



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Siiri Hyytinen

**Työnantajan keinot työhyvinvoinnin
vahvistamiseen hajautetussa työyhteisössä**

Walki Oy

Johtamisen akateeminen yksikkö
Kauppatieteiden pro gradu -tutkielma
Henkilöstöjohtaminen

Vaasa 2026

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Siiri Hyytinen		
Tutkielman nimi:	Työnantajan keinot työhyvinvoinnin vahvistamiseen hajautetussa työyhteisössä: Walki Oy		
Tutkinto:	Kauppätieteiden maisteri		
Koulutusohjelma:	Henkilöstöjohtaminen		
Opintosuunta:	Henkilöstöjohtaminen		
Työn ohjaaja:	Tomi J. Kallio		
Valmistumisvuosi:	2026	Sivumäärä:	79

TIIVISTELMÄ:

Työhyvinvoinnin merkitys organisaatioiden toiminnalle ja kilpailukyvyllä on korostunut erityisesti työelämän murroksen ja hajautettujen työmuotojen yleistymisen myötä. Hybridi- ja etätyön lisääntyminen on muuttanut työn tekemisen tapoja sekä työn sosiaalisia rakenteita, mikä on tuonut uusia vaatimuksia työhyvinvoinnin johtamiseen ja tukemiseen. Tässä tutkielmassa tarkastellaan työnantajan keinoja työhyvinvoinnin vahvistamiseksi hajautetussa työyhteisössä Walki Oy:llä. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, millaisia työn vaatimuksia ja voimavaroja toimihenkilöt kokevat työssään sekä millaisia kehittämisehdotuksia he esittävät työhyvinvoinnin tukemiseksi.

Tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä hyödynnetään työn vaatimusten ja voimavarojen mallia sekä sosiaalisen vaihdannan teoriaa. Keskeisinä käsitteinä tarkastellaan työn vaatimuksia, työn voimavaroja, työhyvinvointia, yhteenkuuluvuutta ja työyhteisöä. Tutkimus on toteutettu laadullisena tutkimuksena, ja aineisto on kerätty puolistrukturoiduilla teemahaastattelulla. Haastatteluihin osallistui kohdeyrityksen toimihenkilöitä, jotka työskentelevät hajautetussa työyhteisössä. Aineisto on analysoitu aineistolähtöisen sisällönanalyysin keinoin. Analyysissä on tunnistettu keskeisiä teemoja, jotka liittyvät työn kuormitustekijöihin, voimavaroihin, sosiaalisiin suhteisiin sekä työnantajan tarjoamiin tukitoimiin.

Tulosten perusteella hajautetussa työssä korostuvat erityisesti työn itsenäisyys ja joustavuus voimavaroina, mutta samalla työn rajojen hämärtyminen ja vuorovaikutuksen väheneminen voivat lisätä kuormitusta ja yksinäisyyden kokemuksia. Työyhteisön vahva yhteenkuuluvuuden tunne näyttäytyy keskeisenä työhyvinvointia vahvistavana tekijänä. Työnantajan aktiivisella viestinnällä, esihenkilötyöllä, yhteisöllisyyttä tukevilla käytännöillä sekä selkeillä rakenteilla on merkittävä rooli hyvinvoinnin tukemisessa. Tulokset osoittavat, että työhyvinvoinnin vahvistaminen hajautetussa työyhteisössä edellyttää sekä rakenteellisia että sosiaalisia toimenpiteitä.

Tutkimus syventää ymmärrystä työhyvinvoinnin rakentumisesta hajautetussa työssä ja tarjoaa organisaatiolle käytännönläheisiä kehittämisenäkökulmia. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että työnantajan systemaattinen ja vuorovaikutteinen ote työhyvinvoinnin johtamiseen on keskeinen tekijä kestävästä työyhteisön rakentamisesta.

AVAINSANAT: Työhyvinvointi, hajautettu työyhteisö, työn voimavarat, työn vaatimukset, työyhteisö, yksinäisyys, yhteenkuuluvuus, sosiaalinen vaihdanta

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen tausta	6
1.2	Tutkimuksen tavoite	7
1.3	Tutkimuksen rakenne	7
2	Teoreettinen viitekehys	9
2.1	Työhyvinvointi	9
2.2	Työskentely hajautetussa työyhteisössä	10
2.3	Johtaminen hajautetussa työyhteisössä	11
2.3.1	Epävirallisen vuorovaikutuksen rooli johtamisessa	12
2.3.2	Emotionaalisen älykkyyden ja myötätuntoisen johtamisen merkitys hajautetussa työyhteisössä	13
2.4	Yhteenkuuluvuuden tunne	14
2.5	Työyksinäisyys	15
2.6	JDR-teoria	16
2.6.1	Työn vaatimukset	17
2.6.2	Työn voimavarat	19
2.6.3	Työn muokkaaminen	21
2.7	Sosiaalisen vaihdannan teoria	22
2.7.1	Vaihdannan säännöt ja resurssit	23
2.7.2	Luottamus ja vastavuoroisuus	25
2.7.3	Sosiaalinen vaihdanta ja työhyvinvointi	26
3	Tutkimuksen toteutus ja menetelmät	28
3.1	Kohdeorganisaatio	28
3.2	Tutkimusmenetelmä	30
3.3	Aineiston kerääminen	31
3.4	Haastateltavat	33
3.5	Aineiston analysointi	35
3.6	Tutkimuksen luotettavuus	37

4	Tutkimustulokset ja niiden analysointi	40
4.1	Työn vaatimukset ja voimavarat	40
4.1.1	Työn vaatimukset	40
4.1.2	Työn voimavarat	42
4.2	Yhteenkuuluvuus ja työyksinäisyys	44
4.2.1	Yhteenkuuluvuus	45
4.2.2	Työyksinäisyys	46
4.3	Työnantajan keinot työhyvinvoinnin kehittämiseen	47
4.3.1	Työhyvinvointia tukevat toimet	47
4.3.2	Keinot työhyvinvoinnin kehittämiseen	48
5	Teorian ja tutkimustulosten yhdistäminen	54
5.1	Työn vaatimukset ja voimavarat JDR-teorian valossa	54
5.1.1	Työn vaatimukset	54
5.1.2	Työn voimavarat	55
5.2	Yhteenkuuluvuus ja työyksinäisyys	58
5.3	Työnantajan keinot sosiaalisen vaihdannan näkökulmasta	59
5.4	Kehitysehdotukset työhyvinvoinnin kehittämiseen teorian valossa	61
6	Johtopäätökset	63
6.1	Työn vaatimukset ja voimavarat hajautetussa työyhteisössä	64
6.2	Yhteenkuuluvuuden ja työyksinäisyyden merkitys hyvinvoinnille	65
6.3	Kehittämissuhteet työhyvinvoinnin vahvistamiseksi	65
6.4	Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset	66
	Lähteet	68
	Liitteet	72
	Liite 1. Esittelyteksti organisaatiolle	72
	Liite 2. Haastattelukutsu	73
	Liite 3. Haastattelukysymykset	74
	Liite 4. Konkreettiset kehittämissuhteet yritykselle	77

Kuvat

Kuva 1. JDR-malli mukailten (Bakker ja muut, 2022).	17
Kuva 2. Walki Oy lukuina (Walki Oy:n sisäiset HR-materiaalit).	29
Kuva 3. Walki Oy:n tuotteet (Walki Oy:n sisäiset HR-materiaalit).	30
Kuva 4. Jaottelu pääteemoihin ja alaluokkiin.	37

Taulukot

Taulukko 1. Tiedot haastateltavista.	34
Taulukko 2. Aineistosta esiin nousseet kehitysehdotukset työhyvinvointiin liittyen.	49

1 Johdanto

1.1 Tutkimuksen tausta

Työhyvinvointi on laajasti yhteiskunnallinen ja merkityksellinen aihe, joka koskettaa kaikkia työssäkäyviä ihmisiä. Tässä tutkimuksessa on tarkoituksena syventyä Walki Oy:n Valkeakosken tehtaan toimihenkilöiden työhyvinvointiin hajautetussa työyhteisössä sekä työnantajan keinoin tukea työntekijöiden työhyvinvointia. Hajautetulla työyhteisöllä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa lähi- ja etätyöskentelyn yhdistämistä. Työskentely hajautetussa työyhteisössä tuo omia haasteita työntekijöiden työhyvinvoinnin tukemiseen sekä työnantajan keinoin työhyvinvoinnin vahvistamiseen, jonka vuoksi aihe on merkityksellinen.

Aiheina työhyvinvointi hajautetussa työyhteisössä sekä työnantajan keinot työhyvinvoinnin tukemiseen ovat puhuttaneet paljon tiedeyhteisössä, jonka vuoksi niistä löytyy paljon erilaisia tutkimuksia niin Suomesta kuin muualta maailmasta. Pandey ja muut (2025, s. 3–5) esittävät systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessaan, että työntekijöiden hyvinvointi on keskeinen tekijä organisaatioiden menestykselle ja kestäväälle henkilöstöjohtamiselle. Tutkimus kokoaa yli 200 aikaisempaa empiiristä ja teoreettista artikkelia, joissa hyvinvointia tarkastellaan eri näkökulmista, kuten psykologisen, sosiaalisen ja organisatorisen hyvinvoinnin ulottuvuuksina.

Pandey ja muut (2025, s. 9–16) korostavat kirjallisuuskatsauksessaan, että työnantajan tarjoamat resurssit, kuten esihenkilön tuki, palautteenanto, autonomian mahdollistaminen ja selkeät viestintärakenteet, ovat vahvasti yhteydessä työntekijöiden hyvinvointiin erityisesti hajautetussa työssä. Heidän tutkimuksensa tuo esiin, että etä- ja hybridityön konteksteissa työnantajan aktiivinen hyvinvointijohtaminen, kuten sosiaalisen yhteyden ylläpito, palautumisen tukeminen ja työn tarkoituksen kirkastaminen, vaikuttavat työntekijöiden sitoutumiseen ja jaksamiseen.

1.2 Tutkimuksen tavoite

Tutkimus tehdään toimeksiantona Walki Oy:lle, joka on osa kansainvälistä Walki Group konsernia. Walki Oy on teollisuuden johtava edistyneiden materiaalien jalostamisen asiantuntija, joka tarjoaa kestäviä ja uudistavia ratkaisuja hyvin vaativiin pakkaus- ja rakennusympäristön haasteisiin. Yrityksessä valmistetaan pakkauksia ja teknisiä materiaaleja, jotka täyttävät korkeat toiminnalliset vaatimukset sekä keskeiset kestävän kehityksen tavoitteet. Tutkimus kohdistuu Walki Oy:n Valkeakosken tehtaaseen, jossa kokonaishenkilöstömäärä on noin 160. Henkilöstöstä tuotannon työntekijöitä on noin 100 ja toimihenkilöitä 60. Tässä tutkimuksessa keskitytään tutkimaan toimihenkilöiden kokemuksia työnantajan tukitoimista hajautetussa työyhteisössä sekä keinoista työhyvinvoinnin vahvistamiseen.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää millaisin keinoin työnantaja voi tukea ja vahvistaa työntekijöiden työhyvinvointia hajautetussa työyhteisössä Walki Oy:llä. Tutkimuskysymyksinä työssä toimii:

1. Millaisia työn vaatimuksia ja voimavaroja toimihenkilöt kokevat työssään Walki Oy:llä?
2. Miten työyksinäisyyden ja yhteenkuuluvuuden kokemukset ilmenevät toimihenkilöiden työssä hajautetussa työyhteisössä Walki Oy:llä?
3. Millaisia kehittämisehdotuksia toimihenkilöillä on työhyvinvoinnin vahvistamiseksi hajautetussa työssä Walki Oy:llä?

1.3 Tutkimuksen rakenne

Luvussa 2 käydään läpi tutkimuksen teoreettista taustaa. Ensin esitellään työhyvinvointia yleisenä ilmiönä, jonka jälkeen pureudutaan yhteenkuuluvuuteen ja työyksinäisyyteen. Tässä tutkimuksessa työhyvinvointia tarkastellaan JDR-teorian (job demands-resources theory) avulla, joka lähestyy työhyvinvointia työn vaatimusten ja voimavarojen

tasapainolla (Shujahat ja muut, 2024, s. 3–5; Bakker ja muut, 2022, s. 267–269). Luvussa 2 esitellään tarkemmin JDR-teorian perusteet sekä vaikutukset työhyvinvointiin.

Tutkimuksen yhtenä tavoitteena on selvittää, millaisia kehitysehdotuksia toimihenkilöillä on työhyvinvoinnin kehittämiseksi hajautetussa työyhteisössä. Tämän selvityksen apuna, työssä käytetään teoriataustana luvussa 2 esiteltyä sosiaalisen vaihdannan teoriaa. Luvussa 2 esitellään sosiaalisen vaihdannan sääntöjä ja resursseja sekä luottamuksen ja vastavuoroisuuden syntymistä. Tämän lisäksi pureudutaan sosiaalisen vaihdannan vaikutuksiin työhyvinvoinnissa. Tässä työssä sosiaalisen vaihdannan teorialla pyritään selvittämään, mitkä tekijät vaikuttavat toimihenkilöiden sitoutumiseen ja hyvinvointiin tällä hetkellä, ja mitkä tekijät parantaisivat heidän sitoutumistaan ja työhyvinvointia tulevaisuudessa.

Tutkimus toteutetaan Walki Oy:lle, jonka vuoksi yrityksen tarkempi esittely on luvun 3 alussa. Esittelyn tarkoituksena on taustoittaa yrityksen tilannetta sekä toimihenkilöiden työkenttää, jotta tutkimukseen saadaan parempi ymmärrys kokonaiskuvasta. Luvussa 3 esitellään yrityksen toimenkuvaa, avainlukuja sekä henkilöstörakennetta.

Tutkimuksessa käytetään laadullista tutkimusmenetelmää ja aineisto kerätään puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla. Luvussa 3 esitellään tarkemmin laadullisen tutkimuksen perusteita sekä tutkimukseen valittua haastattelumenetelmää. Tämän lisäksi luvussa kerrotaan tarkemmin tutkimuksen etenemisestä ja haastateltavien valitsemisesta. Aineiston analysointiin käytetään sisällönanalyysia, jota esitellään tarkemmin luvussa 3. Luvussa 3 pohditaan myös tutkimuksen luotettavuutta. Aineistosta esiinnousseita tuloksia esitellään luvussa 4 ja luvussa 5 yhdistetään näitä saatuja tuloksia sekä työn teoreettista taustaa. Luvussa 6 esitetään tutkimuksen johtopäätökset.

2 Teorettinen viitekehys

Tässä kappaleessa esitellään tutkimuksen teoreettista taustaa. Ensin pohditaan määritelmää työhyvinvoinnille sekä työskentelyä ja johtamista hajautetussa työyhteisössä. Kun puhutaan hajautetusta työyhteisöstä, nousee keskusteluun usein myös yhteenkuuluvuuden ja työksinäisyyden kokemukset. Tämän vuoksi myös nämä määritelmät käsitellään teoriaosuudessa. Lopuksi esitellään työn teoreettiset taustaa rakentavat JDR-teoria sekä sosiaalisen vaihdannan teoria.

2.1 Työhyvinvointi

Työhyvinvointi on noussut merkittäväksi tekijäksi viime vuosien aikana yksilöiden ja työyhteisöjen kannalta. Tämän vuoksi myös vaatimukset niin työnantajille kuin työntekijöille työhyvinvointiin liittyen ovat kasvaneet (Viitala, 2004, s. 290). Pandey ja muut (2025, s. 3–5) esittävät systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessaan, että työntekijöiden hyvinvointi on keskeinen tekijä organisaatioiden menestykselle ja kestäväälle henkilöstöjohtamiselle, jonka vuoksi siihen tulisi keskittyä jokaisessa organisaatiossa. Lisähaasteita työhyvinvoinnille ja sen kehittämiseksi loi vuonna 2020 alkanut koronapandemia, joka muutti rajusti työn tekemisen tapoja. Monissa organisaatioissa siirryttiin vauhdilla hybridi- ja etätööhön, mikä muutti aikaisemmin totuttuja työskentelytapoja. Pandemiasta on kulunut jo muutamia vuosia, mutta hybridi- ja etätöy hakevat edelleen muotoaan organisaatioissa (Sinokki & Virtanen, 2025, luku 1).

Työhyvinvointi käsitteenä on monimuotoinen ja osaltaan myös ajan henkeen sidottua (Sinokki & Virtanen, 2025, luku 1; Vartiainen, 2017). Työhyvinvointi syntyy, kun työ on mielekästä ja sujuvaa, terveyttä ja turvallisuutta edistävässä ja kun työtä tehdään työuraa tukevassa ympäristössä ja työyhteisössä (Sinokki ja Virtanen, 2025, luku 1; Kehusmaa, 2011, s. 14–18). Vartiainen (2017) täydentää, että työhyvinvointi on systeeminen ilmiö, sillä se rakentuu herkässä vuorovaikutuksessa muun elämän ja kokonaishyvinvoinnin kanssa. Hän nostaa esiin, miten työhyvinvointiin vaikuttaa tämän lisäksi myös

aikaisemmat kokemukset sekä arvosidonnaisten vallan, vastuun ja erilaisten intressien vaikutus työelämässä. Vesterinen (2006, s. 7–10) puolestaan korostaa, että kokemus työhyvinvoinnista on hyvin yksilöllistä ja siihen voi vaikuttaa monet eri yksilölliset taustatekijät, kuten esimerkiksi ikä, sukupuoli, koulutus ja perhetilanne.

Työhyvinvoinnin yhteydessä puhutaan usein myös työkyvystä, mikä Sinokin ja Virtasen (2025, luku 1.) mukaan tarkoittaa työn vaatimukseen suhteutettua toimintakykyä. Heidän mukaansa työkykyä määritellään usein juridisissa tilanteissa, kuten esimerkiksi työkyvyttömyyttä arvioitaessa. Sairausvakuutuslain (1224/2004) 4 f §:n mukaan henkilö on työkyvytön, jos hän ei sairaudesta johtuvan tilan vuoksi kykene tekemään työtään tai sitä läheisesti vastaavaa työtä.

Työhyvinvoinnin kehittämisen avulla voidaan parantaa työntekijöiden työkykyä ja ennaltaehkäistä työkyvyn alenemista, mikä tarkoittaa, että työhyvinvoinnilla on merkittävä yhteiskunnallinen vaikutus (Sinokki & Virtanen, 2025, luku 1). Koska työhyvinvoinnin yhteiskunnallinen vaikutus tiedetään, on sitä varten asetettu työterveyshuoltolaki. Työterveyshuoltolain (1383/2001) 1 f §:n mukaan lain tarkoituksena on muun muassa edistää työntekijöiden terveyttä sekä työ- ja toimintakykyä työuran eri vaiheissa yhteistoimin työnantajan, työntekijän ja työterveyshuollon kanssa.

2.2 Työskentely hajautetussa työyhteisössä

Vuonna 2020 olleen koronapandemian aikana monissa organisaatioissa jouduttiin hyödyntämään aiempaa enemmän hybridityötä, jossa yhdistyy etä- ja lähityöskentely. Pandemian päätyttyä alkuperäisiin työskentelytapoihin ei välttämättä enää palattu, vaan monet organisaatiot ovat päättäneet pitää hybridityön osana organisaation työskentelytapoja, sillä se mahdollistaa työnannon ajasta ja paikasta riippumatta (Naqshbandi & muut, 2024, s. 5–7.) Työskentelymotivaatio ja odotukset etätyöskentelyä kohtaan kuitenkin muuttuivat pandemian myötä merkittävästi (Boyras & Gilbert, 2024, s. 1086–1089).

Naqshbandi ja muut (2024, s. 5–21) esittävät artikkelissaan, että aiemmat tutkimustulokset hybridityöhön liittyen ovat olleet ristiriitaisia, sillä osa tutkimuksista esittää hybridityön positiivisia vaikutuksia tuottavuuteen ja hyvinvointiin, kun taas osassa vaikutukset ovat olleet negatiivisia tai olemattomia. Positiivisena vaikutuksena he nostavat esiin hybridityön joustavuuden, joka tukee työhön sitoutumista ja työssä suoriutumista. Nämä positiiviset vaikutukset vaativat kuitenkin onnistuakseen riittävät resurssit, kuten esimerkiksi teknologiaa, hyvät työtilat ja sosiaalisen tuen. Boyraz ja Gilbert (2024, s. 1095–1104) havaitsivat tutkimuksessaan hybridityön lisäävän myös tuottavuutta ja autonomian tunnetta, sillä monet työntekijät ovat kokeneet olevansa tehokkaampia kotona kuin toimistolla työskennellessä.

Boyraz ja Gilbert (2024, s. 1095–1104) nostavat esiin artikkelissaan, että hybridityö voi heikentää yhteenkuuluvuuden tunnetta ja lisätä sosiaalista eristäytymistä. Haasteeksi voi muodostua työntekijöiden aikataulujen yhteensovittaminen, jolloin toimistolla työskennellessä ei kohtaa muita kollegoja (Charpignon & muut, 2023, s. 1). Boyraz ja Gilbert (2024, s. 1095–1104) esittävät, että organisaatioiden on tämän haasteen vuoksi tietoisesti rakennettava yhteisöllisyyttä ja luottamusta organisaation digitaalisissa ympäristöissä. Tämä edellyttää siis organisaatiolta uudenlaisia toiminta- ja viestintätapoja sekä yhteisiä foorumeja yhteisöllisyyden ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi. Charpignon ja muut (2023, s. 1–3) puolestaan kehottavat organisaatioita sovittamaan tiimien aikataulut yhtenäisiksi, jotta luonnollisia kohtaamisia toimistolla tulisi. Heidän mukaansa tämä vahvistaa vuorovaikutusta organisaatiossa sekä ylläpitää sosiaalista yhteyttä.

2.3 Johtaminen hajautetussa työyhteisössä

Työskentely hajautetussa työyhteisössä asettaa uudenlaisia haasteita johtamiselle ja esihenkilötyölle. Hajautetussa työssä vuorovaikutus ei tapahdu vain kasvotusten, kuten pelkässä lähityöskentelyssä, mikä muuttaa johtajan ja työntekijän välistä dynamiikkaa, luottamuksen rakentumista ja sosiaalisten vihjeiden tulkintaa. Viimeaikainen tutkimus on osoittanut, että johtaminen hybridityössä vaatii erityisesti emotionaalisia, viestinnällisiä

ja sosiaalisia taitoja, sekä kykyä rakentaa yhteisöllisyyttä etäisyyksien yli (Coronado-Maldonado & Benítez-Márquez, 2023, s. 2–4).

2.3.1 Epävirallisen vuorovaikutuksen rooli johtamisessa

Hajautetun työn yksi keskeisimmistä haasteista on epävirallisen vuorovaikutuksen väheneminen. Lütjens ja Felfe (2025, s. 3–5) osoittavat, että epäviralliset, ei-työhön liittyvä vuorovaikutus, kuten small talk, kuulumisten vaihtaminen ja spontaanit kohtaamiset, toimivat tärkeänä signaalina, jonka perusteella työntekijät arvioivat johtajan transformatiivisia piirteitä. He nostavat artikkelissaan esiin, että epävirallinen viestintä tarjoaa sosiaalisia vihjeitä, jotka auttavat työntekijöitä tulkitsemaan johtajan aitoutta, tukea ja yksilöllistä huomiointia.

Lütjensin ja Felfen (2025, s. 6–13) tutkimuksen mukaan epävirallinen ja arkipäiväinen viestintä tukee transformaationaalisen johtajuuden keskeisiä ulottuvuuksia, kuten inspiroivaa motivointia ja yksilöllistä huomiointia. Kun nämä kohtaamiset vähenevät, työntekijät kokevat johtajan etäisemmäksi ja vaikeammin lähestyttäväksi. He havaitsivat aineistossaan, että etäpäivinä epävirallinen vuorovaikutus laskee merkittävästi, mikä heikentää johtamiskokemusta. Aoyama ja Silva (2023, s. 4–7) esittävät artikkelissaan, että etäisyys ja hajautuneisuus lisäävät koordinaation tarvetta työyhteisössä. Mitä hajautetumpi työympäristö on, sitä enemmän tarvitaan yhteisesti sovittuja käytäntöjä, rooleja ja koordinaointia.

Hybridityö siis kaventaa niitä luonnollisia tilanteita, joissa johtaja ymmärtää työntekijän ajankohtaiset huolenaiheet, kuormituksen ja tunneilmaston. Epävirallinen viestintä ei ole siis ”ajan haaskausta”, vaan olennainen osa johtajuuden rakentumista. Tämän vuoksi etätyössä johtajan on tietoisesti luotava tilaisuuksia epämuodolliselle vuorovaikutukselle.

2.3.2 Emotionaalisen älykkyyden ja myötätuntoisen johtamisen merkitys hajautetussa työyhteisössä

Emotionaalinen älykkyys on yksi hajautetun johtamisen ydinominaisuuksista. Coronado-Maldonado ja Benítez-Márquez (2023, s. 2–4) korostavat, että emotionaalisesti älykkäät johtajat kykenevät tunnistamaan työntekijöiden tunneviestejä ja reagoimaan niihin myös tilanteissa, joissa visuaaliset ja nonverbaaliset vihjeet ovat rajallisia. Etäisessä työympäristössä tämä korostuu, sillä digitaalinen viestintä kaventaa spontaania havainnointia ja lisää viestinnän tulkinnanvaraisuutta.

Tutkimuskatsauksen perusteella emotionaalinen älykkyys on suoraan yhteydessä työhyvinvointiin, tiimien toimivuuteen ja johtamisen vaikuttavuuteen. Sen on havaittu tukevan erityisesti konfliktien hallintaa ja psykologisen turvallisuuden rakentumista, jotka ovat hajautetussa työssä keskeisiä tekijöitä. Lisäksi emotionaalisesti älykkäät johtajat kykenevät tasapainottamaan työn vaatimuksia ja työn resursseja, mikä heijastuu organisaation parempaan ilmapiiriin sekä työntekijöiden sitoutumiseen. (Coronado-Maldonado & Benítez-Márquez, 2023, s. 14–17.)

Tan ja muut (2025, s. 153–157) puolestaan nostavat esiin tutkimuksissaan myötätuntoisen johtamisen keskeiseksi voimavaraksi hajautetussa työssä. Heidän tutkimuksensa osoittaa, että myötätuntoinen johtaja pystyy rakentamaan työntekijöille tärkeitä sosiaalisia resursseja, kuten vertaistukea sekä kokemusta organisaation tuesta. Tutkimuksen mukaan nämä resurssit ovat merkittäviä suojatekijöitä hybridityön kuormitustekijöitä vastaan

Myötätuntoisen johtamisen vaikutukset näkyvät erityisesti työntekijöiden työhyvinvoinnissa, työtehokkuudessa ja suhteessa organisaatioon. Organisaation koettu tuki vaikuttaa suoraan sekä työntekijöiden hyvinvointiin että tasapainoon työn ja muun elämän välillä. Hajautetussa työssä tämä on kriittistä, koska työn ja yksityiselämän rajat hämärtyvät helposti. Lisäksi tutkimuksessa havaittiin, että naiset hyötyivät myötätuntoisesta

johtamisesta erityisesti hyvinvoinnin ja työn hallinnan näkökulmista. (Tan & muut, 2025, s. 158–169.)

Hajautetussa työyhteisössä johtajan emotionaalisen älykkyyden ja myötätuntoisen johtamisen merkitys kasvaa entisestään, koska ne auttavat johtajaa kompensoimaan etäjohtamisen tuomia aukkoja sosiaalisessa tiedonkulussa. Tunteiden tunnistaminen, empaattiset reaktiot ja yksilöllinen tuki muodostavat perustan hyvälle etäjohtamiselle. Tämän lisäksi myötätuntoinen johtaja toimii resurssien rakentajana lisäämällä työntekijöiden psykologista vakautta, yhteisöllisyyttä ja mahdollisuutta palautumiseen. (Tan & muut, 2025, s. 158–169.)

2.4 Yhteenkuuluvuuden tunne

Työhyvinvoinnin yhtenä osa-alueena voidaan tarkastella sosiaalisia suhteita ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. Sosiaaliset suhteet ovat perinteisesti muodostuneet työyhteisöissä fyysisen läsnäolon, eli kasvokkain tapahtuvan vuorovaikutuksen kautta. Näiden niin sanotusti luonnollisesti muodostuvien sosiaalisten suhteiden muodostuminen on kuitenkin nyt murroksessa hajautetuissa työyhteisöissä. (Tanskanen ja muut, 2023, s. 1–2.)

Ihmisillä on luontainen tarve muodostaa ja ylläpitää pysyviä, positiivisia ja merkityksellisiä ihmissuhteita. Tämän tarpeen tyydyttäminen edellyttää useita emotionaalisesti myönteisiä ja toistuvia vuorovaikutuksia läheisten ihmisten kanssa sekä kestäväää huolenpitoa ja välittämistä. Yhteenkuuluvuuden puute voi tutkimusten mukaan aiheuttaa vakavaa psyykkistä ja fyysistä haittaa, kuten esimerkiksi stressiä, mielenterveysongelmia, heikentynyttä immuunipuolustusta ja jopa kuolleisuutta. (Baumeister & Leary, 1995, s. 497–508.)

Sosiaalisten suhteiden luominen ja ylläpitäminen työyhteisöissä ei ole enää samanlaista kuin se on aikaisemmin ollut, mikä luo uudenlaisia haasteita yhteenkuuluvuudelle. Nämä

uudenlaiset haasteet saattavat aiheuttaa työntekijöille puutetta yhteenkuuluvuudessa, mikä voi johtaa työyksinäisyyden kokemuksiin. Työyksinäisyydellä on todettu olevan haitallisia vaikutuksia yksilöiden terveyteen ja hyvinvointiin, jonka vuoksi se on vähitellen tunnustettu jopa kansanterveydelliseksi ongelmaksi. (Tanskanen ja muut, 2023, s. 1–2; Ozcelik & Barsade, 2018, s. 2343–2345.)

2.5 Työyksinäisyys

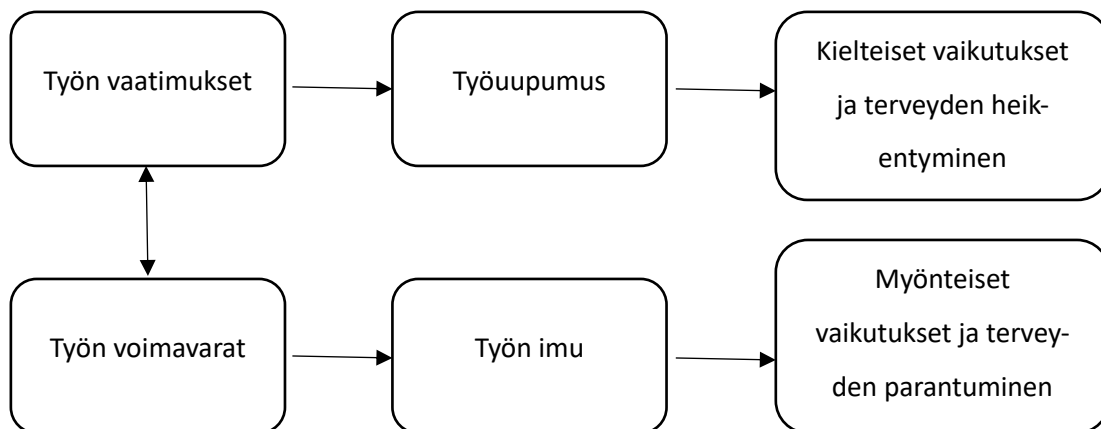
Työyksinäisyys tarkoittaa yksinäisyyttä, jota koetaan työn kontekstissa. Se on luonteeltaan subjektiivinen ja negatiivinen tunnekokemus, joka on tutkimusten mukaan haitallista yksilön lisäksi myös organisaatiolle. (Tanskanen & muut, 2023, 5–6; Wright & Silard, 2021, s. 1060–1065; Ozcelik & Barsade, 2018, s. 2343–2345.) Vaikka työyksinäisyyden muodostumiseen vaikuttaa yksilölliset tekijät kuten esimerkiksi ujous ja introverttius, on suurempana tekijänä organisaatioon liittyvät asiat, kuten vallitseva ilmapiiri. Tutkimusten mukaan kilpailullinen ja epäluottamukseen perustuva organisaatiokulttuuri lisäävät yksinäisyyttä työyhteisössä. Lisäksi yksilöiden erilaisuus kuten sukupuoli-, vähemmistö-, tai luokkaerot voivat aiheuttaa ulkopuolisuuden kokemuksia. (Wright & Silard, 2021, s. 1068–1072.)

Wright ja Silard (2021, s. 1073–1074) nostavat esiin artikkelissaan, että työyksinäisyys aiheuttaa yksilölle fyysistä kipua, sillä se aktivoi aivoissa samat hermostolliset alueet kuin fyysinen kipu. Näin ollen se vaikuttaa merkittävästi työssä suoriutumiseen, sitoutumiseen ja hyvinvointiin. Työyksinäisyys voi johtaa työntekijän motivaation laskuun, jonka vuoksi on tärkeää, että organisaatioissa keskitytään työyksinäisyyden ennaltaehkäisemiseen. Ozcelik ja Barsade (2018, s. 2347–2352) puolestaan korostavat artikkelissaan, miten yksinäisyys voi luoda negatiivisen kierteen yksilölle. Yksinäiset työntekijät kokevat sosiaaliset tilanteet uhkaaviksi, mikä saa heidät vetäytymään, mikä taas johtaa sosiisiin taitopuutteisiin. Tämä toimi saa yksilön näyttämään vähemmän lähestyttävältä muiden työntekijöiden silmissä, mikä taas vahvistaa yksilön yksinäisyyttä.

Työyksinäisyys muodostuu pitkän aikavälin aikana ja siihen vaikuttaa moni tekijä, jonka vuoksi sitä ei voida poistaa yhdellä yksittäisellä toimella (Wright & Silard, 2021, s. 1075–1076). Työyksinäisyyttä voidaan ehkäistä panostamalla vuorovaikutukseen, psykologiseen turvallisuuteen, yhteisöllisyyteen ja johtamisen kehittämiseen (Wright & Silard, 2021, s. 1075–1076; Ozelik & Barsade, 2018, s. 2361–2362). Työyksinäisyys ei ole vain yksilön tunne, vaan koko organisaation ilmiö, jonka vuoksi ennaltaehkäisevien toimenpiteiden tulee koskea koko organisaatiota (Wright & Silard, 2021, s. 1075–1076).

2.6 JDR-teoria

Tutkimuksen teoreettisena taustana käytetään JDR-teoriaa (job demands-resources theory), joka tarkastelee työhyvinvointia työn vaatimusten ja voimavarojen näkökulmasta (Shujahat ja muut, 2024, s. 3–5; Bakker ja muut, 2022, s. 267–269). Bakker ja muut (2022, s. 267–269) nostavat esiin artikkelissaan JDR-teorian perusajatukseksi työn vaatimukset (job demands), jotka aiheuttavat kuormitusta ja terveyden heikentymistä, mikä voi johtaa uupumukseen ja alisuoriutumiseen. Vaatimusten lisäksi he nostavat esiin työn voimavarat (job resources), jotka tukevat työntekijän motivaatiota, kehittymistä ja hyvinvointia, mikä taas lisää työn imua ja sitoutumista. Näin ollen JDR-teorian mukaan työn vaatimusten ja voimavarojen tasapaino määrittää työntekijän työhyvinvointia. Kuvassa 1 on havainnollistettu JDR-teorian perusmallia.



Kuva 1. JDR-malli mukailten (Bakker ja muut, 2022).

Lisäksi JDR-teoria esittää kahdeksi rinnakkaiseksi prosessiksi terveyttä heikentävän prosessin sekä motivaatioprosessin. Terveyttä heikentävä prosessi koostuu työn vaatimuksesta ja siitä johtuvasta uupumuksesta ja terveyshaitoista, kun taas motivaatioprosessi koostuu työn voimavaroista ja siitä seuraavasta työn imusta. (Bakker ja muut, 2022, s. 13.8–13.2.) Toinen lähestymistapa puolestaan korostaa työntekijöiden voimavaroissa henkilön ja tilanteen välistä vuorovaikutusta sekä bufferi- ja boost-hypoteesia (Bakker ja muut, 2022, s. 13.8–13.2). Bufferi- ja boost-hypoteesia avataan tarkemmin luvuissa 2.6.2.

2.6.1 Työn vaatimukset

Bakker ja muut (2022, s. 13.8–13.9) määrittelevät artikkelissaan työn vaatimuksiksi työn fyysiset, psykologiset, sosiaaliset ja organisatoriset piirteet, jotka vaativat jatkuvaa fyysistä, kognitiivista tai emotionaalista ponnistelua ja liittyvät siten fysiologisiin tai psykologisiin kustannuksiin. Käytännön esimerkkejä työn vaatimuksista on työkuorma, emotionaaliset vaatimukset, kognitiiviset vaatimukset, rooliristiriidat ja byrokratia sekä työn monimutkaisuus (Shujahat ja muut, 2024, s. 180–181; Bakker ja muut, 2022, s. 13.9–13.10).

Työn vaatimusten toistuva ja liiallinen esiintyminen johtaa lisääntyneeseen ponnisteluun, mikä puolestaan kuluttaa työntekijöiden fyysisiä, emotionaalisia ja kognitiivisia

voimavaroja. Liialliset ja toistuvat työn vaatimukset voivat JDR-teorian mukaan käynnistää terveyttä heikentävän prosessin, jossa työn kuormitus johtaa väsymykseen, uupumukseen sekä erilaisiin terveydellisiin ongelmiin. Tämä terveyttä heikentävä prosessi johtaa lopulta myös heikompaan suoriutumiseen työtehtävissä. (Bakker ja muut, 2022, s. 13.9–13.10.)

Työn vaatimukset eivät kuitenkaan aina ole vain negatiivisia tai terveyttä heikentäviä asioita. Shujahat ja muut (2024, s. 180–181) nostavat esiin artikkelissaan työn vaatimusten jakamisen challenge demands- ja hindrance demands-kategorioihin. Challenge demands eli haastavat vaatimukset voivat olla motivoivia, sillä ne tukevat ammatillista kasvua ja osaamisen kehittämistä esimerkiksi työn monimutkaisuuden kautta. Hindrance demands eli estävät vaatimukset puolestaan hidastavat työntekoa ja heikentävät motivaatiota esimerkiksi rooliristiriidan tai byrokratian muodossa. Bakker ja Demerouti (2017, s. 276–277) korostavat artikkelissaan, että saman vaatimuksen koettu luonne voi vaihdella myös kontekstin mukaan, jolloin se voidaan kokea sekä haastavana että estävänä riippuen tilanteesta ja käytettävissä olevista voimavaroista.

Bakker ja muut (2022, s. 13.12) kuvailevat artikkelissaan työn vaatimusten dynaamista luonnetta, jonka mukaan työn vaatimukset voivat kasvaa itseään vahvistavassa kierreessä, jossa stressi ja itsensä heikentäminen lisäävät uusia vaatimuksia ja vahvistavat näin ollen uupumusta ajan myötä. Itsensä heikentämisen ilmiö koostuu korkeasta kuormituksesta ja kielteisistä tunteista, jotka kaventavat työntekijän toimintamahdollisuuksia, lisäävät virheitä ja heikentävät viestintää. Tämä puolestaan luo uusia vaatimuksia ja voi käynnistää niin kutsutun loss spiral-kierteen, eli menetyksen kierteen.

Menetyksen kierre on itseään vahvistava negatiivinen prosessi, jossa työn vaatimusten aiheuttama kuormitus ja uupumus vähentävät työntekijän käytettävissä olevia voimavaroja, kuten esimerkiksi energiaa ja keskittymiskykyä. Tämä puolestaan aiheuttaa työntekijälle lisää kuormitusta ja uusia työn vaatimuksia. (Bakker & Demerouti, 2022, s. 13.10–13.12; Bakker & Demerouti, 2017, s. 276–277.) Demerouti ja Bakker (2023, s. 222)

nostavat esiin artikkelissaan, että tutkimusten mukaan viikoittaiset vaatimukset ennustavat viikoittaista itsensä heikentämistä uupumuksen välityksellä. Tämä ennuste toteutuu erityisesti henkilöillä, joilla on jo valmiiksi korkea krooninen uupumus.

2.6.2 Työn voimavarat

Bakker ja muut (2022, s. 13.8–13.10) määrittelevät artikkelissaan työn voimavaroiksi työn fyysiset, psykologiset ja organisatoriset piirteet, joilla on motivoiva potentiaali. Nämä tekijät auttavat saavuttamaan työn tavoitteet, lieventävät työn vaatimusten haitallisia vaikutuksia ja edistävät oppimista sekä henkilökohtaista kasvua. Esimerkkejä työympäristössä esiintyvistä voimavaroista ovat autonomia ja päätösvalta omaan työhön liittyen, palautteen saaminen, sosiaalinen tuki, koulutus- ja kehitysmahdollisuudet sekä oikeudenmukainen johtaminen (Manka & Manka, 2023, s. 52–53).

JDR-teorian mukaan työn voimavarat käynnistävät motivaatioprosessin, joka toimii vastavoimana työn vaatimusten aiheuttamalle terveyttä heikentävälle prosessille. Työn voimavarat tyydyttävät työntekijöiden psykologisia perustarpeita, joita ovat autonomia, kyvykkyys ja yhteenkuuluvuus. Tämä taas johtaa työn imuun, joka ilmenee tarmokkuutena, omistautumisena ja uppoutumisena työhön. Työn imu puolestaan saa aikaan positiivisia seurauksia, sillä se lisää luovuutta, oma-aloitteisuutta ja työtehoa sekä johtaa parempaan työsuoritukseen ja sitoutumiseen organisaatioon. Motivaatioprosessi toimii niin sanotusti itseään ruokkivana prosessina. (Bakker ja muut, 2022, s. 13.9.) Työn imua esittäviä tekijöitä voivat olla muun muassa toimimattomat tietojärjestelmät, rooliristiriidat sekä jatkuva kohtuuton työmäärä ja aikapaine (Manka & Manka, 2023, s. 52–53).

JDR-teorian uudemmassa lähestymistavassa työn voimavarat jaetaan buffer- ja boost-hypoteeseihin. Buffer-hypoteesi kuvaa työn voimavarojen suojaavaa vaikutusta työn vaatimuksia vastaan, sillä sen uskotaan vähentävän työn vaatimusten kielteisiä vaikutuksia muun muassa stressiin, uupumukseen ja muihin kuormitustekijöihin. Suojaava vaikutus ilmenee, koska voimavarat muuttavat tapaa, jolla työntekijät havainnoivat ja

tulkitsevat työn vaatimuksia sekä vähentävät niihin liittyviä fysiologisia ja psykologisia haitallisia seurauksia. Empiirisesti on osoitettu, että voimavarat kuten taitojen monipuolisuus, palaute ja palautumismahdollisuudet voivat lieventää työn vaatimusten vaikutusta stressiin ja uupumukseen. (Bakker ja muut, 2022, s. 13.10.)

Boost-hypoteesi täydentää buffer-hypoteesia, sillä sen mukaan työn vaatimukset voivat vahvistaa työn voimavarojen positiivisia vaikutuksia työn imuun ja motivaatioon. Boost-hypoteesi ilmenee erityisesti silloin, kun vaatimukset koetaan haastavina tai estävinä. Kun työntekijä kohtaa haastavia, mutta hallittavissa olevia vaatimuksia, voimavarojen merkitys korostuu. Näissä tilanteissa työntekijä pystyy hyödyntämään voimavarojaan tehokkaammin, jolloin työn imu kasvaa. (Bakker ja muut, 2022, s. 13.10.) Työn imusta käynnistyy kierre, jossa työn imu lisää oma-aloitteisia muutuskäytäntöjä, mikä taas kasvattaa voimavaroja ja ylläpitää työn imua (Bakker & Demerouti, 2017, s. 276–277). Boost- ja buffer-hypoteesit molemmat korostavat JDR-teorian dynaamista luonnetta, jonka mukaan vaatimukset ja voimavarat eivät toimi erikseen vaan vaikuttavat toisiinsa vuorovai- kutteisesti (Bakker ja muut, 2022, s. 13.10).

Työn voimavaroista puhuttaessa, huomioidaan usein myös työntekijän henkilökohtaiset voimavarat, kuten esimerkiksi minäpystyvyys, optimismi ja resilienssi. Nämä voimavarat kytkeytyvät keskeisesti työn voimavaroihin, sillä enemmän henkilökohtaisia voimavaroja omaavilla työntekijöillä on taipumus saada enemmän työn resursseja ja päinvastoin. (Bakker ja muut, 2022, s. 13.10.)

Johtamisella on todettu tutkimusten mukaan olevan suora yhteys resurssien luomiseen ja työn voimavarojen vahvistamiseen. Transformationaalinen, eli työntekijöiden sisäistä motivaatiota ruokkiva johtaminen lisää päivittäistä sosiaalista tukea ja autonomiaa, mikä lisää työn imua. Johtamisen lisäksi organisaation psykososiaalisella turvallisuusilmastolla on todettu olevan positiivinen vaikutus työn vaatimusten ja resurssien tasapainossa, mikä lisää työntekijöiden sitoutumista ja suoriutumista. (Bakker & Demerouti, 2017, s. 279–280; Bakker & muut, 2022, s. 13.18.)

2.6.3 Työn muokkaaminen

Työntekijöiden työhyvinvointiin ja käytettävissä oleviin resursseihin voidaan vaikuttaa myös työtä muokkaamalla. Bakker ja Demerouti (2017, s. 276–277) nostavat esiin artikkelissaan työn muokkaamisen käsitteen, joka on keskeinen mekanismi työntekijöiden resurssien lisäämiseen. Työn muokkaamisessa työntekijät aktiivisesti lisäävät resursseja, etsivät haasteita ja vähentävät vaatimuksia. Tämä mekanismi on yhdistetty suurempaan työn imuun, työtyytyväisyyteen ja parempaan suoriutumiseen pitkittäistutkimuksissa.

Bakker ja muut (2021, s. 317–318) esittelevät artikkelissaan leikkisän työn muotoilun playful work design -käsitteen, jonka avulla työntekijät luovat hauskuutta ja haastetta työtehtäviinsä. Bakkerin ja Demeroutin (2017, s. 276–277) esittelemässä työn muokkaamisen käsitteessä keskitytään laajempaan työn muokkaamiseen, kuten uusien voimavarojen ja haasteiden etsimiseen. Tämä laajempi työn muokkaaminen voi ilmetä organisaatiossa esimerkiksi palautteen hakemisena tai uusien projektien aloittamisena. Bakkerin ja muiden (2021, s. 317–318) esittelemä leikkisä työn muotoilu ei välttämättä edellytä itse työn rakenteiden muokkaamista vaan työntekijöiden oman lähestymistavan muutosta työtehtäviä kohtaan. Leikkisässä työn muotoilussa keskitytään yksittäisiin tehtäviin ja siihen, miten niistä saadaan luotua kiinnostavampia ja merkityksellisempiä.

JDR-teorian mukaan leikkisä työn muotoilu tukee työhyvinvointia erityisesti silloin, kun työ on yksitoikkoista tai kuormittavaa. Sen on todettu lisäävän työntekijöiden psykologisia voimavaroja kuten autonomiaa, merkityksellisyyttä ja energiaa. Lisäksi se luo uusia haasteita työhön, joka lisää työntekijöiden motivaatiota ja työn imua, mikä taas vahvistaa työntekijöiden työhyvinvointia. (Bakker & muut, 2021, s. 317–318.)

2.7 Sosiaalisen vaihdannan teoria

Tutkimuksen teoriaosuutta laajennetaan sosiaalisen vaihdannan teorialla (social exchange theory), joka tarjoaa keskeisen viitekehyksen työnantajan tukitoimien ja työhyvinvoinnin välisen yhteyden ymmärtämiseen. Teorian ydinajatus on, että ihmissuhteet, myös työpaikan suhteet, rakentuvat vastavuoroisten vaihtosuhteiden varaan, joissa osapuolet odottavat saavansa jollakin tavalla takaisin sen, mitä he itse panostavat suhteeseen (Barbalet, 2017, s. 935–936; Cropanzano & Mitchell, 2005, s. 874–875; Hosmer, 1995, s. 379–388). Organisaatiokontekstissa tämä tarkoittaa, että kun työnantaja tarjoaa työntekijöille tukea, oikeudenmukaista kohtelua ja resursseja, työntekijät vastaavat tähän sitoutumisella, lojaalisuudella ja myönteisellä käyttäytymisellä (Cropanzano & Mitchell, 2005, s. 881–885).

Cropanzanon ja Mitchellin (2005, s. 874–877) mukaan sosiaalisen vaihdannan teorian juuret ulottuvat 1900-luvun alkuun, jolloin tutkijat Homans, Blau, Simmel, Mauss ja Emerson ovat aloittaneet teorian tarkemman kehittämisen. Teorian mukaan ihmisten välille muodostuu vastavuoroisia vaihtosuhteita, jotka ovat keskinäisesti riippuvaisia ja ehdollisia toisistaan. Yhden osapuolen teot vaikuttavat toisen toimintaan, ja ajan myötä tästä syntyy luottamukseen ja velvoitteisiin perustuva suhde. Vaihdantasuhteet vaativat onnistuakseen yhteisten sääntöjen ja normien noudattamisen, joista tärkein on vastavuoroisuuden normi. (Cropanzano & Mitchell, 2005, s. 874–877.)

Sosiaalisen vaihdannan teoria erottaa taloudellisen ja sosiaalisen vaihdannan toisistaan, sillä taloudellisessa vaihdannassa resurssit ovat konkreettisia ja sopimukseen sidottuja (raha, työpanos), kun taas sosiaalisessa vaihdannassa ne ovat usein epämääräisempiä ja symbolisia (arvostus, tuki, luottamus). Koska sosiaalisen vaihdannan resurssit ovat epämääräisempiä, ei niille voida määritellä tarkkaa arvoa tai takaisinmaksun ajankohtaa. Tämä epämääräisyys tekee sosiaalisesta vaihdannasta inhimillisen ja moraalisen prosessin, joka ylläpitää yhteisöjen ja organisaatioiden sosiaalista rakennetta. (Cropanzano & Mitchell, 2005, s. 881–883.)

Hosmer (1995, s. 379–381, 390–393) syventää sosiaalisen vaihdannan teoriaa eettisellä ja moraalisella näkökulmalla, jonka mukaan luottamus on sekä sosiaalisen vaihdannan seuraus että ehto. Hänen mukaansa luottamus syntyy, kun toinen osapuoli toimii vapaaehtoisesti moraalisen velvollisuuden ohjaamana ja suojelee toisen oikeuksia ja etuja. Tämä vapaaehtoisuus tekee vaihdannasta moraalisesti kestävä ja itseään vahvistavan prosessin, jonka mukaan reilu kohtelu synnyttää vastavuoroista sitoutumista. Tämä itseään vahvistava prosessi taas ylläpitää työhyvinvointia ja yhteisöllisyyttä. (Hosmer, 1995, s. 394–399.)

Barbalet (2018, s. 935–936) puolestaan laajentaa sosiaalisen vaihdannan teoriaa tunteiden ja sosiaalisten sidosten näkökulmalla. Hän korostaa artikkelissaan, että vaihdantasuhteita ei ylläpidetä vain rationaalisilla hyötykustannuslaskelmilla, vaan ne rakentuvat sosiaalisille tunteille ja arvostukselle. Vaihdanta perustuu siihen, että osapuolet kokevat yhteistä arvostusta ja halun ylläpitää suhdetta, ei pelkoon tai pakkoon. Tämä erottaa sosiaalisen vaihdannan esimerkiksi valtasuhteisiin perustuvista vaihdoista, joissa toimijoiden välinen riippuvuus perustuu pakkoon eikä luottamukseen. (Barbalet, 2018, s. 939–940.)

2.7.1 Vaihdannan säännöt ja resurssit

Sosiaalisen vaihdannan teoria perustuu oletukseen, että ihmisten väliset suhteet rakentuvat vaihdannan sääntöjen ja resurssien ympärille. Näiden avulla selitetään, miksi yksilöt ylläpitävät, kehittävät tai katkaisevat sosiaalisia suhteita. Vaihdannan säännöt määrittelevät miten resurssit liikkuvat yksilöiden välillä, kun taas resurssit kuvastavat niitä arvoja ja hyötyjä, joita vaihdetaan vuorovaikutustilanteissa. (Cropanzano & Mitchell, 2005, s. 875–876.)

Cropanzano ja Mitchell (2005, s. 875–879) kuvaavat artikkelissaan sosiaalisen vaihdannan useita sääntöjä, kuten esimerkiksi altruismia, rationaalista hyötylaskentaa, ryhmän etua ja kilpailua. Keskeisimpänä sääntönä he kuitenkin nostavat esiin vastavuoroisuuden säännön, joka ohjaa yksilöitä palkitsemaan toisen osapuolen positiivisista teoista ja

välttämään negatiivisia vastareaktioita. He korostavat, että vastavuoroisuus ei ole pelkkä käyttäytymissääntö, vaan moraalinen ja sosiaalinen periaate, joka luo pohjan luottamukselle. Artikkelissa esitetään Gouldnerin (1960) luoma klassinen jaottelu, jonka mukaan vastavuoroisuus voi olla välitöntä, viivästettyä tai yleistä. Tämän klassisen jaottelun mukaan välitön vastavuoroisuus kuvastaa tekoja, joiden jälkeen seuraa suora palkitseminen. Viivästetyssä vastavuoroisuudessa hyvitys tapahtuu myöhemmin luottamuksen varassa ja yleisessä vastavuoroisuudessa teko kohdistuu yksittäisen henkilön sijaan yhteisöön.

Hosmer (1995, s. 390–399) laajentaa vaihdannan sääntöjä eettiseen ja moraaliseen suuntaan. Hän esittää, että sosiaalinen vaihdanta perustuu vapaaehtoiseen moraaliseen velvollisuuteen toimia reilusti ja suojella toisen osapuolen etuja. Tämä tarkoittaa, että vastavuoroisuus ei ole vain hyötyyn perustuva sopimus, vaan moraalinen sitoumus noudattaa oikeudenmukaisuutta ja toisen ihmisen kunnioitusta. Hosmerin mukaan moraalinen vastavuoroisuus luo perustan luottamukselle, joka puolestaan tekee pitkäaikaiset vaihdantasuhteet mahdollisiksi.

Barbalet (2018, s. 935–940) puolestaan tuo sosiaalisen vaihdannan sääntöihin uuden ulottuvuuden korostamalla tunteiden merkitystä. Hän korostaa, että sosiaalinen vaihdanta ei ole vain laskelmoitua hyötyjen ja kustannusten punnintaa, vaan siihen liittyy myös emotionaalinen vastavuoroisuus, kuten esimerkiksi kiitollisuus, arvostus ja sosiaalinen tunnustus. Tunteiden kautta vaihdanta saa merkityksen ja suhteet pysyvät yllä, vaikka niistä ei olisi välitöntä hyötyä ihmiselle. Barbalet nostaa esiin, että emotionaalinen velvoite, kuten tarve säilyttää toisen kunnioitus, voi olla yhtä vahva motivaattori kuin taloudellinen hyöty.

Sosiaalisen vaihdannan teoriassa vaihdantaa käydään erilaisilla resursseilla, jotka voivat olla aineellisia tai aineettomia. Cropanzano ja Mitchell (2005, s. 880–881) esittävät artikkelissaan resurssien jaottelun, joka pohjautuu Foa & Foan (1974, 1980) esittämään resurssiteoriaan. Tämän teorian mukaan resurssit voidaan jakaa kuuteen kategoriaan: rakkaus, status, tieto, raha, tavarat ja palvelut. Nämä resurssit voidaan jaotella vielä erikseen

taloudellisiin (raha, tavarat ja palvelut) tai sosioemotionaalisiin resursseihin (rakkaus, status ja tieto).

Hosmerin (1995, 385–388) mukaan organisaatioympäristössä työnantajan tukitoimet, kuten palautteenanto, kehittymismahdollisuudet ja sosiaalinen tuki, voidaan ymmärtää sosioemotionaalisinä resursseina, jotka vahvistavat työntekijän kokemusta arvostuksesta ja yhteenkuuluvuudesta. Nämä resurssit toimivat sosiaalisen vaihdannan eettisenä perustana, kun työnantaja tarjoaa tukea ja reilua kohtelua, työntekijät kokevat moraalisen velvoitteen vastata luottamuksella ja sitoutumisella. Barbalet (2018, s. 939–940) puolestaan nostaa esiin, että resurssien vaihto ei aina ole symmetristä, sillä arvostuksen, tunnustuksen ja kiitollisuuden vaihto voi olla epäsuoraa ja kestää pitkän ajan. Hän korostaa, että tunteiden välityksellä nämä resurssit luovat sosiaalista pääomaa ja vahvistavat yhteisön koheesiota.

2.7.2 Luottamus ja vastavuoroisuus

Sosiaalisen vaihdannan teorian ytimessä on luottamus ja vastavuoroisuus, jotka määrittävät sen, miten ja miksi ihmiset ylläpitävät vaihtosuhteita keskenään. Teorian mukaan sosiaaliset suhteet kehittyvät silloin, kun osapuolet kokevat vaihtonsa reiluksi ja voivat luottaa siihen, että heidän panoksensa palkitaan tulevaisuudessa. (Cropanzano & Mitchell, 2005, s. 874–875.)

Cropanzano ja Mitchell (2005, s. 875–879) määrittelevät artikkelissaan vastavuoroisuuden säännöksi, jonka mukaan ihmiset kokevat velvollisuudekseen palkita positiivinen kohtelu ja välttää vahingoittamista muita. Heidän mukaansa vastavuoroisuus voi olla välittöntä, viivästettyä tai yleistä, ja se ohjaa ihmisten käyttäytymistä myös silloin, kun muodollisia sopimuksia toimintaan liittyen ei ole. Cropanzano ja Mitchell (2005, s. 882–884) nostavat esiin artikkelissaan, että vastavuoroisuuteen liittyy myös epämääräisiä velvoitteita, joita ei voi vaatia välittömästi takaisin. Tällaiset aineettomat velvoitteet, kuten esimerkiksi tuki, arvostus ja tieto ovat tyypillisiä sosiaalisessa vaihdannassa, ja tämän vuoksi

vastavuoroisuuden toteutuminen vaatii luottamusta siihen, että toinen osapuoli toimii reilusti eri tilanteissa. Barbalet (2018, s. 935–937) yhtyy tähän näkemykseen, mutta korostaa omassa artikkelissaan emotionaalisten siteiden merkitystä luottamuksen ylläpitämisessä.

Hosmer (1995, s. 385–388) esittää artikkelissaan, että luottamus ja vastavuoroisuus muodostavat itseään vahvistavan kierteen, jossa luottamus mahdollistaa vastavuoroisen käyttäytymisen, joka aiheuttaa onnistuneita vaihdantoja ihmisten välillä, mikä taas lisää luottamusta heidän välillään. Tämän prosessin merkitys korostuu erityisesti organisaatiokontekstissa, jossa työntekijän ja työnantajan suhde perustuu jatkuvaan vaihdantaan. Työhyvinvointia ja yhteisöllisyyttä vahvistava sosiaalinen sopimus syntyy, kun työnantaja osoittaa reilua tukea ja arvostusta työntekijöille, ja työntekijät taas vastaavat tähän lojaalisuudella, sitoutumisella ja yhteistyöllä (Cropanzano & Mitchell, 2005, s. 881–885).

2.7.3 Sosiaalinen vaihdanta ja työhyvinvointi

Sosiaalinen vaihdanta näkyy päivittäisessä työelämässä ja sillä on keskeinen rooli ihmisten työhyvinvoinnissa. Työnantajan ja työntekijän välillä vallitsee jatkuva vaihtoprosessi, jossa organisaatio tarjoaa työntekijälle palkkaa, tukea, autonomiaa ja arvostusta, kun taas työntekijä puolestaan tuottaa panoksellaan arvoa organisaatiolle. Tämä vaihtoprosessi muodostaa työnantajan ja työntekijän välille suhteen, joka ei perustu vain muodollisiin sopimuksiin, vaan sosiaaliseen luottamukseen, joka rakentuu pidemmällä aikavälillä. Näin ollen työhyvinvointi ei muodostu vain työolosuhteista, vaan ennen kaikkea kokemuksesta, että oma panos ja hyvinvointi ovat työnantajalle merkityksellisiä. (Cropanzano & Mitchell, 2005, s. 874–876.)

Työnantajan ja työntekijän välillä vallitsee suhde, josta molemmat osapuolet hyötyvät, mutta suhteen laatu riippuu osapuolten välisestä luottamuksesta ja oikeudenmukaisuudesta. Työntekijät ovat tutkimusten mukaan taipuvaisia vastaamaan työnantajan tukeen lisääntyneellä sitoutumisella ja organisaatiomyönteisellä käyttäytymisellä. Tämä

tarkoittaa, että työnantajan tukitoimet, kuten sosiaalinen tuki, palautteenanto ja osallistava johtaminen, toimivat sosioemotionaalisina resursseina, jotka vahvistavat työntekijöiden motivaatiota sekä työhyvinvointia. (Cropanzano & Mitchell, 2005, s. 884–887.)

Työntekijöiden työhyvinvointi toimii sosiaalisen vaihdannan indikaattorina, kun työntekijä kokee, ettei saa työstään riittävästi hyötyjä suhteessa panokseen, hän reagoi vähentämällä organisaatiomyönteistä käyttäytymistä (Yu & muut, 2018, s. 9–10). Barbalet (2018, s. 938–939) täydentää, että sosiaalisessa vaihdannassa työntekijät etsivät arvostusta ja hyväksyntää, ja työnantajan kyky tarjota tätä emotionaalista palautetta on ratkaisevaa. Hän painottaa artikkelissaan, että luottamukseen ja yhteisöllisyyteen perustuva ilmapiiri vahvistaa työhyvinvointia kollektiivisesti, sillä se luo työntekijöille kokemuksen merkityksellisyydestä ja yhteisöllisyydestä.

Hajautetussa työyhteisössä sosiaalisen vaihdannan periaatteet saavat erityisen merkityksen, koska fyysisen läheisyyden ja välittömän vuorovaikutuksen puute voi heikentää vastavuoroisuuden ja luottamuksen kokemuksia (Cropanzano & Mitchell, 2005, s. 875–885; Hosmer, 1995, s. 385–388). Cropanzano ja Mitchell (2005, s. 881–882) korostavat, että tällaisissa olosuhteissa työnantajan tuki, kuten selkeä viestintä, palautekanavat ja sosiaalinen yhteys, toimii korvaavana mekanismina, joka ylläpitää luottamusta.

Barbalet (2018, s. 937–940) puolestaan painottaa, että etä- ja hybridityössä tunteiden ja arvostuksen ilmaisun merkitys korostuu. Työntekijöiden kokemukset kuulluksi tulemisesta ja sosiaalisesta yhteydestä ylläpitävät emotionaalista vaihtoa ja estävät muun muassa työksinäisyyttä. Barbaletin mukaan sosiaalisen vaihdannan jatkuvuus hajautetussa työssä edellyttää siten aktiivista emotionaalista ja moraalista panosta työnantajalta. Käytännön tasolla tämä tarkoittaa esimerkiksi säännöllistä vuorovaikutusta, kiitoksen osoittamista ja psykologisen turvallisuuden rakentamista.

3 Tutkimuksen toteutus ja menetelmät

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen toteutusta sekä tutkimuksessa käytettyjä menetelmiä. Ensin esitellään kohdeorganisaatio, sen rakenne sekä avainlukuja. Tämän jälkeen käydään tarkemmin läpi tutkimuksessa käytetty tutkimusmenetelmä, aineiston kerääminen sekä aineiston analysointi. Lopuksi pohditaan vielä tutkimuksen luotettavuutta sekä mahdollisia rajoittavia tekijöitä.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää millaisin keinoin työnantaja voi tukea ja vahvistaa työntekijöiden työhyvinvointia hajautetussa työyhteisössä Walki Oy:llä. Tarkoituksena on tuottaa mahdollisimman konkreettista tietoa kohdeorganisaatiolle työhyvinvoinnin nykytilasta sekä mahdollisista kehitysehdotuksista tulevaisuutta ajatellen. Tämä konkreettisuuden näkökulma tulee vahvasti mukana koko tutkimuksen ajan. Tarve tutkimukselle nousi esiin keskusteluista Walki Oy:n HR-päällikön kanssa. HR-päällikkö nosti esiin huolen Walki Oy:n henkilöstön hyvinvointiin liittyen, jonka jälkeen ilmeni, että työntekijöiden työhyvinvointia hajautetussa työyhteisössä ei ollut vielä tutkittu tarkemmin. Tästä lähti itämään ajatus pro gradu –tutkielman tekemisestä juuri kyseiseen aihepiiriin liittyen.

Tutkijan oma mielenkiinto aiheeseen pohjautuu haluun olla kehittämässä työyhteisöä, jossa työhyvinvointi on hyvällä tasolla. Tutkijalla itsellään on myös pitkä historia hyvinvointialalla, jonka vuoksi terveyteen ja hyvinvointiin liittyvät asiat ovat hänelle intohimo.

3.1 Kohdeorganisaatio

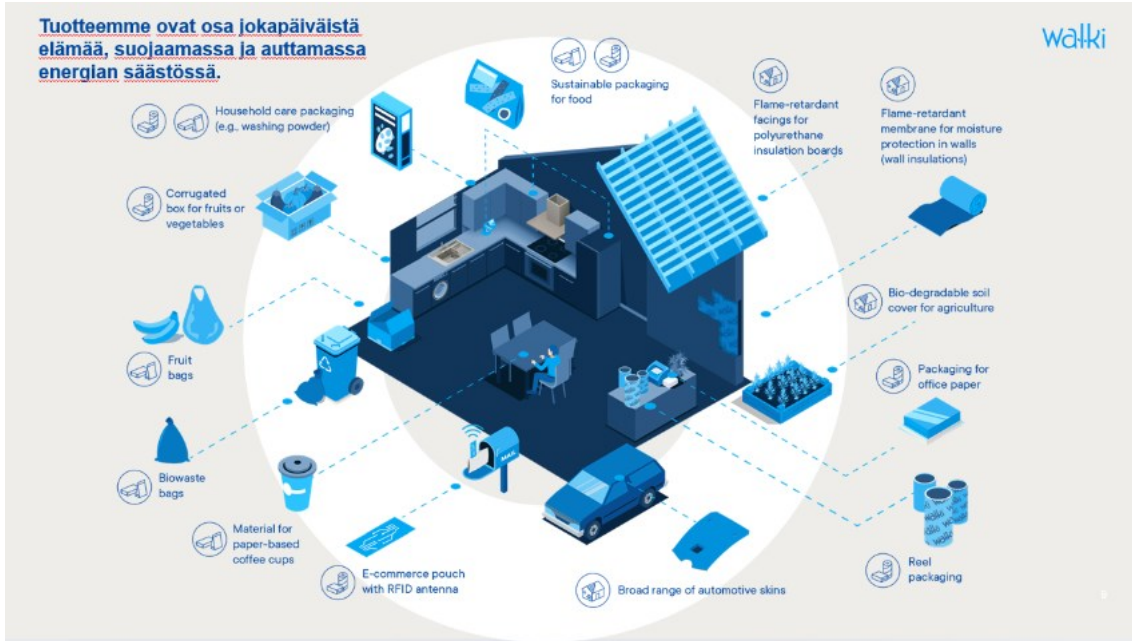
Tutkimus toteutettiin Walki Oy:n Valkeakosken tehtaan toimihenkilöille. Kohdeorganisaation esittely on kirjoitettu hyödyntäen Walki Oy:n sisäistä materiaalia sekä Walkin nettisivujen avulla. Walki Oy on osa kansainvälistä Walki Group konsernia, ja se on organisoitu kolmeen eri liiketoiminta-alueeseen: kuluttaja- ja teollisuuspakkauksiin sekä tekniisiin materiaaleihin. Yritys toimii yhdellätoista eri markkina-alueella, ja sen tuotantolaitokset sijaitsevat Suomessa, Saksassa, Belgiassa, Espanjassa, Ranskassa, Puolassa, Iso-

Britanniassa ja Kiinassa. Konsernin pääkonttori sijaitsee Espoon Keilaniemessä. Walki Groupin liikevaihto on vuosittain noin 705 miljoonaa euroa ja konsernin kokonaishenkilöstömäärä on 1700 ihmistä (kuva 2).



Kuva 2. Walki Oy lukuina (Walki Oy:n sisäiset HR-materiaalit).

Walki Oy on kasvua tavoitteleva konserni, joka investoi jatkuvasti uusiin teknologioihin ja materiaaleihin säilyttääkseen ja vahvistaakseen asemaansa kestäväen kehityksen edelläkävijänä. Walki Oy:llä on vahva materiaaliasiantuntemus, joka mahdollistaa teknologioiden tehokkaan käytön oikealla alustalaadulla optimaalisten kestävien ominaisuuksien saavuttamiseksi, kuten esimerkiksi laajalla valikoimalla kuitupohjaisia pakkauksia sekä yksimateriaalisia muovi- ja biopolymeeriratkaisuja. Tämän lisäksi Walki valmistaa useita energiansäästöön ja älykkyyteen perustuvia laminaatteja, joita käytetään rakennusteollisuudessa, terästeollisuudessa ja erilaisissa teknisissä loppukäytöissä. Kuvassa 3 on esiteltynä tuotteita, joihin Walki Oy:llä muun muassa valmistetaan materiaaleja.



Kuva 3. Walki Oy:n tuotteet (Walki Oy:n sisäiset HR-materiaalit).

Walki Oy:n Valkeakosken tehdas on koko Walki-konsernin vanhin tehdas ja se on erikoistunut energiansäästöön ja älykkäisiin monikerroslaminaatteihin rakennus- ja pakkausteollisuudelle sekä teräspakkauksiin. Tämä lisäksi tehtaalla valmistetaan myös kääremateriaalia paperipakkausteollisuuteen. Tehtaan tuotantokapasiteetti on noin 60 000 tonnia vuodessa, ja siellä työskentelee noin 160 henkilöä. Tästä henkilöstömäärästä 120 on tuotannon työntekijöitä ja 40 toimihenkilöitä. Toimihenkilöt koostuvat muun muassa asiakaspalvelusta, tuotesuunnittelusta ja -kehittämisestä, ostosta, esihenkilöistä ja henkilöstöhallinnosta.

3.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkimuksen tutkimusmenetelmänä toimii kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, koska siinä pyritään ymmärtämään todellisuutta sosiaalisesti rakentuneena kokonaisuutena (Eriksson & Kovalainen, 2016, s. 3–4; Hirsijärvi ja muut, 2010, s. 160–161; Alasuutari, 1995, s. 38–39). Laadullisessa tutkimuksessa todellisuutta voidaan tulkita monella eri tavalla ja ymmärrys perustuu aina tutkijan ja osallistujien väliseen vuorovaikutukseen

(Graneheim & Lundman, 2004, s. 105–106). Laadullinen tutkimusmenetelmä keskittyy tulkintaan ja ymmärtämiseen, jonka vuoksi se on herkkä sosiaaliselle ja kulttuuriselle kontekstille (Eriksson & Kovalainen, 2016, s. 3–4; Hsieh ja Shannon, 2005). Tutkimuksessa halutaan selvittää työnantajan keinoja työhyvinvoinnin vahvistamiseen, jonka vuoksi on tärkeää ymmärtää juuri työhyvinvointiin vaikuttavia sosiaalisia ja kulttuurisia konteksteja.

Tuomi ja Sarajärvi (2018, s. 26–27) nostavat esiin teoksessaan, että laadullisessa tutkimuksessa tarkastellaan empiirisen analyysin avulla havaintoaineistoa ja argumentoidaan sen avulla. Sen sijaan kvantitatiiviset eli määrälliset tutkimusmenetelmät keskittyvät enemmän selittämiseen, hypoteesien testaamiseen ja tilastolliseen analyysiin (Eriksson & Kovalainen, 2016, s. 3–4). Tutkimuksen kannalta on merkittävää ymmärtää laajempaa ilmiötä työhyvinvoinnin taustalla hajautetussa työyhteisössä sekä työnantajan keinoja hyvinvoinnin tukemiseen. Tämän vuoksi työhön valittiin laadullinen tutkimusmenetelmä määrällisen sijaan.

3.3 Aineiston kerääminen

Tutkimuksen aineisto kerätään puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla. Teemahaastattelussa pyritään luomaan luonnollinen keskustelu haastattelijan ja haastateltavan välille, jotta saataisiin selville ilmiön syvempää taustaa. Haastattelu eroaa kuitenkin spontaanista keskustelusta, sillä se toteutuu tutkijan aloitteesta ja sen tavoitteena on systemaattinen tiedonkeruu tutkittavasta aiheesta (Eskola ja muut, 2018). Aineiston kerääminen haastatteluiden avulla tarjoaa myös joustavuutta tutkimukseen, sillä haastattelijalla on mahdollisuus oikaista väärinkäsityksiä, esittää lisäkysymyksiä tai käydä keskustelua tiedonantajan kanssa haastattelutilanteessa. Lisäksi joustavuutta luo myös se, että haastattelija voi kysyä kysymykset siinä järjestyksessä, minkä uskoo olevan paras tutkimuksen kannalta. (Tuomi ja Sarajärvi, 2018, s. 84–85.)

Joskus haastattelussa saadut vastaukset voivat jäädä erittäin niukoiksi, mikä saattaa joutua siitä, että haastateltavalla ei ole tarpeeksi tietoa aiheesta tai hän ei osaa ilmaista itseään sanallisesti. Tällöin ongelmaksi voi muodostua se, että kertooko tutkimus ylipääntään mitään tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi ja Sarajärvi, 2018, s. 84–87.) Tutkijan on hyvä muistaa myös, että haastatteluaineisto on aina tilanne- ja kontekstisidonnaista. Haastateltavat voivat puhua haastattelun aikana eri asioita kuin jossakin toisessa tilanteessa, tämä tulee huomioida tuloksia analysoidessa, jotta voidaan välttyä liialta yleistykseltä. (Hirsijärvi ja muut, 2010, s. 204–207.)

Haastattelutyypit voidaan jaotella niiden strukturointiasteen perusteella, eli sen mukaan kuinka tarkkaan kysymykset on suunniteltu etukäteen sekä kuinka paljon haastattelija ohjaa haastattelutilannetta. Teemahaastattelu asettuu strukturoidun ja strukturoimattoman haastattelun puoliväliin, sillä haastattelijalla on tukilista ennalta suunnitelluista teemoista, joita haastattelun aikana on tarkoitus käydä läpi. Haastattelun aikana haastattelija huolehtii, että nämä etukäteen suunnitellut teemat käsitellään, mutta niiden painotus voi olla erilainen jokaisen haastateltavan kanssa. (Eskola ja muut, 2018.) Puolistrukturoidun teemahaastattelun etuna on sen joustavuus, sillä haastattelussa voidaan tarkentaa ja syventää kysymyksiä perustuen haastateltavien vastauksiin (Tuomi ja Sarajärvi, 2018, s. 88).

Puolistrukturoitu haastattelu sopii tämän tutkimuksen aineiston keräämiseen, koska se antaa mahdollisuuden ilmiön syvempään tarkasteluun. Vaikka puolistrukturoitu haastattelu antaa joustavuutta aineiston keräämiseen, ei siinäkään voi kysellä asioita sattumanvaraisesti, vaan pyrkimyksenä on löytää merkityksellisiä vastauksia tutkittavasta ilmiöstä (Tuomi ja Sarajärvi, 2018, s. 88). Ennalta suunnitellut teemat varmistavat, että tutkimuksen kannalta keskeiset asiat saadaan käsiteltyä haastattelun aikana, mutta se tarjoaa myös mahdollisuuden uusien teemojen ilmenemiseen, joita tutkija ei ole osannut etukäteen miettiä. Osallistujien omien näkökulmien ja kokemusten esiin nouseminen vahvistaa tutkimuksen uskottavuutta ja aitoutta (Hsieh ja Shannon, 2005).

Aineiston keräämistä ja analysointia varten on tehty seikkaperäinen aineistonkäyttösuunnitelma, jotta voidaan varmistua siitä, että saatua materiaalia käsitellään luottamuksellisesti ja oikein.

3.4 Haastateltavat

Haastateltavat kerättiin Valkeakosken tehtaan toimihenkilöistä satunnaisotannalla. Satunnaisotanta toteutettiin Chat GPT-tekoälyn sekä Sympa HR-järjestelmän avulla. Sympa HR-järjestelmästä otettiin listaus Valkeakosken toimihenkilöistä, jonka jälkeen tekoälyä pyydettiin arpomaan kahdeksan numeroa 1 ja 60 väliltä ja näiden annettujen numeroiden perusteella valittiin haastateltavat henkilöstölistauksesta. Satunnaisotanta toteutettiin niin, että jokaisesta tiimistä saatiin kuitenkin vähintään yksi vastaaja. Tutkimuksessa päädyttiin käyttämään satunnaisotantaa, jotta saataisiin mahdollisimman kattava kuva Valkeakosken toimihenkilöiden työhyvinvoinnin tilasta.

Haastatteluita aikataulutettiin ensin kahdeksan, mutta näiden kahdeksan haastattelun jälkeen haastattelukutsuja lähetettiin vielä kaksi lisää, jotta aineiston saturaatio, eli kyläntyminen saatiin varmistettua. Saturaatiolla tarkoitetaan tilannetta, jossa aineisto alkaa toistamaan itseään, eli haastateltavat eivät tuota enää uutta tutkimuksen kannalta tärkeää tietoa (Tuomi ja Sarajärvi, 2018, s. 99–102; Vilkka, 2015, s. 152–153). Yhteensä haastattelukutsuja lähetettiin 11, joista kymmenen haastattelua toteutui.

Tehtaan henkilöstölle lähetettiin sähköpostitse ensin yleinen tiedote tutkimuksesta ja sen tavoitteista (liite 1), jonka jälkeen haastatteluun valitut kontaktoitiin vielä henkilökohtaisilla sähköposteilla (liite 2). Henkilökohtaisissa sähköpostiviesteissä painotettiin, että tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista, jotta haastateltavat saivat itse päättää suostumuksestaan tutkimukseen. Kysymyksiä ei lähetetty enakkoon haastateltaville, elleivät he erikseen niitä kysyneet. Henkilökohtaisissa sähköpostiviesteissä kerrottiin kuitenkin, mikä haastattelun teema on, sillä on eettisesti perusteltua, että haastattelun teema kerrotaan selkeästi haastateltavalle, vaikka kysymyksiä ei lähetettäisi etukäteen

(Tuomi ja Sarajärvi, 2018, s. 86). Haastateltavista yksi henkilö pyysi kysymykset nähtäväksi etukäteen.

Taulukosta 1 käy ilmi haastateltavien työsuhteen kesto sekä mahdollinen esihenkilöasema. Haastateltavien anonymisoinnin takaamiseksi kaikki haastateltavat esitetään muodossa H1, H2, H3, H4 jne. Lisäksi työsuhteen kesto esitetään pyöristettynä, jotta haastateltavia ei voi tunnistaa.

Taulukko 1. Tiedot haastateltavista.

Haastattelu	Työsuhteen kesto	Esihenkilöasema
H1	1–5 vuotta	
H2	1–5 vuotta	x
H3	Yli 20 vuotta	x
H4	Yli 20 vuotta	
H5	1–5 vuotta	
H6	1–5 vuotta	
H7	5–10 vuotta	
H8	5–10 vuotta	x
H9	15–20 vuotta	
H10	Yli 20 vuotta	

Haastattelut anonymisoitiin litteroinnin aikana, sillä haastatteluissa keskusteltiin ajoitain hyvin sensitiivisistäkin asioista. Sensitiivisyyden vuoksi tutkimuksessa haluttiin varmistaa, että haastateltavia ei voi tunnistaa tutkimuksen lopullisesta aineistosta. Haastattelut olivat kestoaltaan 29 min-56 min ja ne toteutettiin etänä Teams-ohjelman kautta. Haastatteluiden litterointiin käytettiin apuna Teams-ohjelman litterointityökalua.

3.5 Aineiston analysointi

Tutkimukseen kerättyä aineistoa analysoidaan aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä ja teemoittelun avulla. Hsieh ja Shannon (2005) määrittelevät laadullisen sisällönanalyysin menetelmäksi, jossa tekstiaineiston sisältöä tulkitaan systemaattisen luokittelun ja teemojen tunnistamisen kautta, jolloin analyysi tuottaa subjektiivista, mutta perusteltua ymmärrystä tutkittavasta aiheesta. Heidän mukaansa menetelmällä voidaan käsitellä laajojakin tekstimassoja muodostamalla niistä merkityksellisiä teemoja, jotka tarjoavat syvällisempää ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä.

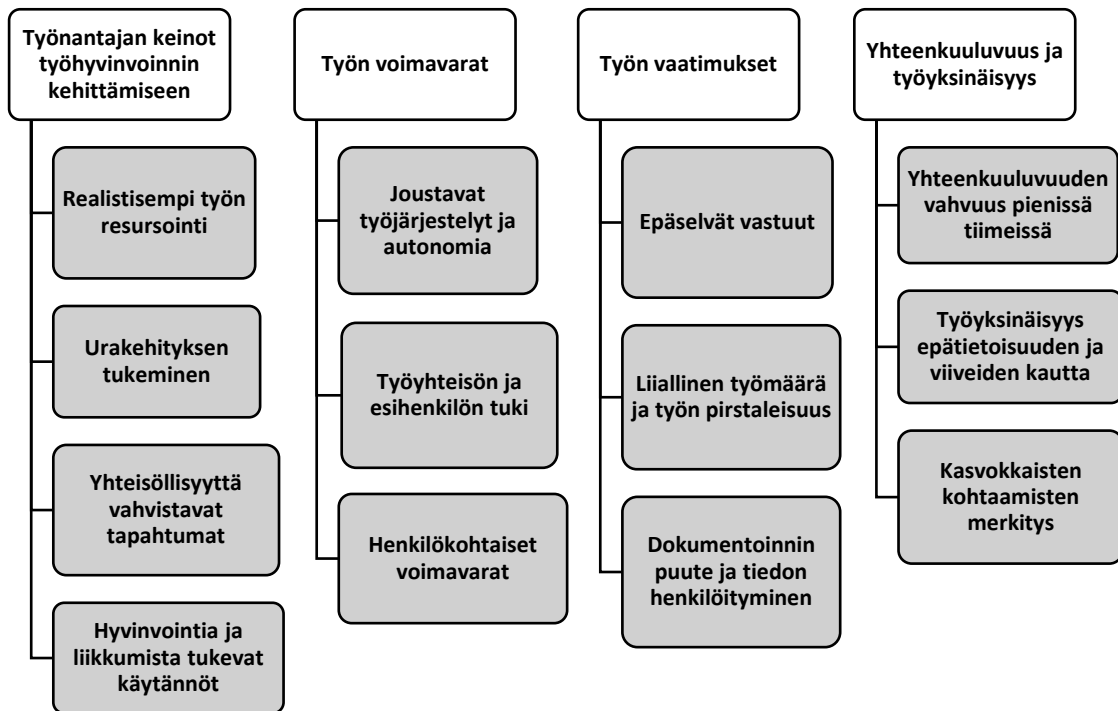
Sisällönanalyysillä pyritään siis luomaan tiivistetty ja yleinen kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Haasteena sisällönanalyysissa on tutkimuksen jääminen vajavaiseksi, sillä pelkkä saadun aineiston kuvailu ei riitä, vaan aineistosta tulisi vetää selkeät johtopäätökset. (Tuomi ja Sarajärvi, 2018, s. 116.) Tässä työssä käytettiin analysoinnissa Tuomen ja Sarajärven (2018, s. 104–106) esittelemää sisällönanalyysin työvaiheita:

1. Päätetään, mikä aineistossa on kiinnostavaa.
2. Käydään läpi aineisto ja erotellaan ne asiat, jotka liittyvät valittuun kiinnostukseen.
 - a. Suljetaan kaikki muu aineisto pois.
 - b. Kerätään merkityt asiat yhteen ja erilleen muusta aineistosta.
3. Luokitellaan, teemoitetaan tai tyypitellään aineisto.
4. Kirjoitetaan yhteenveto.

On tärkeää päättää, mikä aineistossa on kiinnostavaa ja pysyä päätöksessä, sillä aineiston keräämisen aikana saattaa nousta esiin hyvin paljonkin uusia kiinnostavia teemoja alkuperäisten teemojen lisäksi. Lisäksi on tärkeää muistaa, mikä alkuperäinen tutkimuskysymys on ollut ja pyrkiä käsittelemään aineistoa sen näkökulmasta. Näin voidaan varmistua siitä, että tutkimus on yhtenevä kokonaisuus. (Tuomi ja Sarajärvi, 2018, s. 104–106.)

Ennen yhteenvedon tekemistä, on tärkeää tehdä teemoittelu saadulle aineistolle. Teemoittelulla pyritään selvittämään yhteenvedoa varten, mitä kustakin teemasta on sanottu (Tuomi ja Sarajärvi, 2018, s. 104–106; Eskola, 2018, s. 217–221). Eriksson ja Kovalainen (2016, s. 119–121) nostavat esiin teoksessaan aineiston teemoittamisen eli koodauksen tärkeyden. He korostavat teoksessaan, että tutkijan tulee analysoida ja koodata aineistoa mahdollisimman objektiivisesti siten, että toinen tutkija voisi päätyä samaan tulokseen käsiteltävän aineiston pohjalta. Tuomi ja Sarajärvi (2018, s. 25) puolestaan haastavat, että laadullisessa tutkimuksessa ei ole olemassa täysin objektiivista tietoa, sillä tutkija päättää tutkimusasetelmasta aina oman ymmärryksensä varassa. Tämä tekee tiedosta Tuomen ja Sarajärven mukaan aina subjektiivista.

Tämän tutkimuksen aineiston analysointi aloitettiin lukemalla Teams-ohjelman valmiiksi litteroimat haastattelut läpi useampaan kertaan, jotta tutkija sai kokonaiskuvan aineistosta. Graneheim ja Lundman (2004, s. 108–109) korostavat tämän vaiheen tärkeyttä, sillä siinä pyritään ymmärtämään ilmiötä ennen yksityiskohtaisempaa pilkkomista. Lukeamisen yhteydessä tekstistä pyrittiin nostamaan esiin toistuvia teemoja. Kun koko aineistosta oli saatu kokonaiskuva, aloitettiin aineiston teemoittelu pääkategorioihin. Tutkimuksen pääteemoina oli työnantajan keinot työhyvinvoinnin kehittämiseen, työn voimavarat, työn vaatimukset sekä yhteenkuuluvuus ja työyksinäisyys. Nämä teemat pysyivät muuttumattomina koko tutkimuksen ajan, mutta näiden teemojen alle muodostui alateemoja sisällönanalysoinnin aikana (kuva 4).



Kuva 4. Jaottelu pääteemoihin ja alaluokkiin.

3.6 Tutkimuksen luotettavuus

Kaikessa tutkimustoiminnassa, oletuksena on, että tutkimuksella pyritään tuottamaan luotettavaa tietoa tutkittavasta aiheesta (Tuomi ja Sarajärvi, 2018, s. 158). Myös tässä tutkimuksessa on siis pyritty noudattamaan tätä ohjetta ja tuottamaan luotettavaa ja objektiivista tietoa. Tuomi ja Sarajärvi (2018, s. 158–160) korostavat teoksessaan, että tutkimuksen objektiivisuutta tarkasteltaessa on tärkeää erottaa toisistaan havaintojen luotettavuus ja puolueettomuus. Puolueettomuudella tarkoitetaan sitä, että pystyykö tutkija käsittelemään saatua aineistoa neutraalisti vai vaikuttaako tulkintaan esimerkiksi tutkijan oma sukupuoli, ikä, poliittinen näkemys tai muu vastaava seikka. Laadullisessa tutkimuksessa on tunnistettu puolueettomuuden haasteet, sillä tutkija on tutkimusasetelman luoja ja tulkitsija. Tämän vuoksi tutkimuksen puolueettomuuteen on syytä kiinnittää erityistä huomiota.

Tässä tutkimuksessa puolueettomuuteen tuo haastetta tutkijan oma asema työyhteisön jäsenenä. Tutkija tuntee kaikki haastateltavat jo etukäteen, mikä voi vaikuttaa hänen tulkintaansa. Tämä haaste on kuitenkin tunnistettu jo tutkimuksen alettua ja se on yksi syy, miksi tutkimukseen on valittu haastateltavat satunnaisotannalla. Näin tutkija ei pysty itse vaikuttamaan omalla tulkinnallaan ja mahdollisilla ennakko-oletuksillaan haastateltaviin ja heidän valintaansa.

Puolueettomuuden lisäksi Tuomi ja Sarajärvi (2018, s. 158–160) nostavat esiin teoksessaan tutkimuksen havaintojen luotettavuusnäkökulman. He korostavat, että tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkastella validiteetin ja relibiliteetin näkökulmista. Validiteetilla he tarkoittavat sitä, että tutkimuksessa on tutkittu sitä, mitä on luvattu, kun taas relibiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen toistettavuutta. Näitä molempia termejä on kuitenkin kritisoitu laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioidessa, sillä niiden koetaan olevan suunniteltu vain määrällisen tutkimuksen luotettavuuden tarkasteluun (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 158–160; Graneheim & Lundman, 2004, s. 109–110).

Tärkeimpänä luotettavuuden arviointikriteerinä Tuomi ja Sarajärvi (2018, s. 163) painottavat tutkimuksen koherenssia, eli tutkimuskokonaisuuden sisäistä johdonmukaisuutta. Graneheim ja Lundman (2004, s. 109–110) puolestaan suosittelevat käyttämään validiteetin ja relibiliteetin sijaan uskottavuutta (miten hyvin aineisto ja analyysi kuvaavat tutkittavaa ilmiötä), riippuvuutta (kuinka pysyviä ja johdonmukaisia tulokset ovat) ja siirrettävyyttä (missä määrin tulokset voidaan soveltaa toisiin konteksteihin).

Tämän tutkimuksen luotettavuutta tarkasteltaessa on syytä nostaa esiin organisaatiossa vallitseva muutostila. Valkeakosken organisaatiossa on ollut useamman vuoden ajan suuri ERP-järjestelmän uudistusprojekti, joka vaikuttaa koko organisaation toimintaan. Uusi järjestelmä on otettu käyttöön marraskuun 2025 alusta alkaen ja sen myötä koko organisaatio on kokenut ison muutoksen työskentelyyn liittyen. Koska projekti on ollut mittava ja tuonut mukanaan paljon muutoksia työskentelytapoihin, on se luonnollisesti

tuonut myös kuormitusta ja haasteita työhyvinvointiin. Tämä poikkeuksellinen kuormitustila ja muutoksen saattavat vaikuttaa myös tutkimukseen kerättyyn aineistoon, jonka vuoksi on tärkeää pyrkiä tulkitsemaan aineistoa tämä näkökulma huomioiden.

4 Tutkimustulokset ja niiden analysointi

Tässä luvussa esitellään haastattelusta esiin nousseita merkittävimpiä asioita ja havain- toja. Ensin esitellään aineiston pohjalta havaittuja työn vaatimuksia ja voimavaroja, jonka jälkeen käydään läpi yhteenkuuluvuuteen ja työyhteisöisyyteen liittyvät teemat. Viimei- senä pureudutaan konkreettisempiin työnantajan tarjoamiin toimiin, jotka parantavat työhyvinvointia sekä haastatteluista esiin nousseisiin kehitysehdotuksiin. Analyysin tu- kena käytetään otteita alkuperäisistä haastatteluista. Tuomi ja Sarajärvi (2018, s. 26–27) korostavat teoksessaan, että näistä otteista ei saa vetää liikaa teoreettisia johtopäätöksiä, vaan virhepäätelmien välttämiseksi nämä lainaukset tulee ottaa vain yksittäisinä esi- merkkeinä.

4.1 Työn vaatimukset ja voimavarat

Tutkimuksen yhtenä tavoitteena oli selvittää millaisia työn vaatimuksia ja voimavaroja toimihenkilöt kokevat hajautetussa työssä. Haastatteluiden aikana haastateltavat nosti- vat esiin selkeästi enemmän työn voimavaroja kuin kuormitustekijöitä, vaikka organisaa- tiossa on ollut selkeästi korkeampi työkuorma järjestelmänvaihdoksen takia syksyn 2025 aikana. Tämän lisäksi jokaisen haastateltavan puheesta välittyi selkeästi ylpeys ja kun- nioitus omaa työtään sekä yleisesti työnantajaa kohtaan. Seuraavaksi pureudutaan tar- kemmin haastatteluista esiin nousseisiin työn vaatimuksiin ja voimavaroihin.

4.1.1 Työn vaatimukset

Aineistossa esiintyi Bakkerin ja muiden (2022, s. 13.8–13.9) määrittelemistä työn vaati- mustekijöistä erityisesti prosesseihin sekä työskentelytapoihin liittyviä asioita. Yhdessä- kään haastattelussa ei noussut esiin kuormittavana tekijänä esimerkiksi ihmissuhteisiin tai henkilökemioihin liittyviä asioita, mikä saattaa kertoa vahvaa viestiä organisaation hy- västä ilmapiiristä. Kaikista eniten aineistossa toistui kuormittavina tekijöinä työkuorman

suuruus sekä työn pirstaleisuus. Nämä kaksi asiaa koettiin kuormittavina riippumatta henkilön positiosta yrityksessä.

“Chatti laulaa koko ajan. Koko ajan tulee niitä ärsykeitä joka puolelta, chatti laulaa, sähköpostia tulee ja joku yrittää soittaa. Saatat aamulla aloittaa jonkun asian, ja sitten päivän lopussa huomaat, että se on jäänyt kesken ja unohtunut kokonaan. Tavallaan mitään ei kerkeä tekemään kunnolla alusta loppuun.” -H9

“Liikaa asioita on yhtä aikaa meneillään ja aikaa ei yksinkertaisesti riitä. Joutuu tekemään asioita vähän sinne päin, vaikka haluaisi tehdä ne kunnolla. Se kuormittaa ehkä eniten tässä työssä.” -H9

Työn pirstaleisuuden ja työkuorman lisäksi haastatteluista ilmeni kuormittavana tekijänä prosessien hitaus sekä tunne siitä, että ei voi itse vaikuttaa työn etenemiseen. Tämän koettiin lisäävän työkuormaa ja epävarmuutta sekä heikentävän työhyvinvointia. Dokumentoinnin sekä työohjeiden puute nousi myös esiin useammassa haastattelussa. Osa haastateltavista koki, että tietoa ja työohjeita on paljon eri ihmisten takana, mikä hidastaa ja vaikeuttaa työn tekemistä. Tiedon henkilöityminen koettiin olevan myös iso riskitekijä yritykselle, mikäli henkilö esimerkiksi jäisi äkillisesti pois töistä ja näin ollen jättäisi taakseen ison tietoaution.

“Kun on todella paljon asioita, jotka on auki ja sitten kun siihen ei itse voi vaikuttaa, että ne menisi eteenpäin koska sun pitää odottaa että se tietty tuote tulee tai sä saat sen jonkun toimitusajan (..) Ne ei ole ehkä isoja kokonaisuuksia, mutta niitä on tällä hetkellä tosi paljon, niin tavallaan se kuormittaa.” -H7

“Yhteisen dokumentoinnin puute on ollut selkeä haaste. Ihmisillä on eri tapoja dokumentoida päätöksiä, jotkut dokumentoivat tosi tarkasti ja jotkut eivät ollenkaan. Sitten jos pitää lähteä selvittämään jotain jälkikäteen, niin se on tosi hankalaa. Kaikki tieto on ihmisissä eikä missään yhteisessä paikassa (...) Se on riski firmalle,

että tieto on ihmisissä eikä kirjoitettuna missään. Jos joku on poissa tai lähtee, niin tieto katoaa ja se vaikeuttaa työn tekemistä merkittävästi.” -H8

Työn vaatimuksina ja kuormittavina tekijöinä haastatteluissa nousi esiin myös epäselvät vastuunjaot. Tämän koettiin lisäävän epävarmuutta sekä turhautumista erityisesti etätyössä, jossa spontaania tiedonvaihtoa ei välttämättä tapahdu samalla tapaa kuin fyysisesti toimistolla ollessa.

“On sellaisia kirjoittamattomia oletuksia, että joku toinen hoitaa asian. Sitten vasta ongelmatilanteessa huomataan, että kukaan ei olekaan varsinaisesti vastuussa.” -H1

Yhteenvetona voidaan todeta, että haastatteluiden perusteella henkilöstöä eniten kuormittavat tekijät olivat työkuorman suuruus sekä työn pirstaleisuus. Hajautetussa työssä kommunikaatiota tapahtuu enemmän tietoteknisten välineiden kautta, kuten esimerkiksi Teamsilla ja sähköpostilla. Tämän koettiin aineiston mukaan lisäävän kuormitusta, sillä jatkuva ärsykkeiden tulva heikentää keskittymistä työpäivien aikana.

4.1.2 Työn voimavarat

Aineistossa esiintyi Bakkerin ja muiden (2022, s. 13.8–13.10) määrittelemistä työn voimavaroista merkittävimmäksi työyhteisö ja sen antama tuki. Haastatteluissa ilmeni kuitenkin enemmän hajontaa työn voimavaroissa kuin työn vaatimuksissa. Lähtökohtaisesti jokaisessa haastattelussa nousi esiin työyhteisössä vallitseva hyvä ilmapiiri, välitön ja suora kommunikointityyli tai työyhteisöltä saatu tuki.

“Kyllä mä sanoisin, että ihmiset on se suurin voimavara. Meidän tehtaalla on tosi mukavaa porukkaa, ja ne pienet hetket, kuten kahvitauot ja tiimipalaverit, on olleet tosi tärkeitä. Se yhteisö on mun mielestä tosi merkityksellinen siinä, että jakaa työssä.” -H1

Työyhteisöltä saadun tuen lisäksi haastateltavat nostivat esiin esihenkilön tuen merkityksen. Aineistosta käy ilmi, että haastateltavat kokevat saavansa tukea esihenkilöiltään esimerkiksi kuormituksen huomioimisessa. Esihenkilöiden johtamista kuvailtiin luottamukseen perustuvana ja erityisen hyvänä. Haastateltavat kokivat, että esihenkilöt eivät puutu liikaa päivittäiseen tekemiseen vaan luottavat omiin työntekijöihinsä. Osassa haastatteluista nousi esiin kuitenkin huoli esihenkilöiden liiallisesta työkuormasta, mikä saattaa vaikuttaa siihen, että apua ja tukea ei välttämättä viitsi pyytää omalta esihenkilöltään. Tämän lisäksi koettiin, että esihenkilöllä ei välttämättä ole tarpeeksi aikaa tehdä esihenkilöille kuuluvia työtehtäviä heidän liiallisen työkuormansa takia.

“Mä oon tyytyväinen siihen lähiesihenkilömalliin. Esihenkilö on helposti tavoitettavissa ja silloin kun tuo vaikeita kessejä esille, niin niitä käydään yhdessä läpi. Se tuki on mulle merkityksellistä (...) On huolettanut se, että esihenkilöilläkin on ihan hirveästi hommaa. Se kynnyks kasvaa kysyä apua, kun tietää että ne on tosi kiireisiä. Sitten saattaa jäädä yksin pohtimaan asioita, vaikka olisi tarve saada tukea.” -H1

Toisena merkittävänä voimavaroja lisäävänä tekijänä nousi esiin mahdollisuus joustaviin työjärjestelyihin ja työn autonomia. Nämä kaksi teemaa nousivat esiin lähtökohtaisesti jokaisessa haastattelussa voimavaroista keskusteltaessa. Työn joustavuus ja mahdollisuus etätöskentelyyn nähtiin erittäin positiivisena ja tärkeänä asiana työhyvinvoinnin kannalta. Etätöön koettiin helpottavan työn ja vapaa-ajan yhdistämistä sekä parantavan keskittymistä työtehtäviin. Töihin lähtöjä tulee viikkotasolla vähemmän, kun osan päivästä voi tehdä etänä, mikä lisäsi haastateltavien mukaan heidän jaksamistaan työssä. Työn autonomia koettiin myös erittäin positiivisena asiana ja voimavaroja lisäävänä tekijänä. Monet haastateltavat kuvailivat työtehtäviään melko itsenäisesti tehtäviksi, jonka vuoksi he kokivat positiivisena sen, että voivat itse vaikuttaa työn rytmiin.

“Se on tosi hyvä, että täällä saa aika vapaasti tehdä työtä eikä ole mitään jäykkää mallia, mihin kaikki pitäisi laittaa. Saa itse aika pitkälti päättää, miten asiat hoitaa, ja se kyllä helpottaa työn tekemistä ja jaksamista.” -H8

“On hyvä, että annetaan se vapaus tehdä etätöitä ja rytmittää omaa päivää. Kotona pystyy keskittymään paremmin tietyn tyyppisiin hommiin, eikä kukaan ole koko ajan keskeyttämässä.” -H1

Haastattelussa keskusteltiin myös haastateltavien omista henkilökohtaisista voimavaroista sekä niiden hyödyntämisestä työssä. Haastatteluista oli selkeästi huomattavissa, että omien henkilökohtaisten voimavarojen tunnistaminen oli monelle erittäin haastavaa riippumatta siitä, olivatko he olleet pitkään työelämässä vai eivät. Pienen avustuksen ja pohdinnan jälkeen kaikki haastateltavat kuitenkin tunnistivat omia voimavarojaan. Eniten esiin nostettiin resilienssiä sekä minäpystyvyyden tunnetta. Erityisesti pidemmän työuran tehneet henkilöt nostivat esiin työvuosien aikana kertynyttä resilienssiä muuttuvia tilanteita sekä mahdollisia konfliktitilanteita kohtaan. Ristiriitatilanteet nähtiin työhön liittyvinä asioina, ei ihmisiin kohdistuvina henkilökohtaisina loukkauksina. Resilienssin lisäksi haastateltavat nostivat esiin positiivisen asenteen merkitystä ja sen vaikutuksia työssä jaksamiseen. He pitivät tärkeänä, että hoitaa työnsä kunnolla, mutta samaan aikaan ymmärtää, että työt eivät ole koko elämä.

“Mulla on itsellä sellainen asenne, että mä osaan tän mun työn. Tiedän, että kyllä mä pystyn hoitamaan nämä asiat, ja se helpottaa hirveästi silloin kun on paljon painetta. Kun tietää, että osaa ja pystyy, niin siitä selviää, vaikka olisi kiirettä ja stressiä.” -H9

4.2 Yhteenkuuluvuus ja työyhteisöisyys

Yhteenkuuluvuuden kokemus on muuttunut etätyöskentelyn myötä, kun asioita hoidetaan kasvokkain tapahtuvan kommunikoinnin lisäksi myös etäyhteyksien välityksellä.

Nämä uudenlaiset työskentelytavat ovat aiheuttaneet haasteita yhteenkuuluvuudessa, mikä saattaa johtaa työyksinäisyyden kokemuksiin. (Tanskanen ja muut, 2023, s. 1–2; Ozcelik & Barsade, 2018, s. 2343–2345.) Tämän vuoksi haastatteluissa keskusteltiin yhteenkuuluvuuden tunteesta sekä työyksinäisyyden kokemuksista hajautetussa työssä.

4.2.1 Yhteenkuuluvuus

Haastatteluista kävi ilmi, että ihmiset kokevat suurta yhteenkuuluvuutta omassa tiimissään. Aineisto osoitti, että mitä pienempi tiimi on, sitä parempi yhteenkuuluvuus siinä koettiin olevan. Haasteena koettiin tiimin jäsenten hajautuminen eri paikkakunnille, sillä sen koettiin hankaloittavan ja hidastavan päivittäisten asioiden hoitamista, kun luontevia kasvokkaisia kohtaamisia ei tule. Tiimin hajautuksesta huolimatta haastateltavat kokivat, että he saavat tarvittaessa tukea ja apua omalta tiimiltään. Monet haastateltavista kokivat, että voivat jakaa myös henkilökohtaisia asioitaan, niin iloja kuin surujakin oman tiiminsä kanssa. Tästä voidaan päätellä, että tiimeissä vallitsee luottamuksen ilmapiiri, mikä mahdollistaa myös arkaluonteisempien asioiden jakamista työkavereiden kesken.

“Tiimin tuki on ollut tosi tärkeää, varsinkin kun tehdään paljon etänä. Vaikka ei nähdä päivittäin, niin tietää, että voi jakaa murheita ja onnistumisia ja saa tukea muilta.” -H8

“Mun mielestä se yhteenkuuluvuus on ihan hyvä ainakin tässä pienemmässä tiimissä. Me tunnetaan toisemme ja on helppo jutella asioista, myös muista kuin pelkästään työasioista.” -H1

Yleisesti ottaen yhteenkuuluvuuden koettiin olevan erittäin vahva omassa tiimissä. Esiin nousi kuitenkin kokemus siitä, että oma tiimi on niin sanotusti “kasa yksilöitä” tiimin sijaan. Tämä kokemus nousi esiin yksittäisiltä henkilöiltä tiimeistä, joissa kaikki tiimin jäsenet ovat lähtökohtaisesti omilla työpisteillään tai etätyössä, eikä säännöllisiä kasvokkain olevia kohtaamisia näin ollen synny arjessa. Haastateltavat nostivat esiin, että

säännölliset tiimitapaamiset, kasvokkain tapahtuvat kohtaamiset toimistolla sekä yhteiset, myös ei-työhön liittyvät hetket, vahvistivat yhteenkuuluvuuden tunnetta.

“Välillä tuntuu, että tämä on enemmän kasa yksilöitä kuin oikea tiimi. Jokainen tekee omia juttujaan, eikä välttämättä aina tiedä, mitä muilla on meneillään.” - H8

“Ne pienet hetket, kuten kahvitauot, yhteiset palaverit ja kuulumisten vaihto, on olleet tosi tärkeitä. Ne lisää sitä tunnetta, että kuuluu porukkaan ja ettei ole yksin työssä.” -H1

4.2.2 Työyksinäisyys

Kokemus työyksinäisyydestä aiheutti hajontaa haastateltavissa riippuen haastateltavan työsuhteen pituudesta. Haastatteluaineiston perusteella pitkään yrityksessä työskennelleet henkilöt kertoivat suoraan, että eivät ole koskaan kokeneet työyksinäisyyden kokemuksia Walki Oy:llä työskennellessään. Aineiston mukaan alle 5 vuotta yrityksessä työskennelleiden keskuudesta nousi puolestaan esiin, että alkuun työyksinäisyyden kokemusta on saattanut olla enemmän. Työyksinäisyyden kokemuksen koettiin kuitenkin poistuneen melko nopeasti, kun porukkaan on päässyt paremmin sisään.

“Vaikka tehdään etänä, niin en koe olevani yksin. Meillä pidetään yhteyttä ja tiedetään, että muut on tavoitettavissa.” -H9

Haastatteluaineiston mukaan työyksinäisyys nähtiin enemmänkin tilannekohtaisena ilmiönä, joka sitoutui erityisesti etätyöhön, viestinnän viiveisiin sekä korkeaan kynnykseen pyytää apua. Työyksinäisyys ei aineiston mukaan ilmennyt pitkään toistuvana sosiaalisena eristäytymisenä, vaan pikemminkin psykologisena tunteena yksin jäämisestä työn haasteiden ympärillä. Tämä tunne nousi esiin erityisesti etätyöskentelyssä, kun apua ei voi käydä kysymässä kasvokkain vaan se tulisi tehdä esimerkiksi Teamsin kautta

soittamalla tai sähköpostitse. Tällöin kynnys avun pyytämiseen ja niin sanotusti työkaverin "häiritsemiseen" koettiin olevan suurempi.

"Etätyössä saattaa tulla sellainen tunne, että joutuu selviytymään yksin. Jos tietää, että muilla on hirveä kiire, niin ei oikein uskalla ottaa yhteyttä, vaikka olisi tarve."

-H1

Haastatteluissa nousi esiin myös ajatus siitä, että työyksinäisyyden ei suoranaisesti koettu olevan vain negatiivinen ilmiö. Työyksinäisyys nähtiin myös positiivisena asiana, joka mahdollistaa paremman keskittymisen sekä autonomian omaan työhön. Negatiivisena työyksinäisyys nähtiin, mikäli vastuun kanssa jäädään täysin yksin, kun kynnys avun pyytämiseen koetaan olevan kiireen takia liian korkea.

4.3 Työnantajan keinot työhyvinvoinnin kehittämiseen

Tutkimuksen yksi tärkeimmistä tavoitteista oli selvittää, mitkä työnantajan toimet tukevat parhaiten työntekijöiden työhyvinvointia hajautetussa työyhteisössä sekä löytää mahdollisia kehityskohtia tulevaisuutta varten. Haastatteluaineistossa ei tullut suurta hajontaa työhyvinvointia tukevissa toimissa tai keinoissa työhyvinvoinnin kehittämiseen, vaikka haastateltavat olivat eri tiimeissä ja työskentelivät erilaisissa positioissa toimihenkilötehtävissä.

4.3.1 Työhyvinvointia tukevat toimet

Aineistosta nousi esiin paljon näkemyksiä työhyvinvointia tukevista toimista, joista tärkeimpinä pidettiin mahdollisuutta etätyöhön sekä joustamista työnantajan puolelta työn ja vapaa-ajan yhdistämisessä. Tämän lisäksi esiin nousi työn autonomisuuden merkitys. Nämä kolme teemaa nousivat lähtökohtaisesti jokaisessa haastattelussa esiin, ja niiden kuvailtiin myös lisäävän sitoutumista työhön ja työnantaja yritykseen.

“Mahdollisuus tehdä etätöitä on yksi iso syy, miksi tässä työssä jaksaa. Se helpottaa arkea tosi paljon.” -H7

Usempi haastateltava asui muualla kuin Valkeakoskella, jolloin työmatkalle saattoi tulla pituutta 30 minuuttia tai enemmän yhteen suuntaan. Etätöiden koettiin vähentävän merkittävästi kuormitusta, sillä lähtöjä töihin tulee vähemmän viikon aikana, jolloin aikaa ja energiaa säästyy vapaa-ajalle. Myös työnantajan joustaminen erilaisissa elämäntilanteissa nousi esiin haastatteluaineistossa ja sitä pidettiin erittäin suurena arvona. Erityisesti haastateltavat, joilla oli perhettä, kokivat tärkeänä työnantajan tarjoaman jouston etätöiden lisäksi esimerkiksi liukuvan työajan mahdollistamisella.

“Koen, että työnantaja ymmärtää elämäntilanteita ja joustaa tarvittaessa. Se näkyy suoraan työhyvinvoinnissa.” -H7

Haastateltavat kokivat työhyvinvointia lisäävänä tekijänä sen, että työtä saa tehdä itsenäisesti, työn tekemisen tapoihin voi vaikuttaa sekä työnantajan ja esihenkilöiden luottamuksen työntekijöihin. Autonomian kuvailtiin lisäävän työn mielekkyyttä ja hallinnan tunnetta omasta työstä sekä parantavan motivaatiota. Aineiston perusteella autonomia tasapainotti korkeita työn vaatimuksia ja auttoi jaksamaan paremmin kuormittavissakin tilanteissa.

“Tässä työssä luotetaan siihen, että asiat hoituu. Saa itse päättää aika pitkälti, miten työnsä tekee, eikä kaikkea mikromanageerata.” -H5

4.3.2 Keinot työhyvinvoinnin kehittämiseen

Aineiston mukaan haastateltavat ovat erittäin tyytyväisiä työnantajan jo tarjoamiin keinoihin työhyvinvoinnin saralla ja keskimäärin kaikki voivat hyvin työssään. Tämän lisäksi haastateltavat vaikuttavat erittäin sitoutuneelta yritykseen ja tekevät työtään ylpeydellä

ja intohimolla. Haastatteluista nousseet kehitysehdotukset olivat erittäin maltillisia ja kytkeytyivät suoraan konkreettisiin kuormitustekijöihin, joita haastateltavat nostivat esiin. Esiin nousseita kehitysehdotuksia olivat työn parempi resursointi ja työmäärän realistisempi tarkastelu, selkeämmät vastuunjaot ja prosessit, dokumentoinnin ja työohjeiden kehittäminen, viestintäkäytäntöjen selkeyttäminen ja keskeytysten hallinta, pidempien määräaikaisten työsuhteiden tekeminen tai nopeampi vakinaistaminen, urakehityksen tukeminen sekä yhteisöllisyyttä ja yhteenkuuluvuutta vahvistavat toimet (taulukko 2). Näiden lisäksi aineistossa toistui kehitysehdotuksena työtilojen muokkaaminen mielekkäämmiksi ja viihtyisämmiksi.

Taulukko 2. Aineistosta esiin nousseet kehitysehdotukset työhyvinvointiin liittyen.

Kehitysehdotukset
Työn parempi resursointi ja työmäärän realistisempi tarkastelu
Selkeämmät vastuunjaot ja prosessit
Dokumentoinnin ja työohjeiden kehittäminen
Viestintäkäytäntöjen selkeyttäminen ja keskeytysten hallinta
Pidempien määräaikaisten työsuhteiden tekeminen tai nopeampi vakinaistaminen
Urakehityksen tukeminen
Yhteisöllisyyttä ja yhteenkuuluvuutta vahvistavien toimien lisääminen
Työtilojen muokkaaminen mielekkäämmiksi ja viihtyisämmiksi

Haasteet työn resursoinnissa sekä toive työmäärän realistisesta tarkastelusta nousivat esiin suurimmassa osassa haastatteluita. Aineiston mukaan haastateltavat kokivat, että työtehtäviä on liikaa suhteessa käytettävissä olevaan aikaan, joka on johtanut siihen, että kiireen koetaan olevan pysyvä olotila. Osa haastateltavista nosti esiin myös näkemyksen siitä, että kuormitus kasaantuu tietyille henkilöille, mikä osaltaan hidastaa prosessien toimintaa. Kehitysehdotuksena haastatteluissa nousi esiin resursoinnin uudelleen tarkastelu ja resurssien lisääminen niille osa-alueille, joissa työkuormaa on liikaa suhteessa käytettävissä olevaan aikaan.

“Jos resursointi olisi realistisempi, niin moni asia sujuisi paremmin. Nyt tuntuu, että aina mennään vähän ääri rajoilla.” -H7

Resursointiin liittyen yhtenä kehityskohteena nousi esiin myös pidempien määräaikaisten sopimusten tekeminen tai nopeampi työsuhteen vakinaistaminen. Lyhyiden määräaikaisten sopimusten koettiin lisäävän kuormitusta ja aiheuttavan lisästressiä, kun tietoa työsuhteen jatkumisesta ei ole. Pidempien sopimusten tai vakinaisen sopimuksen saamisen koettiin olevan suoraan yhteydessä työhyvinvoinnin parantumiseen.

“Jos tietäisi, että työsuhde jatkuu pidempään tai olisi vakituinen, niin se kyllä lisääisi turvallisuuden tunnetta ja helpottaisi keskittymistä itse työhön.” -H7

“Epävarmuus työsuhteen jatkumisesta on ollut henkisesti kuormittavaa. Vakinaistaminen tai pidempi sopimus helpottaisi varmasti omaa jaksamista.” -H5

Epäselvät vastuunjaot ja prosessien epäselvyys nousivat esiin yhtenä kuormitustekijänä. Haastateltavien mukaan organisaatiossa on olemassa kirjoittamattomia oletuksia vastuista, mutta niitä ei varsinaisesti ole kirjattu ylös mihinkään. Tämä saattaa aiheuttaa epäselvyyttä työyhteisön arjessa ja näin ollen lisätä kuormitusta. Kehitysehdotuksena tähän haasteeseen haastatteluissa nostettiin esiin vastuiden ja roolien selkeyttämistä ja prosessien läpinäkyvämmäksi tekemistä.

“Joskus on tosi epäselvää, että kenen vastuulla mikäkin asia on. Siihen menee yllettävän paljon aikaa ja energiaa, että selvittää kuka tästä oikeasti vastaa (...) Helpottaisi paljon, jos vastuut ja prosessit olisi selkeämmin kuvattu jossain. Nyt ne on enemmän ihmisten päässä kuin missään yhteisessä paikassa” -H8

Selkeämmän vastuunjaon ja prosessien lisäksi haastateltavat nostivat esiin dokumentoinnin ja työohjeiden kehittämisen. Aineiston mukaan toivomuksena oli yhteiset

dokumentointikäytännöt, keskitetty paikka ohjeille ja päätöksille ja työohjeiden systemaattinen päivittäminen. Useammassa haastattelussa nousi esiin esimerkiksi organisaation yhteinen intranetti, joka palvelisi paremmin dokumentoinnissa ja työohjeissa.

“Prosessit ja ohjeet on olemassa jollain tasolla, mutta ne eivät ole helposti löydettävissä. Yhteinen alusta, kuten intranet, tekisi niistä näkyvämpiä ja vähentäisi turhaa selvittelyä.” -H7

Työn sirpaleisuus erityisesti etätyöskentelyssä nousi esiin yhtenä suurimpana kuormitus-tekijänä, jonka vuoksi siihen liittyen nousi myös kehitysehdotuksia. Viestintä koettiin haastatteluiden mukaan tärkeäksi, mutta osaltaan myös kuormittavaksi, sillä sitä tapahtuu niin monen eri kanavan kautta. Kehitysehdotuksena aineistosta nousi esiin selkeämpien pelisääntöjen tekemisen viestintäkanaville, jotta henkilöstö hahmottaisi paremmin, mitä viestitään missäkin. Tämän lisäksi toivottiin työnantajan tukea työn priorisointiin, jotta työpäiviin saataisiin luotua enemmän hetkiä, jolloin keskeytyksiä ei tulisi.

“Viestintä on tietenkin tosi tärkeää, mutta välillä sitä on liikaa ja liian monessa paikassa. Sähköposti, Teams ja puhelut menee limittäin, ja se tekee työstä tosi pirstaleista.” -H7

“Olisi helpompaa, jos olisi selvät pelisäännöt, että mistä asioista viestitään missäkin kanavassa. Nyt sama asia voi tulla monesta paikasta, ja se kuormittaa.” -H8

Yhtenä kehitysideana haastatteluista nousi esiin selkeämpi urakehityksen tukeminen heti työuran alusta alkaen. Aineiston mukaan selkeämpi urapolku ja kehitysmahdollisuuksien esittäminen heti työsuhteen alusta alkaen toisi selkeyttä ja lisäisi motivaatiota sekä sitoutuneisuutta yritykseen.

“Olisi helpompaa motivoitua, jos heti alussa olisi selkeämmin kerrottu, millaisia mahdollisuuksia tässä työssä on kehittyä ja edetä. Nyt se urapolku ei ole ihan selvä, ja se selkeys kyllä lisäisi sitoutumista yritykseen.” -H7

“Työn alussa ei oikein hahmottanut, mihin tästä voisi kehittyä tai millaisia vaihtoehtoja on jatkossa. Jos ne olisi tuotu selkeämmin esiin, se olisi lisännyt motivaatiota ja tunnetta siitä, että tänne kannattaa sitoutua pidemmäksi aikaa.” -H8

Yhteisöllisyys ja yhteenkuuluvuus koettiin erittäin tärkeäksi jokaisen haastateltavan osalta. Monet kuvailivat Valkeakosken tehtaan yhteenkuuluvuutta erittäin hyväksi, mutta aineistossa nousi esiin myös kehitysehdotuksia yhteenkuuluvuuden vahvistamiseksi. Kehitysehdotuksena nostettiin esiin yhteisten tapahtumien tukeminen työnantajan puolelta, kuten esimerkiksi pikkujoulujen järjestäminen tai satunnaisia työnantajan tarjoamia aamupaloja. Näiden koettiin haastateltavien mukaan olevan erittäin tärkeitä ja lisäävän työhyvinvointia koko työyhteisön tasolla. Tämän lisäksi aineistossa nousi esiin toive työnantajan pienistä huomion osoituksista ja palkitsemisesta pitkin vuotta. Tämä voisi toteutua esimerkiksi juuri tiimien yhteisen ajanvieton mahdollistamisena tai pieninä työhyvinvointia lisäävinä eleinä kuten juomapullon tai termospullon tarjoamisena yrityksen logoilla. Haastatteluista kävi ilmi, että henkilöstö toivoi erittäin pieniä ja realistisia asioita, jotka tukisivat heidän työhyvinvointiaan ja lisäisivät sitoutumista yritykseen.

“Ei ne tarvitse olla mitään isoja juttuja. Ihan pienet asiat, kuten työnantajan tarjoama aamupala tai joku pieni huomionosoitus, tuntuu yllättävän paljon ja lisää sitä fiilistä, että meistä välitetään.” -H7

“Ei tässä toivota mitään ihmeellistä. Lähinnä sellaisia pieniä ja realistisia asioita, joilla saadaan ihmiset yhteen ja arki vähän mukavammaksi.” -H8

Valkeakosken toimihenkilöiden työtilat ja niiden viihtyvyyden merkitys nousi esiin haastatteluaineistossa. Tiloihin toivottiin uudistusta, jotta niissä olisi viihtyisämpää

työskennellä. Haastatteluiden aikana nousi esiin erityisesti Pörssi-rakennuksen työ- ja kahvitilat ja niiden uudistaminen. Tilojen koettiin olevan vanhanaikaisia, epäsiistejä ja sotkuisia, jonka vuoksi niissä ei ole mukava viettää aikaa. Näiden tilojen kehittäminen parantaisi aineiston mukaan henkilöstön työhyvinvointia ja viihtyvyyttä työpäivien aikana.

“Pörssin puolen tilat on vähän sellaiset, että niihin ei oikein viihdy jäämään. Jos ne olisi viihtyisämmät ja ajanmukaisemmat, niin se varmasti lisäisi sitä, että ihmiset olisi enemmän paikalla ja viihtyisi paremmin.” -H1

“Ne kahvitilat on aika keskeinen paikka, missä ihmiset kohtaa. Jos ne olisi vähän viihtyisämmät ja toimivammat, niin kyllä se vaikuttaisi positiivisesti työhyvinvointiin ja yhteishenkeen.” -H7

5 Teorian ja tutkimustulosten yhdistäminen

Tässä luvussa on tarkoituksena yhdistää aiemmin esitettyä teoriaa sekä saatuja tutkimustuloksia. Teorian avulla pyritään lisäämään uskottavuutta saatuihin tutkimustuloksiin sekä perustelemaan ehdotettuja kehityskohteita työhyvinvoinnin vahvistamiseen Walki Oy:llä. Teoriaa ja tutkimustuloksia yhdistetään yksi teema kerrallaan. Ensin käsitellään JDR-teoriaa sekä aineistosta esiin nousseita työn vaatimuksia ja voimavaroja. Tämän jälkeen tarkastellaan yhteenkuuluvuutta ja työyksinäisyyttä, jonka jälkeen pohditaan työnantajan keinoja työhyvinvointiin liittyen sosiaalisen vaihdannan näkökulmasta. Lopuksi tarkastellaan vielä aineistosta esiin nousseita kehitysehdotuksia teorian valossa.

5.1 Työn vaatimukset ja voimavarat JDR-teorian valossa

Työn teoreettisena taustana käytettävä JDR-teoria tarkastelee työhyvinvointia työn vaatimusten ja voimavarojen näkökulmasta. Kuten luvussa 2.6 esiteltiin, JDR-teorian perusajatus on työn vaatimusten ja voimavarojen tasapainon löytäminen. Tutkimustulosten valossa Walki Oy:llä on useita työn voimavaroja, jotka tukevat työntekijöiden hyvinvointia, mutta tulokset osoittavat myös vaatimustekijöitä, jotka uhkaavat työhyvinvointia. Seuraavaksi pureudumme tarkemmin näihin työn vaatimuksiin ja voimavaroihin teorian valossa.

5.1.1 Työn vaatimukset

Bakkerin ja muiden (2022, s. 13.8–13.9) määritelmän mukaan työn vaatimukset ovat fyysisiä, psykologisia ja organisatorisia asioita, jotka vaativat jatkuvaa fyysistä, kognitiivista tai emotionaalista ponnistelua. Näitä vaatimustekijöitä voi olla esimerkiksi työkuorma, emotionaaliset vaatimukset, kognitiiviset vaatimukset, rooliristiriidat sekä työn monimutkaisuus (Shujahat ja muut, 2024, s. 180–181; Bakker ja muut, 2022, s. 13.9–13.10). Haastatteluaineistossa esiin nousseet keskeisimmät työn vaatimukset olivat liiallinen

työkuorma, työn pirstaleisuus ja jatkuvat keskeytykset, dokumentoinnin puute ja tiedon henkilöityminen.

Kuten teoriaosuudessa (luku 2) esitettiin, työn vaatimukset eivät ole aina negatiivisia tai automaattisesti terveyttä heikentäviä asioita, vaan ne voidaan jakaa haastaviin ja estäviin vaatimuksiin (Shujahat ja muut, 2024, s. 180–181). Aineistossa esiin nousseet työn vaatimukset vastaavat työtä estäviä vaatimuksia, sillä ne hidastavat työntekoa ja näin ollen saattavat heikentää motivaatiota työtä kohtaan. Erityisesti työkuorma ja työn pirstaleisuus voivat lisätä riskiä itsensä heikentämisen kierteeseen, jossa pitkään jatkuva korkea kuormitus voi aiheuttaa työntekijän toimintamahdollisuuksien kaventumisen sekä virheiden lisääntymisen. Tämä puolestaan voi johtaa menetyksen kierteeseen, jossa työntekijälle muodostuu itseään vahvistava negatiivinen prosessi, jonka seurauksena työntekijän kuormitus ja uupumus vähentävät hänen käytettävissä olevia voimavarojaan. Tämä voi teorian mukaan aiheuttaa lisää ongelmia työssä jaksamisessa sekä muodostaa uusia työn vaatimuksia. (Bakker & Demerouti, 2017, s. 276–277; Bakker & Demerouti, 2022, s. 13.10–13.12).

Jotta työn vaatimusten negatiivisilta vaikutuksilta voitaisiin välttyä, tulisi työnantajan kehittää organisaation työskentelytapoja keskittymistä tukevaksi. Tämä tarkoittaisi rakenteellisia muutoksia koko organisaation toimintaan. Työnantaja voisi esimerkiksi tukea työntekijöiden priorisointitaitojen kehittämistä, jotta he osaisivat paremmin tunnistaa, mitkä asiat ovat akuutteja ja mitkä eivät vaadi välitöntä toimintaa. Priorisointitaidot sekä kyky karsia tarpeettomia tehtäviä ovat tärkeitä tulevaisuuden taitoja kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin ja elämän mielekkyyden kannalta (Manka & Manka, 2023, s. 23). Näitä taitoja kehittämällä voitaisiin siis todennäköisesti parantaa työntekijöiden työhyvinvointia.

5.1.2 Työn voimavarat

Bakker ja muut (2022, s. 13.8–13.10) määrittelevät artikkelissaan työn voimavaroiksi työn fyysiset, psykologiset ja organisatoriset piirteet, joilla on motivoiva potentiaali. Esimerkkejä työympäristössä esiintyvistä voimavaroista ovat autonomia ja päätösvalta

omaan työhön liittyen, palautteen saaminen, sosiaalinen tuki, koulutus- ja kehitysmahdollisuudet sekä oikeudenmukainen johtaminen (Manka & Manka, 2023, s. 52–53). Haastatteluaineistossa esiin nousseet keskeisimmät voimavarat olivat autonomia ja joustavat työjärjestelyt, esihenkilön ja työyhteisön tuki, luottamukseen perustuva johtaminen sekä henkilökohtaiset voimavarat. Kun näitä voimavaroja tarkastellaan esitetyn teorian valossa, voidaan todeta, että Walki Oy:llä on erinomaiset lähtökohdat henkilöstön hyvinvointia tukeviin voimavaroihin.

Aineistossa nousi esiin toistuvasti työn autonomia, mikä teorian mukaan (luku 2) on yksi työntekijän psykologisia perustarpeita tyydyttävä tekijä. Tämä tekijä on tärkeä, sillä se vahvistaa työntekijän motivaatioprosessia ja näin ollen toimii vastavoimana terveyttä heikentäville prosesseille. Lisäksi psykologisia perustarpeita tyydyttävät tekijät ovat merkittävä ponnahduslauta työn imun käynnistymiseen, jolla on tutkitusti monia positiivisia vaikutuksia työntekijän suoriutumiseen sekä työssä jaksamiseen. (Bakker ja muut, 2022, s. 13.9.) Autonomian lisäksi aineistossa nousi vahvasti esiin sosiaalinen tuki työyhteisöltä sekä esihenkilöiltä. Nämä tekijät tukevat työntekijän yhteenkuuluvuuden tunnetta, joka on yksi merkittävistä psykologisista perustarpeista.

Aineistossa esiin nousseet voimavarat tukevat sekä buffer- että boost-hypoteeseja. Kuten luvussa 2.5.2 kerrottiin, buffer-hypoteesi kuvaa työn voimavarojen suojaavaa vaikutusta työn vaatimuksia vastaan suojaamalla niiden negatiivisilta vaikutuksilta. Aineistossa esiin noussut sosiaalinen tuki työyhteisöltä sekä esihenkilöltä toimivat buffer-hypoteesin mukaisesti suojaavina tekijöinä työn vaatimuksia vastaan. (Bakker ja muut, 2022, s. 13.10.) Aineistossa nousi esiin yhtenä työn vaatimuksena liiallinen työkuorma, joka tuottaa negatiivisia vaikutuksia työntekijöille. Walki Oy:llä koettiin kuitenkin olevan erittäin vahva sosiaalinen tuki, joka auttaa jaksamaan myös suuren työkuorman kanssa. Näin ollen voidaan tulkita, että sosiaalinen tuki toimii buffer-hypoteesin mukaisesti suojaavana tekijänä työn vaatimusten negatiivisia vaikutuksia vastaan. Huomionarvoista on kuitenkin aineistossa esiin noussut kokemus esihenkilöiden liiallisesta työkuormasta. Esihenkilöiden liiallinen kuormitus uhkaa voimavarojen saatavuutta ja voi näin ollen

aiheuttaa rakenteellista riskiä työyhteisössä JDR-teorian mukaiselle tasapainolle työn vaatimusten ja voimavarojen kesken.

Boost-hypoteesi puolestaan täydentää buffer-hypoteesia, sillä sen mukaan työn vaatimukset voivat vahvistaa työn voimavarojen positiivisia vaikutuksia. Tästä esimerkkinä on aineistossa esiin noussut työn autonomisuus ja mahdollisuudet vaikuttaa työn tekemiseen. Aineiston mukaan autonomisuus ja vaikutusmahdollisuudet nähtiin positiivisena asiana, joka ruokkii keskittymistä sekä työssä jaksamista ja näin ollen voivat johtaa työn imun prosesseihin. Kääntöpuolena autonomisuus ja vaikutusmahdollisuudet koettiin myös ajoittaisena yksinäisyytenä, mikäli vastuun kanssa jäätiin liian yksin. Liialliset vaikutusmahdollisuudet puolestaan saattavat lisätä epäselvyyttä vastuunjaossa, mikä voi hidastaa tai estää työn etenemisen. Tästä voidaan huomata JDR-teorian dynaaminen luonne, jossa työn vaatimukset ja voimavarat eivät toimi erikseen, vaan vaikuttavat toisiinsa vuorovaikutteisesti (Bakker ja muut, 2022, s. 13.10).

Henkilökohtaiset voimavarat ovat keskeinen osa työn voimavaroja, sillä työntekijät, joilla on enemmän henkilökohtaisia voimavaroja, jaksavat todennäköisemmin paremmin työssään (Bakker ja muut, 2022, s. 13.10). Tärkeää on kuitenkin, että työntekijät tunnistavat henkilökohtaiset voimavaransa, jotta he voivat keskittyä niiden hyödyntämiseen sekä kehittämiseen omassa työssään. Aineistosta oli selvästi huomattavissa, että työntekijät eivät olleet kovin tietoisia omista henkilökohtaisista voimavaroistaan. Vasta pienen avustuksen jälkeen useimmat alkoivat tunnistamaan omia voimavarojaan sekä niiden näkymistä arjen tekemisessä. Tulevaisuudessa työnantaja voisi esimerkiksi tukea henkilöstöä koulutuksilla omien voimavarojen tunnistamisessa, jotta henkilöstö osaisi hyödyntää niitä enemmän omassa työssään. Tällä voisi todennäköisesti olla positiivisia vaikutuksia työhyvinvointiin hajautetussa työssä.

5.2 Yhteenkuuluvuus ja työyksinäisyys

Yhteenkuuluvuuden tunne ja sosiaaliset suhteet ovat yksi merkittävistä työhyvinvoinnin osa-alueista. Kuten luvussa 2.3 esiteltiin, ihmisillä on luontainen tarve muodostaa ja ylläpitää positiivisia sekä merkityksellisiä ihmissuhteita (Baumeister & Leary, 1995, s. 497–508). Näiden merkityksellisten ihmissuhteiden ylläpitäminen on kuitenkin muuttunut haastavammaksi nyky-yhteiskunnassa, kun työtä tehdään lähityöskentelyn lisäksi etänä (Tanskanen ja muut, 2023, s. 1–2; Ozelik & Barsade, 2018, s. 2343–2345). Tutkimuksen aineiston perusteella Walki Oy:llä on erittäin vahva yhteenkuuluvuuden tunne erityisesti pienemmissä tiimeissä. Aineistosta voi myös huomata, että suurin osa haastateltavista koki, että työyhteisöstä löytyy useampia positiivisia ja merkittäviä ihmissuhteita. Näillä merkittävillä ihmissuhteilla on tutkitusti erittäin positiivinen vaikutus työntekijöiden työssä jaksamiseen sekä työhyvinvointiin.

Luvun 2.4 mukaan työyksinäisyys tarkoittaa yksinäisyyttä, jota koetaan työn kontekstissa. Se on yleensä luonteeltaan negatiivinen ja subjektiivinen kokemus, jolla on tutkimusten mukaan haitallisia vaikutuksia yksilön lisäksi myös organisaatioon. (Tanskanen & muut, 2023, 5–6; Wright & Silard, 2021, s. 1060–1065; Ozelik & Barsade, 2018, s. 2343–2345.) Aineiston mukaan Walki Oy:llä ei ilmene systemaattista työyksinäisyyttä, joka vaarantaisi merkittävästi henkilöstön työhyvinvointia. Työyksinäisyyden kokemukset olivat aineiston mukaan lähinnä tilannekohtaisia, esimerkiksi heti työsuhteen alkuvaiheilla ollut yksinäisyyden kokemus. Lisäksi haastateltavat kokivat ajoittaista yksinäisyyden tunnetta liiallisen työkuorman takia. Huomionarvoista oli myös se, että yksinäisyyttä koettiin enemmän etätyössä kuin lähityössä toimistolla. Aineiston mukaan avun pyytämisen koettiin olevan haastavampaa etätyössä, sillä kynnys kollegan ”häiritsemiseen” on suurempi kuin lähityössä. Näin ollen voidaan tulkita, että työyksinäisyys voi aiheuttaa ongelmia organisaatiossa, mikäli työntekijät ovat paljon etätöissä eivätkä käy säännöllisesti toimistolla.

Walki Oy:llä on erittäin vahva yhteenkuuluvuuden tunne, ja työyksinäisyyttä ei ilmene toistuvana ilmiönä. Haastatteluaineiston mukaan henkilöstö kuitenkin kaipaisi työnantajan tukea yhteenkuuluvuuden kehittämiseen ja ylläpitämiseen esimerkiksi pienten

yhteisöllisten tapahtumien muodossa. Yhteenkuuluvuuden tukeminen työnantajan taholta on erittäin tärkeää, sillä sen avulla voidaan mahdollisesti estää työkyynäisyyden kokemukset myös tulevaisuudessa sekä parantaa työntekijöiden työhyvinvointia.

5.3 Työnantajan keinot sosiaalisen vaihdannan näkökulmasta

Sosiaalisen vaihdannan teorian ydinajatuksessa kuvaillaan ihmissuhteiden rakentumista vastavuoroisten vaihtosuhteiden varaan, joissa osapuolet odottavat saavansa jollain tapaa takaisin sen mitä he itse panostavat suhteeseen (Barbalet, 2017, s. 935–936; Cropanzano & Mitchell, 2005, s. 874–875; Hosmer, 1995, s. 379–388). Työympäristössä tämä voi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että työnantaja tarjoaa työntekijöille tukea, oikeudenmukaista kohtelua ja resursseja, jolloin oletuksena on, että työntekijät vastaavat tähän sitoutumisella, lojaalisuudella ja myönteisellä käyttäytymisellä (Cropanzano & Mitchell, 2005, s. 881–885). Tutkimusaineistossa esiin nousseet työnantajan toimet, jotka vaikuttavat positiivisesti sosiaaliseen vaihdantaan Walki Oy:llä ovat etätönn mahdollistaminen ja joustot, luottamus ja autonomia sekä erilaisten elämäntilanteiden huomioiminen. Nämä tuloksissa esiin nousseet toimet tukevat sosiaalisen vaihdannan teorian ydinajatuksista vastavuoroisten vaihtosuhteiden rakentumisesta.

Kuten luvussa 3 esitettiin, sosiaalisen vaihdannan teoriassa voidaan jaotella erikseen taloudellinen ja sosiaalinen vaihdanta. Taloudellisessa vaihdannassa resurssit ovat konkreettisempia ja sopimukseen sidottuja, kuten esimerkiksi työntekijöiden palkkaa tai työpanosta koskevia asioita. Sosiaalinen vaihdanta puolestaan on epämääräisempää, sillä se käsittelee esimerkiksi työntekijöiden kokemaa arvostusta, tukea ja luottamusta. (Cropanzano & Mitchell, 2005, s. 881–883.) Tutkimusaineistossa esiin nousseet työnantajan toimet (etätönn mahdollistaminen ja joustot, luottamus ja autonomia sekä erilaisten elämäntilanteiden huomioiminen) kuuluvat kaikki sosiaalisen vaihdannan alle. Nämä työnantajan tarjoamat sosiaalisen vaihdannan resurssit tukevat organisaation sosiaalisen vaihdannan teorian mukaista organisaation rakentumista. Haastetta organisaatioon luokittelevat kuitenkin näiden resurssien epämääräisyys, sillä niille ei voida määrittää tarkkaa arvoa

tai takaisinmaksun ajankohtaa. Huomionarvoista on myös se, että aineistossa ei noussut esiin taloudellisen vaihdannan resurssit, mikä voi kertoa työntekijöiden arvomaailmasta tai yrityksessä vallitsevasta kulttuurista.

Aineistossa nousi esiin yhtenä merkittävänä tekijänä työntekijöiden kokema luottamus työnantajan puolelta. Hosmerin (1995, s. 379–381, 390–393) mukaan juuri luottamus on sosiaalisen vaihdannan keskiössä, sillä se toimii sekä seurauksena että ehtona sosiaalisen vaihdannan onnistumiselle. Luottamus työntekijän ja työnantajan välillä luo itseään ruokkivan prosessin, jonka tuloksena syntyy vastavuoroista sitoutumista. Aineistossa esiin nousseet tulokset tukevat siis teoriaa itseään ruokkivasta prosessista, joka luo ja ylläpitää työhyvinvointia ja yhteisöllisyyttä Walki Oy:llä.

Merkittävää oli, että aineistossa nousi selkeästi esiin sosioemotionaaliset resurssien tärkeys, kuten esimerkiksi luottamus ja elämäntilanteiden huomioiminen työnantajan puolelta. Näiden sosioemotionaalisten resurssien koettiin vahvistavan luottamusta ja synnyttävän moraalista vastavuoroisuuden tunnetta. Kuten luvussa 3.3 esitettiin, työnantajan on erittäin tärkeää tarjota työntekijöille arvostusta ja hyväksyntää, sillä työnantajan kyky tarjota tätä emotionaalista palautetta on merkittävä työntekijöiden sitoutumisen ja työhyvinvoinnin kannalta (Barbalet 2018, s. 938–939).

Yhteenvetona voidaan todeta, että Walki Oy:llä tilanne on hyvä sosiaalisen vaihdannan teorian näkökulmasta, mutta aineistosta oli huomattavissa, että työntekijät kaipaavat sosiaalisen vaihdannan vahvistamista yhteisöllisyyttä tukevilla tapahtumilla ja pienillä huomioinneilla työnantajan puolelta. Vahvistamisen avulla työnantaja pystyy osoittamaan työntekijöille, että heidän panoksensa ja työhyvinvointi ovat työnantajalle merkityksellisiä. Tämä puolestaan tukisi todennäköisesti työntekijöiden sitoutumista ja myönteistä käyttäytymistä organisaatiossa.

5.4 Kehitysehdotukset työhyvinvoinnin kehittämiseen teorian valossa

Aineistosta esiin nousseet kehitysehdotukset kohdistuvat pääosin työn vaatimusten hallintaan sekä työn voimavarojen vahvistamiseen, mikä on linjassa JDR-teorian keskeisten oletusten kanssa. Teorian mukaan työhyvinvointia voidaan edistää joko vähentämällä kuormittavia työn vaatimuksia tai lisäämällä työn voimavaroja, jotka tukevat työntekijöiden jaksamista ja motivaatiota (Bakker & muut, 2022, s. 13.8–13.10; Bakker & Demerouti, 2017, s. 273–275).

Tutkimustulosten perusteella keskeisiksi kehittämiskohteiksi nousivat erityisesti resursointi, vastuunjakojen ja prosessien selkeyttäminen sekä viestintäkäytäntöjen kehittäminen. Näitä voidaan tarkastella estävien työn vaatimusten (hindrance demands) näkökulmasta, sillä ne hidastavat työn sujuvuutta ja lisäävät kuormitusta (Bakker & muut, 2022, s. 13.9–13.10; Shujahat ym., 2024, s. 4–6). JDR-teorian valossa näiden tekijöiden kehittäminen ei ainoastaan vähennä kuormitusta, vaan myös ehkäisee terveyttä heikentävän prosessin käynnistymistä. Esimerkiksi epäselvät vastuunjaot voivat lisätä epävarmuutta ja virheitä, mikä puolestaan kasvattaa työn vaatimuksia entisestään ja voi johtaa niin sanottuun menetyksen kierteeseen (Bakker & Demerouti, 2017, s. 276–277; Bakker & muut, 2022, s. 13.10–13.12).

Teoreettisesti tarkasteltuna kehitysehdotukset voidaan nähdä myös rakenteellisten voimavarojen vahvistamisena. Selkeät prosessit, toimiva viestintä ja riittävä resursointi luovat ennakoitavuutta ja hallinnan tunnetta, jotka ovat keskeisiä työn voimavaroja ja tukevat motivaatioprosessia (Bakker & Demerouti, 2017, s. 274–275; Bakker & muut, 2022, s. 13.9). Näin ollen kehitystoimenpiteet vaikuttavat samanaikaisesti sekä työn vaatimukseen että voimavaroihin, mikä tukee JDR-teorian mukaista tasapainon merkitystä työhyvinvoinnille.

Lisäksi aineistossa esiin nousseet yhteisöllisyyteen ja vuorovaikutukseen liittyvät kehitysehdotukset voidaan tulkita sosiaalisten voimavarojen vahvistamisena. Hajautetussa työssä epävirallisen vuorovaikutuksen väheneminen korostaa tarvetta tietoisille

toimenpiteille, jotka tukevat yhteenkuuluvuutta työyhteisössä. Sosiaalisten voimavarojen merkitys korostuu erityisesti tilanteissa, joissa työntekijät kohtaavat haasteita ja tarvitsevat tukea (Bakker & Demerouti, 2017, s. 274; Baumeister & Leary, 1995, s. 497–499). Näin ollen esimerkiksi yhteisten kohtaamisten lisääminen ja matalan kynnyksen vuorovaikutuskanavien kehittäminen voivat toimia keskeisinä työhyvinvointia tukevinä tekijöinä.

Sosiaalisen vaihdannan teorian näkökulmasta kehitysehdotukset voidaan tulkita työnantajan tarjoamina resursseina, jotka vahvistavat työntekijöiden kokemusta arvostuksesta ja oikeudenmukaisuudesta. Teorian mukaan työntekijät vastaavat työnantajan tarjoamiin resursseihin lisääntyneellä sitoutumisella ja myönteisellä työasenteella (Cropanzano & Mitchell, 2005, s. 874–876; Hosmer, 1995, s. 385–388). Esimerkiksi työntekijöiden kuormituksen huomioiminen, joustavat työjärjestelyt sekä urapolkujen selkeyttäminen voidaan nähdä sosioemotionaalisina resursseina, jotka vahvistavat vastavuoroisuutta työnantajan ja työntekijän välillä.

Tulokset viittaavat kuitenkin myös siihen, että hajautetussa työssä sosiaalinen vaihdanta rakentuu eri tavoin kuin perinteisessä työympäristössä. Vuorovaikutuksen hajanaisuus ja fyysisen läsnäolon puute voivat hidastaa vastavuoroisuuden muodostumista, jolloin luottamuksen merkitys korostuu entisestään. Tämä havainto on linjassa aiemman tutkimuksen kanssa, jossa korostetaan luottamuksen keskeistä roolia sosiaalisen vaihdannan toteutumisessa (Cropanzano & Mitchell, 2005, s. 878–880).

Kokonaisuutena tarkasteltuna kehitysehdotukset tukevat sekä JDR-teorian että sosiaalisen vaihdannan teorian keskeisiä periaatteita. Ne osoittavat, että työhyvinvoinnin kehittäminen hajautetussa työyhteisössä edellyttää samanaikaisesti kuormitustekijöiden hallintaa, voimavarojen vahvistamista sekä toimivien vuorovaikutussuhteiden rakentamista. Näin ollen kehitystoimenpiteet eivät ole ainoastaan käytännöllisiä ratkaisuja, vaan ne muodostavat myös teoreettisesti perustellun kokonaisuuden työhyvinvoinnin tukemiseksi hajautetussa työssä.

6 Johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää millaisin keinoin työnantaja voi tukea ja vahvistaa työhyvinvointia hajautetussa työyhteisössä Walki Oy:llä. Aihetta lähestyttiin JDR-teoriaan pohjautuvien työn voimavarojen ja vaatimusten tarkastelulla. Tämän lisäksi aihetta pohdittiin yhteenkuuluvuuden ja työyksiönäisyyden näkökulmista, sillä ne ovat usein toistuvia ilmiöitä hajautetuissa työyhteisöissä. Koska tutkimuksessa haluttiin selvittää työnantajan keinoja työhyvinvoinnin tukemisen vahvistamiseen, laajennettiin teoriaosuutta myös sosiaalisen vaihdannan teoriaan. Tämän avulla tutkimuksessa saatiin selvitettyä suoria tekijöitä, jotka vaikuttavat työntekijöiden ja työnantajan väliseen vaihtosuhteeseen. Tutkimus toteutettiin toimeksiantona Walki Oy:n Valkeakosken tehtaassa toimihenkilöiden parissa.

Tutkimuksen keskeiset tulokset voidaan jäsentää tutkimuskysymysten kautta seuraavasti. Ensinnäkin toimihenkilöt kokevat työssään sekä merkittäviä työn voimavaroja että kuormittavia vaatimuksia. Keskeisimmiksi voimavaroiksi nousivat autonomia, joustavat työjärjestelyt sekä vahva sosiaalinen tuki, kun taas keskeisimmiksi vaatimuksiksi tunnistettiin työkuorma, työn pirstaleisuus ja epäselvät prosessit. Toiseksi työyksiönäisyys ilmeni pääosin tilannekohtaisena kokemuksena, joka liittyi vähäiseen vuorovaikutukseen ja etätyöhön, kun taas yhteenkuuluvuus rakentui erityisesti tiimitasolla toimivan yhteistyön ja avoimen vuorovaikutuksen kautta. Kolmanneksi toimihenkilöt esittivät kehittämissuhteita, jotka kohdistuivat erityisesti työn rakenteiden selkeyttämiseen, resursoinnin parantamiseen sekä viestinnän kehittämiseen. Näiden tekijöiden nähtiin olevan keskeisiä tekijöitä työhyvinvoinnin vahvistamisessa hajautetussa työssä.

Yleisesti ottaen voidaan todeta, että tutkimuksen perusteella Walki Oy:llä on vahva perusta työhyvinvoinnille, ja työntekijät ovat sitoutuneita työhönsä sekä organisaatioon. Hajautettu työ tuo kuitenkin rakenteellisia ja sosiaalisia haasteita, jotka vaativat tietoista johtamista. Työnantajan rooli hajautetussa työyhteisössä korostuu, sillä spontaani vuorovaikutus ja tuki eivät synny itsestään. Tutkimuksen mukaan työhyvinvointi hajautetussa työyhteisössä Walki Oy:llä rakentuu vaatimusten ja voimavarojen tasapainosta.

Työyhteisössä on erityisen vahvat työn voimavarat, jotka tukevat työntekijöiden työhyvinvointia ja suojaavat työn vaatimuksilta.

6.1 Työn vaatimukset ja voimavarat hajautetussa työyhteisössä

Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen vastaten voidaan todeta, että työhyvinvointi hajautetussa työyhteisössä rakentuu keskeisesti työn vaatimusten ja voimavarojen välisestä tasapainosta. Aineiston mukaan Walki Oy:n Valkeakosken tehtaassa toimihenkilöillä on käytettävissään useita merkittäviä työn voimavaroja, kuten autonomia, joustavat työjärjestelyt sekä vahva sosiaalinen tuki työyhteisöltä ja esihenkilöiltä. Nämä voimavarat tukevat työntekijöiden motivaatiota ja jaksamista sekä toimivat suojaavina tekijöinä työn vaatimusten kuormittavia vaikutuksia vastaan.

Samanaikaisesti tutkimuksessa nousi esiin useita työn vaatimuksia, jotka kuormittavat työntekijöitä erityisesti hajautetussa työympäristössä. Keskeisimmiksi vaatimustekijöiksi tunnistettiin liiallinen työkuorma, työn pirstaleisuus ja jatkuvat keskeytykset sekä tiedon henkilöityminen ja dokumentoinnin puutteet. Näitä vaatimuksia voidaan luonnehtia pääosin estäviksi vaatimuksiksi, sillä ne heikentävät työn hallinnan tunnetta ja lisäävät työn kuormittavuutta (Shujahat & muut, 2024, s. 180–181). Tutkimuksen perusteella voidaan päätellä, että vaikka voimavaroja on runsaasti, niiden myönteinen vaikutus työhyvinvointiin heikkenee, mikäli vaatimustekijöitä ei samanaikaisesti hallita.

Keskeinen johtopäätös ensimmäiseen tutkimuskysymykseen on, että hajautetussa työyhteisössä työhyvinvointi ei synny yksittäisten voimavarojen varaan, vaan edellyttää kokonaisvaltaista tarkastelua, jossa työn vaatimusten määrää ja laatua säädellään tietoisesti. Työn rakenteisiin ja toimintamalleihin liittyvillä ratkaisuilla on näin ollen keskeinen merkitys työhyvinvoinnin tukemisessa.

6.2 Yhteenkuuluvuuden ja työksinäisyyden merkitys hyvinvoinnille

Toiseen tutkimuskysymykseen vastaten voidaan todeta, että yhteenkuuluvuuden tunne on yksi keskeisimmistä työhyvinvointia tukevista tekijöistä hajautetussa työyhteisössä Walki Oy:llä. Yhteenkuuluvuuden kokemus vahvistaa työntekijöiden sitoutumista, motivaatiota ja kokemusta työn merkityksellisyydestä. Aineistossa yhteenkuuluvuus ilmeni erityisesti toimivan yhteistyön, avoimen vuorovaikutuksen ja sosiaalisen tuen kautta.

Samalla tutkimuksessa nousi esiin työksinäisyyden kokemuksia, jotka liittyivät erityisesti etätöihin ja fyysisen vuorovaikutuksen vähentymiseen. Työksinäisyys ei näyttäytynyt jatkuvana tai kaikkia koskevana ilmiönä, mutta sen koettiin lisääntyvän tilanteissa, joissa vuorovaikutus jäi vähäiseksi tai epämuodollinen yhteydenpito puuttui. Tämä korostaa sitä, että hajautetussa työyhteisössä yhteenkuuluvuus ei synny itsestään, vaan vaatii aktiivisia ja suunnitelmallisia toimia.

Johtopäätöksenä toiseen tutkimuskysymykseen voidaan todeta, että sosiaalisten voimavarojen merkitys korostuu hajautetussa työssä. Yhteenkuuluvuuden tukeminen toimii paitsi työhyvinvointia vahvistavana tekijänä myös ennaltaehkäisevänä keinona työksinäisyyden kokemuksiin vastaan. Työhyvinvoinnin näkökulmasta keskeistä on varmistaa, että työntekijöillä on mahdollisuuksia vuorovaikutukseen ja yhteisöllisyyden rakentamiseen myös hajautetussa työympäristöissä.

6.3 Kehittämisehdotukset työhyvinvoinnin vahvistamiseksi

Kolmanteen tutkimuskysymykseen vastaten voidaan todeta, että työnantajan rooli työhyvinvoinnin tukemisessa korostuu erityisesti hajautetussa työyhteisössä. Työnantajan tarjoamat rakenteelliset ja sosiaaliset voimavarat, kuten selkeät toimintamallit, esihenkilöiden tuki, avoin viestintä ja urapolkujen hahmottaminen, vahvistavat työntekijöiden luottamusta ja vastavuoroisuuden kokemusta. Näillä tekijöillä on keskeinen merkitys työhyvinvoinnin ja sitoutumisen rakentumisessa.

Sosiaalisen vaihdannan näkökulmasta voidaan todeta, että työnantajan tarjoama tuki ja resurssit nähdään investointina työntekijöihin, johon vastataan sitoutumisella ja halulla panostaa työhön. Hajautetussa työyhteisössä tämä vaihdantasuhde korostuu, sillä fyysisen lähityön puuttuessa työnantajan rooli luottamuksen ja yhteisöllisyyden rakentajana kasvaa. Tutkimusaineiston pohjalta vaikuttaa siltä, että erityisesti esihenkilöiden saavutettavuus ja heidän työnsä johdonmukaisuus ovat keskeisiä tekijöitä työntekijöiden työhyvinvoinnin tukemisessa.

Johtopäätöksenä kolmanteen tutkimuskysymykseen voidaan todeta, että työhyvinvoinnin tukeminen hajautetussa työyhteisössä edellyttää työnantajalta tietoista, systemaattista ja pitkäjänteistä toimintaa. Pelkkä yksilöiden jaksamiseen keskittyminen ei ole riittävää, vaan huomio tulee kohdistaa työn rakenteisiin, johtamiskäytäntöihin ja yhteisöllisyyttä tukeviin toimintamalleihin. Koska tutkimus toteutettiin toimeksiantona Walki Oy:lle, tehtiin saatujen tulosten perusteella myös käytännön kehitysehdotuksia kohdeyritykselle. Nämä kehitysehdotukset on luettavissa liitteessä 4.

6.4 Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset

Tutkimukseen liittyy useita rajoitteita, jotka on syytä huomioida tuloksia tarkasteltaessa. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena yhdessä organisaatiossa, minkä vuoksi tuloksia ei voida sellaisenaan yleistää koskemaan kaikkia hajautettuja työyhteisöjä. Lisäksi aineisto perustuu haastateltavien subjektiivisiin kokemuksiin, mikä on laadullisen tutkimuksen luonteen mukaista, mutta samalla rajoittaa tulosten yleistettävyyttä.

Tutkimuksen ajankohta saattaa toimia myös yhtenä rajoitteena, sillä tutkimus toteutettiin juuri samaan aikaan, kun organisaatiossa oli merkittävä järjestelmänvaihdos menossa. Järjestelmänvaihdoksesta aiheutunut työkuorman lisääntyminen voi vaikuttaa haastateltavien antamiin vastauksiin esimerkiksi työkuorman suuruuteen liittyen, joka on hyvä huomioida tutkimusta lukiessa.

Jatkotutkimuksen kannalta olisi perusteltua syventää työhyvinvoinnin tarkastelua hyödyntämällä kvantitatiivisia tutkimusmenetelmiä. Laadullinen aineisto tarjoaa syvällistä ja kokemuksellista ymmärrystä ilmiöstä, mutta määrällinen tutkimus mahdollistaisi tulosten laajemman yleistettävyyden sekä työhyvinvoinnin eri osa-alueiden systemaattisen tarkastelun koko työyhteisön tasolla. Kvantitatiivinen tutkimus voisi kohdistua koko organisaatioon ja mahdollistaa myös tuotannon ja toimihenkilöiden työhyvinvoinnin vertailun, mikä lisäisi ymmärrystä eri henkilöstöryhmien kokemista vaatimuksista ja voimavaroista.

Lisäksi jatkotutkimuksessa olisi hyödyllistä laajentaa tarkastelua useampiin Walki Oy:n tehtaisiin ja vertailla eri toimipisteiden tuloksia keskenään. Tällainen vertailu voisi tuottaa arvokasta tietoa siitä, miten paikalliset toimintamallit, johtamiskäytännöt ja työympäristöt vaikuttavat työhyvinvoinnin kokemuksiin hajautetussa organisaatiossa. Samalla se mahdollistaisi hyvien käytäntöjen tunnistamisen ja levittämisen organisaation sisällä.

Jatkotutkimuksen kannalta merkittävä näkökulma olisi myös esihenkilöiden ja ylimmän johdon kokemusten ja näkemysten tarkastelu. Tutkimus, joka keskittyisi yksinomaan esihenkilöihin ja johtoon, voisi tuoda esiin, miten työhyvinvointi ja sen kehittäminen ymmärretään johtamisen näkökulmasta sekä millaisia haasteita ja mahdollisuuksia hajautettu työ tuo esihenkilötyöhön. Tämä täydentäisi työntekijälähtöistä näkökulmaa ja tarjoaisi kokonaisvaltaisemman kuvan työhyvinvoinnin kehittämisestä organisaatiossa.

Lähteet

- Alasuutari, P. (1995). *Laadullinen tutkimus*. Vastapaino. ISBN: 951-768-055-4.
- Aoyama, N. & Caputo Delfino Silva, E. (2023). Efficient Decentralized Leadership under Hybrid Work and Attachment to Regions. *Games*, Vol. 14 No. 26. <https://doi.org/10.3390/g14020026>
- Bakker, A. & Demerouti, E. (2017). Job Demands–Resources Theory: Taking Stock and Looking Forward. *JOURNAL OF OCCUPATIONAL HEALTH PSYCHOLOGY*, Vol 22 No. 3, 273–285. <http://dx.doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bakker, A., Demerouti, E. & Sanz-Vergel, A. (2022). Job Demands–Resources Theory: Ten Years Later. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, Vol. 10, pp. 25–53. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-053933>
- Bakker, A., Breevaart, K., Scharp, Y. & de Vries, J. (2021). Daily Self-Leadership and Playful Work Design: Proactive Approaches of Work in Times of Crisis. *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 59 No. 2, pp. 314–336, Sage. DOI: 10.1177/00218863211060453.
- Barbalet, J. (2018). Guanxi as Social Exchange: Emotions, Power and Corruption. *Sociology, Sage*, Vol. 52 No. 5, pp. 934–949. <https://doi.org/10.1177/0038038517692511>.
- Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, Vol. 117 No. 3, pp. 497–529. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.117.3.497>
- Boyras, M & Gilbert, R. (2024). Is the future of work hybrid? Examining motivations and expectations related to working from home in knowledge workers' lived experiences. *Employee Relations: The International Journal*, Vol. 46 No. 5, Emerald. <https://doi.org/10.1108/ER-09-2023-0478>
- Charpignon, M-L., Yuan, Y., Zhang, D., Amini, F., Yang, L., Jaffe, S. & Suri, S. (2023). Navigating the new normal: Examining coattendance in a hybrid work environment. *PNAS*, Vol. 120 No. 51. <https://doi.org/10.1073/pnas.2310431120>

- Coronado-Maldonado, I. & Benítez-Marquez, M-D. (2023). Emotional intelligence, leadership, and work teams: A hybrid literature review. *Elsevier Ltd.*
<https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e20356>
- Cropanzano, R. & Mitchell, M.S. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, Vol. 31 No. 6, pp. 874–900. DOI: 10.1177/0149206305279602.
- Demerouti, E. & Bakker, A. (2023). Job demands-resources theory in times of crises: New propositions. *Organizational Psychology Review*, Vol 13 No. 3, pp. 209–236.
<https://doi.org/10.1177/20413866221135022>
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2016). *Qualitative Methods in Business Research*. London: SAGE. ISBN: 978-1-4462-7338-8.
- Eskola, J., Lätti, J. & Vastamäki, J. (2018). *Teemahaastattelu: Lyhyt selviytymisopas*. Teoksessa Valli, R., & Aarnos, E. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 1, Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle (5., uudistettu painos). PS-kustannus. ISBN 978-952-451-516-0.
- Eskola, J. (2018) *Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat: Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta*. Teoksessa Valli, R. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2: Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin (5. uudistettu painos). PS-kustannus. ISBN: 978-952-451-825-3.
- Graneheim, U.H. & Lundman, B. (2004). Qualitative content analysis in nursing research: concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness. *Nurse Education Today*, Vol. 24, 105–112, Elsevier. DOI:10.1016/j.nedt.2003.10.001.
- Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2010). *Tutki ja kirjoita*. Kariston kirjapaino Oy. ISBN: 978-951-31-4836-2.
- Hsieh, H-F. & Shannon, S. E. (2005). Three Approaches to Qualitative Content Analysis. *QUALITATIVE HEALTH RESEARCH*, Vol. 15 No. 9. DOI:10.1177/1049732305276687.
- Hosmer, L. T. (1995). Trust: The Connecting Link Between Organizational Theory and Philosophical Ethics. *Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 2, 379–403. Noudettu 16.10.2025 osoitteesta: <https://www.proquest.com/scholarly->

- journals/trust- connecting-link-between organiza
tional/docview/210956936/se-2
- Kehusmaa, K. (2011). *Työhyvinvointi kilpailuetuna*. Kauppakamari. ISBN:978-952-246-139-1.
- Lütjens, D. & Felfe, J. (2025). Casual yet Crucial: How informal nonwork-related communication shapes transformational leadership in hybrid work environments. *European Journal of Work and Organizational Psychology*.
<https://doi.org/10.1080/1359432X.2025.2560496>
- Manka, M-L. & Manka M. (2023). *Työhyvinvointi*. Alma Talent. ISBN 978-952-14-4954-3.
- Naqshbandi, M.M., Kabir, I., Ishak. N.A. & Islam, Z. (2023). The future of work: work engagement and job performance in the hybrid workplace. *The Learning Organization*, Vol. 31 No. 1, Emerald. <http://dx.doi.org/10.1108/TLO-08-2022-0097>.
- Ozcelik, H., & Barsade, S. G. (2018). No employee an island: Workplace loneliness and job performance. *Academy of Management Journal*, Vol. 61 No. 6, pp. 2343–2366.
<https://doi.org/10.5465/amj.2015.1066>
- Pandey, A., Maheshwari, M. & Malik, N. (2025). A systematic literature review on employee well-being: Mapping multi-level antecedents, moderators, mediators and future research agenda. *Acta Psychologica, Elsevier*.
<https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.105080>.
- Rahmad, D., P., S. & Pratami, D. (2021). RACI Matrix Design for Managing Stakeholders in Project Case Study of PT. XYZ. *International Journal of Innovation in Enterprise System*, Vol. 05 No. 02. DOI:10.25124/ijies.v5i02.134
- Sairausvakuutuslaki (1224/2004). Finlex. Noudettu 10.10.2025 osoitteesta
<https://www.finlex.fi/fi/lainsaadanto/saaduskokoelma/2004/1224>
- Shujahat, M., Wang, M., Ali, M., Zhu, Q. & Škerlavaj, M. (2024). The dual effects of job design on knowledge hiding: expanding job demands–resources theory to employee rational-choice behaviour. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 36 No. 2, pp. 173–205.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2024.2442081>

- Sinokki, M. & Virtanen, P. (2025). *Hyvinvointia työstä: Työhyvinvoinnin kehittäminen ja käytännöt*. Tekijät ja Tietosanoma. ISBN 978-951-885-520-3
- Tan, K-L., Sim, A., Lew, T. Y., Cham, T-H. & Hii, I. (2025). Beyond laptops and tables: unveiling Singapore's success in hybrid work through a two-wave gender multigroup analysis of compassionate leadership. *Employee Relations: The International Journal*, Vol. 47 No. 1, pp. 148-172. Emerald Publishing Limited.
<https://doi.org/10.1108/ER-02-2024-0108>
- Tanskanen, J., Siiriäinen, A., Kempainen, S., Mäkelä, L. & Urrila, L. (2023). *Yhdessä etä- ja hybridityössä! : Tutkimus työyksinäisyydestä ja ennaltaehkäisevän ja korjaavan toimintamallin kehittäminen*. Vaasan yliopisto, Osuva.
<https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-395-065-8>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Kustannusosa keyhtiö Tammi. ISBN 978-952-04-6663-3.
- Työterveyslaki (1383/2001). Finlex. Noudettu 10.10.2025 osoitteesta
<https://www.finlex.fi/fi/lainsaadanto/2001/1383>
- Vartiainen, M. (2017). *Johdanto: Työpsykologian ja hyvinvointitutkimuksen kehitys Suomessa*. Teoksessa Mäkikangas, A., Mauno, S. & Feldt, T. Tykkää työstä – Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. PS-kustannus. ISBN 978-952-451-837-6.
- Vesterinen, P. (2006). *Työhyvinvointi ja esimiestyö*. WSOY. ISBN: 951-0-32410-8.
- Viitala, R. (2004). *Henkilöstöjohtaminen*. Riitta Viitala ja Edita Publishing Oy. ISBN 951-37-4198-2.
- Vilkka, H. (2015). *Tutki ja kehitä*. PS-kustannus. ISBN: 978-952-451-662-4.
- Wright, S., & Silard, A. (2021). Unravelling the antecedents of loneliness in the workplace. *Human Relations*, Vol. 74 No. 7, pp. 1060–1081.
<https://doi.org/10.1177/0018726720906013>
- Yu, K., Wang, Z., & Huang, Y. (2018). Work-family conflict and organizational citizenship behavior: the role of job satisfaction and decision authority. *Frontiers of Business Research in China*, Vol. 12 No. 17, pp. 1–13.
<https://doi.org/10.1186/s11782-018-0039-5>.

Liitteet

Liite 1. Esittelyteksti organisaatiolle

Hei kaikki Valkeakosken tehtaan toimihenkilöt!

Opiskelen tällä hetkellä kauppatieteen maisteriksi Vaasan yliopistossa ja pääaineenani on henkilöstöjohtaminen. Aloitin tänä syksynä pro gradu –tutkielmaan tekemistä Walki Oy:lle, ja opintojeni ohella toimin edelleen Riinan aisaparina HR-koordinaattorina Valkeakosken ja Espoon toimipisteillä.

Pro gradu -tutkimukseni käsittelee työnantajan keinoja työhyvinvoinnin vahvistamiseen hajautetussa työyhteisössä. Tavoitteena on selvittää, millaiset käytännöt tukevat työhyvinvointia parhaiten ja mitä uusia toimintatapoja voitaisiin kehittää nykyisten rinnalle.

Haastattelen tutkimusta varten noin 8–10 toimihenkilöä Valkeakosken tehtaalta, jotka valitaan satunnaisesti. Haastattelut toteutetaan Teamsin välityksellä marras–joulukuun aikana ja kutsut haastatteluun valituille henkilöille lähetetään erikseen sähköpostitse.

Jos tutkimukseen liittyen herää kysyttävää tai haluat keskustella aiheesta, minuun voi olla yhteydessä matalalla kynnyksellä sähköpostitse, Teamsissa tai puhelimitse.

Mukavaa syksyn jatkoa!

Ystävällisin terveisin,

Siiri Hyytinen

Liite 2. Haastattelukutsu

Hei,

Teen parhaillaan pro gradu -tutkielmaani Walki Oy:lle aiheesta työnantajan keinot työhyvinvoinnin vahvistamiseen hajautetussa työyhteisössä.

Haastattelen tutkimusta varten Valkeakosken tehtaan toimihenkilöitä, ja sinut on valittu mukaan osallistujaksi. Haastattelun tarkoituksena on keskustella kokemuksista työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä ja pohtia, millaiset työnantajan toimet tukevat hyvinvointia parhaiten.

Haastattelut toteutetaan Teamsin välityksellä ja ne kestävät noin 60 minuuttia. Haastattelu ei vaadi ennakoivaa valmistautumista. Keskustelut nauhoitetaan litterointia varten, mutta kaikki aineisto käsitellään luottamuksellisesti ja anonyymisti, eli yksittäisiä vastajia ei voi tunnistaa tutkimuksen analyysistä tai tuloksista.

Mikäli kalenterikutsussa ehdotettu aika sopii sinulle, hyväksythän kutsun. Jos ajankohta ei sovi, voit mielellään ehdottaa sinulle paremmin sopivaa aikaa.

Osallistuminen on täysin vapaaehtoista, jos et halua osallistua tutkimukseen, ilmoitathan siitä ystävällisesti minulle.

Jos tutkimukseen tai haastatteluun liittyen herää kysymyksiä, minuun voi olla yhteydessä sähköpostitse, Teamsissa tai puhelimitse.

Ystävällisin terveisin,

Siiri Hyytinen

Liite 3. Haastattelukysymykset

Haastattelukysymykset

Walki Oy - toimihenkilöt

Tausta ja ennakkotiedot

- Tutkimuksen tarkoitus: selvittää työnantajan keinoja työhyvinvoinnin vahvistamiseen hajautetussa työyhteisössä
 - Hajautetulla tarkoitetaan etä- ja lähityöskentelyn yhdistämistä
- Vapaaehtoisuus tutkimukseen osallistumisessa, haastatteluiden anonymisointi, lupa äänitykseen
- Haastattelu kestää noin 30-60min

Lämmittelykysymykset

1. Saanko hyödyntää Sympasta saatavaa dataa taustamuuttujien selvittämiseen, kuten esimerkiksi työsuhteen kesto, esihenkilöasema vai ei, ikä ja sukupuoli?
2. Kertoisitko, millainen on nykyinen roolisi Walkilla?
3. Millainen on tyypillinen työpäiväsi?
 - a. Kuinka usein teet etätöitä viikossa?
 - b. Kuinka usein teet yhteistyötä muiden tiimien tai toimipaikkojen kanssa?
4. Miten kuvailisit omaa kokonaisvaltaista hyvinvointiasi tällä hetkellä?

Työn vaatimukset ja kuormitustekijät

5. Mitkä asiat tai olosuhteet koet kuormittaviksi omassa työssäsi?
6. Mitkä asiat työssäsi, työyhteisössäsi tai työympäristössäsi hankaloittavat tai estävät työsi tekemisen?
7. Miten suhtaudut näihin esteisiin tai töitäsi hankaloittaviin asioihin?

Työn voimavarat

8. Millaiset asiat lisäävät työssäsi voimavaroja, motivaatiota sekä työn mielekkyyttä?

9. Miten kuvailisit omia henkilökohtaisia voimavarojasi (esim. minäpystyvyys, resilienssi, optimismi)?
 - a. miten hyödynnät näitä voimavaroja työssäsi?
10. Mitkä asiat auttavat sinua saavuttamaan tavoitteesi omassa työssäsi?
11. Millaisia voimavaroja työssäsi mahdollisesti tarvitsisi lisää?

Yhteenkuuluvuus ja työyksinäisyys

12. Miten kuvailisit tiimiä, jossa työskentelet?
 - a. Millaisia käytäntöjä tiimillä on?
 - b. Millainen yhteenkuuluvuus tiimissä on?
 - c. Miten tiimissä kommunikoidaan?
13. Oletko kokenut työyksinäisyyttä urasi aikana Walki Oy:llä?
 - a. Millaisessa tilanteessa?
 - b. Miten yksinäisyys ilmeni?
 - c. Mitkä toimet mahdollisesti lisäsivät tai vähensivät yksinäisyyttä?

Johtaminen ja sosiaalinen vaihdanta

14. Millaisena koet esihenkilösi työn/johtamisen omassa arjessasi?
 - a. Saatko tukea/palautetta esihenkilöltäsi, jos kyllä, niin millaista?
15. Miten kuvailisit johtamista Walkilla?
 - a. Koetko johtamisen selkeänä ja reiluna?
16. Koetko vastavuoroisuuden tunnetta Walki Oy:llä työntekijöiden ja työnantajan välillä?
 - a. Kohtaako työnantajan antamat resurssit, tuki ja joustot työntekijöiden sitoutumisella ja paremmalla yhteistyöllä?
 - b. Mitkä työnantajan antamat tekijät/resurssit lisäävät vastavuoroisuuden tunnetta työssäsi?

Työhyvinvointiin vaikuttavat konkreettiset toimet

17. Mitkä työnantajan toimet tukevat parhaiten työhyvinvointiasi hajautetussa työssä?
18. Millaisia uusia tai paranneltuja toimia toivoisit työhyvinvointisi tueksi?
19. Jos voisit muuttaa yhden asian organisaatiossa heti, jotta työhyvinvointisi parani, mikä se olisi ja miksi?

Yhteenveto ja lopetus

20. Haluaisitko nostaa vielä esiin tai täydentää jotain haastatteluun liittyen?
21. Kiitos haastattelusta, tutkimuksen jatko sekä muistutus haastattelun anonymisoinnista.

Liite 4. Konkreettiset kehittämis ehdotukset yritykselle

Tutkimuksesta saatuja tuloksia esiteltiin toimeksiantajalle työn loppuvaiheessa, jotta saatiin selville, mitkä saaduista kehitysehdotuksista ovat tällä hetkellä kaikista ajankohdaisimpia kohdeyritykselle. Tämän keskustelun pohjalta konkreettisia kehittämis ehdotuksia esitetään työn parempaan resursointiin ja työmäärän realistisempaan tarkasteluun, selkeämpään vastuunjakoon ja prosesseihin sekä viestintäkäytäntöjen selkeyttämiseen. Nämä kaikki kolme kehityskohtaa ovat erittäin tärkeitä työhyvinvoinnin kannalta ja niitä on mahdollista kehittää, jotta rakenteet työhyvinvoinnille paranisivat. Kaikki kohdat vaativat kuitenkin aikaa ja resursseja niin tiimeiltä kuin johtoportaalta, jotta muutoksia voidaan saavuttaa pidemmällä aikavälillä.

Resursointi ja työmäärä

Tutkimuksen tulosten perusteella resursointi ja työmäärä nousivat esiin yhtenä suurimpana työn vaatimustekijänä ja työhyvinvoinnin uhkana, jonka vuoksi on tärkeätä, että sitä kehitettäisiin tulevaisuudessa. Yksi keino tämän kehittämiseksi on systemaattisen työmäärä- ja kuormituskartoituksen tekeminen. Kartoituksen tavoitteena on selvittää työtehtävien jakautuminen (ydintehtävät ja lisätehtävät), työmäärä, päällekkäiset työtehtävät sekä tunnistaa tehtävät, joilla ei ole selkeää omistajaa. Käytännössä kartoitus voidaan toteuttaa esimerkiksi kirjaamalla työpäivän aikana olevat työtehtävät yhdessä sovittuun taulukkoon kahden viikon seurantajakson ajan (taulukko 3). Kahden viikon jälkeen tehtyjä kirjauksia voidaan analysoida oman esihenkilön tai tiimin kanssa, jotta saadaan parempi kokonais käsitys yksilöiden työmäärästä.

Esimerkki kuormituskartoituksesta.

Päivä-määrä	Työtehtävä	Työtehtävään käytetty aika (10 min tarkkuudella)	Työtehtävän tärkeys asteikolla 1-3 (1 = ei niin tärkeä, 3 = tärkeä)
14.2.	Palaveri	60 min	3
14.2.	Sälätyöt, asiasta toiseen hyppimistä	40 min	1
14.2.	Sähköposteihin vastaaminen	30 min	3

Kuormituskartoituksen avulla voidaan paremmin tunnistaa konkreettiset erot tiimin sisällä ja puuttua tehokkaammin työtehtävien kasaantumiseen yksittäisille henkilöille. Kartoitus auttaa tunnistamaan työtehtävät, jotka kuuluvat henkilöiden ydintehtäviin sekä lisätehtävät, jotka eivät välttämättä edistä työtä, mutta vievät paljon aikaa. Lisäksi kartoituksen avulla voidaan tunnistaa tehtävät, joilla ei ole selkeää omistajaa, mutta jotka lisäävät kuormitusta tiimissä. Tunnistamisen jälkeen tiimit voivat keskustella ja osoittaa näiden työtehtävien omistajuuden selkeämmin tietyille henkilöille. Tämä osaltaan selkeyttää toimintaa koko tiimin kesken. Kartoitus auttaa hahmottamaan myös paremmin koko tiimin työmäärää ja tämän kautta tiimin resursointia suhteessa työtehtävien määrään voidaan kehittää tulevaisuudessa paremmaksi.

Kuormituskartoituksen tekemiseen ja analysoimiseen tulee varata aikaa noin kolme kuukautta, jotta konkreettisia toimenpiteitä keretään tekemään analysoimisen jälkeen. Kartoitusta voidaan toistaa tiimitasolla esimerkiksi kerran vuodessa, jolloin saadaan parempaa tietoa tiimin kuormituksesta ja resursointitarpeesta myös pidemmältä aikaväliltä.

Selkeämmät vastuunjaot ja prosessit

Toisena kehityskohteena toimeksiantaja nosti esiin selkeämmät vastuunjaot ja prosessien kehityksen. Selkeämpää vastuunjakoja yrityksessä voitaisiin kehittää esimerkiksi käymällä läpi kaikki keskeiset prosessit projektinhallintatyökalun RACI-mallin avulla. Tämän

mallin tarkoituksena on dokumentoida, kuka on vastuussa toteutuksesta (Responsible), kenellä on kokonaisvastuu (Accountable), ketä on kuultava prosessiin liittyen (Consulted) sekä ketä tulisi informoida prosessin vaiheista (Informed) (Rahmad & Pratami, 2021, s. 124–130). Keskeisimmät prosessit voisi käydä läpi tiimitasoisin työpajatyöskentelyn kautta, jossa vastuut määritellään yhdessä RACI-mallilla (taulukko 4). Työpajassa tehdyt luokittelut dokumentoidaan ja jaetaan yhdessä sovittuun paikkaan, josta kaikki tiimin jäsenet pääsevät sen näkemään.

Esimerkki RACI-mallista (mukaillen Rahmad & Pratami, 2021).

	Henkilö 1	Henkilö 2	Henkilö 3
Prosessiin kuuluva tehtävä 1	R, A	C	I
Prosessiin kuuluva tehtävä 2	C	I, A	R
Prosessiin kuuluva tehtävä 3	I	R, A	C

Prosessit ja niiden kehittäminen nousi esiin yhtenä kehityskohteenä tutkimuksen tuloksista. Walki Oy:llä on paljon erilaisia prosesseja ja prosesseissa on suuria eroja eri tiimien välillä. Tärkeintä olisi kuitenkin saada prosessit kuvattua mahdollisimman yksinkertaisiin muotoihin ja niiden tulisi olla helposti saatavilla. Yksi vaihtoehto prosessien kirjaamiseen voisi olla mahdollisimman tiivis selostus yksittäisistä prosesseista. Selostuksessa käytäisiin läpi pääpiirteittäin prosessin tarkoitus, vaiheet, vastuut ja keskeiset työkalut. Tämän selostuksen tarkoituksena olisi toimia kevyempänä ja helposti saatavilla olevana apukeinona työntekijöille. Selostusten dokumentointi kuitenkin vaatii, että yrityksellä on selkeä ja toimiva intra, josta ohjeistuksia on helpompi löytää sekä tarvittaessa päivittää.

Viestintäkäytäntöjen selkeyttäminen

Työn sirpaleisuus ja jatkuvat keskeytykset nousivat esiin yhtenä vaatimustekijänä tutkimuksen tuloksista. Tulosten mukaan työn sirpaleisuus työpäivien aikana johtui muun muassa viestinnän hajanaisuudesta ja epäselvistä viestintäkanavista, jonka vuoksi olisi tärkeää, että viestinnän rakenteita kehitettäisiin tulevaisuudessa. Viestinnän rakenteita voitaisiin tulevaisuudessa kehittää luomalla tiimeille selkeät viestinnän pelisäännöt. Viestintäohjeista tulisi käydä ilmi missä kanavassa viestitään, mihin käyttötarkoitukseen kyseinen viestintäkanava on tarkoitettu ja millainen vasteaika viestille oletetaan olevan (taulukko 5). Viestinnän pelisääntöjen tarkoituksena on vähentää jatkuvaa tavoitettavuuden tunnetta sekä työn sirpaleisuutta.

Esimerkki viestinnän pelisäännöistä.

Viestintäkanava	Käyttötarkoitus	Vasteaika
Teams-chat	Nopeat kysymykset	24 h
Sähköposti	Virallinen tieto	1–3 pv
Kokoukset	Päätösten tekeminen	Agenda tiedossa jo etukäteen