielenterveyssyista-paadyttiin-tyokyvyttomyyselakkeelle-keskimaarin-44-vuotiaana/>

Tilastokeskus. (2025). Työttömiä enemmän joulukuussa 2025 verrattuna vuoden takaiseen. <https://stat.fi/fi/julkaisu/cmfdynenh07fe07w25p7yzwr5>

Tilastokeskus. (2025). Väestön pääasiallinen toiminta. <https://stat.fi/tup/kokeelliset-tilastot/vaeston-paaasiallinen-toiminta/index.html>

Tilastokeskus. (2026). 13aj -- Väestö työmarkkina-aseman, sukupuolen ja iän mukaan, 2009-2025. https://pxdata.stat.fi/PxWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin_tyti/statfin_tyti_pxt_13aj.px/

Työterveyslaitos (2026). Miten Suomi voi? -tutkimuskooste. <https://www.ttl.fi/tutkimus/hankkeet/miten-suomi-voi>

Vuorenmaa, H., Mäkelä, E., & Sumelius, J. (2023). Tietotyö myllerryksessä, kyvyt kateissa. Teoksessa T. Koivunen, M. Sippola, & H. Melin (toim.), *Työ elää: Murroksia, trendejä ja muutoksen suuntia Suomessa* (s. 256–272). Gaudeamus.

World Economic Forum. (2025). The Future of Jobs Report 2025. [WEF_Future_of_Jobs_Report_2025.pdf](#)

Global Risks Report. (2026). World Economic Forum Global Risks Perception Survey 2025-2026. [WEF_Global_Risks_Report_2026.pdf](#)