



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Hilla Kaltto ja Klaudia Kaltakari

Työn vaatimusten ja voimavarojen vaikutus työhyvinvointiin

JD-R-teorian viitekehyksessä

Johtamisen akateeminen yksikkö
Johtamisen kandidaatintutkielma
Kauppatieteiden kandidaattiohjelma

Vaasa 2026

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Hilla Kaltto ja Klaudia Kaltakari		
Tutkielman nimi:	Työn vaatimusten ja voimavarojen vaikutus työhyvinvointiin : JD-R-teorian viitekehysessä		
Tutkinto:	Kauppateiden kandidaatti		
Oppiaine:	Johtaminen ja organisaatiot		
Työn ohjaaja:	Annemari Vanhaviitakoski		
Valmistumisvuosi:	2026	Sivumäärä:	37

TIIVISTELMÄ:

Tässä tutkielmassa tarkastellaan työn vaatimusten ja voimavarojen vaikutusta työhyvinvointiin työn vaatimusten ja voimavarojen teorian eli JD-R-teorian näkökulmasta. Aihe on ajankohtainen, sillä työelämän muutokset, kasvaneet vaatimukset ja työn rajojen hämärtyminen ovat lisänneet kuormitusta. Erityisesti työuupumus on noussut keskeiseksi työelämän haasteeksi.

Tutkielman tavoitteena on selvittää, miten JD-R-mallia voidaan hyödyntää työhyvinvoinnin tarkastelussa sekä miten työn vaatimukset ja työn voimavarat ovat yhteydessä työuupumukseen ja työn imuun. Lisäksi tarkastellaan, mitkä nykytyöelämän piirteet voivat horjuttaa työn vaatimusten ja voimavarojen tasapainoa. Tutkimus on toteutettu kirjallisuuskatsauksena kotimaisen ja kansainvälisen tutkimuskirjallisuuden pohjalta.

JD-R-teorian mukaan työn ominaisuudet jakautuvat työn vaatimuksiin ja työn voimavaroihin. Työn vaatimuksia ovat esimerkiksi kiire, suuri työmäärä, aikapaineet ja emotionaalinen kuormitus. Työn voimavaroja ovat esimerkiksi autonomia, palaute, esihenkilön tuki sekä toimiva työyhteisö. Työhyvinvoinnin edistäminen edellyttää organisaatioilta tasapainoa työn vaatimusten ja voimavarojen välillä sekä aktiivisia keinoja työntekijöiden voimavarojen tukemiseen muuttuvassa työelämässä. JD-R-teoria tarjoaa tähän hyödyllisen ja ajankohtaisen viitekehyksen.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että työn vaatimusten ja voimavarojen tasapaino on keskeinen työhyvinvointia selittävä tekijä JD-R-teorian näkökulmasta. Tutkielman perusteella erityisesti nykytyöelämän jatkuvat muutokset, työn pirstaloituminen, digitaalinen kuormitus sekä työn ja vapaa-ajan rajojen hämärtyminen ovat lisänneet työn vaatimuksia ja altistaneet työuupumukselle. Samanaikaisesti riittävät työn voimavarat voivat kuitenkin vahvistaa työn imua ja ehkäistä kuormituksen haitallisia vaikutuksia.

AVAINSANAT: työhyvinvointi, työuupumus, työn imu, työn vaatimukset, työn voimavarat

Sisällys

1	Johdanto	5
1.1	Tutkielman tavoite ja tutkimuskysymykset	6
1.2	Tutkielman rakenne	7
1.3	Käsitteiden määrittely	8
2	Työn vaatimukset ja voimavarat -teoria	10
2.1	Teorian väittämät	11
2.2	Työn vaatimukset	12
2.3	Työn voimavarat	12
2.4	Vaatimusten ja voimavarojen tasapaino	14
3	Työhyvinvointi	16
3.1	Työuupumus ilmiönä	17
3.2	Työn imu ilmiönä	18
3.3	Työuupumus nykypäivänä	19
4	Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät	22
4.1	Terveyttä heikentävä prosessi	23
4.2	Motivoiva prosessi	25
4.3	Uudet kuormitustekijät	27
5	Johtopäätökset	30
	Lähteet	34

Kuviot

Kuvio 1. Terveyttä heikentävä ja motivoiva prosessi JD-R-teoriassa (mukaillen Galanakis & Tsitouri, 2022). 22

Taulukot

Taulukko 1. JD-R-teorian väittämät (mukaillen Bakker ja muut, 2023, s. 33) 11

1 Johdanto

Viime vuosina työelämää koskevassa keskustelussa on korostunut yhä vahvemmin työn kuormittavuus ja työntekijöiden hyvinvointi. Erityisesti työuupumus (burnout) on noussut keskeiseksi ilmiöksi, erityisesti paineisissa ja vaativissa työtehtävissä (Zeshan ja muut, 2025). Samanaikaisesti työelämä on muuttunut nopeasti: työn tekemisen tavat, työn vaatimukset sekä työn ja muun elämän rajat ovat murreksessa.

Suomen työterveyslaitoksen julkaisemassa *Miten Suomi voi?* -tuloskoostessa Suutala ja muut (2024) osoittavat, että työuupumus on keskeinen ja merkittävä ilmiö työelämässä. Noin joka neljäs työntekijä on kohonneessa työuupumusriskissä, ja erityisesti nuorilla aikuisilla työuupumusoireet ovat yleistyneet viime vuosina (Suutala ja muut, 2024). Nuorilla korostuvat esimerkiksi kynnisyys, kognitiiviset haasteet työssä sekä heikompi pystyvyyden kokemus verrattuna vanhempiin työntekijöihin. Lisäksi pandemiaa seurannut työelämän murros, kuten etä- ja hybridityön yleistyminen, on lisännyt yksinäisyyden kokemuksia sekä epävarmuutta työn tulevaisuudesta, mikä voi osaltaan kuormittaa työntekijöitä entisestään.

Kasvanut kiinnostus työuupumusta ja työhyvinvointia kohtaan näkyy myös tutkimuskirjallisuudessa. Viimeisten 25 vuoden aikana työn imu (work engagement) on noussut merkittäväksi tutkimuskohteeksi ja osin syrjäyttänyt työtyytyväisyyden keskeisen aseman organisaatiopsykologian kirjallisuudessa (Bakker, 2022, s. 36). Tämä kehitys kuvastaa laajempaa siirtymää kohti työhyvinvoinnin kokonaisvaltaisempaa tarkastelua, jossa huomio kohdistuu sekä työn myönteisiin että kuormittaviin puoliin. Tässä tutkielmassa painopiste on kuitenkin työuupumuksessa, jota tarkastellaan työn imun vastaparina, mutta erillisenä ja keskeisenä ilmiönä.

Työn kuormittavuuden ja työhyvinvoinnin ymmärtämisessä keskeiseksi teoreettiseksi viitekehykseksi on vakiintunut työn vaatimusten ja voimavarojen malli (Job Demands–Resources, JD-R). Demeroutin (2025, s. 1) mukaan työn vaatimusten ja käytettävissä olevien resurssien tasapainon ymmärtäminen on olennaista, jotta voidaan selittää, miten työ vaikuttaa työntekijöihin. JD-R-teorian mukaan korkeat työn vaatimukset ja matalat

resurssit voivat johtaa ei-toivottuihin seurauksiin, kuten työuupumukseen, kun taas riittävät työn voimavarat tukevat hyvinvointia ja voivat lisätä työn imua (Demerouti, 2025, s. 3). Näin ollen työn vaatimusten ja voimavarojen välinen tasapaino muodostuu keskeiseksi tekijäksi työhyvinvoinnin kannalta.

JD-R-teorian keskeinen vahvuus on sen joustavuus ja sovellettavuus erilaisiin työympäristöihin. Teoria ei määritä yksiselitteistä joukkoa työn vaatimuksia ja voimavaroja, vaan korostaa, että ne vaihtelevat ajassa, kontekstissa ja eri ammattialoilla (Demerouti, 2025, s. 2). Tämä tekee siitä erityisen käyttökelpoisen nykytyöelämän tarkastelussa, jossa työn luonne on jatkuvassa muutoksessa. Samalla se avaa mahdollisuuden tarkastella, miten juuri tämän ajan työelämän piirteet, kuten digitalisaatio, työn pirstaloituminen ja kasvavat osaamisvaatimukset, vaikuttavat työn vaatimusten ja voimavarojen tasapainoon.

1.1 Tutkielman tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkielman tavoitteena on tarkastella, miten työn vaatimukset ja työn voimavarat ovat yhteydessä työhyvinvointiin JD-R-teorian näkökulmasta. Tutkielmassa keskitytään kahden työhyvinvoinnin kannalta oleelliseen ilmiöön: työuupumukseen ja usein sen vastaparina esitettyyn työn imuun. Valituista ilmiöistä tarkastellaan laajemmin työuupumusta, joka on ilmiönä merkittävä ja ajankohtainen nykytyöelämässä. JD-R-teorian mukaan työn vaatimukset voivat lisätä työntekijöiden kuormitusta ja pitkällä aikavälillä johtaa työuupumukseen. Työn voimavarat puolestaan voivat lisätä työntekijöiden motivaatiota ja vahvistaa työn imun kokemusta.

Tutkielmassa hyödynnetään JD-R-teoriaa teoreettisena viitekehyksenä ja tarkastellaan erityisesti niitä ajankohtaisia tekijöitä, jotka lisäävät työn vaatimuksia, heikentävät työn voimavaroja tai muuttavat niiden välistä suhdetta. JD-R-teoriassa mainitaan yhdeksän eri väittämää, joista kaikkia tarkastellaan tutkielmassa. Erityisesti keskitytään terveyttä heikentävään prosessiin, jossa työn vaatimukset voivat aiheuttaa työuupumusta, sekä motivoivaan prosessiin, jossa työn voimavarat voivat lisätä työn imua.

Tutkielma rakentuu seuraavien tutkimuskysymysten pohjalle:

1. Miten JD-R-mallia voidaan hyödyntää työhyvinvoinnin tutkimisen välineenä?
2. Miten työn imu ja työuupumus näkyvät työelämässä osana työhyvinvointia?
3. Miten työn vaatimukset ovat yhteydessä työuupumukseen ja työn voimavarat yhteydessä työn imuun?
4. Mitkä nykytyöelämän piirteet järkyttävät työn vaatimusten ja voimavarojen tasapainoa ja altistavat työuupumukselle?

1.2 Tutkielman rakenne

Tutkielman rakenne koostuu viidestä pääluvusta. Ensimmäinen luku on johdanto, jossa johdatellaan aiheeseen, sekä perustellaan sen ajankohtaisuutta ja relevanssia. Johdanto koostuu kolmesta alaluvusta, joissa käsitellään tutkielman tavoite ja määritellään tutkimuskysymykset, käydään läpi tutkielman rakenne sekä määritellään tutkielman kannalta oleelliset käsitteet.

Toinen luku käsittelee teoreettista viitekehystä, työn vaatimukset ja voimavarat -teoriaa (JD-R), johon tutkielma perustuu. Toinen luku vastaa ensimmäiseen tutkimuskysymykseen, ja siinä on neljä alalukua. Alaluvuissa käsitellään tarkemmin työn vaatimusten ja voimavarojen piirteet ja miten ne ovat yhteydessä toisiinsa, sekä esitellään teorian esittämät väittämät.

Kolmas luku käsittelee aihetta työhyvinvoinnin näkökulmasta. Luvussa on kolme alalukua, joissa käsitellään tarkemmin kahta tutkielman kannalta olennaista työhyvinvoinnin ilmiötä, työuupumusta ja työn imua. Kolmannessa alaluvussa käsitellään myös, miten työuupumus ilmenee nykypäivän työelämässä. Kolmas luku vastaa toiseen tutkimuskysymykseen.

Neljännessä luvussa käsitellään, miten työn vaatimukset ja voimavarat vaikuttavat työhyvinvointiin. Luvussa on kolme alalukua, joissa käsitellään JD-R-teorian valossa vaatimusten vaikutus työuupumukseen ja voimavarojen vaikutus työn imuun. Alaluvuissa kuvataan kaksi JD-R-teorian prosessia, jotka vaikuttavat työhyvinvointiin, sekä käsitellään

nykytyöelämässä esiintyviä kuormitustekijöitä, jotka voivat johtaa työuupumukseen. Neljäs luku vastaa kolmanteen ja neljänteen tutkimuskysymykseen. Viidennessä luvussa kuvataan edellisten lukujen keskeiset havainnot yhteenvetona sekä esitetään tutkielman johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset.

1.3 Käsitteiden määrittely

JD-R-teoria

Työn vaatimusten ja voimavarojen teoriaa (JD-R) käytetään yleisesti ennustamaan työntekijöiden hyvinvointia, työkäyttäytymistä ja työssä suoriutumista (Bakker & Demerouti, 2024, s. 1). Sholzenin ja Heckerin (2024) mukaan sen alkuperäinen tarkoitus oli selittää, miksi työntekijät kokevat työuupumusta ja vetäytyvät työstä. Teorian mukaan työolosuhteet voidaan jakaa kahteen pääryhmään: työn vaatimuksiin ja työn voimavaroihin (Demerouti ja muut, 2001, s. 499).

Työn vaatimukset (job demands)

Työn vaatimuksilla tarkoitetaan työn fyysisiä, psykologisia, sosiaalisia tai organisaatioon liittyviä piirteitä, jotka vaativat työntekijältä jatkuvaa fyysistä tai henkistä ponnistelua ja voivat siten aiheuttaa kuormitusta (Demerouti ja muut, 2001, s. 501). Esimerkkejä työn vaatimuksista ovat esimerkiksi suuri työmäärä, aikapaine ja emotionaalinen kuormitus (Demerouti ja muut, 2023).

Työn voimavarat (job resources)

Työn voimavaroilla tai resursseilla tarkoitetaan työn piirteitä, jotka auttavat työntekijää saavuttamaan työn tavoitteita, vähentävät työn vaatimusten haitallisia vaikutuksia sekä tukevat työntekijän oppimista ja kehittymistä (Demerouti ja muut, 2001, s. 501). Tällaisia voimavaroja voivat olla esimerkiksi sosiaalinen tuki, autonomia ja mahdollisuus käyttää omia taitoja työssä (Bakker & Demerouti, 2024).

Työhyvinvointi (employee well-being)

Työhyvinvointiin vaikuttavat työstä itsestään koettu mielihyvä tai mielipaha sekä yksilön vuorovaikutus kollegoiden, tiimin jäsenten ja esihenkilöiden kanssa (Nielsen ja muut, 2017, s. 104). Työhyvinvointi tarkoittaa kokonaisarviota siitä, kuinka myönteisesti työntekijä kokee ja arvioi työnsä sekä kuinka hyvin hän psyykkisesti voi työssään (Martela, 2025, s. 643).

Työuupumus (burnout)

Työuupumus eli burnout on työperäinen oireyhtymä, joka syntyy erityisesti tilanteissa, joissa työn vaatimukset ovat korkeat ja työntekijällä on rajallisesti resursseja selviytyä niistä (Zeshan ja muut, 2025, s. 1863). Sille on tyypillistä voimakas uupumus, kynninen tai etäännytynyt suhtautuminen työhön sekä heikentynyt kokemus omasta työtehokkuudesta (Maslach ja muut, 2001).

Työn imu (work engagement)

Työn imu on mielentila, johon liittyy vahva tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen (Bakker & Demerouti, 2017, s. 274). Tarmokkuus tarkoittaa korkeaa energisyyttä ja sinnikkyyttä työssä, ja omistautuminen puolestaan viittaa vahvaan merkityksellisyyden, ylpeyden ja haasteellisuuden kokemukseen työssä (Mazzetti ja muut, 2023, s. 1071). Uppoutuminen kuvaa tilaa, jossa työntekijä keskittyy täysin työtehtäviinsä niin, että aika kuluu huomaamatta ja työstä irrottautuminen voi tuntua vaikealta (Mazzetti ja muut, 2023, s. 1071).

2 Työn vaatimukset ja voimavarat -teoria

Tässä luvussa käsitellään, mitä työn vaatimukset ja voimavarat -teorialla (JD-R) tarkoitetaan. Tarkemmin, mitä työn vaatimuksilla ja voimavaroilla tarkoitetaan ja miksi niiden tasapainoon tulee pyrkiä. Luvussa esitellään myös teoreettiset väittämät, joihin JD-R-teoria pohjautuu. Bakker ja muut (2024, s. 33) esittävät teorian keskeiset periaatteet yhdeksänä väittämänä, jotka kuvaavat työn vaatimusten, työn voimavarojen, henkilökohtaisten resurssien sekä työntekijöiden käyttäytymisen välisiä yhteyksiä (ks. taulukko 1). Näiden väittämien avulla teoria pyrkii selittämään, miten työolosuhteet vaikuttavat työntekijöiden hyvinvointiin ja työssä suoriutumiseen. Yksi teorian oleellinen väittämä on, että työn vaatimukset ja voimavarat käynnistävät kaksi erilaista prosessia, jotka kuvaavat työn ja henkilökohtaisten piirteiden vaikutusta työhyvinvointiin. Näitä prosesseja tarkastellaan tarkemmin luvussa 4.

2.1 Teorian väittämät

Työn vaatimusten ja voimavarojen malli (JD-R)

Väittämät	Määritelmä, kuvaus ja hypoteesi
Väittäjä 1: Työn ominaisuudet voidaan jakaa työn vaatimuksiin ja työn voimavaroihin.	Työn vaatimukset = työn fyysisiä, psyykkisiä, sosiaalisia tai organisaatioon liittyviä piirteitä, jotka vaativat jatkuvaa ponnistelua ja aiheuttavat siksi fyysisiä tai psyykkisiä kustannuksia Työn resurssit = työn fyysisiä, psyykkisiä, sosiaalisia tai organisaatioon liittyviä piirteitä, jotka auttavat saavuttamaan tavoitteita, vähentävät kuormitusta ja tukevat oppimista ja kehittymistä.
Väittäjä 2: Työn vaatimukset ja voimavarat käynnistävät kaksi erilaista prosessia.	Terveyttä heikentävä prosessi: vaatimusten määrä tai voimakkuus lisää ponnistelua, mikä kuluttaa työntekijän voimavaroja ja voi johtaa uupumukseen ja terveysongelmiin Motivoiva prosessi: voimavarat tukevat psykologisia perustarpeita, lisäävät työn imua ja johtavat parempaan suoritukseen
Väittäjä 3: Työn vaatimukset ja voimavarat vaikuttavat yhdessä työntekijän hyvinvointiin.	Puskurihypoteesi: voimavarat heikentävät vaatimusten negatiivista vaikutusta kuormitukseen Vahvistushypoteesi: vaatimukset vähentävät voimavarojen positiivista vaikutusta työn imuun ja motivaatioon
Väittäjä 4: Henkilökohtaiset voimavarat ja työn voimavarat ovat yhteydessä toisiinsa.	Henkilökohtaiset voimavarat ovat myönteisiä käsityksiä omasta kyvystä hallita ja vaikuttaa ympäristöön. Henkilöillä, joilla on enemmän henkilökohtaisia voimavaroja, on usein myös enemmän työn voimavaroja – ja päinvastoin.
Väittäjä 5: Henkilökohtaiset voimavarat lieventävät työn vaatimusten vaikutusta hyvinvointiin.	Kun työntekijä kokee voivansa hallita työtään, hän pystyy paremmin käsittelemään työn vaatimuksia.
Väittäjä 6: Työntekijät voivat aktiivisesti muokata työnsä vaatimuksia ja resursseja (job crafting).	Työn muokkaaminen tarkoittaa, että työntekijä itse lisää voimavaroja ja vähentää vaatimuksia, jotta työ vastaa paremmin omia kykyjä ja tarpeita. Tämä lisää työn imua ja parantaa suoriutumista.
Väittäjä 7: Työn imu voi käynnistää positiivisen kehän.	Työhön sitoutuneet työntekijät muokkaavat työtään aktiivisesti. Tämä lisää työn ja henkilökohtaisia voimavaroja, mikä auttaa selviytymään vaatimuksista ja vahvistaa tulevaa työn imua.
Väittäjä 8: Työn vaatimukset ja kuormitus voivat johtaa itseä haittaavaan käyttäytymiseen.	Itseä haittaava toiminta tarkoittaa käyttäytymistä, joka luo esteitä (esim. huono viestintä tai konfliktit). Tämä lisää työn kuormittavia vaatimuksia ja heikentää suoritusta.
Väittäjä 9: Kuormitus voi käynnistää negatiivisen kehän.	Kuormittuneet työntekijät keskittyvät huonommin ja tekevät enemmän virheitä.

Taulukko 1. JD-R-teorian väittämät (mukaillen Bakker ja muut, 2023, s. 33)

2.2 Työn vaatimukset

Teorian ensimmäisen väittämän mukaan työn ominaisuudet voidaan jakaa työn vaatimuksiin ja työn voimavaroihin (ks. taulukko 1). JD-R-teoriassa työn vaatimukset määritellään työn osa-alueiksi, jotka edellyttävät ponnistelua ja joihin siksi liittyy fyysisiä ja psykologisia kustannuksia (Bakker & Demerouti, 2017, s. 277). Työn vaatimuksia ovat esimerkiksi henkinen ja fyysinen stressi, vuorotyö ja konfliktit (Scholze & Hecker, 2024, taulukko 1). Työn vaatimusten ydin on, että ne kuluttavat energiaa, koska vaatimukset tulee täyttää (Bakker & Demerouti, 2017, s. 278). Yksilön työsuoriutuminen ja hyvinvointi liittyvät vahvasti työn vaatimusten täyttämiseen. Ihmiset tekevät työtä täyttääkseen työn vaatimukset sekä kokeakseen osaamisen ja pätevyyden tunnetta onnistuessaan tehtävissään (Demerouti, 2025, s. 5). Tämän vuoksi työn vaatimusten määrä ja laatu ovat keskeisiä tekijöitä työntekijän jaksamisen ja työhyvinvoinnin kannalta.

Työn vaatimukset voidaan jakaa määrällisiin (kvantitatiivisiin) ja laadullisiin (kvalitatiivisiin) vaatimuksiin (Demerouti, 2025, s. 5). Tämä jaottelu auttaa jäsentämään työn kuormittavuutta, sillä työn määrä ja työn vaativuus voivat kuormittaa työntekijää eri tavoin. Van Veldhoven (2023) on todennut Demeroutin (2025, s. 5) teoksessa, että määrälliset työn vaatimukset kuvaavat työn osa-alueita, jotka liittyvät tietyn ajanjakson aikana suoritettavan työn määrään ja työtahtiin, sekä edellyttävät ponnistelua. Esimerkkejä ovat pitkät työajat, kokoukset, määräajat, työn tekemisen nopeus sekä työn määrä (Demerouti, 2025, s. 5). Van Veldhoven (2023) on kuvaillut Demeroutin teoksessa (2025, s. 5) laadulliset työn vaatimukset työn osa-alueina, jotka liittyvät työtehtävien suorittamiseen tarvittavaan fyysiseen ja/tai psykologiseen ponnisteluun. Käytännössä erityyppiset työn vaatimukset eivät esiinny erikseen, vaan ne näyttävät olevan vahvasti vuorovaikutuksessa keskenään (Demerouti, 2025, s. 5). Työn kuormittavuutta tarkasteltaessa on siis tärkeää huomioida sekä työn määrä että työhön liittyvät laadulliset vaatimukset.

2.3 Työn voimavarat

Bakkerin ja Demeroutin (2024) mukaan työn voimavaroilla (tai resursseilla) tarkoitetaan työn fyysisiä, psykologisia, sosiaalisia tai organisaatioon liittyviä piirteitä, joilla on

motivoivaa potentiaalia, kuten rakentava palaute, työn monipuolisuus sekä kollegoiden tarjoama sosiaalinen tuki. Työn voimavaroihin kuuluu myös autonomia ja esihenkilön tuki (Bakker & Demerouti, 2017, s. 273). Työn voimavarat ovat keskeisiä työtehtävien tavoitteiden saavuttamisessa, työn vaatimusten vaikutusten lieventämisessä sekä oppimisen ja henkilökohtaisen kehittymisen edistämässä (Bakker ja muut, 2023, s. 33). Työn voimavarat voivat paitsi tukea työntekijän suoriutumista myös vahvistaa työssä koettua motivaatiota ja hyvinvointia.

Työn voimavarojen keskeinen merkitys on siinä, että ne lisäävät motivaatiota, eli halua toimia tavoitteiden saavuttamiseksi ja vähentävät työn vaatimusten haitallisia vaikutuksia työntekijän hyvinvointiin ja työssä suoriutumiseen (Bakker & Demerouti, 2017, s. 278). Erityisesti oppimista ja kehittymistä tukevat voimavarat voivat motivoida työntekijöitä kehittämään omaa osaamistaan työssään. Mazzettin ja muiden (2021, s. 1072) mukaan voimavarat auttavat työntekijöitä vastaamaan työn vaatimuksiin ja käynnistävät henkilökohtaisen kasvun ja oppimisen prosessin. Työn voimavarat voivat tätä kautta tukea työntekijän ammatillista kehittymistä ja vahvistaa valmiuksia kohdata työn erilaisia haasteita.

Hobfoll (2003) on todennut Bakkerin ja Demeroutin (2024, s. 189) teoksessa, että henkilökohtaiset voimavarat ovat myönteisiä itsearviointeja, jotka viittaavat yksilön käsitykseen omasta kyvystään hallita ympäristöään ja vaikuttaa siihen onnistuneesti. JD-R-teorian neljäs väittämä esittää, että henkilökohtaisilla voimavaroilla ja työn voimavaroilla on vastavuoroinen suhde. Se tarkoittaa, että työntekijöillä, joilla on korkeampi optimismi, pystyvyyden (self-efficacy) ja sinnikkyuden taso, on todennäköisesti myös enemmän työn voimavaroja käytettävissään, ja päinvastoin (Bakker & Demerouti, 2024, s. 189). Viidennen väittämän mukaan henkilökohtaiset voimavarat voivat myös muokata työn vaatimusten vaikutusta työntekijän hyvinvointiin: kun työntekijät ovat optimistisia ja kokevat pystyvänsä vaikuttamaan työympäristöönsä, he pystyvät paremmin käsittelemään erilaisia työn vaatimuksia (Bakker & Demerouti, 2024, s. 189).

2.4 Vaatimusten ja voimavarojen tasapaino

Työn vaatimukset ja voimavarat vaikuttavat yhdessä työhyvinvointiin (Demerouti, 2025, s. 3). Työn vaatimukset, kuten työpaine ja vaativat asiakkaat, kuluttavat työntekijöiden energiaa ja heikentävät näin heidän terveyttään, kun taas työn resurssit, kuten autonomia ja sosiaalinen tuki, auttavat työntekijöitä selviytymään vaatimuksista ja kehittymään (Demerouti & Bakker, 2023, s. 210). Työn vaatimukset siis vievät energiaa ja resurssit synnyttävät motivaatiota. Demeroutin ja Bakkerin (2023, s. 214) mukaan työn vaatimusten vähäisyys ei kuitenkaan lisää motivaatiota, eikä työn resurssien puuttuminen välttämättä aiheuta stressiä, mutta se voi vaikeuttaa työntekijän oma-aloitteista toimintaa ja työtehtäviin liittyvien tavoitteiden saavuttamista. Työn kuormittavuus ei synny pelkästään työn vaatimuksista, vaan myös siitä, millaisia resursseja työntekijällä on käytettävissään niiden käsittelemiseksi. Samat työn vaatimukset voivat siis kuormittaa eri työntekijöitä eri tavoilla, riippuen esimerkiksi tuen, autonomian ja muiden resurssien määrästä.

JD-R-teorian mukaan työ on suunniteltu optimaalisesti silloin, kun se asettaa työntekijöille kohtuullisia vaatimuksia ja tarjoaa riittävästi resursseja näiden vaatimusten käsittelemiseen (Demerouti & Bakker, 2023, s. 214). Tällöin työn vaatimukset ja resurssit ovat tasapainossa ja tukevat toisiaan. Työn vaatimukset kuormittavat vähemmän ja vaativat vähemmän ponnistelua silloin, kun työympäristössä on paljon resursseja, ja vastaavasti työn resurssit ovat motivoivampia silloin, kun työ on haastavaa ja asettaa työntekijän kyvyt todelliseen koetukseen (Demerouti & Bakker, 2023, s. 214). Työn suunnittelussa tulisi kiinnittää huomiota sekä vaatimusten määrään että työntekijöille tarjolla oleviin resursseihin. Niiden välinen tasapaino voi edistää sekä työntekijöiden hyvinvointia että työmotivaatiota.

Demeroutin ja Bakkerin (2023, s. 214) mukaan tietyn työn keskeisten vaatimusten ja resurssien kartoittamista voidaan käyttää diagnostisena työkaluna sen selvittämiseksi, onko työssä liikaa tai liian vähän jompaakumpaa näistä. Työn vaatimusten ja resurssien tarkastelu auttaa tunnistamaan työympäristön kehityskohteita. Jos resurssien määrä

verrattuna työn vaatimukseen on puutteellinen, voi tämä epätasapaino aiheuttaa työntekijöille liiallista kuormitusta ja heikentää pidemmällä aikavälillä työhyvinvointia.

Teorian kuudennen väittämän mukaan työntekijät voivat aktiivisesti muokata työnsä vaatimuksia ja resursseja (ks. taulukko 1). Työn muokkaamisella tarkoitetaan sellaista aktiivista toimintaa, jonka avulla työntekijä itse lisää voimavaroja ja/tai vähentää vaatimuksia. Työn muokkaamisen avulla työ voi vastata paremmin omia kykyjä ja tarpeita, ja parantaa näin työn imua ja suoriutumista. Työn muokkaamista voi olla esimerkiksi ajankäytön parempi suunnittelu, palautteen pyytäminen kollegoilta tai oman vastuun kasvattaminen (Holman ja muut, 2024, s. 50).

Liiallinen työn kuormittavuus, työn emotionaaliset vaatimukset, työn fyysiset vaatimukset sekä työn ja vapaa-ajan epätasapaino ovat kaikki riskitekijöitä työuupumukselle (Bakker & Demerouti, 2017, s. 273). Näitä työn vaatimusten haitallisia vaikutuksia työuupumukseen voidaan kuitenkin lieventää työn voimavaroilla, kuten työn autonomialla, sosiaalisella tuella, hyvällä suhteella esihenkilöön sekä palautteella työssä suoriutumisesta (Bakker & Demerouti, 2017, s. 273). Riittävät työn voimavarat suojaavat työntekijää haitallisilta vaikutuksilta, vaikka työn vaatimukset olisivatkin hetkellisesti liian korkeat.

Demeroutin ja Bakkerin (2023, s. 214) mukaan työn vaatimukset ja resurssit voivat synnyttää kaksi erillistä prosessia; terveyttä heikentävä prosessi ja motivoiva prosessi. Tätä kuvaa myös teorian toinen väittäminen (ks. taulukko 1). Terveyttä heikentävä prosessi perustuu ajatukseen, jossa työn vaatimukset aiheuttavat kuormitusta, joka johtaa pidemmällä aikavälillä negatiiviseen tulokseen, kuten terveysongelmiin. Motivoiva prosessi puolestaan perustuu ajatukseen, jossa työn voimavarat lisäävät työhyvinvointia, tarkemmin työn imua, ja tukee näin työssä suoriutumista. Näitä prosesseja käsitellään tarkemmin luvussa 4.

3 Työhyvinvointi

Työhyvinvointi on yksi organisaatiotutkimuksen eniten tutkituista aiheista, ja sitä voidaan kuvata monin eri tavoin, kuten työtyytyväisyytenä, tunteisiin liittyvänä hyvinvointina, työn imuna, työn merkityksellisyytenä sekä kokonaisvaltaisena hyvinvointina (Martela, 2025, s. 641). Tässä luvussa käsitellään kahta työhyvinvoinnin näkökulmaa, tarkemmin työuupumusta ja työn imua. Ne edustavat työhyvinvoinnin vastakkaisia ulottuvuuksia, mutta ovat vahvasti yhteydessä toisiinsa. Luvussa käsitellään myös, miten työuupumus näkyy työelämässä nykypäivänä, sen ollessa merkittävä ja yleistyvä ilmiö.

Työn vaatimusten ja voimavarojen mallin näkökulmasta työuupumus ja työn imu ovat keskeisiä työhyvinvoinnin ilmiöitä. Teorian mukaan korkeat työn vaatimukset voivat lisätä kuormitusta ja johtaa työuupumukseen, kun taas työn voimavarat voivat lisätä motivaatiota ja edistää työn imun kokemista. Työelämä on jatkuvassa muutoksessa, joka näkyy työhyvinvoinnin merkityksen korostumisena työelämässä. Työelämän muutokset ovat tuoneet esiin uusia asioita, jotka vaikuttavat työntekijöiden terveyteen ja hyvinvointiin (Sonnentag ja muut, 2023, s. 492). Työn vaatimukset kasvavat ja aiheuttavat työhyvinvoinnin heikkenemistä, joka näkyy lisääntyneenä työuupumuksena.

Työhyvinvointi kuvaa työntekijän kokonaisvaltaista kokemusta työstä, sisältäen sekä fyysisen että psyykkisen hyvinvoinnin näkökulman. Aiemmin terveyttä ja hyvinvointia on pidetty lähinnä työn ja työympäristön seurauksina, mutta nykyään ne nähdään myös tärkeinä tekijöinä, jotka vaikuttavat työn tuloksiin (Sonnentag ja muut, 2023, s. 490). Työhyvinvointi on keskeinen tekijä työntekijän jaksamisen sekä myös organisaation toimivuuden kannalta. Yhä useammat tutkimukset osoittavat, että työntekijöiden terveys ja hyvinvointi liittyvät suoraan yrityksen taloudelliseen menestykseen, ja hyvinvointiin panostavat organisaatiot menestyvät usein paremmin myös osakemarkkinoilla (Sonnentag ja muut, 2023, s. 491).

3.1 Työuupumus ilmiönä

Työuupumus on keskeinen työhyvinvointiin liittyvä ilmiö, joka syntyy pitkäaikaisen työperäisen kuormituksen seurauksena. Se määritellään usein työperäiseksi oireyhtymäksi, jolle ovat ominaisia krooninen uupumus, kyynisyys sekä heikentynyt ammatillinen tehokkuus (Zeshan ja muut, 2025, s. 1863). Näitä pidetään työuupumuksen keskeisinä ulottuvuuksina. Zeshanin ja muiden (2025, s. 1863) mukaan uupumus kuvaa tilaa, jossa työntekijän psykologiset voimavarat ovat ehtyneet ja työn tekeminen alkaa tuntua henkisesti kuormittavalta. Kyynisyys tai depersonalisaatio puolestaan ilmenee etäännyneenä ja usein negatiivisena suhtautumisena työhön tai työn kohteena oleviin ihmisiin (Zeshan ja muut, 2025, s. 1863). Kolmas ulottuvuus liittyy heikentyneeseen ammatilliseen tehokkuuteen, joka näkyy taipumuksena arvioida omaa työssä suoriutumista kielteisesti ja kokea, ettei oma työpanos ole riittävä tai merkityksellinen (Zeshan ja muut, 2025, s. 1863).

Myös Sonnentagin ja muiden (2023, s. 478) mukaan työuupumus liittyy läheisesti työn stressitekijöihin ja työperäiseen kuormitukseen. Sonnentagin ja muiden (2023) mukaan työn stressitekijät voivat heikentää työntekijän hyvinvointia ja lisätä esimerkiksi työuupumusta, masennusta ja ahdistuneisuutta. Lisäksi heidän tutkimuksensa osoittaa, että työn stressitekijät ennustavat ajan myötä lisääntyvää uupumusta sekä muita psykologisen kuormituksen oireita. Sonnentagin ja muiden (2023, s. 482) mukaan myös päivittäinen työkuormitus vaikuttaa työntekijän kokemaan hyvinvointiin: päivinä, jolloin työntekijät kohtaavat suuren työmäärän, he kokevat enemmän emotionaalista kuormitusta päivän aikana ja voimakkaampaa uupumusta päivän päätteeksi.

Pitkittyessään tällainen kuormitus voi johtaa tilanteeseen, jossa työntekijän voimavarat eivät enää riitä vastaamaan työn vaatimuksiin. Demeroutin ja Bakkerin (2023) mukaan jatkuvat työn vaatimukset voivat kuluttaa työntekijän kognitiivisia ja fyysisiä resursseja, mikä voi johtaa energiavarojen ehtymiseen ja heikentää työntekijän toimintakykyä. Tällöin työntekijä voi alkaa kokea uupumusta, etäännyntymistä työstä sekä heikentyntä kykyä suoriutua työtehtävistään. Työuupumuksen kokemuksella on vaikutuksia työn tasolla, jotka voivat lopulta heijastua myös organisaation toimintaan (Bakker ja muut,

2023, s.30). Työuupumus vaikuttaa työntekijöihin ja organisaatioihin laajasti, aiheuttaen sairauspoissaoloja, heikentynyttä työnlaatua ja sitoutuneisuutta sekä pahimmillaan jopa työkyvyttömyyttä.

Lisäksi Sonnentagin ja muiden (2023, s. 490) mukaan työuupumus voi vaikuttaa siihen, miten työntekijät kokevat työnsä ja sen ominaisuudet. Uupuneet työntekijät saattavat alkaa nähdä työnsä vaativampana tai kuormittavampana kuin aiemmin, mikä voi edelleen vahvistaa työuupumuksen kokemusta. Tämän vuoksi työuupumus ei ole pelkästään yksilön kokemus väsymystä, vaan monimutkainen työperäinen ilmiö, joka liittyy työn vaatimuksiin, työolosuhteisiin sekä työntekijän käytettävissä oleviin voimavaroihin.

3.2 Työn imu ilmiönä

Työuupumuksen vastakkaisena ilmiönä pidetään usein työn imua. Van Den Broeckin ja muiden (2017) mukaan työn imu on myönteinen ja motivoiva työhön liittyvä mielentila, jolle ovat tyypillisiä tarmokkuus, omistautuminen ja työhön uppoutuminen. Siinä missä työn imu kuvastaa työntekijän energiaa ja sitoutumista työhön, työuupumus heijastaa voimavarojen ehtymistä ja etäännyttämistä työstä (Van Den Broeck, 2017). Toisin kuin työntekijät, jotka kärsivät työuupuksesta, työn imussa olevilla työntekijöillä on energinen ja emotionaalinen yhteys työhönsä, ja he kokevat työnsä haastavana (Bakker ja muut, 2023, s. 27). Näin ollen työuupumus ja työn imu nähdään usein työhyvinvoinnin tutkimuksessa toistensa vastakohtina.

Bakkerin ja muiden (2023, s. 31) mukaan työn imu voi laajentaa työntekijöiden ajattelua ja antaa uusia näkökulmia, jolloin he ovat halukkaampia kokeilemaan uusia ja innovatiivisia tapoja toimia. Työn imussa olevat työntekijät ovat sisäisesti motivoituneita työhönsä, minkä vuoksi he pyrkivät myös aktiivisesti kehittämään työtään esimerkiksi lisäämällä työn voimavaroja ja muokkaamalla työn vaatimuksia (Bakker ja muut, 2023, s. 33). Ajan myötä tällainen työn muokkaaminen lisää työn ja työntekijän henkilökohtaisia voimavaroja, jotka auttavat selviytymään työn vaatimuksista ja vahvistavat tulevaa työn imua (Bakker ja muut, 2023, s. 33).

Kuten työuupumus, myös työn imu voi vaikuttaa siihen, miten työntekijät kokevat työnsä ja sen ominaisuudet. Mazzettin ja muiden (2023, s. 1071) mukaan työn imussa olevan työntekijän kohtaamat haasteet synnyttävät myönteisiä tunteita ja saavat hänet tarttumaan ongelmiin aktiivisesti. Tämä lisää halua käyttää energiaa työn tekemiseen ja vahvistaa sitoutumista työhön (Mazzetti ja muut, 2023, s. 1071). Työssä kohdatut haasteet voivat aiheuttaa täysin erilaisen reaktion työuupumuksesta kärsivällä työntekijällä ja työn imussa olevalla työntekijällä. Siinä missä työn imussa oleva työntekijä kokee haasteet mahdollisuuksina oppia ja kehittyä, uupunut työntekijä saattaa nähdä saman tilanteen kuormittavina ja voimavarat ylittävinä vaatimuksina.

3.3 Työuupumus nykypäivänä

Kuten jo johdannossa todettiin, työuupumus on noussut merkittäväksi ja ajankohtaiseksi työelämän ilmiöksi sekä Suomessa että kansainvälisesti. Sitä pidetään yhtenä keskeisimmistä psykososiaalisista työelämän riskeistä, sillä se heikentää työntekijöiden hyvinvointia, lisää sairauspoissaoloja sekä aiheuttaa huomattavia kustannuksia organisaatioille ja yhteiskunnalle (Edu-Valsania ja muut, 2022, s. 1; Zeshan ja muut, 2025). Työuupumus ei myöskään rajoitu enää vain tiettyihin ammattiryhmiin, kuten hoiva- tai palvelualoille, vaan sitä esiintyy laajasti eri toimialoilla ja erilaisissa työtehtävissä (Edu-Valsania ja muut, 2022). Tämä viittaa siihen, että työuupumus on sidoksissa laajempiin työelämän rakenteellisiin muutoksiin eikä ainoastaan yksittäisiin kuormittaviin ammatteihin.

Suomessa työuupumuksen yleisyys näkyy selvästi Työterveyslaitoksen *Miten Suomi voi?*-tutkimuksessa. Siinä Suutala ja muut (2024) kertovat noin joka neljännen työntekijän olevan kohonneessa työuupumusriskissä, ja noin kymmenesosan kokevan vakavaa työuupumusta. Todennäköisestä työuupumuksesta kärsii siten jo suuri joukko työntekijöitä, minkä lisäksi merkittävä osa kuuluu riskiryhmään. Työuupumus ei siis näyttäydy marginaalisena ongelmana, vaan laajana työhyvinvoinnin haasteena suomalaisessa työelämässä.

Työuupumus ei jakaudu tasaisesti eri väestöryhmien välillä. Suutalan ja muiden (2024) mukaan työuupumus koskettaa erityisesti naisia ja korkeasti koulutettuja työntekijöitä.

Tätä voivat selittää asiantuntija- ja palvelutyölle tyypilliset korkeat työn vaatimukset, jatkuva vastuu, aikapaineet sekä henkinen kuormitus. Lisäksi erityisen huolestuttavaa on nuorten aikuisten työhyvinvoinnin heikentyminen. Kohonnut työuupumisriski koskee jopa noin 30 prosenttia nuorista työntekijöistä, mikä on selvästi enemmän kuin vanhemmissa ikäryhmissä (Kaltainen ja muut, 2026).

Nuorten aikuisten työuupumus ilmenee osin eri tavoin kuin vanhemmilla työntekijöillä. Heillä esiintyy enemmän kynnistyneisyyttä sekä kognitiivisia häiriöitä, kuten keskittymisvaikeuksia ja muistikuormitusta työssä. Lisäksi todennäköisestä työuupumuksesta kärsivien nuorten määrä on kaksinkertaistunut pandemiaa edeltäneeseen aikaan verrattuna (Kaltainen ja muut, 2026). Nuorten heikompaa työhyvinvointia voivat selittää yksinäisyyden kokemukset, epävarmuus omasta osaamisesta sekä vaikeus nähdä työn myönteisiä tuloksia. Myös kuormittava tunnettyö on nuorilla yleisempää kuin vanhemmilla työntekijöillä (Kaltainen ja muut, 2026).

Työuupumuksen korostuminen nykyajassa liittyy myös työelämän laajempaan muutokseen. COVID-19-pandemia lisäsi psykologista kuormitusta erityisesti terveydenhuollossa, opetuslalla sekä etätöitä tekevien keskuudessa (Edu-Valsania ja muut, 2022, s. 1). Pandemian myötä etä- ja hybridityö yleistyivät nopeasti, mikä muutti työn tekemisen rajoja pysyvästi. Vaikka etätöä toi joustavuutta, se samalla hämärsi työn ja vapaa-ajan välistä rajaa sekä vaikeutti palautumista. Työuupumus onkin nykyisin vahvasti sidoksissa työn jatkuvuuteen ja siihen, että työ seuraa työntekijää ajasta ja paikasta riippumatta.

Työelämän muutoksia vahvistavat myös laajemmat yhteiskunnalliset epävarmuudet. Sitran vuoden 2026 megatrendien selvityksen mukaan tulevaisuususkko on heikentynyt, ja vakaata työuraa ei enää pidetä itsestäänselvyytenä (Dufva ja muut, 2026, s. 21). Samalla pieni työkäinen väestöryhmä kantaa kasvavaa vastuuta sekä työelämässä että läheisten hoivassa. Pällekkäiset kriisit, digitalisoituva ympäristö sekä tulevaisuuden epävarmuus lisäävät erityisesti nuorten kuormitusta ja mielenterveyshaasteita (Dufva ja muut, 2026, s. 71). Sitran selvitys kuvaa nykyhetkeä postnormaaliksi ajaksi, jossa maailma koetaan aiempaa monimutkaisemmaksi, ristiriitaisemmaksi ja vaikeammin ennakoitavaksi (Dufva ja muut, 2026, s. 93). Tällaisessa toimintaympäristössä epäjatkuvuudet, jatkuvat

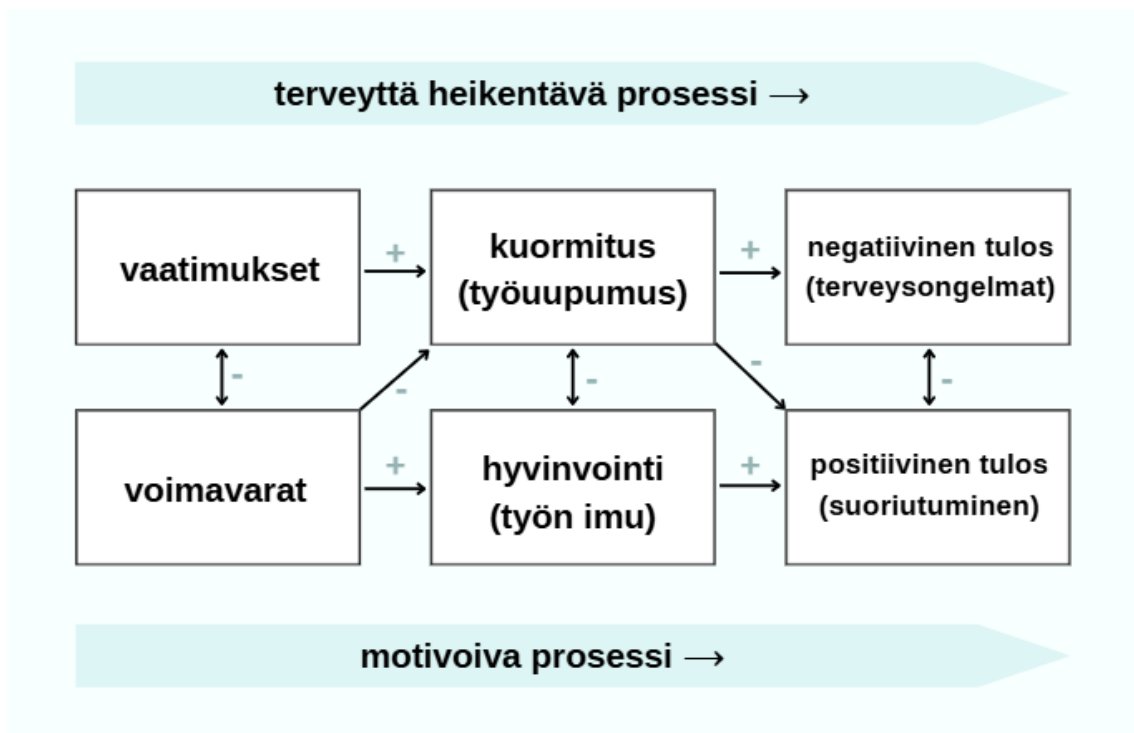
muutokset ja epävarmuus voivat heijastua myös työelämään lisääntyneenä kuormituksen ja psykologisena rasituksena. Työuupumusta ei siten voida tarkastella vain organisaatiotason ilmiönä, vaan se kytkeytyy myös yhteiskunnallisiin muutoksiin.

Nykykeskustelussa on lisäksi esitetty, että työuupumuksen käsitettä tulisi tarkastella aiempaa laajemmin. Schonfeld ja Bianchi (2021, luku 1) käyttävät käsitettä *occupational depression*, jolla viitataan työhön liittyviin masennusoireisiin. Heidän mukaansa osa työuupumuksena tunnistetuista oireista voi olla vakavampaa psyykkistä kuormitusta kuin perinteinen työuupumuskäsite antaa ymmärtää. Tämä osoittaa, että työstä johtuva pahoinvointi tunnistetaan nykyään aiempaa paremmin, mikä osaltaan lisää ilmiön näkyvyyttä.

Vaikka työhyvinvoinnissa on havaittu myös myönteisiä kehityssuuntia, kuten irtisanoutumisaikeiden vähenemistä, työuupumus säilyy edelleen keskeisenä suomalaisen työelämän haasteena (Suutala ja muut, 2024). Ilmiön yleisyys, kasautuminen tietyille ryhmille sekä yhteys laajempiin työelämän muutoksiin tekevät siitä keskeisen tarkastelukohteen myös JD-R-teorian näkökulmasta. Työuupumuksen lisääntyminen viittaa siihen, että monilla työpaikoilla työn vaatimukset ovat kasvaneet nopeammin kuin työntekijöiden käytävissä olevat voimavarat.

4 Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät

Tässä luvussa käsitellään, miten vaatimukset ja voimavarat vaikuttavat työhyvinvointiin. JD-R-teorian kaksi erillistä prosessia, terveyttä heikentävä prosessi ja motivoiva prosessi auttavat kuvaamaan tätä yhteyttä. Luvussa käsitellään myös, mitä uusia kuormitustekijöitä nykypäivän työelämässä esiintyy, jotka voivat aiheuttaa työuupumusta. Perusajatuksena on, että työn vaatimukset voivat synnyttää terveyttä heikentävän prosessin, joka vaikuttaa työhyvinvointiin negatiivisesti aiheuttamalla työuupumusta. Työn voimavarat puolestaan voivat synnyttää motivoivan prosessin, joka vaikuttaa työhyvinvointiin positiivisesti lisäämällä työn imua. Teorian seitsemännen väittämän mukaan työn imu voi käynnistää positiivisen kehän, ja yhdeksännen väittämän mukaan kuormitus voi puolestaan käynnistää negatiivisen kehän (ks. taulukko 1). Alla olevaan kuvioon 1 on koottu nämä kaksi JD-R-teorian keskeistä prosessia. Kuvio havainnollistaa prosessien syntyä ja vaikutuksia.



Kuvio 1. Terveyttä heikentävä ja motivoiva prosessi JD-R-teoriassa (mukailten Galanakis & Tsitouri, 2022).

JD–R-teorian kolmannen väittämän (ks. taulukko 1) mukaan työn vaatimuksilla ja resursseilla on yhteisvaikutus työntekijöiden hyvinvointiin (mukaan lukien työuupumus ja työn imu). Tässä on kaksi vuorovaikutusvaikutusta. Ensimmäisen, eli puskurihypoteesin mukaan työn resurssit heikentävät työn vaatimusten vaikutusta kuormitukseen. Tämä voi johtua esimerkiksi siitä, että työn resurssit muuttavat työn vaatimusten tulkintaa, vaikuttavat arviointiprosessin jälkeisiin reaktioihin tai vähentävät näiden reaktioiden terveyttä heikentäviä seurauksia (Bakker, Demerouti & Sanz-Vergel, 2023). Esimerkiksi sosiaalinen tuki ja suoriutumista koskeva palaute voivat lieventää erilaisten työn vaatimusten (työmäärä, kognitiiviset vaatimukset, ihmissuhdekonfliktit jne.) vaikutuksia psyykkiseen kuormitukseen ja työuupumukseen (esim. de Jonge & Huter, 2021; Lavoie-Tremblay ja muut 2014).

Toisaalta toinen vaikutus, vahvistushypoteesi (boost hypothesis) esittää, että haastavat työn vaatimukset vahvistavat työn resurssien positiivista vaikutusta työn imuun. Erityisesti silloin, kun työntekijät kohtaavat haastavia työn vaatimuksia, kuten työn monimutkaisuutta tai aikapaineita, he voivat hyötyä erilaisista työn resursseista, kuten palautteesta ja kollegoiden tuesta (Bakker ja muut 2007; Hobfoll ja muut, 2018). Lyhyesti sanottuna työn resurssit korostuvat ja ovat tärkeimpiä työn imun kannalta silloin, kun työn vaatimukset ovat korkeita.

4.1 Terveyttä heikentävä prosessi

JD-R-teorian mukaan työn vaatimukset voivat käynnistää niin sanotun terveyttä heikentävän prosessin (health-impairment process), jossa pitkäkestoinen kuormitus kuluttaa työntekijän voimavaroja ja heikentää hyvinvointia. Demerouti ja Bakker (2023, s. 214) korostavat, että jatkuva korkea työkuormitus edellyttää työntekijältä jatkuvaa ponnistusta, mikä voi vähitellen johtaa energiavarojen ehtymiseen. Toisin sanoen, jos työntekijän täytyy jatkuvasti nähdä paljon vaivaa selvitäkseen työstä, hänen energiansa loppuu, hän voi alkaa voida huonosti ja hänen työkykynsä heikkenee.

Teorian kahdeksannen väittämän mukaan työn vaatimukset ja kuormitus voivat johtaa itseä haittaavaan käyttäytymiseen (ks. taulukko 1). Terveyttä heikentävässä prosessissa

työn vaatimusten suuri määrä lisää fyysistä, kognitiivista ja emotionaalista ponnistelua, mikä kuluttaa työntekijän voimavaroja ja voi pitkällä aikavälillä johtaa uupumukseen sekä muihin terveysongelmiin (Bakker ja muut, 2023, s. 33). Demerouti ja Bakker (2023, s. 215) toteavatkin, että erityisesti korkeat tai epäsuotuisasti muotoillut työn vaatimukset voivat johtaa uupumukseen ja erilaisiin terveyteen liittyviin ongelmiin, kuten ahdistukseen tai masennukseen.

Yksi keskeinen terveyttä heikentävän prosessin seurauksista on työuupumus. Bakker ja De Vries (2021) huomauttavat, että burnout liittyy usein tilanteisiin, joissa työn vaatimukset ovat pitkään korkeita eikä työntekijällä ole riittäviä voimavaroja kuormituksen hallintaan. JD-R-mallin mukaan työntekijän hyvinvointi rakentuu juuri työn vaatimusten ja voimavarojen välisestä tasapainosta, sillä korkeat ja pitkäkestoiset vaatimukset voivat kuluttaa työntekijän fyysisiä ja psykologisia resursseja ja johtaa lopulta krooniseen uupumukseen (Demerouti & Bakker, 2023).

Zeijen ja muut (2021, s. 3) kuvaavat henkilökohtaiset vaatimukset kaikkina yksilön miinuden osa-alueina, jotka pakottavat kuluttamaan suhteettoman paljon energiaa työhön tai vaikeuttavat kykyä selviytyä työympäristössä, ja jotka siksi ovat yhteydessä psykologisiin tai fyysisiin haittoihin. Henkilökohtaisten vaatimusten määritelmän mukaisesti voidaan olettaa, että henkilökohtaiset vaatimukset, kuten perfektionismi, riippuvuus tai liiallinen kontrollin tarve, muodostavat vaikuttavan tekijän terveyden heikentymisen prosessissa JD-R-mallin näkökulmasta (Zeijen ja muut, 2021, s. 4).

Zeijen ja muut (2021) toteuttivat tutkimuksen, jossa tarkasteltiin opiskelijoiden uupumusta, ja henkilökohtaisten vaatimusten mahdollista vaikutusta sen taustalla. Tulokset osoittivat, että henkilökohtaisten vaatimusten kasvaessa opiskelijat kokivat enemmän opintoihin liittyviä vaatimuksia, jotka puolestaan olivat yhteydessä uupumusoireisiin (Zeijen ja muut, 2021, s. 9). Zeijen ja muut (2021, s. 11) tarkentavat, että liian korkeat suoriutumista vaativat vaatimukset, katastrofijattelu sekä liiallinen kontrollin tarve (henkilökohtaisia vaatimuksia kuvaavana kokonaisuutena) ennustavat koettua opintojen vaatimustasoa, joka puolestaan on epäsuorasti yhteydessä uupumukseen. Tutkimustuloksia voidaan soveltaa myös työelämän näkökulmaan, jolloin voidaan todeta, että korkeat

henkilökohtaiset vaatimukset näyttävät vaikuttavan työn vaatimukseen nostavasti, ja näin voivat johtaa työuupumukseen.

Henkilökohtaiset vaatimukset eivät virallisesti ole osa JD-R-mallia, vaikkakin henkilökohtaiset voimavarat esitetään mallissa osana motivoivaa prosessia. Zeijen ja muut (2021, s. 10) toteavat, että henkilökohtaiset vaatimukset näyttävät sijoittuvan terveyttä heikentävässä prosessissa samankaltaiseen asemaan kuin henkilökohtaiset voimavarat motivaatioprosessissa. Vaikuttaa siltä, että JD-R-mallissa henkilökohtaiset voimavarat ennustavat työn voimavaroja ja henkilökohtaiset vaatimukset ennustavat vastaavasti työn vaatimuksia (Zeijen ja muut, 2021, s. 10). Näin ollen henkilökohtaiset vaatimukset tarjoavat hyödyllisen lisän JD-R-mallin tarkasteluun erityisesti terveyttä heikentävän prosessin ymmärtämisessä.

4.2 Motivoiva prosessi

Motivoivassa prosessissa työn voimavarat voivat toimia joko sisäisinä motivaation lähteinä edistämällä työntekijän kasvua, oppimista ja kehittymistä, tai ulkoisina motivaation lähteinä helpottamalla työssä asetettujen tavoitteiden saavuttamista (Demerouti & Bakker, 2023, s. 214). Motivaation kokemus ja halu tehdä johtaa parempaan toimintaan, suoritukseen ja työn imuun (Demerouti & Bakker, 2023, s. 214–215). Motivoivassa prosessissa työn voimavarat tyydyttävät työntekijöiden psykologisia perustarpeita ja vahvistavat työn imua, mikä puolestaan edistää luovuutta ja parantaa työssä suoriutumista (Bakker ja muut, 2023, s. 33). Ilman riittäviä voimavaroja motivaatio voi jäädä lyhytaikaiseksi tai heikentyä liiallisen kuormituksen myötä. Vahvat työn voimavarat tukevat motivaation säilymistä ja näkyvät työssä aktiivisuutena, aloitteellisuutena ja sitoutumisena.

Voimavarat on johdonmukaisesti tunnistettu työn imun vahvimiksi ennustajiksi, sillä ne auttavat työntekijöitä vastaamaan työn vaatimukseen sekä käynnistävät henkilökohtaisen kasvun ja oppimisen prosessin (Mazzetti, 2021, s. 1072). Työn voimavarat ovat merkittävässä roolissa työn imun syntymisessä ja sen pysyvyydessä. Mazzettin ja muiden (2023, s. 1090) tekemän tutkimuksen mukaan erityisesti sosiaalinen tuki,

autonomia, tehtävien vaihtelevuus ja palaute ovat myönteisesti yhteydessä työn imuun. Tutkimustulokset osoittivat myös, että henkilökohtaisilla ja kehittymiseen liittyvillä resursseilla on vahvempi yhteys työn imuun, kuin työ- ja sosiaalisilla resursseilla, joista pienin merkitys näytti olevan kollegoiden tuella.

JD-R-teorian neljännen väittämän mukaan henkilökohtaiset voimavarat ja työn voimavarat ovat yhteydessä toisiinsa. Henkilökohtaiset voimavarat ovat myönteisiä käsityksiä omasta kyvystä hallita ja vaikuttaa ympäristöön (taulukko 1). Henkilöillä, joilla on enemmän henkilökohtaisia voimavaroja, on usein myös enemmän työn voimavaroja, ja päinvastoin (taulukko 1). Henkilökohtaiset voimavarat ovat siis yhteydessä työn voimavaroihin, jotka voivat motivoivan prosessin kautta johtaa työn imuun ja parempaan suoriutumiseen työssä.

Yhtenäisyyden tunnetta (sense of coherence) on viime vuosina tutkittu monissa eri yhteyksissä, ja sen on toistuvasti havaittu olevan erityisen merkittävä henkilökohtainen voimavara, joka ennustaa terveyttä ja hyvinvointia (Vogt ja muut, 2016, s. 195). Yhtenäisyyden tunne kuvaa tilaa, jossa ihmiset kokevat elämänsä ymmärrettäväksi, hallittavaksi ja merkitykselliseksi (Vogt ja muut, 2016, s. 195). Yhtenäisyyden tunnetta voidaan kuvata myös merkityksellisyyden, johdonmukaisuuden ja koherenssin käsitteinä.

Vogtin ja muiden (2016, s. 194–203) tekemän tutkimuksen mukaan työn voimavarat ennustavat yhtenäisyyden tunnetta ja yhtenäisyyden tunne ennustaa työn imua. Kun työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa työhönsä, selkeä rooli, sosiaalinen tuki kunnossa ja mahdollisuuksia kehittyä, hänen yhtenäisyyden tunteensa vahvistuu. Yhtenäisyyden tunne on tärkeä voimavara, joka voi johtaa työn imuun (Vogt ja muut, 2016, s. 202). Toisaalta tutkimuksessa todettiin myös, että yhtenäisyyden tunteen positiiviset vaikutukset havaitsemiseen, arviointiin ja käyttäytymiseen voivat puolestaan lisätä työn voimavaroja. Voimavaroilla ja yhtenäisyyden tunteella on siis vastavuoroinen suhde toisiinsa.

Bakker (2009) on todennut Neuberin ja muiden (2022, s. 293) teoksessa, että työn imussa olevat työntekijät suoriutuvat työssään paremmin kuin vähemmän sitoutuneet

työntekijät neljästä pääsyystä: 1. He kokevat työssään myönteisiä tunteita, mikä edistää uusien ideoiden ja voimavarojen syntymistä; 2. he ovat terveempiä ja pystyvät keskittämään kaiken energiansa työhön; 3. he hakevat aktiivisesti palautetta ja tukea, mikä puolestaan kasvattaa uusia voimavaroja; ja 4. he voivat siirtää energiaansa tiimiinsä, mikä johtaa parempaan tiimisuoriutumiseen. Voidaan siis todeta, että työn voimavarat synnyttävät työn imua, joka vaikuttaa positiivisesti suoriutumiseen. Tätä kuvaa JD-R-teorian motivoiva prosessi.

4.3 Uudet kuormitustekijät

Työuupumuksen taustalla vaikuttavat edelleen monet perinteiset kuormitustekijät, kuten suuri työmäärä, kiire, aikapaineet, epäselvät roolit sekä vähäinen mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön. Nämä työn vaatimukset eivät ole kadonneet, mutta nykytyöelämässä ne näyttävät usein uudessa muodossa. Digitalisaatio, työn rajattomuus, jatkuvat muutokset sekä yhteiskunnallinen epävarmuus ovat muokanneet työn kuormitusrakennetta siten, että perinteiset kuormitustekijät ovat saaneet uusia ilmenemismuotoja (Dufva ja muut, 2026, s. 29).

Suuri työmäärä ilmenee yhä useammin digitaalisena ylikuormituksena. Työntekijöiden on hallittava samanaikaisesti sähköposteja, pikaviestejä, kokouskutsuja, projektialustoja sekä muita digitaalisia tehtävavirtoja. Pflugner ja muut (2024, s. 680) kuvaavat ilmiötä käsitteellä *techno-overload*, jossa teknologia lisää työn määrää tai pakottaa sen suorittamiseen aiempaa nopeammassa tahdissa. Vaikka teknologia voi tehostaa työskentelyä, se voi samalla synnyttää jatkuvan keskeneräisyyden ja riittämättömyyden kokemuksia (Pflugner ja muut, 2024, s. 680).

Kiire ja aikapaineet puolestaan näyttävät usein reaaliaikaisina vasteodotuksina. Työntekijältä odotetaan nopeaa reagointia viesteihin ja tehtäviin lähes välittömästi. Bordin ja muiden (2018, s. 30–31) mukaan digitaalinen viestintä on madaltanut yhteydenoton kynnyistä, mikä on lisännyt työn tempoa ja ylläpitänyt kiireen tunnetta myös tilanteissa, joissa varsinainen työmäärä ei ole poikkeuksellisen suuri.

Vähäinen hallinnan tunne on edelleen keskeinen kuormitustekijä, mutta sitä voivat vahvistaa teknologiaan sidotut työprosessit, automaattiset järjestelmät, algoritminen ohjaus sekä jatkuvasti muuttuvat ohjelmistot. Schonfeld ja Bianchi (2021, s. 3) korostavat, että kokemus vaikutusmahdollisuuksien puutteesta lisää merkittävästi stressiä. Jos työntekijä joutuu jatkuvasti sopeutumaan järjestelmiin ilman mahdollisuutta vaikuttaa työn toteutustapaan, kuormitus kasvaa.

Psyykkinen kuormitus näkyy työn pirstaloitumisena. Työpäivä koostuu usein lukuisista keskeytyksistä, kokouksista, ilmoituksista ja tehtävien välisistä siirtymistä. Scholze ja Hecker (2023) toteavat, että jatkuva huomion jakaminen heikentää keskittymistä ja lisää kognitiivista kuormitusta. Kuormitus ei synny pelkästään työtehtävistä, vaan myös siitä, että huomio on toistuvasti palautettava keskeytyneeseen tehtävään. Lisäksi tiedon määrä, tehtävien monimutkaistuminen ja jatkuva oppimisen tarve lisäävät henkistä räsitusta.

Työn rajattomuus on korostunut etä- ja hybridityön yleistyessä. Työ ja vapaa-aika limityvät aiempaa enemmän, kun työntekijä on tavoitettavissa myös työajan ulkopuolella. Pflugner ja muut (2024, s. 680) kuvaavat ilmiötä käsitteellä *techno-invasion*, jossa työ tunkeutuu vapaa-ajalle viestien ja jatkuvan tavoitettavuuden kautta. Myös Bordi ja muut (2018) toteavat, että työajan jälkeinen tavoitettavuus heikentää palautumista ja lisää psykologista kuormitusta.

Työelämän epävarmuus on viime vuosina korostunut kuormitustekijä. Organisaatiomuutokset, määräaikaiset työsuhteet, taloudelliset paineet, teknologinen murros sekä huoli työn jatkuvuudesta lisäävät psykologista räsitusta. Sitran megatrendiselvityksen mukaan suomalaisten tulevaisuususkko on koetuksella, eikä vakaa työura näyttäydä enää itsestänselvyytenä (Dufva ja muut, 2026, s. 21). Myöskään opinnot parhaissakaan oppilaitoksissa eivät välttämättä takaa vakaata työuraa tai taloudellista tasapainoa (Dufva ja muut, 2026, s. 21).

Koska elämme postnormaalia aikaa, heijastuu se työelämään jatkuvana muutoksena ja sopeutumisen tarpeena. Työntekijältä edellytetäänkin kykyä oppia uutta, poisoppia

vanhaa ja mukautua nopeasti muuttuviin tilanteisiin. Samalla digitalisaatio ja tekoälyn yleistyminen muokkaavat työn sisältöjä ja organisointia entisestään (Dufva ja muut, 2026, s. 29). Pidentyvät työurat korostavat jatkuvan osaamisen kehittämisen merkitystä.

Emotionaaliset ja sosiaaliset vaatimukset kuormittavat erityisesti asiantuntija-, opetus-, hoiva- ja palveluammateissa. Työntekijältä odotetaan tunnetyötä, jossa omia tunteita säädellään ja ylläpidetään rakentavaa vuorovaikutusta myös haastavissa tilanteissa. Edu-Valsania ja muut (2022) toteavat, että pitkäkestoinen emotionaalinen kuormitus lisää uupumusriskiä. Lisäksi työyhteisön ristiriidat, heikko esihenkilötuki sekä vähäinen sosiaalinen tuki voivat lisätä kuormitusta merkittävästi.

Työuupumus syntyy harvoin yhden yksittäisen tekijän seurauksena. Useimmiten kyse on useiden kuormitustekijöiden kasautumisesta. Esimerkiksi suuri työmäärä, jatkuvat keskeytykset, heikko palautuminen, epävarmuus ja emotionaalinen kuormitus voivat yhdessä muodostaa merkittävän riskin työntekijän hyvinvoinnille. Pflugner ja muut (2024) korostavatkin, että työuupumusta selittävät usein useiden kuormitustekijöiden yhdistelmät.

5 Johtopäätökset

Tämän tutkielman tavoitteena oli tarkastella, miten työn vaatimukset ja työn voimavarat ovat yhteydessä työhyvinvointiin JD-R-teorian näkökulmasta. Lisäksi tavoitteena oli ymmärtää työuupumuksen ja työn imun roolia työhyvinvoinnin keskeisinä ilmiöinä sekä tunnistaa nykytyöelämän piirteitä, jotka vaikuttavat työn vaatimusten ja voimavarojen tasapainoon.

Tutkielman keskeinen johtopäätös on, että työn vaatimusten ja voimavarojen välinen tasapaino muodostaa työhyvinvoinnin perustan. Jos tätä tasapainoa ei ole, on perustakin huera. JD-R-teorian mukaan työn vaatimukset kuluttavat työntekijän voimavaroja ja voivat pitkään jatkuessaan johtaa työuupumukseen, kun taas työn voimavarat tukevat motivaatiota, hyvinvointia ja lisäävät työn imua. Yhteenvetona työhyvinvointi rakentuu työn ominaisuuksien ja yksilön käytettävissä olevien resurssien vuorovaikutuksessa.

Ensimmäinen tutkimuskysymys oli: Miten JD-R-mallia voidaan hyödyntää työhyvinvoinnin tutkimisen välineenä? Voidaan todeta, että JD-R-teoria tarjoaa selkeän ja joustavan viitekehyksen työhyvinvoinnin tutkimiseen. Teoria mahdollistaa työhyvinvoinnin tarkastelun samaan aikaan sekä kuormittavien, että tukevien tekijöiden näkökulmasta. Lisäksi teorian kaksi keskeistä prosessia (terveyttä heikentävä ja motivoiva prosessi) selittävät, miten työolosuhteet vaikuttavat työntekijöiden hyvinvointiin ja työssä suoriutumiseen.

Toinen tutkimuskysymys oli: Miten työn imu ja työuupumus näkyvät työelämässä osana työhyvinvointia? Voidaan todeta, että työuupumus ja työn imu näyttävät työelämässä toisiinsa vahvasti kytkeytyvinä, mutta vastakkaisina ilmiöinä. Työuupumus ilmenee pitkäaikaisena kuormituksena, joka johtaa uupumukseen, kynnisyteen ja heikentyneeseen työtehokkuuteen. Työn imu puolestaan näkyy energisyytenä, omistautumisena ja uppoutumisena työhön. Ilmiöiden tarkastelu osoittaa, että työhyvinvointi syntyy yhdessä myönteisten kokemusten ja motivaation, sekä hallittavan kuormituksen summana.

Työuupumuksen tarkastelu nykytyöelämässä tuo kuitenkin esiin ilmiön laajemman merkityksen. Työuupumus näyttäytyy nykyään laajasti esiintyvänä työhyvinvoinnin haasteena. Suomalaisessakin työelämässä merkittävä osa työntekijöistä kuuluu työuupumuksen riskiryhmään, ja vakavaa uupumusta kokee huomattava osa työntekijöistä. Eri-tyyseen huolestuttavaa on se, että työuupumusta näkyy erityisesti tietyissä ryhmissä, kuten nuorilla aikuisilla, naisilla ja korkeasti koulutetuilla työntekijöillä. Nuorten kohdalla korostuvat esimerkiksi kyynisyys, kognitiivinen kuormitus sekä heikompi pystyvyyden kokemus, mikä viittaa siihen, että työelämän alkuvaiheeseen liittyy erityisiä kuormitustekijöitä.

Lisäksi voidaan todeta, että työuupumuksen yleistyminen liittyy vahvasti työelämän rakenteellisiin muutoksiin. Etä- ja hybridityön yleistyminen, työn ja vapaa-ajan rajojen hämärtyminen sekä jatkuva tavoitettavuus vaikeuttavat palautumista ja lisäävät psykologista kuormitusta. Työuupumus ei myöskään rajoitu enää tiettyihin toimialoihin, vaan sitä esiintyy laajasti erilaisissa työtehtävissä. Tästä voidaan päätellä, että työuupumus on siirtynyt yksittäisten ammattien ongelmasta koko työelämää koskevaksi ilmiöksi, mikä korostaa sen merkitystä työhyvinvoinnin tutkimuksessa.

Kolmas tutkimuskysymys oli: Miten työn vaatimukset ovat yhteydessä työuupumukseen ja työn voimavarat yhteydessä työn imuun? Voidaan todeta, että työn vaatimukset ja työn voimavarat ovat keskeisessä roolissa työhyvinvoinnin muodostumisessa. Korkeat työn vaatimukset lisäävät työuupumuksen riskiä erityisesti silloin, kun työntekijällä ei ole riittäviä voimavaroja niiden hallintaan. Vastaavasti työn voimavarat lisäävät työn imua ja tukevat työntekijän jaksamista. Olennaista on kuitenkin se, että vaatimukset ja voimavarat toimivat vuorovaikutuksessa keskenään. Työn voimavarat voivat lieventää vaatimusten haitallisia vaikutuksia, ja toisaalta sopivasti haastavat työn vaatimukset voivat vahvistaa voimavarojen positiivista vaikutusta motivaatioon.

Neljäs tutkimuskysymys oli: Mitkä nykytyöelämän piirteet järkyttävät työn vaatimusten ja voimavarojen tasapainoa ja altistavat työuupumukselle? Voidaan todeta, että nykytyöelämän muutokset ovat selvästi lisänneet työn vaatimuksia ja haastaneet työn ja

voimavarojen tasapainoa. Digitalisaatio, jatkuva tavoitettavuus, työn ja vapaa-ajan rajojen hämärtyminen sekä työn pirstaloituminen lisäävät erityisesti kognitiivista ja psykologista kuormitusta. Näiden tekijöiden perusteella voidaan todeta, että kuormitus ei synny enää pelkästään työn määrästä, vaan yhä enemmän myös työn laadullisista piirteistä, kuten keskeytyksistä, epävarmuudesta ja jatkuvasta muutoksesta.

Kokonaisuutena voidaan todeta, että työhyvinvointi on dynaaminen ilmiö, joka rakentuu työn vaatimusten ja voimavarojen tasapainosta. Työuupumuksen yleistyminen viittaa siihen, että monissa työympäristöissä tämä tasapaino on häiriintynyt siten, että työn vaatimukset ylittävät käytettävissä olevat resurssit. Tästä voidaan päätellä, että työhyvinvoinnin edistäminen edellyttää organisaatioilta aktiivista panostusta sekä työn vaatimusten hallintaan, että työn voimavarojen vahvistamiseen.

Organisaatioiden pitää kiinnittää huomiota työn suunnitteluun siten, että työntekijöillä on riittävästi resursseja vastaamaan työn vaatimuksiin. Työn kokonaiskuvaa ja tasapainoa tulee tarkastella eri näkökulmista: kuinka paljon työtä on, millaisia vaatimuksia työhön liittyy ja millaisia tukikeinoja työntekijöille on tarjolla. Pelkkä kuormituksen vähentäminen ei riitä, vaan sen lisäksi tarvitaan resursseja. Käytännössä tämä voi tarkoittaa esimerkiksi työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien lisäämistä omaan työhönsä, selkeämpää työn organisointia, toimivaa esihenkilötyötä sekä avointa ja kannustavaa työyhteisöä. Myös palautteen saaminen, mahdollisuudet kehittymiseen ja riittävä tuki työssä ovat keskeisiä tekijöitä työn voimavarojen vahvistamisessa. Kun työntekijät kokevat työnsä yhtenäiseksi ja merkitykselliseksi, heidän motivaationsa ja sitoutumisensa työhön vahvistuvat.

Huolehtimalla työn vaatimusten ja voimavarojen tasapainosta voidaan tukea työntekijöiden motivaatiota, parantaa työssä jaksamista ja ehkäistä työuupumusta pitkällä aikavälillä. Samalla organisaatiot hyötyvät paremmasta työssä suoriutumisesta, sitoutuneisuudesta. Työhyvinvoinnin merkitys on siis suuri myös organisaation näkökulmasta.

Jatkossa olisi hyödyllistä tarkastella työuupumusta ja työhyvinvointia toimialakohtaisesta näkökulmasta, sillä eri työympäristöihin liittyy erilaisia työn vaatimuksia ja voimavaroja.

Esimerkiksi asiantuntijatyössä, asiakaspalvelutyössä ja hoiva-alalla kuormitustekijät voivat näyttäytyä eri tavoin. Toimialakohtainen tarkastelu voisi auttaa tunnistamaan tarkemmin työuupumukselle altistavia tekijöitä eri työympäristöissä.

Lisäksi olisi hyödyllistä tarkastella enemmän henkilökohtaisten voimavarojen merkitystä työhyvinvoinnissa. Erityisen kiinnostavaa olisi ymmärtää, miksi osa työntekijöistä uupuu samoissa olosuhteissa, joissa toiset säilyttävät työhyvinvointinsa tai kokevat jopa työn imua.

Myös organisaatiokulttuurin ja johtamisen vaikutusta työhyvinvointiin olisi tärkeää tutkia lisää. Olisi kiinnostavaa selvittää, millaiset johtamiskäytännöt ja työyhteisön toimintatavat tukevat työntekijöiden jaksamista parhaiten muuttuvassa työelämässä. Lisäksi digitalisaation, jatkuvan tavoitettavuuden ja työn rajattomuuden pitkäaikaiset vaikutukset työhyvinvointiin vaativat vielä lisää tutkimusta.

Lähteet

- Bakker, A. B. (2022). The social psychology of work engagement: State of the field. *Career Development International*, 27(1), 36–53. <https://doi.org/10.1108/CDI-08-2021-0213>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2024). Job demands–resources theory: Frequently asked questions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 29(3), 188–200. <https://doi.org/10.1037/ocp0000376>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. (2023). Job Demands–Resources Theory: Ten Years Later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10(Volume 10, 2023), 25–53. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-053933>
- Bordi, L., Okkonen, J., Mäkinen, J.-P., & Heikkilä-Tammi, K. (2018). Communication in the digital work environment: Implications for wellbeing at work. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 8(S3), 29–48. <https://doi.org/10.18291/njwls.v8iS3.105275>
- Demerouti, E. (2025). Job demands-resources and conservation of resources theories: How do they help to explain employee well-being and future job design? *Journal of Business Research*, 192, 115296. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2025.115296>
- Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2023). Job demands-resources theory in times of crises: New propositions. *Organizational Psychology Review*, 13(3), 209–236. <https://doi.org/10.1177/20413866221135022>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>

- Dufva, M., Kiiski-Kataja, E., & Lähdemäki-Pekkinen, J. (2026). *Megatrendit 2026: Kohti uutta yhteiskuntasopimusta* (Sitran selvityksiä 251). Sitra. Noudettu 2.4. osoitteesta <https://www.sitra.fi/julkaisut/megatrendit-2026/>
- Edu-Valsania, S., Laguía, A., & Moriano, J. A. (2022). Burnout: A review of theory and measurement. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(3), 1780. <https://doi.org/10.3390/ijerph19031780>
- Holman, D., Escaffi-Schwarz, M., Vasquez, C. A., Irmer, J. P., & Zapf, D. (2024). Does job crafting affect employee outcomes via job characteristics? A meta-analytic test of a key job crafting mechanism. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 97(1), 47–73. <https://doi.org/10.1111/joop.12450>
- Martela, F. (2025). Well-Being as Having, Loving, Doing, and Being: An Integrative Organizing Framework for Employee Well-Being. *Journal of Organizational Behavior*, 46(5), 641–661. <https://doi.org/10.1002/job.2862>
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). JOB BURNOUT. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397. (4445608). <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- Mazzetti, G., Robledo, E., Vignoli, M., Topa, G., Guglielmi, D., & Schaufeli, W. B. (2023). Work Engagement: A meta-Analysis Using the Job Demands-Resources Model. *Psychological Reports*, 126(3), 1069–1107. <https://doi.org/10.1177/00332941211051988>
- Neuber, L., Englitz, C., Schulte, N., Forthmann, B., & Holling, H. (2022). How work engagement relates to performance and absenteeism: a meta-analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 31(2), 292–315. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1080/1359432X.2021.1953989>
- Nielsen, K., Nielsen, M. B., 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.
<https://doi.org/10.1080/02678373.2017.1304463>
- Schonfeld, I. S., & Bianchi, R. (2021). *The Occupational Depression Inventory: A new tool for clinicians and epidemiologists*. *Journal of Psychosomatic Research*.
<https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1016/j.jpsychores.2020.11024>
- Sonnentag, S., Tay, L., & Neshor Shoshan, H. (2023). A review on health and well-being at work: More than stressors and strains. *Personnel Psychology*, 76(2), 473–510.
<https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1111/peps.12572>
- Työterveyslaitos; Kaltiainen, J., Hakanen, J. & Li, J. (2026). *MITEN SUOMI VOI? -TUTKIMUS: Työhyvinvoinnin ja erilaisten työasenteiden kehitys ajasta ennen pandemiaa loppuvuoteen 2025 – ja työhyvinvointia edistävät tekijät*. [tuloskooste]. Työterveyslaitos.
- Työterveyslaitos; Suutala, S., Kaltiainen, J. & Hakanen, J. (2024). *MITEN SUOMI VOI? -TUTKIMUS: Työhyvinvoinnin kehittyminen loppuvuoden 2019 ja kesän 2024 välillä*. [tuloskooste]. Työterveyslaitos.
- Van Den Broeck, Anja, Tinne Vander Elst, Elfi Baillien, ym. "Job Demands, Job Resources, Burnout, Work Engagement, and Their Relationships: An Analysis Across Sectors". *Journal of Occupational & Environmental Medicine* 59, nro 4 (2017): 369–76.
<https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000000964>.
- Vauhkonen, M. (2026). *Occupational Burnout and Executive Functioning: Neural Biomarkers, Autonomic Regulation, and the Effects of Transcutaneous Vagus Nerve Stimulation*. [väitöskirja, Tampereen yliopisto]. Trepo. Noudettu 22.3. osoitteesta <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/235306/978-952-03-4495-5.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Vogt, K., Hakanen, J. J., Jenny, G. J., & Bauer, G. F. (2016). Sense of coherence and the motivational process of the job-demands–resources model. *Journal of Occupational Health Psychology*, 21(2), 194–207. <https://doi.org/10.1037/a0039899>
- Zeijen, M. E. L., Brenninkmeijer, V., Peeters, M. C. W., & Mastenbroek, N. J. J. M. (2021). Exploring the Role of Personal Demands in the Health-Impairment Process of the Job Demands-Resources Model: A Study among Master Students. *International*

Journal of Environmental Research and Public Health, 18(2), 632.
<https://doi.org/10.3390/ijerph18020632>

Zeshan, M., Morelli, M., Rasool, S., Centobelli, P., & Cerchione, R. (2025). Empowering sustainable workplaces: A perspective on employee well-being in the light of the job demand resource model. *Sustainable Development*, 33(2), 1861–1878.
<https://doi.org/10.1002/sd.3179>