



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Nani Laaksonen

**Sosiaalisen hyvinvoinnin muutokset etä- ja
hybridityössä: IT-alan työntekijöiden kokemat
voimavarat**

Johtamisen akateeminen
yksikkö
Pro Gradu -tutkielma
Liiketoiminnan kehittämisen
maisteriohjelma

Vaasa 2025

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Nani Laaksonen		
Tutkielman nimi:	Sosiaalisen hyvinvoinnin muutokset etä- ja hybridityössä: IT-alan työntekijöiden kokemat voimavarat		
Tutkinto:	Kauppatieteiden maisteri		
Oppiaine:	Liiketoiminnan kehittämisen maisteriohjelma		
Työn ohjaaja:	Heini Pensar		
Valmistumisvuosi:	2025	Sivumäärä:	98

TIIVISTELMÄ:

Etä- ja hybridityö on jäänyt monessa organisaatiossa pysyväksi työskentelymuodoksi koronapandemian jälkeen. Konttoreille ei ole palattu samaan tapaan kuin ennen ja tätä kautta alkoivat myös pitkittyneen etä- ja hybridityön vaikutukset ja seuraukset näkyä organisaatioissa.

Tämä tutkimus laajentaa akateemista keskustelua etätyön, työhyvinvoinnin ja sosiaalisen hyvinvoinnin välisistä yhteyksistä erityisesti pandemian jälkeisessä ajassa, jossa etä- ja hybridityö ovat vakiintuneet työelämän käytännöiksi. Se täydentää työhyvinvointia ja sosiaalista pääomaa koskevaa kirjallisuutta tarkastelemalla, miten sosiaaliset verkostot ja luottamus edistää työhyvinvointia hybridityössä ja jatkuvassa etätyössä.

Tämän tutkimuksen tarkoitus on selvittää sosiaalisen hyvinvoinnin muutoksia etä- ja hybridityön kontekstissa koronapandemian jälkeisenä aikana. Tutkimuksessa tarkastellaan IT-alalla työskentelevien asiantuntijoiden, esihenkilöiden ja johdon kokemia voimavaroja sosiaalisen hyvinvoinnin ylläpitämisessä. Tavoitteena on tunnistaa resurssit, jotka heikentyvät etätyön tekemisen myötä.

Tutkimus on laadullinen tutkimus, johon haastateltiin kuutta asiantuntijaa. Tutkimus tehtiin tapaustutkimuksena ja sitä analysoitiin temaattisella analyysillä. Temaattisen analyysin avulla saatiin selville teemat, joista käy ilmi sosiaaliseen hyvinvointiin liittyvät voimavariatekijät ja resurssien puutostekijät. Tutkimuksen mukaan sosiaalista hyvinvointia haastaa vuorovaikutuksen puute, työyhteisön yhteistyön heikentyminen ja muutokset työskentelyolosuhteissa. Haasteisiin voidaan vastata panostamalla paikalliseen työyhteisöön, sosiaaliseen tukeen, yhteistyöhön ja integroitumiseen.

AVAINSANAT: sosiaalinen hyvinvointi, työhyvinvointi, etätyö, hybridityö

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma	10
1.2	Keskeiset käsitteet	11
1.3	Tutkielman rakenne	12
2	Maailmanlaajuinen koronapandemia ja etätyö	13
2.1	Etätyön erityispiirteet	14
2.2	Etätyön myönteiset vaikutukset hyvinvointiin	19
3	Työntekijöiden sosiaalinen hyvinvointi	23
3.1	Sosiaalinen pääoma	27
3.2	Sosiaalinen sopeutuminen	31
3.3	Sosiaalisen tuen merkitys organisaatiossa	32
4	Tutkimuksen menetelmät	38
4.1	Tutkimusasetelma	38
4.2	Tutkimuksen filosofiset olettamukset	39
4.3	Aineiston keruu	40
4.4	Otanta	41
4.5	Analyysimenetelmä	43
4.6	Tutkimuksen luotettavuus	45
4.7	Tutkimuksen eettiset periaatteet	46
5	Tutkimustulokset	48
5.1	Muutokset sosiaalisessa ympäristössä	48
5.1.1	Tiedon kulku työyhteisössä	49
5.1.2	Teknologiakeskeinen vuorovaikutus	53
5.1.3	Yksilön eristyminen työyhteisöstä	57
5.1.4	Työyhteisön yhteistyön heikentyminen	60
5.2	Sosiaalista hyvinvointia lisäävät voimavaratekijät etä -ja hybridiympäristössä	62
5.2.1	Paikalliset työyhteisöt	63

5.2.2	Yhteistyö ja yhteiset päämäärät	65
5.2.3	Organisaation matalan kynnyksen tuki	68
5.2.4	Sosiaalinen integroituminen	70
6	Pohdinta	74
6.1	Tutkimuksen aikaansaama vaikuttavuus ja hyöty	77
6.2	Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset	78
6.3	Käytännön suositukset työelämälle	79
6.4	Tutkielman johtopäätös	80
7	Lähteet	81
8	Liitteet	97
	Liite 1. Haastattelurunko	97

Kuviot

Kuvio 1. Muutos etätyössä: satunnaisesta etätyöstä itseohjautuvaan hybridityöhön (Työterveyslaitos, 2025).	9
Kuvio 2. COR-malli (Hobfoll, 2001).	24
Kuvio 3. Työpaikan sosiaalisen pääoman ulottuvuudet (D'Angelo, Negro & Cassarino, 2024).	30
Kuvio 4. Tutkimuksen viitekehys (Laaksonen, 2025).	37
Kuvio 5. Tutkimuksen analyysin vaiheet (Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen, 2010).	39
Kuvio 6. Temaattisen analyysin vaiheet (Braun & Clarke, 2006).	44
Kuvio 7. Muutokset sosiaalisessa ympäristössä.	49
Kuvio 8. Sosiaalista hyvinvointia lisäävät voimavaratekijät etä -ja hybridiympäristössä.	62

Taulukot

Taulukko 1. Tutkimuksen haastateltavat.	42
---	----

1 Johdanto

Koronapandemia on muuttanut työelämää merkittävästi, erityisesti etä- ja hybridityön yleistymisen myötä. Vaikka nämä työskentelymuodot tarjoavat joustavuutta ja itsenäisyyttä, ne ovat myös tuoneet esiin haasteita työntekijöiden sosiaaliselle hyvinvoinnille. Sosiaalinen hyvinvointi työssä viittaa yksilön kokemukseen kuulumisesta työyhteisöön, myönteisiin ihmissuhteisiin sekä sosiaalisen tuen saamiseen. Tämän tutkimuksen tavoitteena on tarkastella koronapandemian jälkeisiä vaikutuksia sosiaaliseen työhyvinvointiin asiantuntijoiden, esihenkilöiden ja johdon näkökulmasta.

Keväällä 2020 tietotyöntekijät siirtyivät laajasti etätöihin, mikä merkitsi työskentelyn siirtymistä kotitoimistoihin. Monille tämä muutos tapahtui kirjaimellisesti yhdessä yössä (Lappi 2022, s. 58). Työpaikoilla tapahtuvan kasvokkaisen vuoropuhelun puutteen on havaittu olevan yksi suurimmista eroista toimistotyön ja etätöiden välillä (Khorakian ja muut, 2024). Ihmisen yksi perustarpeista on yhteys toisiin ihmisiin sekä sosiaalinen vuorovaikutus. Kun tätä yhteyttä ei löydy, syntyy yksinäisyyttä ja ihminen alkaa kyseenalaistaa sosiaalisen älykkyytensä, mikä puolestaan voi johtaa kielteisiin työtuloksiin, kuten emotionaaliseen uupumukseen ja huonoon psyykkiseen terveyteen (Dhir, Mohapatra & Srivastava, 2023). Pandemia vaikutti merkittävästi ihmisten terveyteen, henkiseen hyvinvointiin ja yleiseen jaksamiseen kaikkialla maailmassa. Siksi työntekijöiden henkilökohtainen ja sosiaalinen hyvinvointi nousi yhdeksi henkilöstöhallinnon johtajien tärkeimmistä huolenaiheista (Shahriar, 2022).

Erityisesti tietotyöläiset kokevat korkeaa stressiä ja työuupumusta ja tämä trendi paheni COVID-19-pandemian aikana tapahtuneen etätöihin siirtymisen myötä. (Camacho & Barriers, 2022). Mitä enemmän aikaa työntekijät viettävät etätöjärjestelyissä, sitä enemmän he saattoivat tuntea itsensä etäisemmiksi ja vähemmän sitoutuneiksi organisaatioonsa. Etätö onkin viime aikoina tiiviisti liitetty työntekijöiden tiedonvaihtoverkoston ja yhteistyön heikkenemiseen (Yang ja muut 2022). Etätöiden aikaansaama teknostressi lisää myös yksinäisyyden tunteita, kun taas mahdollisuus

vuorovaikutukseen kollegoiden kanssa on voimakas positiivinen työresurssi etä- ja hybridityön monia vaatimuksia vastaan (Gabriel ja Aguinis 2022).

Koronapandemian kaltaisia epidemioita odotetaan tulevan seuraavinakin vuosikymmeninä (Wise, 2020), mikä tekee sosiaalisesta etäisyydestä todennäköisesti jatkuvan piirteen elämässämme tulevaisuudessa. Uuden sukupolven työelämään integroitumisen haasteet ovat pian monelle organisaatiolle arkipäivää. Nuoret työntekijät, jotka liittyivät organisaatioon pandemian aikana tai sen jälkeen, ovat kokeneet vaikeuksia luoda ja ylläpitää suhteita kollegoihin sekä sopeutua yrityskulttuuriin. Tämä haaste korostuu epävirallisten kohtaamisten puutteen ja etätyön yleistymisen vuoksi, mikä voi hidastaa heidän ammatillista kehitystään ja yhteenkuuluvuuden tunnettaan (D'Angelo, Negro & Cassarino, 2024).

Etätyö on tullut monella toimialalla jäädäkseen ja johtamisen tavat ja käytänteet ovat muovautuneet merkittävästi. Moni organisaatio onkin tunnustanut, että suurin osa paikan päällä tehtävistä työtehtävistä toimistossa voitaisiin suorittaa etänä vähintään osittain ajasta (Sytch & Greer, 2020). Työntekijät ja yritykset, jotka ovat sopeutuneet hyvin etätyöformaatteihin, jatkavat niiden käyttöä tulevaisuudessakin. Tällöin on olemassa selkeä mahdollisuus, että työelämä, joka oli ennen koronapandemiaa, ei enää ole olemassa (Mehta, 2021). Tutkijat kuitenkin ennustavat, että toimistoilla on tulevaisuudessa oma paikkansa. Tulevaisuuden toimisto tulee olemaan luovan yhteistyön, kollegoiden ja esimiesten suhteiden rakentamisen sekä yhteisen kulttuurin, tarkoituksen ja identiteetin kehittämisen paikka, ei pelkästään työn tekemiseen tarkoitettu tila (Babapour, Hultberg & Yams, 2022). Työnantajat voivat edelleen nähdä hyödyn siinä, että työntekijät kokoontuvat säännöllisesti yhteisiin tiloihin tai toimipisteisiin, jotta tiimityö, tiedonvaihto ja yrityskulttuuri säilyvät vahvoina (Carlson ja muut, 2023).

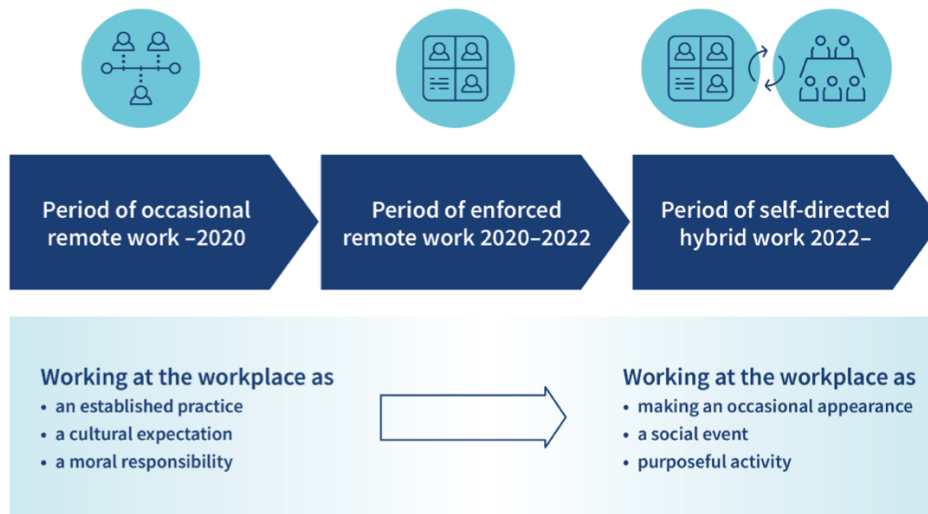
Vaikka hybridityö mahdollistaa sosiaaliset tapaamiset, esimerkiksi vaihtelevat toimistoajat vaikeuttavat kollegoiden tavoittamista (Urrila ja muut, 2025). Organisaatiot ja yhteisöt pääsevät kehittymään ainoastaan vastavuoroisen vuorovaikutuksen kautta.

Vaikka kehittyvät teknologiset innovaatiot tarjoavat yhä monipuolisempia mahdollisuuksia tiedon välittämiseen ja sosiaaliseen vuorovaikutukseen, ne eivät voi täysin korvata kasvokkaisten kohtaamisten merkitystä (Delany, 2022). Erityisesti tämä pätee hiljaiseen tietoon, jota on vaikeaa ilmaista ja levittää ilman kasvokkaisia kohtaamisia. Tiimityössä muiden työntekijöiden epävirallisten vuorovaikutusten puute vähentää hiljaista tietoa ja tiedon siirtämistä, mikä estää luovuutta ja innovaatioita etätyössä.

Sosiaalista hyvinvointia työpaikoilla tutkineen Kazemin (2017) mukaan monilla esimiehillä on liian kapea käsitys hyvinvoinnista, ja he rajoittavat sen vain yhteen ulottuvuuteen, kuten tyytyväisyyteen tai fyysiseen terveyteen. Kuitenkin työhyvinvointi on paljon laajempi käsite, joka kattaa erilaisia ulottuvuuksia; ne ovat yhteydessä toisiinsa, mutta toimivat erillisinä ja itsenäisinä tekijöinä. Sosiaalinen hyvinvointi on yksi näistä ulottuvuuksista. Aiemmat tutkimukset eivät ole päässeet yksiselitteiseen johtopäätökseen siitä, onko etätyö hyväksi työntekijöiden hyvinvoinnille, sillä ilmiö nähdään monimutkaisena kokonaisuutena (Charalampous ja muut, 2019).

Koronapandemian aikana etätyöhön siirtymisen nopea kasvu ja intensiteetti, joka voi johtaa väsymykseen ja uupumukseen, on näkyvissä tutkimuksissa vasta myöhemmin. Pandemian mielenterveysvaikutukset ovat vasta alkamassa täysin ilmetä ja voi kestää aikaa, ennen kuin luotettava näyttöä on saatavilla (McPhail, Cooke & Sander 2023). Tämä osoittaaakin tarpeen tutkia aihepiiriä tarkemmin, kun toimistoille palaamisesta ja rajoitteista on jo kulunut hieman aikaa. Koronapandemian jälkeen hybridityömalli, jossa vaihdellaan etä- ja läsnätyön välillä, on tullut "uudeksi normaaliksi" monilla suomalaisilla työpaikoilla. Tämän muutoksen pysyvyydestä kertoo se, että useissa organisaatioissa työntekijät tai tiimit saavat itse päättää, milloin he tekevät etätyötä (Alasoini, Hirvonen & Käsälä, 2025). Työelämä on todistamassa kulttuurista muutosta, joka näkyy muun muassa työyhteisöjen tavoissa toimia sekä siinä, kuinka työn ja muiden elämänalueiden rajat alkavat hämärtyä.

Change in remote work



Kuvio 1. Muutos etätyössä: satunnaisesta etätyöstä itseohjautuvaan hybridityöhön (Työterveyslaitos, 2025).

Koronapandemian jälkeen on tehty vain vähän tutkimusta koskien hybridityön sosiaalisia vaikutuksia ja ihmissuhteisiin liittyviä ongelmia (Vartiainen & Vanharanta, 2023). Vaikka joustavasta työstä on paljon tutkimusta, hybridityön eli etä- ja lähityötä yhdistävän työmuodon sosiaalisia ja ihmissuhteisiin liittyviä vaikutuksia tunnetaan vielä vähän (Urrila ja muut, 2025).

On merkityksellistä tutkia tarkemmin, miten organisaatiot voivat edistää työntekijöiden yksinäisyyden kokemuksen sijaan yhteisöllisyyttä (Gagné ja muut, 2022) samalla kun organisaatio pyrkii säilyttämään työympäristön joustavuuden, joka mahdollistaa luottamuksen ja autonomian (Wieczorek, 2024). Tämä tutkimusaukko osoittaa tarpeen lisätutkimukselle selkeyttämään asiaa syvemmällä tasolla ja eri taustatekijöitä huomioiden.

1.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma

Tutkimuksessa halutaan selvittää, miten työhyvinvointi ja sosiaalinen hyvinvointi on muuttunut kohdeyrityksessä koronapandemian seurauksena ja onko pitkään jatkuneella etätyön tekemisellä vaikutuksia organisaation toimintaan koronapandemian jälkeen. Lisäksi tutkimuksessa tarkastellaan, voiko sosiaalinen hyvinvointi työpaikalla lisätä työhyvinvointia. Tutkimuksessa hyödynnetään kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta, jolla pyritään samaan ilmiöstä syvällistä tietoa pohjautuen kohderyhmän tuntemuksiin, ajatuksiin sekä merkityksiin. Haastateltaviin kuului asiantuntijoita, esihenkilöitä sekä yrityksen johtoa.

Tutkimuskysymykset

1. Millaisia kokemuksia työntekijöillä on sosiaalisen työympäristön muutoksista?
2. Mitkä voimavarat turvaavat työntekijöiden sosiaalista hyvinvointia etä- ja hybridityössä?

Tällä tutkimuksella laajennetaan akateemista keskustelua, joka liittyy etätyön, työhyvinvoinnin ja sosiaalisen hyvinvoinnin välisiin yhteyksiin erityisesti pandemian jälkeisessä ajassa. Tämä pro-gradu tutkimus tuo esiin, miten pitkään jatkunut etätyöjakso on vaikuttanut IT-alan organisaation työntekijöiden työhyvinvointiin ja sosiaaliseen hyvinvointiin, laajentaen näin ymmärrystä etätyön pitkäaikaisista vaikutuksista organisaatioiden toimintaan erityisesti tietotyötä tekevien yksilöiden keskuudessa.

Lisäksi tutkimus täydentää työhyvinvointia ja sosiaalista pääomaa koskevaa kirjallisuutta tarkastelemalla, miten sosiaalisen hyvinvoinnin tukeminen työpaikoilla voi edistää yksilöiden ja koko organisaation työhyvinvointia. Tämä tukee aiempia havaintoja siitä, että sosiaaliset verkostot ja luottamuksen rakentaminen ovat keskeisiä tekijöitä työssä viihtymisessä ja tuottavuudessa, mutta tarkentaa näiden vaikutuksia hybridimallin ja jatkuvan etätyön kontekstissa.

1.2 Keskeiset käsitteet

Tutkimukselle on määritelty tärkeät ja keskeiset käsitteet joita ovat etätyö, työhyvinvointi, ja sosiaalinen hyvinvointi.

Etätyö viittaa yleisesti organisaation suorittamaan työhön normaalin organisaatiotilan ulkopuolella, sekä ajallisesti että tilallisesti. Etätyötä pystytään tekemään, jos työ voidaan suorittaa etänä tietokone- ja viestintätuen avulla (Olson, 1983). Etätyön termi otettiin käyttöön työpaikoilla jo 1960-luvulla, jolloin ensimmäiset tietoliikenneverkot tulivat työntekijöiden saataville heidän koteihinsa (Nilles, 1975). Etätyö oli seuraus muutoksista, joita koettiin työpaikoilla teknologian yleistymisen myötä. Etätyö nousi uudelleen trendiksi, kun koronapandemia pakotti monet organisaatiot siirtymään etätyöhön ja toimintatavat vakiintuivat koronapandemian jälkeen (Arunprasad ja muut 2022).

Työhyvinvointi on laaja käsite, joka kattaa fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin työpaikalla. Työhyvinvointi tarkoittaa sitä, että työympäristö tukee työntekijän terveyttä ja työkykyä sekä mahdollistaa työn mielekkyyden, turvallisuuden ja tuloksellisuuden. Työhyvinvointi syntyy, kun työpaikalla otetaan huomioon työntekijöiden tarpeet, annetaan mahdollisuuksia ammatilliseen kehittymiseen ja huolehditaan työn ja muun elämän tasapainosta. Työhyvinvointi ei ole vain työntekijän henkilökohtainen asia, vaan se on myös työnantajan ja koko työyhteisön vastuulla (Työterveyslaitos 2024).

Sosiaalinen hyvinvointi rakentuu yksilön vuorovaikutuksessa perheen, yhteisön ja yhteiskunnan kanssa. Se tarkoittaa yksilön kokemusta siitä, kuinka hän kykenee toimimaan ja olemaan vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa, ja miten tämä vuorovaikutus vaikuttaa hänen hyvinvointiinsa. Sosiaalinen hyvinvointi on siis laaja ja monitasoinen käsite, joka ei rajoitu vain yksilön henkilökohtaisiin tuntemuksiin, vaan sisältää myös ympäristön ja yhteisön tarjoamat mahdollisuudet ja tuen (Paananen, Surakka & Kainulainen, 2019). Sosiaalisen hyvinvoinnin perusta on ihmissuhteiden

laadussa ja määrässä, mutta siihen liittyy myös yksilön kokemus osallisuudesta yhteisöön ja yhteiskuntaan (Keyes, 1998).

Yksilön voi olla vaikeaa kokea itsensä hyvinvoivaksi, jos hänen ympäristönsä ei tue häntä tai jos hän ei koe kuuluvansa yhteisöön. Sosiaalinen hyvinvointi toimii siis myös ikään kuin indikaattorina siitä, kuinka ympäristö – esimerkiksi perhe, yhteisö tai yhteiskunta – tukee yksilöä ja tarjoaa hänelle mahdollisuuksia kokea itsensä osaksi yhteisöä ja elämää (Breslow, 1972). Sosiaalinen hyvinvointi voidaan näin ollen nähdä keskeisenä osana yksilön kokonaisvaltaista hyvinvointia, sillä se liittyy elämänlaatuun ja elämän merkityksellisyyden kokemuksiin. Sosiaalinen hyvinvointi ei ole vain henkilökohtainen kokemus, vaan se ilmenee yhteisön ja yhteiskunnan tarjoamien mahdollisuuksien ja tuen kautta (Keyes, 1998; Breslow, 1972).

1.3 Tutkielman rakenne

Tämä tutkielma sisältää kuusi lukua. Johdannon jälkeen esitellään tutkimuksen tavoite ja tutkielman keskeiset käsitteet. Toisessa luvussa käsitellään maailmanlaajuisen koronapandemian vaikutuksia sekä etätyön erityispiirteitä sekä hyvinvointia lisääviä tekijöitä. Kolmannessa luvussa käsitellään työntekijöiden sosiaalista hyvinvointia. Neljännessä luvussa käsitellään tutkimuksen tutkimusmenetelmää ja aineistonkeruumenetelmää sekä nostetaan esille tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus. Viidennessä luvussa esitellään tämän pro gradu- tutkimuksen tulokset. Kuudennessa luvussa verrataan tuloksia aiempiin tutkimuksiin ja esitetään pohdintaa tämän tutkimuksen tuloksista. Lisäksi esitetään suositukset työelämää ja tulevaisuuden jatkotutkimuksia varten.

2 Maailmanlaajuinen koronapandemia ja etätyö

Koronapandemia pakotti organisaatiot ympäri maailmaa siirtymään etätyöskentelyyn. Vaikka etätyön käsite ei ole uusi, koronapandemian aikana maailma on todistanut massiivisen siirtymisen kohti etätyötä ja pakottanut ihmiset siirtymään kotitoimistoille (Shahriar ja muut 2022). Pandemian aikana yli kolmannes (39 %) EU:n työntekijöistä ja noin puolet Yhdysvaltain työntekijöistä siirtyi etätyöhön. Toiset arviot viittaavat siihen, että pandemian vuoksi noin 50 % eurooppalaisista siirtyi ainakin osittain etätyöhön, kun vastaava osuus ennen pandemiaa oli vain 12 % (D'Angelo ja muut, 2024). Accenturen teettämän raportin mukaan (2021) koronapandemian jälkeen 77% johtajista odottaa etätyötrendin jatkuvan uutena normaalina koko maailmassa.

Etätyöjärjestelmä nähdään ympäristön kannalta kannattavana ja etätyöjärjestelmä nähdään myös hyödyttäväksi organisaatiolle, jos siihen liittyy tarpeeksi joustavat organisaatiokäytännöt sekä ylimmän johdon tuki (Carnevale & Hatak, 2020; Pattnaik & Jena, 2020). Henkilöstöhallinnon merkitys kasvoi kriisitilanteessa, kun sosiaalinen etäisyys, matkustuskielto ja sulkeminen otettiin käyttöön. HR:n merkitys oli toimia siltana johdon, työntekijöiden ja organisaatioiden tarpeiden välillä pandemiatilanteessa ja tätä kautta HR-funktio oli avainasemassa mm. sitouttamisen onnistumisessa (Shahriar ja muut, 2022). Organisaatioiden tulee kehittää henkilöstöhallinnon käytäntöjä, joilla voidaan varautua tuleviin kriiseihin ja jotta niistä selviäminen on tulevaisuudessa helpompaa, sillä ennen pandemiaa monilla HR-osastoilla ei ollut hyvin kehittyneitä etätyöpolitiikoita tai käytänteitä (Becker ja muut, 2022).

Koronapandemia jakoi etätyöhön siirtymisvaiheen kahteen erilliseen piirteeseen. Ensimmäiseksi kriisi aiheutti korkean epävarmuuden pandemian vakavuuden, laajuuden ja taloudellisten seurausten sekä keston suhteen. Toiseksi nousi esiin eristäytymisen luomat haasteet etätyöhön pakotettujen poikkeusolojen vuoksi ja tämän seurauksena kasvanut sosiaalinen etäisyys (Becker, 2022). Tahlyan ja muut (2024) osoittivat tutkiessaan Pohjois-Amerikan 129 työnantajan ylimmän johdon keräämää dataa, että työnantajat tunnistivat useita huolenaiheita ja etuja etätyön lisääntyessä pandemian

myötä. Tärkeimmät huolet liitettiin työn valvontaan ja mentorointiin, innovaation ja luovuuden vähenemiseen sekä työntekijöiden sitouttamiseen etätyöskentelyn aikana. Toisaalta etätyön myötä on havaittiin myös merkittäviä etuja. Näistä tärkeimpiä olivat kyky houkutella ja pitää kiinni lahjakkaista osaajista, positiivinen vaikutus organisaation julkikuvaan etätyön tarjoamisen myötä sekä parantunut kilpailukyky.

Stasiła-Sieradzka, Sanecka, & Turska (2023) toteutti Puolassa kvantitatiivisen tutkimuksen vuosi koronapandemian jälkeen 1000 henkilölle COR-malliin perustuen. He jaottelivat tutkittavat kolmeen eri kategoriaan: etätyötä tekeviin, hybridityötä tekeviin ja täysipäiväisesti toimistolla työskenteleviin. Tuloksissa kävi ilmi, että hybridityöntekijät kokivat pandemian aikana suurimmat muutokset resurssitasoissaan ja työuupumuksessaan verrattuna ei-etätyöntekijöihin ja etätyöntekijöihin. Hybridityöntekijät raportoivat kaikkein eniten resurssien menetyksiä ja resurssien lisääntymistä, kun taas ei-etätyöntekijöillä oli kaikkein suurin irtaantumisen kokemus työssään. Etätyöntekijöillä oli pienimmät muutokset ja vähemmän työuupumusta. Tulokset viittaavat siihen, että hybridityö tuo suurimmat muutokset elämään ja voi sitä kautta tuoda sekä positiivisia että negatiivisia seurauksia.

2.1 Etätyön erityispiirteet

Aiemmat tutkimukset etätyön vaikutuksista ovat tuottaneet ristiriitaisia tuloksia, ja yleisesti ottaen sen on havaittu edistävän työntekijöiden hyvinvointia ja tuottavuutta. Kuitenkin pitkäaikainen etätyö pandemian aikana toi esiin sen sosiaaliset haasteet, kuten heikentyneen yhteisöllisyyden ja kasvokkain tapahtuvan vuorovaikutuksen vähenemisen.

Sosiaaliset haasteet korostuivat erityisesti pandemian aikana (Nyberg, Shawr ja Zhuu 2021). Viestinnän sujuvuus ja ymmärrettävyys voi heiketä merkittävästi, kun tehdään etätöitä. Lisäksi työntekijöillä voi olla vaikeuksia sopeutua organisaatioon ja oppia organisaation tavat, jos henkilö aloittaa työnsä pelkästään etätyö -ympäristössä. Kolmantena isona haasteena voidaan nähdä organisaatiokulttuurin luominen ja uusien työntekijöiden sisäänjaminen organisaation kulttuuriin. Sähköisten kanavien kautta

viestityt missio, arvot ja kulttuuri voivat menettää merkittävästi painoarvoaan videovälityksellä esitettynä.

Ennen COVID-19-pandemiaa tehdyissä tutkimuksissa on havaittu, että etätöihin käytetty aika oli negatiivisesti yhteydessä sekä yksilöiden että tiimien suorituskykyyn. (Vander & Verhoogen & Godderis, 2020). Lisäksi havaittiin, että kasvokkain tapahtuva vuorovaikutus vähensi ammatillisen eristyneisyyden kielteistä vaikutusta työsuoritukseen. Sen sijaan etätöihin käytetyn ajan lisääntyminen vahvisti eristäytymisen vaikutuksia (Golden, Veiga & Dino, 2008). Aiempien tutkimusten mukaisesti digitaalisten teknologioiden avulla voidaan osittain lievittää työntekijöiden kokemaa eristyneisyyttä, mutta ne eivät täysin korvaa sosiaalisten kontaktien merkitystä, joita syntyy esimerkiksi työyhteisöissä, ystäviä tapaessa tai harrastusten parissa (Fonner & Roloff, 2012).

Kun sosiaalinen eristäytyminen jatkui COVID-19-pandemian aikana useita viikkoja ilman kasvokkain tapahtuvaa kontaktia kollegoihin, on perusteltua väittää, että sosiaalinen eristäytyminen on merkittävä haaste etätöissä erityisesti pandemian aikana. Tämän vuoksi sosiaalinen eristäytyminen on todennäköisesti kielteisesti yhteydessä etätöiden tuottavuuteen sekä sitoutumiseen, ja vastaavasti positiivisesti yhteydessä etätöiden aiheuttamiin stressitasoihin (Galanti ja muut, 2021). On tärkeää kriittisesti arvioida, perustuuko tarkasteltava työtehtävä ensisijaisesti tiimin yhteiseen suoriutumiseen vai yksilön itsenäiseen työhön. Etätö saattaa luonnollisesti heikentää tuottavuutta tehtävissä, jotka edellyttävät tiivistä yhteistyötä, kun taas yksilöllistä keskittymistä vaativissa tehtävissä vaikutus voi olla vähäisempi tai jopa positiivinen. Organisaation tulisi siksi tunnistaa jokaisen työntekijän työn vaatimukset ja arvioida, missä määrin työtehtävät hyötyvät yhteisöllisyydestä tai itsenäisestä työskentelystä.

Tutkimusten mukaan etätöitä tekevät työntekijät saavat harvemmin palkankorotuksia ja ylennyksiä verrattuna toimistotyössä oleviin (Baert ja muut, 2020). Työpaikan sosiaaliset suhteet ovat keskeinen osa aikuisten sosiaalisten tarpeiden täyttymistä, ja niiden

puuttuminen voi johtaa yksinäisyyden kokemukseen. Työhön liittyvä yksinäisyys määritellään negatiiviseksi tunteeksi, joka syntyy, kun sosiaalisen yhteyden tarve ei vastaa koettua todellisuutta. Tämä voi ilmetä ahdistuksena, negatiivisina tuntemuksina, epävarmuutena sekä herkkyytenä ympäristön koetuille uhille. Vaikka työn ulkopuoliset sosiaaliset suhteet, kuten perhe- ja vapaa-ajan ihmissuhteet, olisivat tasapainossa, työssä koettu yksinäisyys voi silti heikentää yleistä hyvinvointia ja sosiaalisen tasapainon tunnetta (Becker ja muut 2022).

Myös kumppanin, omaisen tai lasten läsnäolo etätöitä tehdessä vaikuttaa etätöntekijöihin merkittävästi. Ruoan tekeminen lapsille, etäopetukseen avustaminen tietolaitteiden avulla sekä lapsien tukeminen päivän aikana vaikuttaa kielteisesti työn tuottavuuteen ja sitoutumiseen työpäivän aikana ja samalla lisäten stressin määrää tekemättömistä töistä (Xiao ja muut, 2021). Työntekijän ja vanhemman rooli vaativat molemmat erilaisia käyttäytymismalleja ja siirtymiset näiden roolien välillä voimistavat käyttäytymiseen liittyvää työn ja elämän konfliktia, eli toisin sanoen toisen roolin vaatima käyttäytyminen voi häiritä vastakkaisen roolin suoritusta. Lisäksi pandemia lisää sosiaalista eristyneisyyttä, joka voi suoraan korreloida työtyytyväisyyden ja suorituskyvyn laskun kanssa (Chan ja muut, 2023).

Etätöä hämärtää rajan kodin ja työn välillä, joten työntekijöitä tulisi kannustaa aktiivisesti päivittäisiin palautumishetkiin. Palautumiskokemukset ovat prosesseja, joiden kautta yksilö palautuu stressaavasta työstä tai kuormittavista tilanteista (Sonnentag & Natter, 2004). Neljä yleistä palautumiskokemustyyppiä ovat psykologinen irrottautuminen (eli irrottautumista työtehtävistä ja niihin liittyvistä ajatuksista vapaa-ajalla), rentoutuminen (eli vapaa-ajan viettäminen esimerkiksi rauhoittavien aktiviteettien parissa), oman pystyvyyden kokeminen (eli uusien asioiden oppiminen ja aktiviteetit, jotka eivät liity töihin) ja hallinnan tunne (eli vapaa-ajan hallinta). On todistettu, että palautumiskokemukset parantavat hyvinvointia, proaktiivisuutta sekä työntekijän työtehoa seuraavana päivänä. Pandemian aiheuttamaa resurssien menetystä voidaan

paikata panostamalla sosiaalisiin verkostoihin, sillä riittävä sosiaalisen tuen saaminen on yksi keskeisimmistä stressin lieventäjistä (Chan ja muut, 2023).

Etätyötä tehdessä ihmisen tietyt käyttäytymismallit voivat lisääntyä ja yhtenä näistä on havaittu lisääntynyt *“cyberslacking”* (O’Neill, Hambley, and Bercovich, 2014). Cyberlacking -termi viittaa internetin käyttöön työaikana, eli ei-työperäisiin tarkoituksiin. Työntekijät, jotka harjoittivat työpäivän aikana paljon cyberslackingia, kokivat enemmän negatiivisia tunteita ja heidän suorituksensa taso oli heikompi. Tutkimukset osoittavat, että työntekijöiden kyberlaiskuus etätyössä on yhteydessä heikompaan suoritukseen verrattuna niihin, jotka pyrkivät vähentämään tätä käyttäytymistä (O’Neill ja muut, 2014). Toisin sanoen, kyberlaiskuus vaikuttaa negatiivisesti työntekijöiden työtehoon etätyössä. Lisäksi tutkimuksissa on todettu, että työntekijät, jotka kokevat etätyönsä vähemmän mielekkääksi tai eivät suoriudu hyvin, ovat alttiimpia käyttämään työaikaansa ja -resurssejaan ei-työhön liittyvään toimintaan verkossa.

Työntekijöiltä voidaan odottaa jatkuvaa tavoitettavuutta myös toimistoaikojen ulkopuolella, mikä tunnetaan *teknoinvaasiona* (eng. *Techno-invasion*). Tämä ilmiö viittaa siihen, että teknologian käyttö luo odotuksen jatkuvasta yhteydestä olemisesta ja työasioihin keskittymisestä (Ragu-Nathan & muut 2008). Teknoinvaasio ilmenee myös työn ja tuottavuuden seurannassa, kun organisaatiot hyödyntävät sovelluksia työntekijöiden aktiivisuuden tarkkailemiseen (Parker, Knight ja Keller 2020). Valvontateknologioiden käyttö ei sinänsä ole uusi ilmiö, mutta etätyön lisääntyminen on merkittävästi kasvattanut niiden käyttöä ja lisännyt työntekijöiden kokemusta tavoitettavuuden velvollisuudesta myös työajan ulkopuolella (Risi & Prozanto, 2021). Jatkuva paineistettu työn seuranta ja tavoitettavuuden vaatimus voivat puolestaan heikentää työtyytyväisyyttä, työntekijöiden sitoutumista sekä luottamusta työnantajaa kohtaan sekä lisätä stressiä (Gupta ja muut, 2021).

Teknostressi on eräänlainen stressin muoto, joka liittyy teknologian käyttöön ja sen on todettu aiheuttavan erilaisia oireita kuten väsymystä, tehottomuutta, ahdistusta ja

epäilyvyyttä omiin kykyihin (Bordi ja muut, 2018). Aiemmat tutkimukset viittaavat siihen, että digitaalisen viestinnän yhteydessä teknostressin oireet voivat ilmetä esimerkiksi silloin, kun työntekijät joutuvat käyttämään digitaalisia viestintävälineitä vastoin mieltymyksiään, ja heidän odotetaan olevan jatkuvasti tavoitettavissa, teknologian käyttö on vaikeaa tai teknologiat muuttuvat nopeasti (Suh & Lee, 2017). Suh & Lee (2017) havaitsivat lisäksi, mitä nopeampia teknologian vaatimat muutokset ovat, sitä suurempaa työkuormitusta työntekijät kokevat. Myös etätöiden intensiteetillä sekä päätöksenteon ulkopuolelle jäämisellä on todettu olevan merkittävä yhteys teknostressin kokemiseen.

Charalampous ja muiden (2019) mukaan etätöitä tekeillä henkilöillä on tunnistettu kompetensseja, joita he tarvitsevat työskennelläkseen tehokkaasti. Tärkeimmiksi taidoiksi on havaittu itsekuri, motivaatio, kyky työskennellä itsenäisesti ja hyvä ajanhallinta. Ne henkilöt, joilla on korkea valvonnan ja sosialistumisen tarve, on todettu sopimattomammaksi etätöskentelyyn. Itseohjautuvilla työntekijöillä on havaittu olevan parempi sopeutuminen työn tuomiin muutoksiin, joita etätö aiheuttaa. Vaikka etätöiden lisääntyvä joustavuus ja autonomia tarjoavat merkittäviä hyötyjä yksilölliselle hyvinvoinnille ja lisäävät työn ja vapaa-ajan tasapainoa, siihen liittyy myös kriittisiä haasteita, kuten mielenterveysongelmia, eristyneisyyden kokemusta ja sosiaalisen pääoman heikkenemistä (D'Angelo ja muut, 2024).

Aiemmassa tutkimuksessa ei nähdäkseni ole riittävästi huomioitu eri työntekijäryhmien – kuten nuorempien työntekijöiden, vanhempien työntekijöiden tai erityistarpeita omaavien henkilöiden – kokemuksia ja tarpeita etätöskentelyn aikana. Esimerkiksi nuoremmat työntekijät voivat kokea etätöiden haasteellisena, sillä heillä voi olla rajalliset mahdollisuudet saada mentorointia tai tukea uransa alkuvaiheessa. Vastaavasti vanhempien työntekijöiden kohdalla teknologian omaksuminen voi olla vaikeampaa, mikä voi lisätä stressiä ja heikentää työtyytyväisyyttä. Tämä näkökulma on tärkeä huomioida, kun tutkitaan, miten organisaatiot voivat kehittää etätöikäytäntöjään tukemaan eri ikäryhmiä.

2.2 Etätyön myönteiset vaikutukset hyvinvointiin

Töihin kulkemiseen käytetty aika edustaa paitsi fyysistä, myös psykologista siirtymää kodin ja työn välillä (Burch, Barnes-Farell & Chen, 2020). Tietotyöntekijät voivat hyötyä myös siitä, ettei toimistolle mennä, jos työn luonne vaatii keskittymistä ja keskeytyksiltä halutaan välttyä. Etätyöstä nauttivat henkilöt voivat olla tyytyväisempiä työhönsä, sitoutuneempia organisaatioonsa ja kokevat vähemmän stressiä mm. työmatkojen poistuessa arjesta. Työmatkoihin käytetty aika voi aiheuttaa henkistä ja fyysistä uupumusta, väsymystä sekä terveysongelmia (Mehta, 2021).

Työhön sitoutuminen on työntekijöiden keskeinen asenne organisaatiotaan kohtaan, ja se on seurausta työtyytyväisyydestä ja organisaation yhteisöön kuulumisesta (Abdullah ja Al-Abrrrow, 2023). Työhön sitoutuminen heijastaa työntekijöiden työperäistä mielentilaa, joka parantaa tuottavuutta. Sitoutuneilla työntekijöillä on taipumus suoriutua paremmin työssään, he kokevat vähemmän halukkuutta vaihtaa työpaikkaa ja jäävät organisaatioon töihin pidemmäksi aikaa. Lisäksi työssä sitoutuminen ennustaa hyvää suoriutumista eri tasoilla, kuten yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasolla (Bakker ja Albrecht, 2018). Joustavuuden on todettu vaikuttavan suotuisasti työntekijöiden terveyteen ja psyykkiseen hyvinvointiin sekä lisäävän sitoutumista organisaatioon. Etätyöjärjestely tuo työntekijälle myös vapautta suunnitella missä ja milloin hän haluaa työskennellä, mutta voi myös vastapainoksi hämärtää työn ja kodin välistä rajaa (Giruge & Vanessa, 2022; Rožman ja muut 2021).

Chatterjeen ja muiden (2022) tutkimus laajentaa Rodgersin (1992) joustavan yritysteorian käsittelemään etätyötä. Teoria painottaa, että työpaikan joustavuus parantaa työntekijöiden tehokkuutta, koska etätyön ansiosta he voivat yhdistää työ- ja henkilökohtaiset velvoitteensa paremmin. Tämä lisää heidän tyytyväisyyttään organisaatioon. Etätyön joustavuuteen vaikuttavat useat tekijät, kuten työpaikan, työajan ja organisaation infrastruktuurin joustavuus. Näillä tekijöillä on suora vaikutus paitsi työntekijöiden tyytyväisyyteen myös heidän tuottavuuteensa, mikä puolestaan

heijastuu organisaation kokonaisvaltaiseen suorituskäyttöön. Saman havainnon teki (Dickens, 2005) joka havaitsi etätöiden ja tuottavuuden yhteyden jo 2000-luvun alussa.

Etätö ei ainoastaan paranna työntekijöiden työtyytyväisyyttä ja tuottavuutta, vaan myös tuo yrityksille taloudellisia hyötyjä toimitilojen, matkakulujen ja poissaolojen vähenemisen myötä, tehden siitä tehokkaan strategian organisaatioille pitkällä aikavälillä. Toimitilojen vähentäminen voi tuoda merkittäviä kustannussäästöjä, mikä tekee siitä houkuttelevan vaihtoehdon erityisesti pandemian jälkeisessä työympäristössä. Erityisesti kaupungeissa, joissa toimitilojen hinnat ovat korkeat, näiden kulujen pienentäminen voi tuoda yrityksille merkittävää taloudellista hyötyä (Orr & Savage, 2021).

Stavrovan ja muut (2023) esittävät, että etätöiden tekemisen vapaus lisää luottamusta organisaatiota kohtaan, mutta sen ei ole todettu olevan yhteydessä luottamukseen esimerkiksi esihenkilöä tai työtovereita kohtaan. Toimistotyöhön pakottaminen voidaan koeta merkinä työntekijöihin kohdistuvasta epäluottamuksesta ja epäluottamus voi heijastua työntekijöiden taholta takaisin organisaatiota kohtaan. Etätöjärjestelyiden oletetaan perustuvan organisaatiopoliittisiin linjauksiin, jotka voivat joko lisätä tai heikentää organisaatioon sitoutumista. Vapaan etätöiden salliminen voi siis lisätä merkittävästi organisaatioon sitoutumista ja luottamuksen syntyä organisaatiota kohtaan.

Organisaation myönteinen suhtautuminen etätöiden tekemiseen voi myös auttaa rekrytoinneissa. Hsu & Tambe (2023) havaitsivat tutkiessaan etätöiden vaikutuksia teknologia-alalla, että etätökelpoisten työpaikkailmoitusten kautta yritykset onnistuivat houkuttelemaan monipuolisemman hakijakunnan sukupuolen, etnisen taustan ja kokemuksen osalta. Kun työpaikkailmoitukset siirtyivät etätökelpoisiksi, naishakijoiden määrä kasvoi keskimäärin 15 % ja vähemmistöryhmiin kuuluvien hakijoiden määrä peräti 33 %. Tämä viittaa siihen, että etätö tarjoaa työnantajille mahdollisuuden tavoittaa hakijoita, jotka saattavat kohdata perinteisissä toimistotyöympäristöissä enemmän

esteitä tai haittoja. Lisäksi havaittiin, että etätyöpaikat houkuttelivat kokeneempia hakijoita, mikä osoittaa, että kokeneet työntekijät arvostavat etätyön joustavuutta ja ovat motivoituneimpia hakemaan tällaisiin tehtäviin. Lisäksi hakijakokemus nousi 17 %, joka on kriittinen kilpailuetu erityisesti IT-alalla, jossa kilpaillaan kokeneista osaajista.

Mikä on sitten sopiva määrä etätyötä? Golden ja Veiga (2005) havaitsivat, että työtyytyväisyys lisääntyi etätyön määrän kasvaessa, mutta noin 15 tunnin jälkeen se alkoi laskea ja tasaantui. Tästä voidaan päätellä, että etätyö on erityisen hyödyllistä, kun se toteutetaan osa-aikaisena joustavana työjärjestelynä, jossa säilyvät kasvokkain tapahtuvat vuorovaikutukset ja joustavuus (Caillier, 2012). Nämä tulokset haastavat aiemmat väitteet, jotka ovat viitanneet siihen, että etätyön määrän kasvaessa työntekijöiden työtyytyväisyys paranee (Pinsonneault & Boisvert, 2001).

Pandemian jälkeen hybridimallityöskentelyn odotetaan lisääntyvän ja jäävän pysyväksi. Harkiolakis & Komodromos (2023) osoittivat, että tietotyöläiset, jotka työskentelevät sekä etänä että toimistolla, voivat menestyä vain, jos organisaatiot omaksuvat joustavan johtamistavan. Tärkeimmät tekijät, jotka edistävät tietotyöläisten hyvinvointia, ovat riittävä autonomia ja joustavuus työolojen määrittämisessä, mahdollisuudet sosiaaliseen vuorovaikutukseen sekä ammatillisen kehityksen tukeminen. Tietotyöläiset kokevat yleisemmin psyykkistä stressiä ja työuupumusta, mikä paheni pandemian aikana tapahtuneen pakkollisen etätyöhön siirtymisen vuoksi. Hyvinvointia voidaan parantaa, jos organisaatiot varmistavat, että työntekijöillä on mahdollisuus palautua työstä ja heille annetaan riittävästi tukea. Erityisesti hybridityöympäristössä työn ja vapaa-ajan rajan hämärtyminen voi aiheuttaa haasteita, joten työnantajien tulisi tarkastella työntekijöiden työ- ja yksityiselämän tasapainoa aktiivisemmin.

Millaisia hyötyjä hybridimallilla on todettu olevan? Hybridimallin käyttäminen voi parantaa merkittävästi työntekijöiden työtyytyväisyyttä ja vähentää henkilöstön vaihtuvuutta jopa 33%. Joustavat työaikajärjestelyt, joilla mahdollistetaan työ- ja vapaa-ajan tasapaino lisäävät halukkuutta sitoutua pidempiaikaisesti organisaatioon (Bloom,

Han & Liang, 2022). On kuitenkin huomioitava, että hybridimalli tuo organisaatioon myös vakiintuneita muutoksia. Hybridimalli lisää sähköistä viestintää, kuten viestien ja videopuhelujen käyttöä, vaikka työntekijät olisivat toimistolla. Tämä viittaa siihen, että pitkän etätyöjakson aikaiset viestintätavat ovat juurtuneet osaksi työyhteisön kulttuuria, ja työntekijät ovat siirtyneet käyttämään sähköisiä viestintävälineitä myös fyysisillä toimistopäivillään.

Aiemmassa tutkimuksessa ei ole tarpeeksi vielä huomioitu sitä, miten koronaepidemian jälkeen havaitut organisaation uudet toimintamallit vaikuttavat pitkällä aikavälillä työntekijöiden henkiseen ja fyysiseen hyvinvointiin ja näistä aiheista tarvitaan vielä lisää tietoa. Seuraavaksi tässä tutkimuksessa siirrytään käsittelemään työntekijöiden sosiaalista työhyvinvointia ja sen merkitystä organisaatioille.

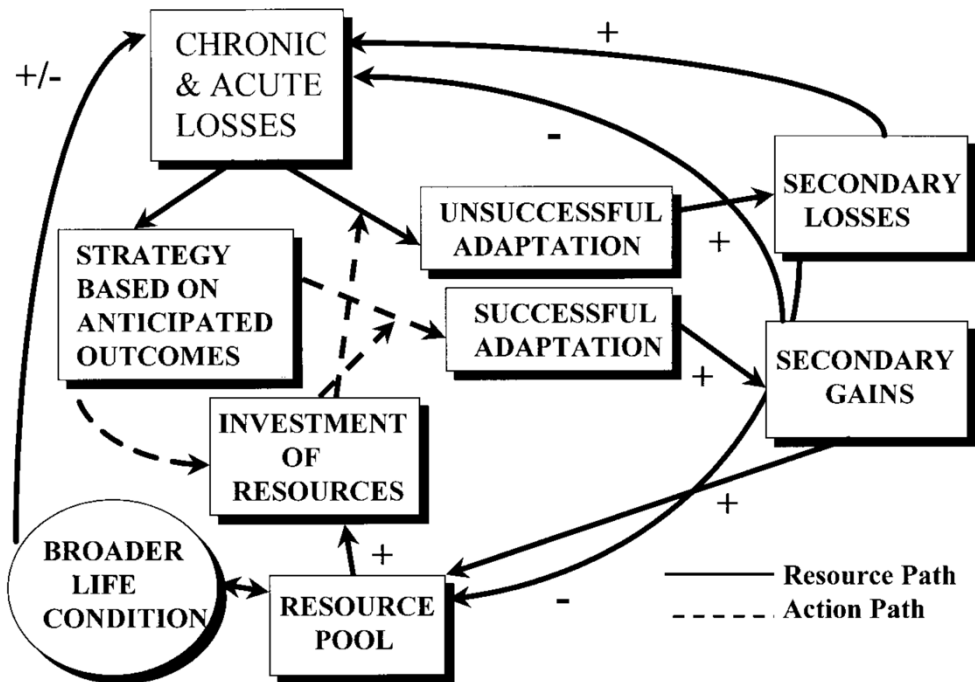
3 Työntekijöiden sosiaalinen hyvinvointi

Sosiaalinen hyvinvointi, joka on merkittävä osa kokonaisvaltaista hyvinvointia, liittyy suhteisiimme muiden kanssa ja turvallisuuden tunteeseemme ympäristössä, jossa elämme. Hyvinvointi yleisenä käsitteenä voidaan jakaa yleisesti Keyesin (2003) mukaan kolmeen eri osa-alueeseen: emotionaaliseen tai subjektiiviseen hyvinvointiin, psykologiseen hyvinvointiin ja sosiaaliseen hyvinvointiin. Tämän teoriaosuus rajataan koskemaan sosiaalista hyvinvointia ja siihen liittyvää sosiaalisen tuen merkitystä organisaatioissa työhyvinvoinnin kannalta.

Tässä pro gradu tutkielmassa tarkastellaan sosiaalista hyvinvointia COR -teorian kautta. Resurssien säilyttämisen teoria (Hobfoll, 1989) on saavuttanut vankan aseman yhtenä organisaatiokäyttäytymisen kirjallisuuden yleisimmin siteeratuista teorioista. COR-teoria esitetään motivaatioteorian, ja sen keskeisenä ajatuksena on, että yksilöt ovat motivoituneita suojelemaan nykyisiä resurssejaan (säilyttäminen) ja hankkimaan uusia resursseja (hankinta) (Halbesleben ja muut, 2014).

Teorian kehittäjän Hobfollin (1989) mukaan ihmiset pyrkivät aktiivisesti suojelemaan, säilyttämään ja kasvattamaan resurssejaan, ja kokevat suurta uhkaa, jos nämä arvokkaat resurssit ovat vaarassa tai ne menetetään. Resurssit voivat olla materiaalisia (esimerkiksi raha ja asuminen), sosiaalisia (kuten sosiaalinen tuki ja asema) tai psykologisia (kuten itseluottamus ja autonomia). Resurssien menetys tai sen uhka on tärkeä ennustaja psyykkiselle ahdistukselle ja voi johtaa siihen, että ihmiset investoivat yhä enemmän resurssejaan, mikä puolestaan tekee heistä entistä haavoittuvaisempia menetyksille ja resurssivajeiden kierteelle. Halbesleben ja muut (2014) kuvaavat, että COR -teoriassa resurssien arvo vaihtelee yksilöiden välillä ja liittyy heidän henkilökohtaisiin kokemuksiinsa ja tilanteisiinsa. Perheen kanssa vietetty aika voi olla arvokas resurssi yhdelle henkilölle, mutta toiselle se ei välttämättä ole merkityksellistä tai se voi jopa uhata muita yksilön resursseja.

Resurssien säilyttämisprosessi on yhteydessä elämän olosuhteiden sekä kroonisten ja akuuttien resurssien menetyksien tilanteisiin. Resurssivajauksen olosuhteet altistavat yksilöt resurssien menetyksille, mikä laukaisee sopeutumiseen tähtäviä strategioita, joissa käytetään käytettävissä olevia resursseja mahdollisimman tehokkaasti (Hobfoll, 2001). Mikäli sopeutuminen on onnistunutta, se johtaa uusien resurssien syntymiseen, jotka puolestaan täydentävät resurssivarantoja ja lieventävät menetyksistä johtuvia haitallisia vaikutuksia. Epäonnistunut sopeutuminen puolestaan aiheuttaa negatiivisia toiminnallisia ja emotionaalisia seurauksia sekä vähentää investoituja resursseja, mikä edelleen johtaa toissijaisiin resurssien menetyksiin ja pahentaa alkuperäisiä menetyksistä johtuvia olosuhteita.



Kuvio 2. COR-malli (Hobfoll, 2001).

Kun tarkastellaan COR -teoriaa organisaation näkökulmasta, resurssit ymmärretään laajasti ja voivat kattaa kaiken, mitä yksilöt pitävät arvokkaana työssään ja ympäristössään (Buonomo ja muut, 2024). Näihin voivat kuulua henkilökohtaiset piirteet (esim. resilienssi, taidot), aineelliset varat (esim. kotitoimisto), sosiaaliset verkostot (esim. tuki kollegoilta tai esihenkilöltä) sekä olosuhteet (esim. työturvallisuus, työ- ja

yksityiselämän tasapaino). Erityisesti etätyöympäristössä, on keskeistä ymmärtää miten yksilöt pyrkivät jatkuvasti hankkimaan uusia resursseja, säilyttämään omistamansa ja suojelemaan niitä menetyksiltä. Hobfollin ja muiden (2018) mukaan yksi COR-teorian suurista eduista on sen kyky luoda laaja-alaisia ja tarkkoja hypoteeseja, jotka ulottuvat paljon laajemmalle kuin teorit, jotka keskittyvät vain yhteen tärkeään resurssiin tai jotka käsittelevät resursseja yleisellä tasolla. Tämä mahdollistaa syvällisemmän ymmärryksen siitä, kuinka erilaiset resurssit vaikuttavat ihmisten ja organisaatioiden toimintaan.

COR-mallin lisäksi tässä tutkimuksessa tarkastellaan Keyesin sosiaalisen hyvinvoinnin teoreettista viitekehystä. Keskeinen sosiaalisen hyvinvoinnin teoreettinen viitekehys on Keyesin (1998) malli, joka julkaistiin puoli vuosisataa sen jälkeen, kun Maailman terveysjärjestö WHO tunnusti hyvinvoinnin sosiaalisen ulottuvuuden fyysisen ja henkisen hyvinvoinnin rinnalla. Keyesin teoria perustuu myönteiseen mielenterveyttä edistävään lähestymistapaan, jossa hyvinvointi nähdään toimivuutena sosiaalisessa elämässä (Colenberg ja muut, 2021).

Keyesin sosiaalisen hyvinvoinnin teoria (1998) kuvaa, kuinka hyvin yksilö kokee toimivansa yhteisössään ja yhteiskunnassaan, ja se koostuu viidestä ulottuvuudesta: sosiaalinen integraatio (kuinka vahvasti yksilö tuntee kuuluvansa yhteisöönsä), sosiaalinen hyväksyntä (kuinka hyvin yksilö hyväksyy erilaisia ihmisiä ja tuntee olonsa mukavaksi heidän seurassaan), sosiaalinen kontribuutio (kuinka paljon yksilö kokee tuottavansa hyötyä yhteisölleen), sosiaalinen aktualisointi (usko yhteisön kehitykseen) ja sosiaalinen koherenssi (kuinka hyvin yksilö ymmärtää ympäröivän sosiaalisen maailman). Keyesin teoria korostaa, että sosiaalinen hyvinvointi on olennainen osa kokonaisvaltaista hyvinvointia, ja se täydentää henkilökohtaista eli psykologista hyvinvointia. Psykologinen hyvinvointi keskittyy yksilön sisäiseen kasvuun ja tyytyväisyyteen, kun taas sosiaalinen hyvinvointi korostaa yhteisöllisyyttä ja yksilön roolia osana laajempaa sosiaalista kokonaisuutta.

Sosiaalinen hyvinvointi rakentuu kahdesta olennaisesta tekijästä: *sosiaalisesta sopeutumisesta* ja *sosiaalisesta tuesta*. Sopeutuminen kuvastaa yksilön tyytyväisyyttä ihmissuhteisiinsa sekä hänen kykyään täyttää sosiaaliset roolinsa. Sosiaalinen tuki puolestaan viittaa ihmissuhteiden laatuun ja niistä kumpuavaan turvallisuuden tunteeseen. Yhdessä nämä tekijät vaikuttavat siihen, kuinka vahvasti ihminen kokee kuuluvansa yhteisöönsä ja kuinka hyväksytyksi hän itsensä tuntee sosiaalisessa ympäristössään (Dunaeva, 2018).

Sosiaalinen hyvinvointi näkyy elämäntavoissamme, mahdollisuudessamme noudattaa omia perinteitämme ja uskomuksiamme sekä turvallisissa vuorovaikutuksissamme muiden kanssa. Ammatillinen kehitys ja urapolku, samoin kuin luova itsensä toteuttaminen, ovat usein riippuvaisia näistä sosiaalisista verkostoista ja kontakteista (Dunaeva, 2018). Sosiaalinen hyvinvointi voidaan siten määritellä yksilön arvioinniksi hänen sosiaalisista suhteistaan, olosuhteistaan ja toiminnastaan yhteisössään (Keyes, 2004). Tämä hyvinvoinnin ulottuvuus on Maailman terveysjärjestön (WHO) mukaan yhtä tärkeä kuin fyysinen ja henkinen terveys, ja se voi vaikuttaa merkittävästi elämänlaatuun, sosiaalisiin vuorovaikutuksiin ja sosiaaliseen suoriutumiskykyyn (Dunaeva, 2018).

Sosiaalisen hyvinvointiin perustettu Keysin (1998) teoria ei ole suoraan tutkinut sosiaalista hyvinvointia organisaatiokontekstissa eikä organisaatiopsykologian kirjallisuudessa ole löydettävissä kattavaa määritelmää tai mittaria sosiaaliselle hyvinvoinnille työpaikoilla (Kazemi, 2017). Ensimmäisenä sosiaaliseen hyvinvointiin organisaatiokontekstissa kehitti mittarin Kazemi (2017), jolla hän kuvasi työpaikan sosiaalisen hyvinvoinnin moniulotteiseksi käsitteeksi, joka kattaa kaikki ne haasteet, jotka liittyvät työelämän ja työpaikan sosiaaliseen ympäristöön. Näitä haasteita voidaan tarkastella useiden kriteerien kautta. Ensinnäkin sosiaalinen integraatio, joka viittaa yhteenkuuluvuuden, yhteisöllisyyden ja yhteisten piirteiden tunteeseen työyhteisössä. Toiseksi sosiaalinen hyväksyntä, eli tunne tunnustuksesta ja luottamuksesta työyhteisössä. Kolmanneksi on sosiaalinen panos, joka tarkoittaa kokemusta omasta panoksestaan ja sen arvosta organisaatiossa. Neljäs kriteeri on sosiaalinen toteutuminen,

joka viittaa mahdollisuuksiin kehittää itseään, kasvaa ja edetä työpaikalla. Viimeiseksi, sosiaalinen koherenssi, joka tarkoittaa organisaation ja sen toimintojen selkeyttä ja ymmärrettävyyttä työpaikalla. Nämä osa-alueet yhdessä muodostavat kokonaisuuden, joka määrittelee työntekijöiden sosiaalisen hyvinvoinnin työpaikalla.

Fisher (2014) ehdottaa sosiaalisen hyvinvoinnin käsitteellistystä erityisesti työpaikoille: *"Tunne kuulumisesta merkityksellisiin yhteisöihin sekä tyydyttävien lyhyt- ja pitkäkestoisten ihmissuhteiden ylläpito muiden kanssa."* Colenberg ja muut (2021) taas näkevät sosiaalisen hyvinvoinnin kontekstisidonnaisena ilmiönä, joka voi vaihdella myös fyysisen ympäristön mukaan. Esimerkiksi työpaikan avokonttorit voivat tukea sosiaalista yhteenkuuluvuutta, mutta samalla ne heikentävät yksityisyyden tunteen kokemusta. Tämä viittaa siihen, että toimistoympäristön suunnittelussa organisaation tulisi kiinnittää erityistä huomiota sosiaalisen hyvinvoinnin edistämiseen, esimerkiksi tasapainottamalla avoimuutta ja yksityisyyttä sekä tukemalla yhteisöllisyyttä myös muita reittejä pitkin.

Sosiaalisen hyvinvoinnin huomioiminen on ensiarvoisen tärkeää, koska se voi vaikuttaa työntekijöiden tuloksiin, kuten työtehoon ja tyytyväisyyteen. Toisin sanoen, työpaikan sosiaalisten suhteiden ja vuorovaikutuksen pitäisi selittää lisämuutoksia työntekijöiden hyvinvoinnissa, joita ei ole selitetty pelkästään fyysisen tai psyykkisen terveyden avulla. (Kazemi, 2017). Tämän tekijän huomioiminen voisi auttaa organisaation johtoa suunnittelemaan parempia hyvinvointiohjelmia, jotka eivät keskittyisi vain työntekijöiden fyysiseen ja psyykkiseen terveyteen tai osaamiseen, vaan myös työpaikan ihmissuhteiden parantamiseen.

3.1 Sosiaalinen pääoma

Sosiaalinen pääoma voidaan tiivistää yksinkertaisesti sosiaalisesta toiminnasta saatuina hyötyinä. Se käsittelee sitä, kuinka ihmiset toimivat yhdessä jaettujen arvojen, asenteiden, luottamuksen ja vastavuoroisuuden normien sekä yhteisten käytäntöjen pohjalta saavuttaakseen yhteisen päämäärän. Tämä pääoma sisältää myös pysyvät ja luotettavat sosiaaliset yhteydet, jotka ajan myötä muodostavat verkostoja eri taustoista

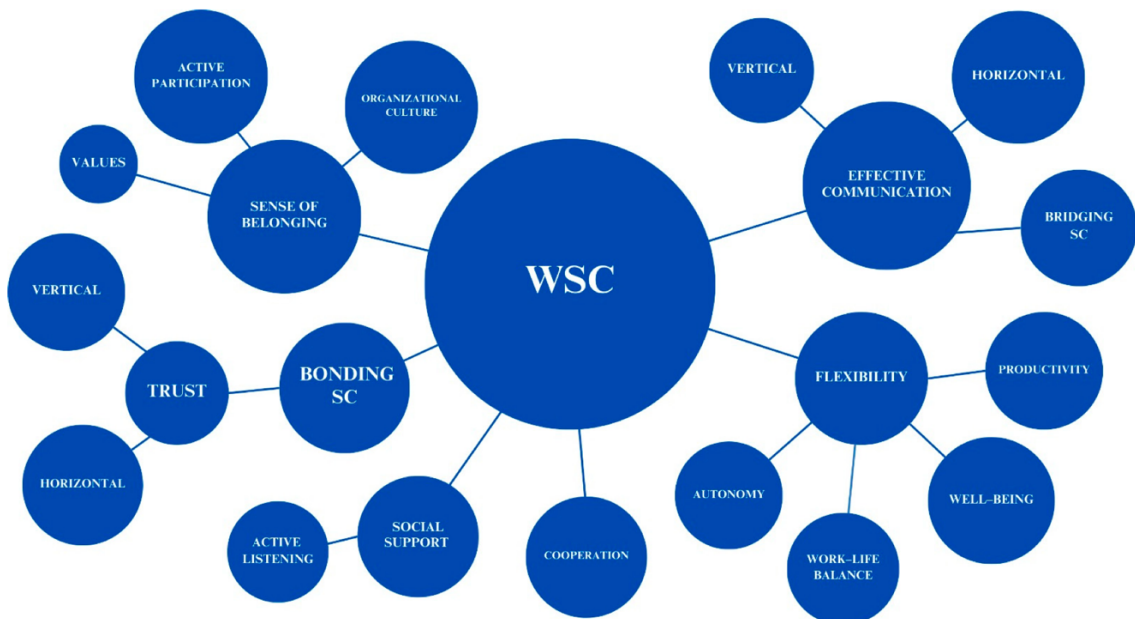
tulevien yksilöiden välillä, mahdollistaen tehokkaan koordinoinnin ja yhteistyön. (Angelo ja muut, 2024). Organisaatiokontekstissa tämä käsite tunnetaan "työpaikan sosiaalisena pääomana" (*Workplace Social Capital, WFC*). Se viittaa työpaikalla jaettuihin arvoihin, luottamukseen, vastavuoroisuuden normeihin ja yhteisiin käytäntöihin, jotka edistävät terveellistä työympäristöä. Sosiaalinen pääoma käsittää myös suhteet kollegoiden ja johtajien välillä ja niiden kautta saatavat hyödyt. Näiden vuorovaikutusten kautta muodostuneet verkostot voivat vahvistaa työpaikan ilmapiiriä ja parantaa työhyvinvointia (Andersen ja muut, 2015).

Työpaikka on tärkeä sosiaalinen yksikkö ja siellä vietetään valveillaoloajasta usein suurempi osa kuin muualla, joten työpaikan voidaankin todeta olevan merkittävä sosiaalisten suhteiden lähde. Sosiaalista pääomaa on tutkittu paljon asuin- ja maantieteelliskohtaisesti, mutta sosiaalisen pääoman merkitystä työpaikoilla on tutkittu vähemmän ja siihen tulisi kiinnittää tulevaisuudessa yhä enemmän huomiota. Sosiaalisen pääoman ydintä pystytään tarkastelemaan tarkemmin organisaation näkökulmasta verraten esimerkiksi valtioon (Oksanen ja muut, 2008). Tarvitaan myös parempi ymmärrys siitä, tukeeko sosiaalinen pääoma hyvinvointia ja terveyttä tietyissä henkilöryhmissä vai koko organisaation työntekijöiden keskuudessa (Pihl-Thingvad ja muut, 2020).

Sosiaalista pääomaa voidaan kuvata organisaation aineettomaksi varallisuudeksi ja siihen liittyy positiivista vuorovaikutusta erilaisten sidosryhmien välillä (Kahtani, Saad & Sulpey, 2022). Kun sosiaalisen pääoman taso on korkea, uusia sosiaalisia kontakteja syntyy jäsenten välille, josta seuraa yhteistyötä, vastavuoroisuutta, luottamusta ja panostusta yhteiseen hyvinvointiin. Sosiaalinen pääoma kattaa koko työyhteisön sekä myös yksilön ja sen määrä ja laatu vaikuttaa suoraan työntekijöiden terveyteen. Sosiaalinen pääoma voidaan ymmärtää piirteinä, jotka vahvistavat yhteisön toimintaa edistävää luottamusta, verkostoitumista sekä vastavuoroisuuden kokemista (Manka & Manka, 2016, s.132). Vaikka työn sosiaalinen pääoma on tunnistettu tärkeäksi organisaatiovaraksi työntekijöiden hyvinvoinnin ja terveyden tukemisessa, tutkimus siitä,

miten esimerkiksi esimiehet voivat käsitellä sosiaalista pääomaa, on vähäistä. Tarvitaankin lisää tietoa siitä, millainen johtamiskäyttäytyminen tukee sosiaalisen pääoman syntymistä. (Pihl-Thingvad ja muut, 2020). Esimerkiksi tavoitteiden saavuttaminen toimii sillanrakentajana sosiaalisen pääoman ja työtyytyväisyyden välillä. Toisin sanoen, se, kuinka hyvin ihminen kokee saavuttavansa omat tavoitteensa työssään ja elämässään, vaikuttaa siihen, kuinka tyytyväinen hän on työpaikkaansa ja sen tarjoamiin sosiaalisiin suhteisiin (Flap & Völker, 2001).

Sosiaalisella pääomalla voi olla myös negatiivisia vaikutuksia, jos yhteisöllisyys ei hyväksy erilaisuutta tai sosiaaliset suhteet ovat liian tiiviitä. Negatiivisia ilmiöitä voi ilmetä kateuden, kiusaamisen tai kuppikuntien muodostumisen merkeissä. Työyhteisöissä, joissa sosiaalista pääomaa omataan vähän, on riski terveyden heikkenemiselle 1,3-kertainen verrattuna keskimääräiseen arvoon. Myös masennusoireiden riski nousee sosiaalisen pääoman puutteesta jopa 30-50 prosenttia. (Manka & Manka 2016, s.132.) Organisaatioiden tulisikin panostaa sosiaalisen pääoman vaalimiseen erityisesti kiusaamistilanteissa ja etäkäytännöt huomioiden, sillä työpaikan korkean sosiaalisen pääoman on empiirisesti todistettu vähentävän työpaikkakiusaamisen aiheuttamia negatiivisia vaikutuksia työntekijöiden sitoutumiseen (Ciby & Sahai, 2024).



Kuvio 3. Työpaikan sosiaalisen pääoman ulottuvuudet (D'Angelo, Negro & Cassarino, 2024).

D'Angelo ja muiden (2024) mukaan työpaikan sosiaalinen pääoma koostuu useista eri ulottuvuuksista ja alaluokista. Näitä ulottuvuuksia voidaan tutkia erikseen, ja niillä on vaikutuksia sekä yksilön että organisaation tasolla. Esimerkiksi työpaikan sosiaalinen pääoma vaikuttaa työntekijöiden yhteenkuuluvuuden tunteeseen, luottamukseen (niin kollegojen kuin esimiesten välillä), sosiaaliseen tukeen, yhteistyöhön, joustavuuteen ja viestinnän tehokkuuteen työpaikalla.

Sosiaalinen pääoma on tärkeä tekijä myös uusien työntekijöiden houuttelemisessa ja sitouttamisessa, joten sen tietoinen hallinta on olennaista. Keskeiset osa-alueet sosiaalisen pääoman parantamisessa ovat luottamuksen ja työntekijöiden taitojen kehittäminen, fyysisen ja henkisen hyvinvoinnin edistäminen, työympäristöjen hoito sekä offline-vuorovaikutusten korvaamisen haasteet online-vuorovaikutuksilla. Sosiaalisen pääoman vaikutukset ulottuvat niin työpaikan dynamiikkaan kuin suoraan työntekijöiden hyvinvointiin (D'Angelo ja muut, 2024).

Flap, Völker & Bulder (2000) nostivat esiin, että tiiviit sosiaaliset verkostot työpaikoilla voivat lisätä työntekijöiden yhteenkuuluvuuden tunnetta ja tarjota vahvaa tukea, mikä puolestaan parantaa työtyytyväisyyttä. Kuitenkin nämä tiiviit verkostot saattavat myös luoda sosiaalista painetta ja eksklusiivisuutta, mikä voi olla haitallista joillekin työntekijöille. Toisaalta avoimet verkostot, joissa yhteydet ovat monimuotoisempia ja vähemmän intensiivisiä, voivat tukea työn materiaalisten resurssien hyödyntämistä ja edistää innovaatioita, mutta ne saattavat heikentää yhteisöllisyyttä ja työntekijöiden sitoutumista.

Työtyytyväisyys voidaankin nähdä monimutkaisena ilmiönä, johon vaikuttavat monet eri tekijät, kuten työpaikan sosiaalinen ilmapiiri, työn selkeys ja urakehitysmahdollisuudet (Flap ja muut, 2000). Sosiaalisen pääoman eri ulottuvuudet vaikuttavat näihin tekijöihin eri tavoin, mikä tekee sosiaalisen pääoman hallinnasta haastavaa, mutta samalla ratkaisevan tärkeää organisaatioiden menestykselle.

3.2 Sosiaalinen sopeutuminen

Sosiaalinen sopeutuminen on keskeinen käsite, joka viittaa yksilön kykyyn mukautua ympäristönsä odotuksiin ja vaatimuksiin. Tämä käsite pohjautuu evoluutioteoriaan, jossa sopeutuminen on välttämätön prosessi eloonjäämiselle ja menestymiselle monimutkaisissa sosiaalisissa järjestelmissä. Teoreettisesti sopeutuminen voidaan ymmärtää sekä prosessina että tuloksena, joka heijastaa yksilön joustavuutta, muokattavuutta ja kykyä navigoida eri sosiaalisten kontekstien välillä (Călin, 2017). Yksilön sopeutumiskyky voidaan nähdä keskeisenä elementtinä sekä henkilökohtaisessa että ammatillisessa kontekstissa. Sopeutumiskyvyn onnistuminen on yhteydessä yksilön kehitykseen ja menestykseen, kun taas sopeutumiskyvyn puute voi johtaa taantumaan ja vaikeuksiin sosiaalisessa integroitumisessa.

Sopeutumiskyky voidaan jakaa Călinin (2017) mukaan myös sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin, jotka vaikuttavat yksilön sopeutumiseen: sisäisiin tekijöihin kuuluvat esimerkiksi motivaatio ja mielen hyvinvointi, kun taas ulkoiset tekijät voivat olla sosiaalisen ympäristön paineet tai kulttuuriset tekijät.

Alvarez-Torres & Schiuma (2022) korostivat sosiaalisen sopeutumisen tärkeyttä koronapandemian aikana, kun etätöön tekeminen lisääntyi. Etätö vaikuttaa merkittävästi työntekijöiden sosiaalisiin suhteisiin, vähentäen fyysisiä kontakteja kollegoiden kanssa ja lisäten yksinäisyyden tunnetta. Tämä johtaa haasteisiin sosiaalisen yhteenkuuluvuuden ylläpitämisessä. Onnistunut sosiaalinen sopeutuminen paransi sitoutumista, suorituskykyä ja työn ja yksityiselämän tasapainoa. Johtamiskäytännöt, jotka edistävät vuorovaikutusta ja tarjoavat emotionaalista tukea, voivat merkittävästi parantaa sosiaalista sopeutumista ja työntekijöiden hyvinvointia. Emotionaalinen tuki työpaikan johdolta ja kollegoilta onkin keskeistä hyvinvoinnin säilyttämisessä ja stressin vähentämisessä. Sosiaalisen tuen puute lisää riskiä työn ja yksityiselämän ristiriidoille, työuupumukselle ja heikentyneelle hyvinvoinnille.

Tutkimus osoittaa, että henkilön persoonallisuuteen liittyvät piirteet, kuten käyttäytyminen, luonne ja älykyys, ovat myös tärkeitä psykososiaalisen sopeutumiskyvyn kannalta. Joustavuus, kyky suunnitella toimintaa, kyky arvostaa aikaisempaa kokemusta, kyky muuttaa työskentelytyyliä epäonnistumisen jälkeen – kaikki nämä ovat psykososiaalisen sopeutumiskyvyn ulottuvuuksia (Călin, 2017).

3.3 Sosiaalisen tuen merkitys organisaatiossa

Sosiaalinen tuki on lähellä yhteisöllisyyden tunnetta. Työpaikan sosiaalinen tuki on olennaista tukisuhteiden muodostamisessa ja ylläpitämisessä niin työntekijöiden keskuudessa sekä myös työntekijän ja työnantajan välillä. Työpaikan sosiaalinen tuki tarkoittaa käytettävissä olevia konkreettisia, välineellisiä ja tiedollisia tukimuotoja sekä aineettomia emotionaalisia ja arvioivia tukimuotoja, ja se voi esiintyä organisaation tasolla, sekä esimiesten ja kollegojen välillä, jolloin tuen saaminen tarvittaessa on

mahdollista (Kossek ja muut, 2011). Sosiaalisen tuen saaminen voi lieventää negatiivisten tai terveyttä heikentävien kokemusten, kuten stressin ilmenemistä. Sosiaalinen tuki voidaan liittää stressiin, tuki- ja liikuntaelinten kipuihin, sekä psyykkiseen terveyteen, elämänlaatuun ja hyvinvointiin. Sosiaalisen tuen avulla voidaan lievittää etätyön merkittäväksi haasteeksi noussutta yksinäisyyden tunnetta sekä hyvinvoinnin heikkenemistä (Bavik, Shaw & Wang, 2020).

Tietotyöntekijöiden työ vaatii yleensä vuorovaikutusta kollegoiden kanssa. Tietotyötä tehdessä on haettava tietoa, saatava mahdollisuus kertoa omia mielipiteitään sekä vastaanottaa ohjausta kollegoilta ja esihenkilöiltä (Bentley & Yoong, 2000). Yksilöt voivat kokea kaipaavansa vuorovaikutusta toimistossa ja tuntea olevansa eristyneitä kotiinsa, jos he eivät pääse jakamaan huoliaan kasvoitusten toimistolle. Tämä voi johtaa rajoitettuun sosiaaliseen tukeen, joka on ratkaiseva tekijä työntekijän sitoutumiseen organisaatiossa (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2009).

Kammeyer-Mueller ja muut (2013) ovat tutkimuksessaan havainneet uusien työntekijöiden organisaatioon sopeutumisen tärkeän merkityksen. Tutkimuksessa havaittiin, että sopeutuminen organisaatioon on ensimmäisten 90 työpäivän aikana merkittävästi yhteydessä työtovereiden ja esimiesten tarjoamaan tukeen. Tutkimuksen mukaan alkuvaiheen tuki parantaa työntekijöiden mielialaa ja lisää oma-aloitteisuutta, kun taas tuen muutokset ajan myötä heijastuvat vastaaviin muutoksiin sopeutumisessa. Esihenkilöiden ja kollegojen tarjoama tuki edistää aktiivisuutta, sosiaalista integroitumista ja sitoutumista työyhteisöön. Kuitenkin työtovereiden haitallinen käytös voi heikentää sosiaalista integroitumista ja lisätä vetäytymiskäyttäytymistä, kun taas esimiesten haitallinen käytös on erityisesti yhteydessä vapaaehtoiseen työpaikan vaihtoon. Tulokset korostavat työyhteisön sosiaalisen ympäristön merkitystä ja erityisesti tuen ja oikeudenmukaisen kohtelun tärkeyttä uusien työntekijöiden onnistuneessa sopeutumisessa.

Etäympäristössä tapahtuva vuorovaikutus muuttuu muodollisemmaksi ja voi lisätä ei-sanallisten vihjeiden määrää (Khorakian ja muut, 2024), kuten äänensävyn ja asentojen tulkitsemista sekä ilmeiden tulkitsemista (Brunelle ja Fortin, 2021). Kun ilmeitä ja eleitä tulkitaan väärin, voi yhteisöön liittyminen heikentää ja tätä kautta aiheuttaa työntekijälle sosiaalista eristäytymistä, mikä johtaa suoraan työhyvinvoinnin heikkenemiseen (Khorakian ja muut, 2024).

Sosiaalisen tuen merkitys työhyvinvoinnille on vahvasti dokumentoitu sekä hedonisen hyvinvoinnin että loppuunpalamisen ehkäisemisen osalta. Meta-analyysit osoittavat, että sosiaalisen tuen puute liittyy suoraan matalaan hedoniseen hyvinvointiin ja loppuunpalamiseen, mutta toisaalta pelkkä sosiaalinen tuki ei yksin riitä poistamaan työn stressitekijöiden haitallisia vaikutuksia (Sonnetag ja muut, 2023). Tämä korostaa sitä, että vaikka sosiaalinen tuki on välttämätöntä, sen vaikutukset riippuvat myös siitä, kuka tukea tarjoaa ja miten työntekijä identifioituu organisaatioon ja tiimiinsä.

Etätöitä tekevät työntekijät, jotka saavat paljon sosiaalista tukea, kokevat keskimäärin parempaa hyvinvointia. Kotoa käsin työskentelevät työntekijät voivat kuitenkin kohdata työstä ja tunne-elämästään johtuvia haasteita, jotka voivat vaikuttaa heidän terveyteensä ja hyvinvointiinsa, mikä puolestaan heikentää työssä jaksamista. Sosiaalinen tuki, kuten psykologinen apu ja muiden resurssien jakaminen, auttaa työntekijöitä säilyttämään henkiset ja fyysiset voimavaransa, estäen resurssien loppumisen (Ahmed, 2019). Vaikka monet tutkimukset keskittyvät johtajien antamaan tukeen, myös perheeltä saatu tuki on korvaamatonta kotitoimistoympäristössä (Ojo, Fawehinmi & Yusliza, 2021).

Myös kollegojen tuki on yhteydessä sekä työ- ja yksityiselämän tasapainoon sekä myös työtyytyväisyyteen etätöissä. Työtyytyväisyys toimii välikätenä, eli kun etätöntekijät kokevat saavansa tukea kollegoiltaan, he ovat tyytyväisempiä työhönsä, mikä auttaa heitä tasapainottamaan työ- ja yksityiselämää paremmin (Buonomo ja muut, 2024). Deepan ja Dharshinin (2024) mukaan tämä tukee ajatusta siitä, että työhyvinvointi ei ole

yksinomaan työpaikan sisäisten tukijärjestelmien varassa, vaan myös ulkopuoliset tekijät, kuten perheen tuki, ovat ratkaisevia. Tuki ei kuitenkaan voi yksin poistaa työn stressitekijöitä, vaan sen vaikutus riippuu siitä, miten työntekijä samaistuu organisaatioon ja kuinka hyvin hän kokee saavansa tukea oikeista lähteistä, kuten työtiimistä ja perheestä.

Dhir, Mohapatra & Strivastava (2023) korostavat, että organisaatioiden tulisi luoda ympäristö, joissa työntekijät voivat muodostaa merkityksellisiä sosiaalisia yhteyksiä, ja joissa yksilöt saavat riittävästi tukea. Työpaikalla koettu yksinäisyys heikentää psyykkistä hyvinvointia, kun taas organisaation tuki parantaa hyvinvointia ja vähentää stressiä työntekijöiden keskuudessa. Kun tukea on saatavilla, tätä kautta myös yksilön turvallisuuden ja työkyvyn tunne lisääntyvät.

Dhir & muiden (2023) tutkimus osoittaa myös, kuinka tärkeää yksilön resilienssi on, eli kyky toipua vastoinkäymisistä työpaikalla. Resilientit työntekijät pystyvät käsittelemään yksinäisyyttä ja ihmissuhteiden puutetta sekä löytämään parempia ratkaisuja tulevaisuudessa. Lisäksi tutkimus paljasti, että resilienssillä ja psyykkisellä hyvinvoinnilla on myönteinen yhteys toisiinsa. Organisaatioiden tulisi siis tukea työntekijöidensä resilienssin kehittämistä, jotta he voivat paremmin selviytyä työpaikan haasteista ja parantaa hyvinvointiaan. Näin ollen sosiaalinen tuki työpaikalla toimii suojaavana tekijänä, joka voi parantaa työntekijöiden psykologista hyvinvointia ja ehkäisee yksinäisyyden negatiivisia vaikutuksia.

Kuriakosen ja muiden (2019) IT-alalla teetetty 554 henkeä kattava tutkimus Intiassa tarkasteli työpaikkakonfliktien vaikutuksia työntekijöiden hyvinvointiin ja yksinäisyyteen sekä sosiaalisen tuen merkitystä konfliktien hallinnassa. Tulokset osoittivat, että kaikki kolme konfliktityyppiä – suhdekonfliktit, prosessikonfliktit ja tehtäväkonfliktit – ovat yhteydessä heikentyneeseen hyvinvointiin, mutta niiden vaikutukset eroavat toisistaan. Suhdekonfliktit ovat haitallisimpia, sillä ne lisäävät yksinäisyyttä ja heikentävät yhteenkuuluvuuden tunnetta työyhteisössä. Prosessikonfliktit, jotka liittyvät työnjaon ja

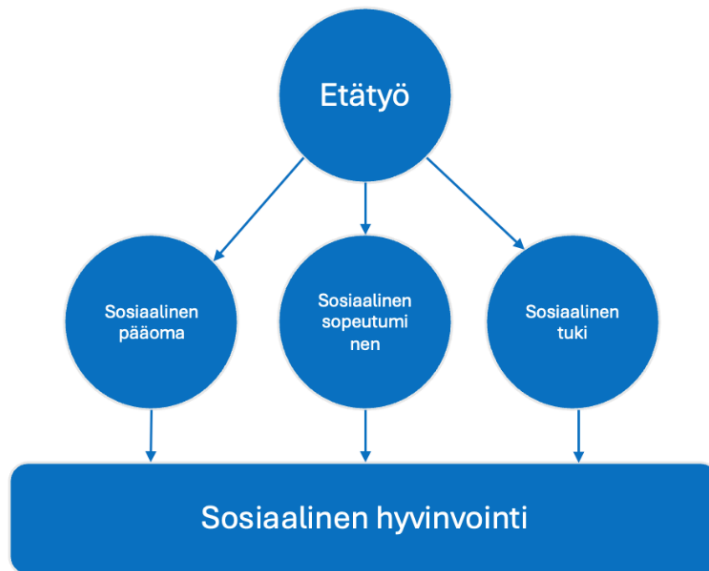
vastuiden epäselvyyksiin, aiheuttavat turhautumista ja epävarmuutta, mikä heikentää työntekijöiden hyvinvointia. Vaikka tehtäväkonflikteja, eli työtehtävien tavoitteisiin ja sisältöön liittyviä konflikteja on aiemmin pidetty mahdollisesti hyödyllisinä, tutkimus osoitti, että nekin voivat aiheuttaa stressiä ja heikentää työhyvinvointia. Lisäksi tutkimus korosti sosiaalisen tuen merkitystä konfliktien vaikutusten lieventämisessä – vahva tuki työyhteisössä auttaa työntekijöitä käsittelemään konflikteja paremmin ja vähentää yksinäisyyden kokemusta. Koska konflikteja ei voida täysin välttää, niiden hallinta ja työyhteisön tukiverkostot ovat keskeisiä työntekijöiden hyvinvoinnin ja työilmapiirin parantamisessa.

Muuttuuko ihmisten väliset suhteet, kun henkilö siirtyy kotiin tekemään töitä? Etätyötä tehdessä suureksi huolenaiheeksi on noussut yksilöiden kokema mahdollinen sosiaalinen eristyneisyys. Laadullisissa tutkimuksissa on havaittu, että etätyöntekijät jäävät kaipaamaan spontaania sosialisoitumista toimistoympäristössä (Tietze & Nadin, 2011). Vähentynyt säännöllinen vuorovaikutus kollegoiden ja esihenkilöiden kanssa voi saada yksilöt tuntemaan että ”poissa silmistä on todella myös poissa mielistä” (Charalampous ja muut, 2019). Erityisesti organisaation tuki yhdessä esihenkilöiden ja kollegoiden tuen kanssa vaikutti myönteisesti työtyytyväisyyteen, vähentäen psykologista kuormitusta ja sosiaalista eristäytyneisyyttä (Bentley ja muut, 2016).

Kuten yllä olevassa kirjallisuuskatsauksessa todettiin, etätyö ja työelämän muutokset pandemian jälkeen ovat jääneet moniin organisaatioihin pysyväksi osaksi työkuulttuuria, mikä tuo mukanaan uusia haasteita ja mahdollisuuksia niin työntekijöille kuin organisaatioillekin.

Tämän pro gradu -tutkimuksen viitekehyksessä (Laaksonen, 2025) yhdistyvät kolme keskeistä näkökulmaa: COR -malli, etätyön erityispiirteet ja sosiaalisen hyvinvoinnin merkitys. Näiden kokonaisuuksien avulla voimme hahmottaa, miltä pandemian luoma uusi normaali näyttää. Tarkoituksena on luoda uutta tutkimustietoa ja selvittää, miten etä- ja hybridityö vaikuttaa sosiaalisen pääoman, sosiaalisen sopeutumisen sekä

sosiaalisen tuen kautta yksilön sosiaaliseen hyvinvointiin erityisesti organisaatiokontekstissa.



Kuvio 4. Tutkimuksen viitekehys (Laaksonen, 2025).

4 Tutkimuksen menetelmät

Tässä luvussa kuvataan tutkimuksen menetelmällinen lähestymistapa sekä tutkimusprosessi. Luvussa esitellään tutkimuksen kohdeorganisaatio, haastateltavat henkilöt sekä tutkimusaineiston keruu- ja analysointimenetelmät. Erityistä huomiota kiinnitetään tutkimuksen eettisiin periaatteisiin, joiden mukaisesti kohdeorganisaatio ja haastateltavat henkilöt pysyvät anonyymeinä.

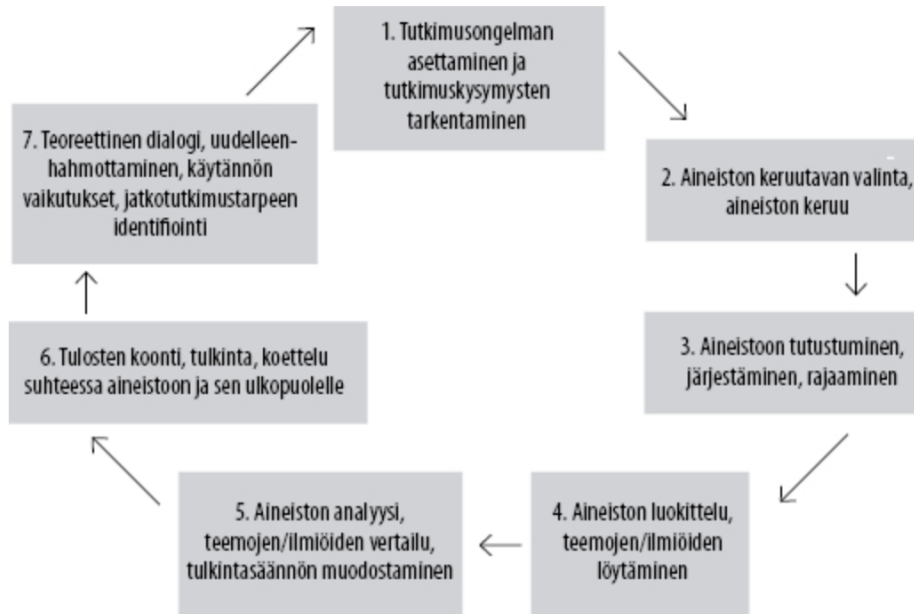
4.1 Tutkimusasetelma

Tässä pro gradu -tutkielmassa tutkimusmenetelmänä sovellettiin tapaustutkimusta, jossa hyödynnettiin puolistrukturoituja haastatteluja aineistonkeruumenetelmänä. Lisäksi valittiin laadullinen menetelmä. Laadullisella menetelmällä pystytään selvittämään syvällisesti sosiaalisen hyvinvoinnin muutoksia etä- ja hybridiympäristössä sekä löytämään uusia puolia tutkittavasta ilmiöstä. Laadullinen tutkimus rakentuu ensisijaisesti ihmisten henkilökohtaisiin kokemuksiin ja tulkintoihin (Puusa, Juuti & Aaltio, 2020, luku 2).

Tapaustutkimus valittiin, koska se mahdollistaa ilmiön syvällisen tarkastelun. Tapaustutkimus selittää reaalimaailman interventioden oletettuja kausaalisia yhteyksiä silloin, kun kysely- tai kokeelliset tutkimusmenetelmät ovat liian rajoittuneita (Yin, 2003). Tapaustutkimus tarjoaa vaihtoehdon yksinkertaiselle ja suoraviivaiselle tavalle ajatella arvioinnin rationaalisuutta: se arvostaa yksilöllisiä ja henkilökohtaisia kertomuksia, ja sen tavoitteena on tutkia paitsi "mikä toimii", myös "miten asiat toimivat" ja "mitä on meneillään" (Russell ja muut, 2015).

Puolistrukturoitujen haastatteluiden avulla oli mahdollista kerätä yksityiskohtaista ja kontekstisidonnaista tietoa työntekijöiden sosiaalisesta hyvinvoinnista etä- ja hybridityössä. Tutkielmaan sisältyi monta eri työvaihetta. Aineiston luokittelu, analysointi ja tulkinta ovat toisiinsa liittyviä, mutta samalla täysin erilliset osatehtävät,

johon tutkija perehtyy tutkimuksessaan (Ruusu vuori, Nikander & Hyvärinen, 2010, luku 1).



Kuvio 5. Tutkimuksen analyysin vaiheet (Ruusu vuori, Nikander & Hyvärinen, 2010).

4.2 Tutkimuksen filosofiset oletukset

Filosofiset oletukset ovat tutkijan perusajatuksia ja lähtökohtia, jotka ohjaavat koko tutkimusprosessia. Epistemologinen oletus laadullisessa tutkimuksessa perustuu siihen, miten tietoa voidaan hankkia ja mitä pidetään pätevänä tietona. Laadullisessa tutkimuksessa epistemologia rakentuu usein subjektiiviseen tai relativistiseen näkemykseen, jossa tieto nähdään kontekstisidonnaisena ja ihmisten kokemusten sekä tulkintojen kautta muodostuvana (Aaltio & Puusa, 2020, luku 1). Tarvittavaa tietoa voidaan hankkia havainnoimalla ja pyrkimällä ymmärtämään syvemmin yksilöiden henkilökohtaisia kokemuksia sekä niiden merkityksiä (Mykkänen, 2024). Näin ollen laadullinen lähestymistapa tähän sosiaalisen hyvinvoinnin tutkimiseen perustuu käsitykseen, että hyvinvointi ei ole pelkästään yksilön tila, vaan sosiaalisesti rakentuva ilmiö, jota voidaan ymmärtää parhaiten syventymällä sen kokijoiden näkökulmiin.

4.3 Aineiston keruu

Tähän tutkimukseen sovellettiin laadullista tutkimusta. Jotta voidaan puhua laadullisesta tutkimuksesta, tulee rajata pois mahdollisuudet, joissa litteroitu haastatteluaineisto on koodattu myöhemmin strukturoitua kyselyä vastaavaan muotoon ja analyysimenetelmänä voitaisiin käyttää tilastollista menetelmää (Alasuutari, 2011, luku 2). Laadullinen tutkimus pyrkii löytämään uusia puolia ilmiöstä ja ymmärtämään ihmisten kokemuksia syvällisesti. Tutkimus toteutettiin käyttäen haastattelumenetelmää, joka on tähän tutkimukseen joustavuutta antava tiedonkeruutapa. Haastatteluiden avulla haastateltavat voivat kertoa ajatuksiaan vapaasti sekä tarvittaessa syventää ajatuksiaan ja havaintojaan. Haastatteluissa oli mahdollisuus kysyä myös lisäkysymyksiä teemoihin.

Puusan (2020) mukaan haastattelu kuvataan usein keskusteluksi, jolle on etukäteen asetettu tavoite ja joka järjestetään tutkijan aloitteesta. Vaikka haastattelu on tutkijan johdattamaa, on tärkeää huomioida, että haastattelun osapuolet vaikuttavat merkittävästi toisiinsa. Haastattelulla tutkija pääsee syventymään tarkemmin tutkittavien kokemuksiin, odotuksiin, ajatuksiin ja mieltymyksiin.

Haastattelurunko rakennettiin kirjallisuudesta löytyneiden tärkeiden teemojen ympärille. Puusa (2020) väittää, että puolistrukturoidun haastattelun avulla voidaan saada esille myös jotain sellaista, mitä tutkija ei olisi osannut ottaa huomioon valmiiksi. Kaikilta haastateltavilta saadaan omat ja henkilökohtaiset näkemykset ennalta määriteltyihin keskeisiin aiheisiin. Tämän tutkimuksen haastatteluihin osallistuvilta henkilöiltä pyydettiin suostumus osallistumiseen, videointiin sekä transkriptioon. Lisäksi heille annettiin tietoa tutkimuksen eettisistä periaatteista ja tutkimuksen anonymiteetista. Osallistujat saivat myös selkeän katsauksen tutkimuksen tavoitteista ja ne käytiin uudelleen läpi vielä ennen haastatteluiden videointia.

Haastattelut toteutettiin tammi-helmikuun aikana vuonna 2025. Haastattelut pyrittiin pitämään tietyn aikaikkunan puitteissa, jotta aineistosta ei noussut etukäteen havaintoja ja hallitsevia teemoja, joihin olisi pystynyt tarkentumaan ennalta paremmin kuin myöhemmin tullessiin havaintoihin. Tällä tavoin koko aineistoa pystyttiin katsomaan alusta alkaen kriittisellä silmällä, ilman ennakko-oletuksia ja ohjaavia esille nousseita teemoja.

4.4 Otanta

Tässä tutkimuksessa käytettiin tarkoituksenmukaista otantaa ja haastatteluun osallistui 6 henkilöä organisaation eri tasoilta. Tutkimukseen valitut henkilöt valittiin strategisesti niin, että he edustavat organisaatiossa monenlaisia rooleja ja eri ikä- ja sukupuoliryhmiä. Anonymiteetin ja pienen otannan vuoksi sukupuolijakaumaa ei avata tässä luvussa tarkemmin. Kohdeorganisaatio ja tutkimukseen osallistujat ovat anonymisoitu ja heidät on jaoteltu tässä tutkimuksessa kirjain -ja numeroyhdistelmiin: Asiantuntija 1 (A1), Asiantuntija 2 (A2), Esihenkilö 1 (E1), Esihenkilö 2 (E2), Johto 1 (J1) sekä Johto 2 (J2).

Haastattelut suunniteltiin siten, että ne mahdollistavat syvällisen ja yksityiskohtaisen tiedon keräämisen työntekijöiden kokemuksista. Haastattelut toteutettiin Teams -yhteyden kautta etähaastatteluina, jotka kestivät 46-83 minuuttia. Haastattelut nauhoitettiin Teams -työkalua hyödyntäen ja lisäksi käytettiin transkriptiota, jotta jokainen sana saatiin myös tekstimuodossa ja aineiston analysointi olisi mahdollisimman luotettavaa ja tarkkaa. Kohdeorganisaatio ja haastateltavat ovat tutkimusraportissa anonyymejä. Kohdeyritys toimii IT-alalla, mutta etätyökulttuuria ei ollut organisaatiossa ennen pandemiaa. Koronaepidemian seurauksena moni ei ole palannut konttoreille takaisin.

Haastateltava	Haastattelun kesto
Asiantuntija 1	52 minuuttia
Asiantuntija 2	83 minuuttia
Esihenkilö 1	47 minuuttia
Esihenkilö 2	40 minuuttia
Johto 1	57 minuuttia
Johto 2	46 minuuttia

Taulukko 1. Tutkimuksen haastateltavat.

Haastatteluiden jälkeen jokainen Teams haastattelu kuunneltiin uudestaan ja litteroitiin. Litteroinnista poistettiin haastattelun alussa ja lopussa käydyt yleiset keskustelut sekä miettimistauot ja muut äänet, jotka eivät olleet relevantteja tutkimuksen kannalta. Myös selkeät murre sanat ja täytesanat poistettiin anonymiteetin vahvistamiseksi. Tällä tavoin pyrittiin rajaamaan tarkemmin tutkittavaa aineistoa jo ennen virallista analyysi – ja rajaamisvaihetta. Puusan (2020) mukaan ensivaikutelma aineistosta muodostuu tutkijan jo kerätessä aineistoa sekä kirjoittaessaan puhtaaksi muistiinpanoja. Tutkijan tulee olla avoin aineistolle ja pyrkiä lukemaan sitä aluksi ilman teoreettisia silmälaseja. Tällä tavoin voidaan kiinnittää huomioita yksityiskohtiin, jotka voivat poiketa merkittävästikin teoriasta.

Tämän tutkimuksen analyysimenetelmäksi valikoitui sisällönanalyysi. Aineiston analyysien mallit voidaan jakaa kolmeen eri luokkaan; aineistolähtöiseen analyysiin, teoriaohjaavaan analyysiin sekä teorialähtöiseen analyysiin. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä yhdistellään eri käsitteitä ja tällä tavoin saadaan vastaus tutkimustehtävään. Tässä mallissa tutkimus etenee empiirisestä aineistosta kohti käsitteellisempää näkemystä ilmiöstä, jota tutkitaan. Teoriaa ja johtopäätöksiä verrataan aktiivisesti alkuperäiseen aineistoon uutta teoriapohjaa muodostettaessa (Tuomi & Saarijärvi 2018).

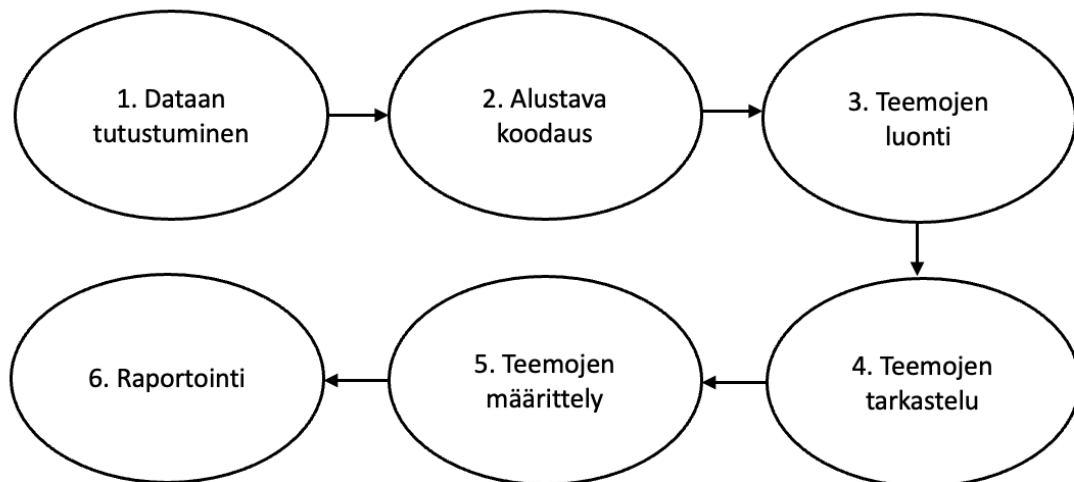
Tuomen & Saarijärven (2018) mukaan teorialähtöisessä sisällönanalyysissä sisällönanalyysi voidaan muodostaa teorialähtöisesti ja analyysin luokittelu perustuu aiemmin mainittuun käsitejärjestelmään, joka voi olla esimerkiksi malli, teoria tai käsitejärjestelmä. Kun taas tarkastellaan teoriaohjaavaa sisällönanalyysia, teoriaohjaavassa analyysissä teoria toimii apuna, mutta analyysi ei sitoudu suoraan teoriaan. Tutkijan prosessissa vaihtelee aktiivisesti aineistolähtöisyys sekä valmiit mallit.

4.5 Analyysimenetelmä

Laadullisessa analyysissä aineistoa tarkastellaan usein kokonaisuutena. Kvalitatiivisen analyysin tulee poiketa tilastollisesta näkökulmasta ja sen tulee sisältää absoluuttisuutta (Alasuutari, 2011, luku 2). Laadullisen tutkimuksen tekemisessä on olennaista arvioida tutkimuksen luotettavuutta sekä tutkijan roolia ja valintoja koko prosessin ajan. Koska laadullisessa tutkimuksessa tutkija ja osallistujat ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa, tutkijan subjektiivisuus ja kyky reflektoida omaa työskentelyään ovat keskeisiä luotettavuuden kannalta. Tutkijan ennako-oletukset voivat vaikuttaa tutkimuksen etenemiseen ja lopputuloksiin, joten kriittinen itsearviointi on tärkeää koko tutkimusprosessin ajan (Puusa ja muut, 2020, luku 11).

Tämä tutkimusaineisto analysoitiin temaattisella analyysillä. Analyysin avulla pyritään nostamaan esiin teemat, joilla voidaan kuvata sosiaalista hyvinvointia etä -ja hybridityössä. Teemoittelu on yksi laadullisen aineiston analyysimenetelmä, jossa aineistosta nostetaan esiin tutkimusongelmaa valaisevia teemoja. Teemoittelu voi olla joko teoriaohjaavaa tai aineistolähtöistä, mutta onnistunut analyysi edellyttää teoreettisen viitekehyksen ja empirian vuoropuhelua. Ilman tätä riskinä on, että aineiston raportointi jää pelkäksi sitaattikokoelmaksi. Menetelmä sopii erityisesti tilanteisiin, joissa pyritään ratkaisemaan käytännön ongelmia (Eskola ja Suoranta, 1998 s.160).

Braunin ja Clarken (2006) mukaan teema-analyysi on iteratiivinen ja systemaattinen prosessi, jossa aineistosta tunnistetaan merkityksiä ja säännönmukaisuuksia tutkimuskysymyksiin vastaamiseksi. Prosessi alkaa aineistoon tutustumisella, jossa litterointi ja toistuva lukeminen auttavat hahmottamaan alustavia koodeja. Seuraavaksi koko aineisto koodataan systemaattisesti ja ryhmitellään relevanttien koodien mukaisesti. Kolmannessa vaiheessa koodit yhdistetään potentiaalisiksi teemoiksi, joita tarkastellaan suhteessa aineistoon varmistaen niiden johdonmukaisuus. Tämän jälkeen teemoja täsmennetään ja nimetään niiden merkityksen selkiyttämiseksi. Lopuksi tuotetaan tutkimusraportti, jossa aineisto-otteet, tutkimuskysymykset ja aiempi kirjallisuus yhdistyvät tieteelliseksi analyysiksi. Teema-analyysi ei perustu määrälliseen tarkasteluun, vaan laadulliseen tulkintaan, jossa yksittäinenkin havainto voi olla merkittävä. Menetelmän vahvuutena on sen joustavuus eri tutkimusmetodologioiden ja teoreettisten lähestymistapojen soveltamiseen.



Kuvio 6. Temaattisen analyysin vaiheet (Braun & Clarke, 2006).

4.6 Tutkimuksen luotettavuus

Tämän tutkimuksen luotettavuutta puoltaa se, että tutkimustulokset voisivat olla vastaavanlaisia myös uudelleen tutkittaessa samanlaista ympäristöä tai henkilöstöryhmää. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida pääsääntöisesti siirrettävyyden perusteella. Tämä tarkoittaa sen pohtimista, ovatko tutkimuksen tulokset sovellettavissa toiseen kontekstiin ja voisiko vastaava tutkimus tuottaa samankaltaisia havaintoja eri ympäristössä (Puusa ja muut, 2020, luku 11). Pattonin (2015) mukaan luotettavuutta voidaan parantaa esimerkiksi tarkalla aineiston keruun ja analyysin dokumentoinnilla, triangulaation hyödyntämisellä sekä osallistujien vahvistamalla tulosten oikeellisuudella.

Tässä tutkimuksessa luotettavuutta on pyritty vahvistamaan systemaattisella aineistonkeruulla ja analyysillä sekä refleктоimalla tutkijan omaa roolia prosessin eri vaiheissa. Haasteena nousi esiin aineiston anonymiteetti, joten tutkimuksen luotettavuus oli paljolti tutkijan käsissä. Lisäksi on hyvä huomioida tutkijan subjektiivisuus, sillä aineiston tulkinta perustuu pitkälti tutkijan omiin havaintoihin ja ymmärrykseen. Olen pyrkinyt minimoimaan tätä vaikutusta tekemällä aineistosta tarkkaa ja järjestelmällistä analyysiä sekä perustelemalla tulkintani selkeästi. Lisäksi olen tarkastellut aineistoa useaan otteeseen varmistaakseni, että tekemäni johtopäätökset perustuvat siihen, eivätkä omiin ennakkokäsityksiini.

Aineistonkeruun osalta on tärkeää pohtia, kuinka laaja ja monipuolinen aineisto on. Tässä tutkimuksessa aineisto on rajattu tiettyyn kontekstiin, mikä voi vaikuttaa tulosten yleistettävyyteen. Lisäksi olen arvioinut tutkimuksen läpinäkyvyyttä ja johdonmukaisuutta. Olen dokumentoinut tutkimusprosessin huolellisesti ja kuvannut, miten aineistonkeruu ja analyysi on toteutettu. Tämä mahdollistaa sen, että muut voivat arvioida tutkimuksen luotettavuutta ja seurata sen etenemistä.

Vaikka laadullinen tutkimus ei perustu tilastolliseen toistettavuuteen, sen uskottavuus rakentuu huolelliselle analyysille, johdonmukaiselle aineiston käsittelylle ja kriittiselle

reflektoinnille. Tämän tutkimuksen osalta luotettavuuden haasteina voivat olla aineiston rajallisuus ja tutkijan subjektiivinen rooli, mutta näitä on pyritty hallitsemaan systemaattisella työskentelyllä ja avoimella pohdinnalla.

4.7 Tutkimuksen eettiset periaatteet

Tutkimuksen eettisyys on ollut keskeinen lähtökohta koko tutkimusprosessin ajan. Olen noudattanut hyvän tieteellisen käytännön periaatteita (TENK, 2019) ja pyrkinyt varmistamaan, että tutkimusprosessi on läpinäkyvä, huolellinen ja osallistujia kunnioittava. Tutkimuksessa on tärkeää noudattaa eettisiä periaatteita, jotka kunnioittavat tutkittavien ihmisarvoa, yksityisyyttä, itsemääräämisoikeutta sekä heidän muita oikeuksiaan. Yksi keskeinen eettinen periaate on myös se, että tutkimuksessa pyritään välttämään tutkittaville, yhteisöille ja muille tutkimuskohteille aiheutuvia merkittäviä riskejä, haittoja tai vahinkoja. Tutkimuksen eettinen lähestymistapa perustuu tutkittavien arvokkaaseen ja tasa-arvoiseen kohteluun. Kaikki heidän antamansa tiedot ovat arvokkaita ja niitä käsitellään luottamuksellisesti ja kunnioittavasti. Vaikka tutkija ja tutkittavat voivat joskus olla eri mieltä tietyistä asioista, tämä ei saa vaikuttaa tutkimuksen tulkintaan tai johtaa harhaanjohtaviin johtopäätöksiin (Vuori, 2021).

Koska haastattelut videoitiin ja tallennettiin teknologiaa hyödyntäen, on niiden tietosuojan pysyttävä korkealla tasolla. Tietosuojan merkityksestä kerrottiin haastateltaville ja tämän tutkimuksen aineistoihin pääsy on salattu salasanoin ja ainoastaan tutkimuksen tekijällä on oikeus päästä tarkastelemaan aineistoja uudelleen. Tutkimuksen jälkeen, kaikki tutkimukseen liittyvä oheismateriaali ja tallenteet hävitetään 2 viikon kuluessa. Olen käsitellyt lisäksi aineistoa siten, ettei yksittäisiä osallistujia voida tunnistaa. Kaikki henkilökohtaiset tiedot on suojattu, ja raportoinnissa olen käyttänyt yleisiä ilmaisuja yksilöiden tunnistamisen estämiseksi (ks. kappale 4.4, Otanta).

Tutkimukseen osallistuminen on ollut täysin vapaaehtoista, ja olen varmistanut, että osallistajat ovat saaneet riittävästi tietoa tutkimuksen tarkoituksesta, toteutuksesta ja mahdollisista vaikutuksista ennen suostumuksensa antamista. Heillä on myös ollut

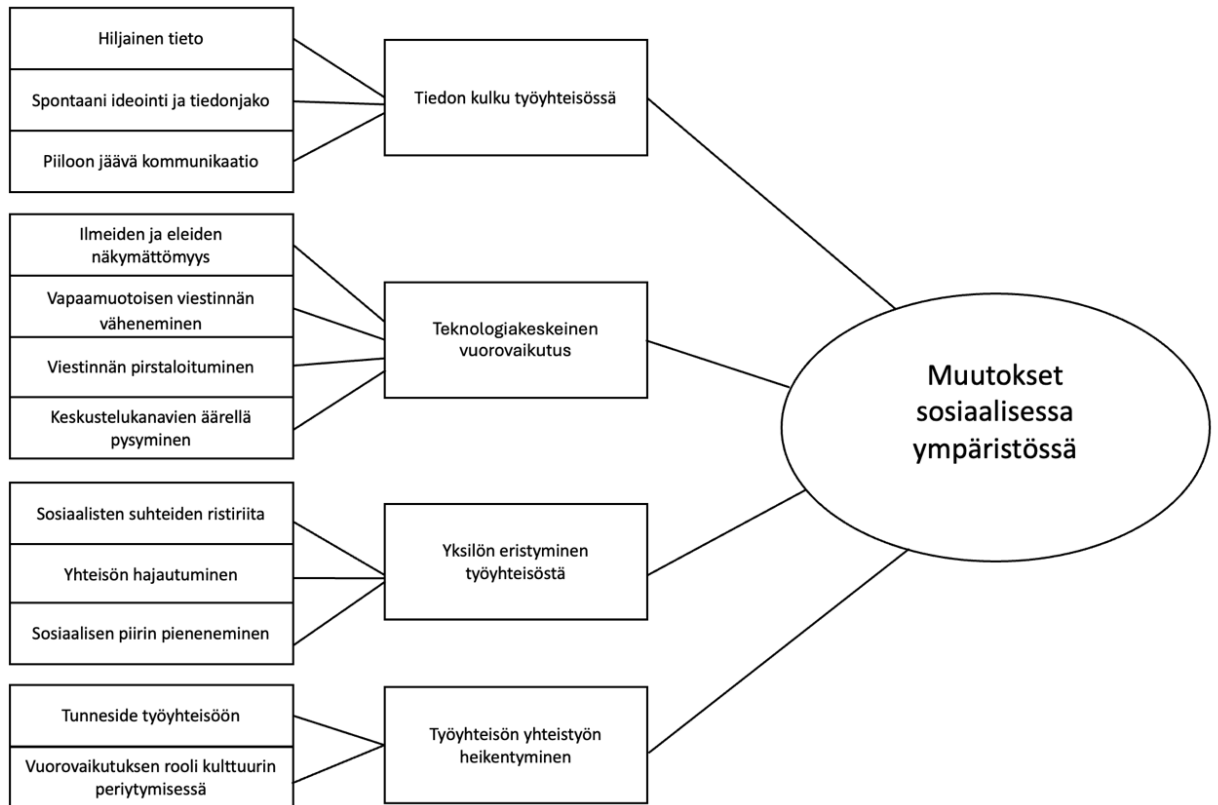
oikeus keskeyttää osallistumisensa milloin tahansa ilman kielteisiä seurauksia. Aineistonkeruussa olen pyrkinyt varmistamaan, että kysymykset ja haastattelut eivät aiheuta osallistujille haittaa tai epämukavuutta. Olen lähestynyt tutkimusaihetta herkkyydellä ja kunnioituksella sekä tarjonnut osallistujille mahdollisuuden jättää vastaamatta kysymyksiin, jotka voivat tuntua epämiellyttäviltä.

5 Tutkimustulokset

Tässä luvussa kuvataan haastatteluissa esiin tulleita tuloksia teemahaastatteluiden avulla ja kuvataan esille nousseet keskeiset havainnot. Ensimmäisenä kuvataan havainnot yleisellä tasolla jaoteltuina sosiaalisen ympäristön muutoksiin (kappale 5.1) sekä sosiaalista hyvinvointia lisääviin tekijöihin etä- ja hybridityöympäristössä (kappale 5.2) ja vastataan tutkielman tutkimuskysymyksiin. Tämän jälkeen alakappaleiden avulla syvennytään tarkemmin tutkimaan tutkimuksen analyysistä nousseita teemoja.

5.1 Muutokset sosiaalisessa ympäristössä

Tutkimuksen keskeisenä havaintona korostuu koronapandemian muokanneen merkittävästi työelämää. Etä- ja hybridityöskentely on merkittävästi muokannut sosiaalista työympäristöä ja siihen liittyviä työskentelykäytäntöjä. Etä- ja hybridityössä pandemian aikana työn vaatimukset kärjistyivät entisestään, eikä tilanne pandemian jälkeen palautunut täysin ennalleen. Lisäksi havaitaan, mitä korkeammalla organisaatiohierarkiassa yksilö toimii, sitä vähäisempinä muutokset näyttäytyvät hänen näkökulmastaan. Teemoittelun löydöksenä keskeiset muutostekijät jakautuivat tiedon kulkuun työyhteisössä, teknologiakeskeisen vuorovaikutuksen ongelmiin, yksilön eristäytymiseen työyhteisöstä sekä työyhteisön yhteistyön heikkenemiseen. Nämä tekijät heikensivät työntekijöiden sosiaalisia voimavaroja. Osallistujien kokemuksissa nousi myös esiin se, että mitä enemmän yksilöllä oli resursseja, sitä vähemmän vaikutus näkyi hyvinvoinnissa. Vähemmän resursseja omaavat yksilöt olivat haavoittuvaisempia resurssien lisämenetyksille, sillä COR -teorian mukaan resurssikaravaanit eivät ole toisistaan irrallisia, vaan kasaantuvat ja liikkuvat yhdessä.



Kuvio 7. Muutokset sosiaalisessa ympäristössä.

5.1.1 Tiedon kulku työyhteisössä

Tiedon kulku työyhteisössä on monivaiheinen prosessi, mutta koronapandemia on tuonut esiin sen, kuinka tärkeää on ylläpitää jatkuvaa ja avointa kommunikaatiota eri tasoilla. Haastateltavien kokemusten mukaan etätö on muuttanut merkittävästi sitä, miten tiedon jakaminen tapahtuu. Aiemmin virallisten tiedonvälityskanavien lisäksi arjessa oli paljon epävirallista vuorovaikutusta – nopeita keskusteluja, jotka usein synnyttivät uusia ideoita tai auttoivat ymmärtämään tilanteen laajempaa kuvaa. Kun spontaaneja kohtaamisia on vähemmän, tiedon kulku voi kokea viivästyksiä tai väärinymmärryksiä. Syynä ilmiölle on se, että kaikki keskustelut eivät mahdu sähköpostien tai videokokousten rakenteisiin. Tiedon jakamiselle ei koettu olevan täysin selkeitä rakenteita, joka olisivat ottaneet huomioon eri henkilöiden eri tarpeet ja erilaiset tavat vastaanottaa ja käsitellä tietoa. Seuraavissa alaluvuissa käsitellään tiedon kulussa esiin nousseet alateemat, jotka nivoutuvat 5.1.1 yläteemaan.

5.1.1.1 Hiljainen tieto

Hiljaisen tiedon poisjääminen oli yksi suurimpia muutoksia etä -ja hybridiympäristöön siirryttäessä. Hiljainen tieto on parhaimmillaan organisaation tärkeä resurssi, jota työntekijät kerryttävät kokemuksen kautta. Moni vastaaja koki, että hiljaisesta tiedosta paitsi jääminen oli koskettanut henkilökohtaisestikin, kun toimiston kohtaamiset jäivät pois. Hiljaisen tiedon jako oli aktiivisimmillaan kasvokkain tapahtuvassa vuorovaikutuksessa, kun tietoa tulee jaettua luonnollisesti enemmän.

Jos olisi koko ajan kotona, niin kyllä se hiljainen tieto jää helposti siirtymättä, ja sen olen itsekin kokenut. [...] Mutta se hiljainen tieto ja asioiden pohtiminen on konttorilla tehokkaampaa, koska siellä tieto jakautuu enemmän luonnollisesti, lähes vahingossa. -J2

Yhden vastaajan kohdalla hiljaisen tiedon puuttumisen ongelmaan oltiin herätty paremmin, ja toimenpiteitä oli kehitetty projektitiimissä tämän pullonkaulan estämiseksi. Huomiona esiin nousi, että kyseinen tiimi oli työskennellyt etänä jo ennen koronapandemiaa, joten toimintakäytännöt olivat ehtineet paremmin vakiintua.

Meillä on Teams-kanavat, chatit ja muut välineet, joilla jaetaan tietoa. Tää takaa sen, ettei se oo pelkästään käytävällä tai paikallisessa palaverissa kuultua. -A1

5.1.1.2 Spontaani ideointi ja tiedonjako

Spontaani ideointi ja tiedonjako ovat kognitiivisia ja sosiaalisia resursseja, jotka vaativat usein turvallista ja vuorovaikutteista ympäristöä. Etätyön koettiin rajoittavan spontaania ja vapaampaa tiedonjakoa. Toimisto -olosuhteissa pidetyt palaverit synnyttivät aktiivista keskustelua usein palaverin päättymisen jälkeenkin. Usein käsiteltyyn aiheeseen palattiin ja jaettiin kokouksen jälkeen esiin tulleita ajatuksia ja ideoita. Aineiston perusteella nousi esiin, että monet ajattelivat kollegansa olevansa niin kiireisiä, ettei spontaanien ideoiden ja asioiden kehittämiseksi ollut aikaa.

Ennen pandemiaa palaverin jälkeen usein oli vielä niitä "jätkilöilyjä", joissa neukkarissa keskusteltiin vapaasti asiasta. Tällaisia keskusteluja ei ole enää yhtä paljon, ja tämä on ehkä ollut pieni muutos. Vaikea sanoa, kuinka suuri vaikutus sillä on, mutta joskus se tulee mieleen, että olisi kiva keskustella vapaasti ja tehdä vähän brainstormia palaverin jälkeen. Nykyisessä asetelmassa, kun ei olla samassa tilassa, se ei ole mahdollista, ja kaikki lähtevät palaverin jälkeen omiin hommiinsa. – J1

Aineistossa nousi esiin myös matalalla kynnyksellä käsiteltyyn aiheeseen palaaminen tai kysymysten esittäminen. Kasvokkain yhteydenotto koettiin luonnolliseksi ja helpoksi vuorovaikutustavaksi. Kasvokkain tapahtuvaan kommunikaatioon oli lähes jokaisella vastaajalla pienempi kynnyks ja usein asiat tuli nopeasti hoidetuksi tämän myötä.

Kasvokkain nähdessä pystyn sit ilmaisemaan itseäni paljon matalammalla kynnyksellä ja vapaammin, vaikka ihan vaan hetken mielihoiteesta huikaten jotain kommenttia tai kysymystä. -A2

5.1.1.3 Piiloon jäävä kommunikaatio

Piiloon jäävä kommunikaatio tarkoittaa epävirallisia keskusteluja, hiljaisia signaaleja ja myös puhumattomuutta. Piiloon jäävä kommunikaatio lisäsi väärintymmärryksiä ja siten heikensi resursseja. Vastauksissa nousi ilmi, että luottamus on keskeinen tekijä hyvän esihenkilö-alaisuuden muodostumisessa sekä molemminpuolinen kommunikaatio erityisesti etäyhteyksin. Kommunikaatiovaikeuksia ilmeni usein siitä, missä vaiheessa työtehtävää ollaan ja miten on edistytty. Vastauksissa korostui myös vastapuolen, eli alaisen velvollisuus huolehtia hyvästä kommunikaatiosta. Tilanteita oli ollut, jossa näin ei ollut tapahtunut ja pahimmillaan se oli aiheuttanut ongelmia koko tiimille. Näin olen koko tiimin resurssivarannot heikkenivät, sillä vuorovaikutuksen onnistuminen on positiivinen resurssitekijä.

... joskus huomaa, että jollain on tiimissä radiohiljaisuus pitkään, ja sitten yhtäkkiä hän vain ilmestyy ja tekee koko homman yksin. Siinä ei ole mitään kommunikointia, mutta sitten ennen viikonloppua hän laittaa koodit kerralla sisään, ja homma on "valmis." Se voi olla epämiellyttävää, koska ei ole tullut selväksi, missä vaiheessa hän on ollut tai mitä hän on tehnyt, eikä hän ole pyytänyt apua tai kertonut tilanteestaan. Tämä voi aiheuttaa epäselvyyttä ja hankaluuksia koko tiimille. Sitten koko muu projektiryhmä ei tiedä yhtään mitä se on tehnyt. Miten se on tehnyt, miten se toimii ja sitten ollaan niinku sen takia ihan niinku. No ei nyt helisemässä, mutta sillain vähän semmoinen tilanne että on kaikki on vähän sillä että mitä hemmettiä. Että näitä on ollut. – E1

Aineistossa nousi myös esiin etä- ja hybridityössä työn tekemiseen liittyvien haasteiden esille nostaminen. Osa joutui pohtimaan, onko oma asia tarpeeksi tärkeä nostettavaksi esiin. Pahimmillaan seurauksena on haastavan ongelman kanssa yksin jääminen ja avun saamisen odottaminen tai sitä ei ollut saatavilla ollenkaan. Näissä tilanteissa korostui yksilön vastuu pyytää apua.

Kun vaikka lähettäisin viestin tiimin ryhmään, niin siinä on semmoinen pieni kynnyks, kun miettii, että onko tää nyt ihan olennaista tai tärkeätä mitä mä oon tässä tuomassa esiin. Mulla on ainakin semmosta itsekritiikkiä, mikä sitten aika lailla tukahduttaa sen sosiaalisen kanssakäymisen mahdollisuuksia. -A2

Kun työntekijää ei näy toimistolla ja kommunikaatiota ei ole, heräsi kysymys siitä, voiko taustalla olla isompia ongelmia, joista ei puhuta ääneen. Toimistoympäristössä puuttuminen oli helpompaa, kun muutoksen kollegan toimintatavoissa, käytöksessä tai työn tekemisessä pystyi paremmin havaitsemaan.

Että hetkinen, toi ei ole ollut täällä toimistolla aikoihin, mutta silti se on ikään kuin töitä tehnyt. Sitten sä alat kyselemään, että missä se niitä töitä tekee. Mutta etänä

tämmöistä voi tapahtua ihan huomaamatta, ja siellä voi piillä vaikka mitä ongelmia ja vaaroja, joita ei saa mitenkään näkyville. Varsinkin jos kaveri on semmoinen vähän sulkeutuneempi, joka ei paljon juttele. Niin kuinka monta tämmöistä voi olla ennen kuin kukaan huomaa mitään. – E1

5.1.2 Teknologiakeskeinen vuorovaikutus

Seuraavana keskeisenä yläteemana nousi esiin teknologiakeskeinen vuorovaikutus. Teknologian ei koettu pystyvän täysin korvaamaan inhimillistä kontaktia, kuten lähityötä tehdessä. Teknologiakeskeisen vuorovaikutuksen resurssien muutokset voi johtaa siihen, että ihmiset eivät saa samoja psykologisia ja emotionaalisia resursseja, jotka he saisivat suoran, kasvokkain tapahtuvan vuorovaikutuksen kautta. Osallistujat kokivat teknologiakeskeisen vuorovaikutuksen heikentävän merkittävästi erityisesti vuorovaikutuksen laatua. Syvällisempää yhteyttä ei saavutettu kollegoiden kanssa ja sosiaalisen yhteyden tunne heikkeni merkittävästi.

5.1.2.1 Ilmeiden ja eleiden näkymättömyys

Vastauksissa nousi useasti esiin ilmeiden ja eleiden merkitys kommunikaation tärkeänä resurssina, sillä ne auttavat ymmärtämään toisten tunteita ja aikoja. Teknologiavälitteisen viestinnän koettiin heikentävän merkittävästi kommunikaation laatua ja jättävän pois paljon tärkeitä tekijöitä kuten ilmeitä ja eleitä, joilla ihmisten välistä viestintää pystyy lukemaan paremmin. Osallistujat toivoivat monesti, että kollegat pitäisivät kameraa päällä, jotta he saisivat edes jonkinlaisen näköyhteyden työkaveriin. Monesti näin ei kuitenkaan ollut, ellei se ollut tiimin yhteinen käytäntö.

Se, että jos meillä on henkilöitä, jotka eivät esimerkiksi laita kameraa päälle, niin se vie paljon sitä informaatiota, joka normaalisti tulee ilmeistä ja eleistä. Kanssakäyminen on ihan erilaista, jos se on pelkästään Teamsin kautta tapahtuvaa puhetta. Et sä pysty havainnoimaan niin paljon toisen reaktioita. Jos taas olisit

kasvotusten, näet heti, jos silmät aukeaa lautasen kokoiseksi ja ymmärrys ei mene perille. Ilmeistä ja eleistä voi huomata, että nyt ei mennyt jakeluun, ja silloin voi yrittää selittää asian uudelleen. Et etäyhteyksissä ei pysty samalla tavalla varmistamaan, onko viesti mennyt perille, etkä myöskään näe toisen tunteita tai reaktioita. Tämä tekee kommunikaatiosta vaikeampaa. -A1

En itse välttämättä saa niin paljon irti etätöistä, koska koen, että digitaalisen viestinnän kautta on tietynlaista yhteyden puutetta. Mulle on motivoivampaa tehdä töitä kasvokkain, sillä digitaalinen viestintä rajaa yhteydenpitoa tietyllä tasolla. Tämä heikentää mun kykyä pitää aktiivisesti yhteyttä ihmisiin, koska en ole niin innokas käyttämään digitaalisia välineitä matalan kynnyksen yhteydenpitoon. -A2

5.1.2.2 Vapaamuotoisen viestinnän väheneminen

Spontaanit keskustelut ovat parhaimmillaan tärkeä resurssi, joka tukee innovointia ja sosiaalista yhteenkuuluvuutta. Osallistujien kokemuksissa nousi esiin, että vapaamuotoinen viestintä oli vähentynyt merkittävästi. Vuorovaikutuksen rajoittuminen koettiin vaikuttavan kykyyn tulkita ihmisten tunnetiloja ja havaita ihmisten todellisia kuulumisia ja vointia. Erityisesti esihenkilöillä nousi huolta siitä, miten alaiset voivat, jos heitä ei näe kasvokkain. Työhyvinvoinnin todellista tilaa oli vaikeampi havaita etäympäristössä.

...etänä on hankala nähdä sitä kiirettä, turhautumista ja mitä kaikkea taustalla voi olla. Jos oltaisiin samassa tilassa, niin silloin kyllä pystyisi tulkitsemaan ihmisiä paremmin. Etänä se menee just niin, että pitää ottaa puhelu ja kysellä, että missä mennään. Että kyllä, onhan se tosiaan niin, että etänä se yhteys on vähän hankalampaa. -E2

Niin semmoinen kevyt, semmoinen tavallaan kevyt rento kommunikaatio, niin siihen ei ole niinku oikein, mun mielestä, sellaisia menetelmiä tällä hetkellä. Et sä

voi missään Matter-kanavalla uudella, että mitä sä teet missäkin projektissa, muuten kaikki katsoo, että toi on joku hullu. -E1

Digitaalinen viestintä vaatii vaan enemmän viitseliäisyyttä. Siinä on semmonen tietty kynnyks, jonka mä itse tunnen ja aistin myös muista. Kasvokkain nähdessä, kun ollaan samassa tilassa, niin siinä on aika matalampi henkinen kynnyks tuoda asioita esiin. -A2

Aikaisemmin saatettiin jutella, mitä kotona tai harrastuksissa on meneillään, tai jos jollakulla oli vaikka auto hajonnut, hän saattoi manata sen muiden kuullen. Nyt ei enää tule selostettua tällöisiä juttuja kymmenelle ihmiselle palaverissa. Keskustelut ovat menneet paljon työkeskeisemmiksi. Aikaisemmin siinä oli vähän rentoutta, mutta se on kyllä hävinnyt melkein täysin. -E1

5.1.2.3 Viestinnän pirstaloituminen

Vastauksissa nousi esiin nousi myös eri kielillä tapahtuvan kommunikaation ja murteiden tuomat haasteet. Tätä kautta kommunikaatiokatkokset yleistyivät ja ihmisen sanoman ymmärtäminen heikkeni. Mikäli yhteydessä ilmeni ongelmia ja vuorovaikutus oli muutenkin heikompaa esimerkiksi kielimuurin takia, viestin ymmärrettävyys heikkeni merkittävästi.

Esimerkiksi, kun olen ollut muutaman kerran työhaastatteluissa tai tällöisissä, joissa on ollut ihan uusi ihminen, niin erityisesti kansainvälisten henkilöiden kanssa on välillä ollut tosi vaikeaa saada selvää. Jos puhutaan murtaen, linja on huono tai taustalla on häiriöitä, niin se tekee kommunikoinnista hankalaa. -E1

5.1.2.4 Keskustelukanavien äärellä pysyminen

Digitaalisten kanavien äärellä oleminen voi tapahtua huomaamatta. Osallistujat kertoivat kokemuksistaan tavoitettavuudesta toimistoaikojen ulkopuolella. Toimistotyön koettiin rajaavan paremmin työn ja vapaa-ajan välistä rajaa ja töistä oli helpompi irroittautua. Erityisesti viestintätyökalu Teamsiin vastaaminen ilta-aikaan nousi osallistujien kokemuksissa esiin esihenkilöiden ja johdon keskuudessa. Vastaajat eivät kokeneet kuitenkaan suurempaa stressiä työaikojen ulkopuolella keskustelukanaviin vastaamisesta. Asiantuntijat eivät nostaneet esiin tätä teemaa, joten vaikuttaa siltä, että heille työn rajaaminen oli helpompaa tämän tekijän osalta.

Haasteita voi tulla esimerkiksi siitä, että työpäivät saattavat venyä. Jos Teams on jäänyt auki kännykässä, voi illalla huomata viestejä ja sitten helposti avata läppäriin jatkamaan töitä. Yleisesti ottaen, ei ole muita suuria haasteita, vaikka toimistolla ei olekaan enää samalla tavalla ihmisiä läsnä. -E2

...joissain tilanteissa se saattaa heikentää työn ja vapaa-ajan erottamista. On helpompi tehdä vähän pidempää päivää tai olla lopettamatta työtä kotona kuin toimistolla. Toimistolla tulee tietty vaihe, jolloin miettii, että pitäisikö lähteä, ja sitten sulkee koneen ja menee pois. Kotona taas kone saattaa jäädä päälle ja illalla saattaa tulla vielä chatteja, jolloin saattaa jatkaa työtä ehkä tunnin tai pari. -J1

Keskusteluyhteyttä ja tavoitettavuutta odotettiin myös kollegoilta. Mikäli työntekijä teki työtä esimerkiksi iltaisin tai öisin, päivisin henkilöä ei välttämättä tavoiteta yhtä helposti ja se voi herättää kummastusta. Vaikka organisaatiossa oli tietyt ajat jolloin tulee olla paikalla, nousi silti kyseinen teema aineistossa esiin.

... ja sitten taas, jos joku tekee töitä vaikka yöllä, niin sitä ei välttämättä huomaa. Ei sitä huomaa, jos käy yöllä katsomassa Teamsista, että kenen myyrä on vihreä. -E1

5.1.3 Yksilön eristyminen työyhteisöstä

Keskeisenä teemana nousi esiin yksilön eristyminen työyhteisöstä. Kaikki osallistujat kertoivat sosiaaliset verkostot ja yhteistyön merkittäväksi voimavaraksi työssään ja lisäävän työhyvinvointia. Lähes kaikki osallistujat kertoivat eristyneisyyden tunteen kasvaneen pandemian aikana mikä viittaa sosiaalisten resurssien heikkenemiseen. Kun työntekijä eristyi työyhteisöstä, hän menetti tärkeän sosiaalisen resurssin ja pahimmillaan tämä loi negatiivisen spiraalin, jolloin myös muut koetut voimavarat alkoivat heiketä. Alakappaleissa kuvataan esiin tulleet alateemat, jotka linkittyvät 5.1.3 yläteemaan.

5.1.3.1 Sosiaalisten suhteiden ristiriita

Haastatteluissa nousi esiin, että sosiaalinen yhteysvaje etätyössä lisääntyi. Jos kotona ei ole samanlaista sosiaalista verkostoa tai spontaania vuorovaikutusta kuin toimistolla, eristäytymisen tunne tuntui voimakkaampana. Vaikka etätöissä koettiin voivan keskittyä rauhassa omiin tehtäviin ja nauttia yksityisyydestä, ilman arkisia kohtaamisia työyhteisön kanssa saattoi sosiaaliseen piiriin jäädä iso aukko.

...No mä luulen, että se olisi mennyt huonompaan suuntaan, se työhyvinvointi nimittäin (etätöissä). Vaikka pidettiin kaikkia virtuaalikalveja ja muita, niin siinä kuitenkin jää paljon vähemmälle se vuorovaikutus muiden kanssa. Se ei taas ole sitä ominta mua, että istuisin yksin aamusta iltaan tietokoneen ääressä. -A1

Tämä yhteysvaje voi vaikuttaa myös hyvinvointiin. Kun kotona ei ole samanlaista virikettä eikä sosiaalisia kontakteja, korvataan usein sosiaalisiin suhteisiin käytetty aika työn tekemisellä. Etätyössä tämä korostui, kun vieressä ei ollut sosiaalisia kontakteja, kenen kanssa vaihtaa ajatuksia ja kuulumisia.

...kotona sitä sosiaalista kontaktia ei ole samalla tavalla. Se tekee siitä vähän erilaista, ja helposti sitä sitten vaan ajattelee, että "mitä mä nyt sitten teen", ja alkaa jatkaa töitä. -J2

5.1.3.2 Yhteisön hajautuminen

Moni osallistuja koki, ettei työyhteisö ei ollut enää ennallaan pandemian jälkeen ja työntekijät eivät olleet palanneet toimistolle entiseen tapaan. Kun tiimi jakautui eri kommunikaatiokanaviin ja työskentelytiloihin, koettiin yhteisöllisyyden kärsivän. Työyhteisön hajautuminen vähensi työntekijöiden mahdollisuuksia luoda ja pitää yllä vahvoja sosiaalisia verkostoja, joten sosiaalista pääomaa menetettiin merkittävästi. Erityisesti työnjohdollisessa asemassa olevat henkilöt olivat huolissaan alaistensa kokemasta eristyneisyyden kokemuksesta enemmän kuin omastaan.

No eihän se nyt kauhean kiva ollut. Sosiaaliset kontaktit droppas ihan täysin, että semmoinen sosiaalinen työhyvinvointi meni kyllä aivan minimiin. Eli kyllä se tosi paljon vaikutti siihen, että meillä oli aika aktiivinen se X toimisto. Esimerkiksi ennen siellä oli noin 100 henkeä töissä, ja vaikka väkiluku on edelleen yli 100 henkeä, niin ei siellä lähellekään samaa määrää ole väkeä. Kyllä se tosi paljon vaikutti, ettei ollut semmoista, että "keskustelenpa tuon tutun tyyppin kanssa", niin sehän loppui kokonaan siihen. Ei tullut takaisin. -E1

...Mietin kuitenkin enemmän sitä, että jos sosiaaliset kontaktit toimistolla vähenevät, kärsiikö siitä esimerkiksi minun alaiset, kun he eivät näe minua toimistolla. Huoleni on enemmän siinä, että jos sosiaaliset kontaktit vähenevät, niin onko se heille ongelma. Itse pärjään kyllä eristyksessä, se ei ole minulle ongelma. -J1

5.1.3.3 Sosiaalisen piirin pieneneminen

Osallistujat kertoivat kokemuksistaan sosiaalisesta piiristään. Osa vastaajista kutsui työkavereita ystäviksi myös vapaa-ajallaan, eli ihmissuhteen taso ei ollut aina pelkästään työkeskeinen. Etätyötä tehdessä ja erityisesti pandemian aikana vastaajat kokivat sosiaalisen piirinsä pienentyneen merkittävästi. Työyhteisöllä oli iso merkitys oman elämän sosiaalisen piirin rakentumisessa.

Kyllä, etätyön ja toimistokäyntien väheneminen on vaikuttanut siihen, että sosiaalinen piiri on pienentynyt. Kun ei enää näe päivittäin niitä samoja kollegoita, jää helposti epäselväksi, miten heillä menee ja millaista arkea he elävät. Se tuo ehkä eräänlaista etäisyyttä myös tiimin sisäisiin suhteisiin, vaikka teknologia kuten Teams ja muut viestintävälineet mahdollistavat yhteydenpidon. Mutta silti, ei se ole ihan sama kuin että olisi kasvokkain, ja siltä puuttuu se luontainen "tunne" siitä, mitä ympärillä tapahtuu -E1

Toimistolla on enää vain muutama, joka käy paikalla, ja monet muut ovat siirtyneet etätöihin. Tämän vuoksi ei ole enää niin hyvin tietoa siitä, miten muilla menee. Sosiaalinen piiri, jonka kanssa on tekemisissä, on siis pienentynyt. -E2

En tiedä, onko se vaikuttanut tai muuttanut. Ehkä ei laadullisesti, mutta siinä mielessä kyllä, että näkee harvempia ihmisiä. Tällöin tulee enemmän niitä, joiden kanssa ei ole oikeasti ollut keskusteluja, koska aiemmin oli niitä kahvi- tai käytäväkeskusteluja, kun tapasi ihmisiä. Mutta jos jollain ei ole asiaa, en mä sitten ihan huutele Teamsissa. Jotenkin se on kaventanut sosiaalista pohjaa tällä tavalla. -J2

...Työkaverit eivät ole enää samalla tavalla kavereita, vaan enemmän vain työkavereita (pandemian jälkeen). -E1

5.1.4 Työyhteisön yhteistyön heikentyminen

Keskeinen huomio osallistujien resurssien muutoksessa oli tunne sitoutumisesta työyhteisöön ja tätä kautta työyhteisön yhteistyö heikkeni. Sitoutumista heikensi kyky saada hiljaista tietoa, työkavereista etäännyminen sekä organisaatiosta ja yhteisöstä eristäytyminen. Jokainen vastaaja työskenteli yrityksessä jo ennen koronapandemiaa ja he olivat tottuneet lähityöhön konttorilla. Täydellisen etätyön ajateltiin heikentävän työntekijän sitoutumista organisaatioon, jos toimistolla tai yhteisissä tapahtumissa ei käyty ollenkaan. Osallistajat kokivat oman sitoutumisen organisaatioon hyväksi, mutta pohtivat kollegoiden sitoutumisen tasoa, jotka eivät käyneet toimistolla ollenkaan. Alateemoissa kuvataan työyhteisön yhteistyön heikkenemisen muutostekijät, jotka nivoutuvat yläteemaan 5.1.4.

5.1.4.1 Tunneside työyhteisöön

Tunneside työyhteisöön on parhaimmillaan voimaannuttava resurssi, joka vaikutti työn merkityksellisyyteen ja sitoutumiseen. Vastauksissa nousi esiin huomio, jossa nostettiin esiin tunteet ja niiden merkitys työyhteisöä kohtaan. Mielenkiintoisena huomiona nousi esiin se, että mikäli yksilöllä oli tunneside työyhteisöön, siitä lähteminen koettiin vaikeammaksi kuin ilman merkittävää tunnesidettä. Etätyön koettiin heikentävän merkittävästi tunnesidettä ja sitä kautta lisäävän lähtökynnystä organisaatiosta. Osallistujien kokemuksissa nousi esiin, että työhön liittyy myös tunteita ja se ei ole irrallinen tekijä sosiaalisesta hyvinvoinnista.

Ne jotka on jäänyt täysin etätöihin, niin ei koe samalla tavalla kuuluvansa siihen työyhteisöön, ja heidän on helpompi sitten vaihtaa sitä työyhteisöä, koska ei oo semmosia tunteita tai muuta. Totta kai on myös niitä, jotka on muutenkin täysin ilman tunteita töissään. Ei vaikuta mitään, ketä on ja missä, että tuleeko kahdeksalta ja lähtee neljältä nostamaan palkan kerran kuussa. Sellaisiakin henkilöitä on, mutta kuitenkin suurimmalla osalla on jonkunlaisia tunteita ja semmosia... Sitoutuminen siihen yritykseen ja työyhteisöön heikkenee, ja mun

mielestä se etätyöskentely heikentää sitä yhteenkuuluvuuden tunnetta. Se myös löyhentää sitä lähtökynnystä, jos itse haluaa hakea muita töitä tai jotain muuta. -

A1

Osallistuja, joka osallistui myös aktiivisesti rekrytointitoimenpiteisiin, oli huomionnut koronapandemian aikana vaihtuvuudessa suuria muutoksia. Organisaatioon oli rekrytoitu paljon uusia työntekijöitä ja vastaavasti myös lähtijöitä oli paljon. Vaikuttaa sille, että koronapandemian myötä sitoutuminen organisaatioon heikkeni täydellisen etätyön myötä ja näin työpaikan vaihtaminen koettiin helpommaksi epävarmasta maailmantilanteesta huolimatta. Vastaja pohti, vaikuttiko pandemian myötä tullut täydellinen etätyö lähtökynnykseen.

...pandemian aikana meillä oli paljon henkilöstön vaihtuvuutta – niin tuloa kuin lähtöä. Porukkaa tuli ja meni, ja mietin, liittyykö tämä siihen, että pandemia on aiheuttanut tiettyjä muutoksia ihmisten ajattelussa, jotka ovat johtaneet tällaisiin lopputuloksiin. Nyt, kun pandemia on ohitse ja taloudellinen tilanne on hiljaisempi, henkilöstön vaihtuvuus on vähentynyt merkittävästi. Tämä vaihtuvuus on jotain, mitä olen pohtinut, että miten se korreloi pandemian kanssa. -J1

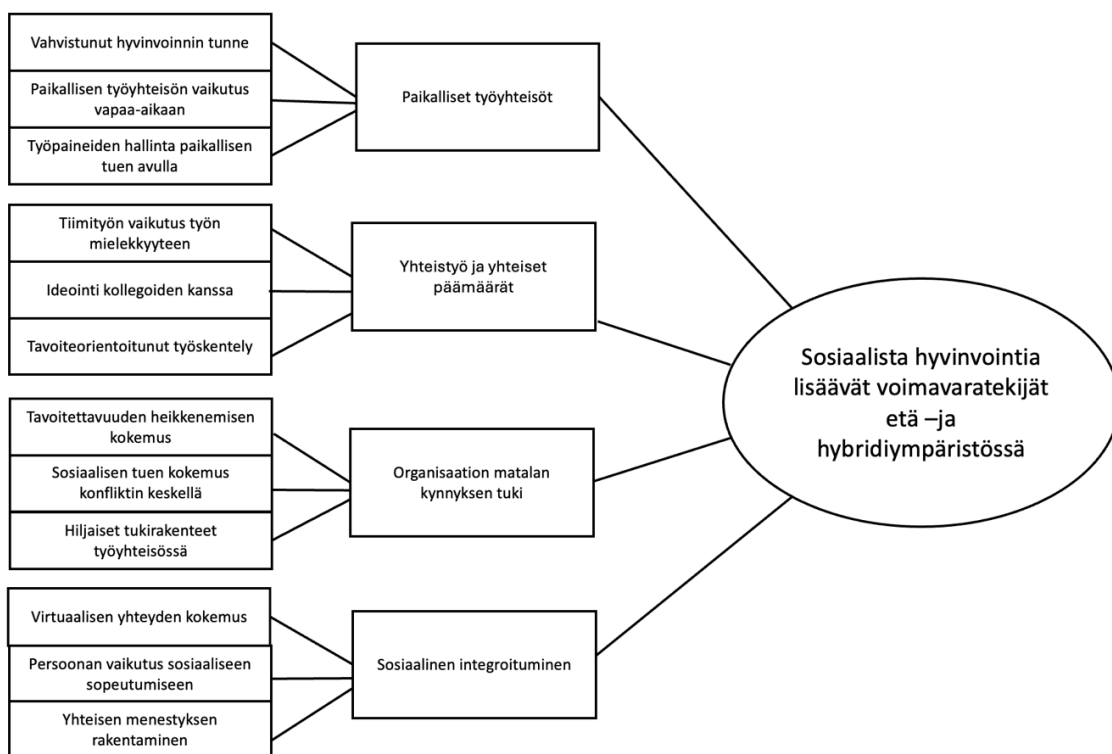
5.1.4.2 Vuorovaikutuksen rooli kulttuurin periytymisessä

Muutaman osallistujan vastauksissa esiin nousi myös yrityskulttuuri ja sen periytyminen uusille sukupolville kasvokkain tapahtuvan vuorovaikutuksen kautta. Vuorovaikutuksen koettiin olevan tärkeä sidos kokeneiden osaajien ja vasta koulun penkiltä tulleiden osaajien välillä. Kun tämä vuorovaikutuksen piirre heikkeni, uskottiin sen vaikuttavan suoraan organisaation kulttuuriin, normeihin ja toimintatapoihin.

Koronan jälkeen huolettavaa myös se, miten yrityskulttuuri ja toimintatavat periytyy senior -tason kehittäjiltä uusille koulun penkiltä tuleville osaajille. Kun jokapäiväistä vuorovaikutusta toimistolla ei välttämättä ole osaajien kesken, tietyt kulttuurin piirteet voivat jäädä periytyväksi ja yrityksen kulttuuri voi kärsiä. -J1

5.2 Sosiaalista hyvinvointia lisäävät voimavaratekijät etä -ja hybridiympäristössä

Aineistosta tunnistettiin voimavaratekijöitä, jotka tukevat sosiaalista hyvinvointia etä -ja hybridiympäristössä. Kiinnostavana huomiona nousi esiin, että voimavaratekijät, jotka olivat olleet merkittäviä resursseja ennen pandemiaa, niiden merkitys pandemian jälkeen ei vähentynyt. Resurssien lisääjiksi teemoissa nousi paikalliset työyhteisöt, yhteistyö ja yhteiset päämäärät, organisaation matalan kynnyksen tuki sekä sosiaalinen integroituminen. Osalla vastaajista pienempi sosiaalisten kontaktien määrä verrattuna aiempaan riitti kuitenkin täyttämään sosiaalisen hyvinvoinnin tarpeet. Nämä alateemat vastaavat toiseen tutkimuskysymykseen: ”Mitkä voimavaratekijät turvaavat työntekijöiden sosiaalista hyvinvointia etä -ja hybridityöympäristössä?”



Kuvio 8. Sosiaalista hyvinvointia lisäävät voimavaratekijät etä -ja hybridiympäristössä.

5.2.1 Paikalliset työyhteisöt

Ilmeiseltä vaikuttaa, että paikalliset työyhteisöt ovat yksi merkittävimmistä sosiaalista hyvinvointia lisäävistä voimavaroista etä- ja hybridityössä. Vaikka etätöitä ja hybridityötä arvostettiin, paikallinen työyhteisö toi niin paljon oleellisia voimavaroja, että toimistolle haluttiin palata pandemian jälkeen ainakin osittain. Kaikki osallistujat kokivat, että paikallinen työyhteisö lisäsi merkittävästi omia voimavaroja työssä ja auttoi jaksamaan haastavienkin tilanteiden keskellä. Kuitenkin toimistojen aktiivisuudessa oli merkittäviä eroja ja toimiston heikentynyt aktiivisuus koettiin negatiiviseksi asiaksi. Paikalliset työyhteisöt lisäävät siis yksilön resursseja merkittävästi. Alateemoissa kuvataan aineistosta löytyneet teemat, jotka nivoutuvat yläteemaan 5.2.1.

5.2.1.1 Vahvistunut työhyvinvoinnin tunne

Positiivisten resurssien kasaantumiset vahvistivat osallistujien hyvinvoinnin tunnetta. Osallistujien kokemuksista kävi ilmi, että toimistolla käynti yhdistettiin myös suoraan parantuneeseen yksilön työhyvinvointiin, joka oli merkittävä ja keskeinen havainto tässä tutkimuksessa. Ihmisellä on luontainen tarve olla yhteydessä muihin, ja kontaktit muiden kanssa koettiin parantavan yleistä jaksamista ja suojaavan stressiltä. Lähes kaikki vastaajat kuvailivat työhyvinvointinsa parantuneen, kun pääsi käymään toimistolla koronapandemian jälkeen.

Se työhyvinvointi on varmaan parantunut sen jälkeen, kun on päässyt käymään toimistolla. Ja samalla mun henkilökohtainen tilannekin on muuttunut. Kyllähän työhyvinvointi tällä hetkellä on erittäin hyvällä tasolla -A1

Kyllä toi on niinku, että vaikka nää etätöikäytännöt on hyvinkin toimivia, niin silti kumminkin menee sinne toimistolle. Kyllähän se on se, mikä ainakin itsellä on semmoinen aika lailla edellytys, että pysyy työkykyisenä. Se, että näkee vähän ihmisiä, on tärkeitä. -E1

Vaikka toimiston merkitystä oltiin kollegoiden puheissa kyseenalaistettu, koki jokainen vastaaja huonoksi sen, jos fyysiset toimistot poistettaisiin kokonaan. Tämä oli mielenkiintoinen havainto, ja se toistui jokaisella osallistujalla asemasta riippumatta. Paikallisella toimistolla ja sinne helposti pääsemisellä on siis tärkeä paikka työhyvinvoinnin ylläpitäjänä.

No siis, kyllä mä tykkään siitä, että vaikka ne kollegat, kenen kanssa töitä tekee, on missä on, niin silti on semmoinen työyhteisö. Tunnen hyvin ne, jotka käy X toimistolla jatkuvasti – tiedän niiden lasten nimet ja tyyliin harrastuksia ja semmoista. Kyllä mä koen, että se on tärkeä osa työtä, vaikka nyt tuntuu, että osa ajattelee, että "mikä hyöty siitä toimistolla käymisestä muka on". Mutta mun mielestä se on silti kivaa, että on se lokaali työyhteisökin. Vaikka ei samoja työtehtäviä tehtäisikään, niin kyllä meillä siellä toimistolla peliturnaukset pyörii aina! -E2

5.2.1.2 Paikallisen työyhteisön vaikutus vapaa-aikaan

Kohtaamiset paikallisessa yhteisössä lisäsivät parhaimmillaan voimavaroja myös työn ulkopuolisessa elämässä eli vapaa-ajalla. Sosiaalisista kontakteista saadut hyödyt eivät katsoneet ikää, sukupuolta tai asemaa eli jokainen koettu kontakti toimistolla koettiin positiivisena tekijänä. Matalan kynnyksen aktiviteetit auttoivat jo paljon, eikä niihin tarvinnut käyttää suuria rahallisia tai ajallisia resursseja. Havaintojen perusteella tunnistettiin, että työssä koetut sosiaaliset voimavarat voivat heijastua myös yksilön muuhun elämään.

Työpaikalla sosiaalisilla kontakteilla on ollut vahva positiivinen vaikutus elämäni, erityisesti silloin, kun näkee työkavereita toimistolla ja keskustelee heidän kanssaan. On mukavaa olla osa yhteisöä, jossa tulee toimeen muiden kanssa ja pystyy jakamaan asioita samalla tasolla. Vaikka ei olisikaan samalla tasolla kompetenssissa kuin muut, lämmin ja positiivinen vuorovaikutus muiden kanssa

jättää hyvän ja pitkäkestoisen vaikutuksen. Se toimii tukena myös elämässä muuten, ei vain työelämässä. -A2

Se toimistoyhteisöllisyys on helpompaa, koska voi vaan sanoa, että "lähdetään kaljalle", eikä se vaadi mitään budjettia, suunnittelua tai reissuja. Kaikki voi osallistua helposti. Sen takia mun mielestä on tärkeää pitää niitä toimiston tapahtumia, että se yhteys säilyy, vaikka ei oltais samassa tiimissä. -E2

5.2.1.3 Työpaineiden hallinta paikallisen tuen avulla

Paikallisen työyhteisön merkitys tunnistettiin korostuvan myös silloin, kun henkilökohtaiset työpaineet kasautuvat yksilölle. Työpaineet tuntuivat vastaajien mukaan hallittavimmilta, mikäli työyhteisössä oli vahva tukiverkosto. Toimistolla saatu työyhteisön tuki oli jaksamista edistävä tekijä, mikäli asioista ja huolista pystyttiin puhumaan avoimesti ja kollegoilta sai kannustusta. Pelkkä projektiyhteisö ei siis ollut ainoa voimavara, vaan paikallisella yhteisöllä oli yhtä tärkeä roolinsa.

Vaikka projektityöyhteisöllä on iso merkitys, niin on sillä toimistorukallakin oma roolinsa. Jos se paikallinen yhteisö on avoin ja kannustava, niin sinne on mukavampi tulla. Se luo semmosen hyvän fiiliksen, joka voi olla tosi tärkeä voimavara varsinkin silloin, kun projektihommissa on haastavia hetkiä. -A1

5.2.2 Yhteistyö ja yhteiset päämäärät

Keskeisenä teemana nousi esiin yhteistyö ja yhteiset päämäärät. Jokainen osallistuja mainitsi yhteistyön tärkeäksi voimavaraksi, mutta osa mainitsi myös itsenäisen työskentelyn merkittäväksi tekijäksi itselleen. Kuitenkaan yhteistyöstä muiden kanssa ei oltu valmiita luopumaan ja täysin itsenäinen työskentely ei motivoinut osallistujia. Osallistujien kokemukset viittaavat siihen, että yhteistyön tuoma sosiaalinen puoli on tärkeä resurssitekijä muiden ihmisten kanssa työskennellessä ja yhteistyöllä saavutetaan

päämääriä ja koetaan työssä onnistumisen kokemuksiä. Seuraavissa alakappaleissa kuvataan esille nousseet alateemat, jotka liittyivät yhteistyöhön sekä yhteisten päämäärien kokemiseen.

5.2.2.1 Tiimityön vaikutus työn mielekkyyteen

Tiimityötä sisältävä työ lisäsi vastaajien kokemusta työn mielekkyydestä, sillä myös oman panoksen koettiin olevan tärkeä. Tiimityöstä koettiin saavan paljon irti ideoiden vaihdon, sosialisoitumisen ja myös oppimisen muodossa. Tiimityön koettiin siis lisäävän suoraan positiivista suhtautumista omaan työhön ja lisäävän suoraan myös työn merkityksellisyyttä.

No siis, pidän ehdottomasti tästä muiden kanssa työskentelystä ja tiimistä. Joo, haluan siihen mukaan sen sosiaalisen puolen. Toki on paljon sellaisia hommia, jotka voin itsenäisesti hoitaa, eikä siinä mitään, mutta tykkään ehdottomasti siitä, että asioita tehdään tiimissä. -E2

Se isoin voimaa antava tekijä on onnistumiset ja se, että teemme jotain hyödyllistä yhdessä porukalla. Se on ehkä se kaikkein tärkein asia. Toisaalta, ehkä voisi määritellä myös sen kahvipöytäkulttuurin tai jollain tasolla hengailun, että siitä tulee yhteenkuuluvaisuutta ja energiaa, joka tukee työhyvinvointia. Se on osa sitä, mikä pitää työn mielekkäänä ja motivoivana. -J1

5.2.2.2 Ideointi kollegoiden kanssa

Yhteistyöllä näyttää olevan positiivisia vaikutuksia etenkin ideointityön kannalta. Kollegoiden välillä jaetut ajatukset ja ideat lisäsivät yksilön kyvykkyyttä kehittää asioita eteenpäin ja se auttoi ongelmanratkaisuissa ja luovuuden lisääntymisessä. Moni osallistuja myös koki, että tiimityössä ajatusten ja ideoiden kanssa ei jäänyt yksin, vaan tiimiltä sai myös tarvittaessa apua.

Sanoisin, että mun motivaatio pysyy paremmin yllä, kun on jonkinlaista yhteistyötä. Siinä pystyy tuomaan omia ideoitaan esiin. Kun tekee ihan itsekseen työtä, voi vähän kadota se suunta, että onko se menossa oikeaan suuntaan -A2

Tykkään olla ihmisten kanssa ja nautin erityisesti ideointityöstä, jossa pääsee vaihtamaan ajatuksia. Tällöin on hyödyllistä olla paikan päällä, kuten toimistolla tai neuvotteluhuoneessa, kasvotusten. -J1

Saan inspiraatiota siitä, kun voi miettiä asioita yhdessä muiden kanssa ja pallotella ajatuksia. Ideointi yksin on jotenkin vaikeaa – tarvitsen semmoisen reflektointikaverin. -J2

5.2.2.3 Tavoiteorientoitunut työskentely

Osa osallistujista koki yhteistyön muiden kanssa voimavaraksi myös haastavan projektitilanteen keskellä. Yhteiset tavoitteet lisäsivät tiimiin kuulumisen ja yhteistyön kokemusta ja onnistuneella yhteistyöllä tavoitteiden eteen oltiin valmiita joustamaan esimerkiksi työaikojen suhteen. Vastaajat kokivat, että työn merkityksellisyys lisäsi motivaatiota omaa työtä kohtaan.

Motivoivaa on kuitenkin se, että on joku tavoite, kuten asiakas, joka haluaa ominaisuuden julkaisuun, ja sitten tiiviissä yhteistyössä työkavereiden kanssa pohditaan, miten se saadaan tehtyä. Se tuo iloa, vaikka loppupäivä saattaa venyä ja on välillä tiivistä keskittymistä." -A2

...paras tapa tiimiytyä on tehdä jotain konkreettista ja hyödyllistä tavoitetta kohti yhdessä. Kun kaikki työskentelevät saman tavoitteen eteen, se on paras keino tiimiytyä. Tämä yleensä tapahtuu tietyissä projekteissa, kuten esimerkiksi X projekteissa, joissa tiimiytyminen voi tapahtua asiakkaan projektin sisällä, mutta se on kuitenkin irrallista muiden projekteista ja asiakkuuksista. -J1

5.2.3 Organisaation matalan kynnyksen tuki

Keskeisenä voimavaroja ja resursseja lisäävänä teemana nousi esiin myös organisaatiolta saatu matalan kynnyksen tuki. Iso osa osallistujista koki kollegoiden ja esihenkilöiden tuen tärkeäksi voimavaraksi työssään, mutta merkittävänä huomiona nousi esiin, että koronapandemia oli muuttanut käytänteitä ja tukea oli vaikeampi saada, sillä toimistoilla oli entistä vähemmän henkilöitä. Sosiaalisen tuen mahdollisuus ja matalalla kynnyksellä keskusteluyhteyteen pääseminen koettiin tärkeäksi. Seuraavissa alakappaleissa kuvataan organisaation matalan kynnyksen tukeen vaikuttavat alateemat.

5.2.3.1 Tavoitettavuuden heikkenemisen kokemus

Yksi esihenkilöasemassa oleva osallistuja nosti esiin, että pandemian jälkeen ihmisten kalenterit olivat niin täynnä, ettei aina toimistollakaan pystytty tavoittamaan esimerkiksi hyvinvointia tukevia asiantuntijoita. Vastaaja koki, ettei tällaiselle ole varattu organisaatiossa tarpeeksi aikaa. Osallistujien kokemuksissa nousi myös yleisesti esiin se, että erityisesti etäyhteyksin ei otettu kontaktia, koska ajateltiin kollegan olevan kiireinen.

Esimerkiksi, jos HR-henkilö sanoo jossain palaverissa, että "minun huoneeni ovi on aina auki", se ei toteudu, jos kalenteri on jatkuvasti täynnä. Tällainen avoin kommunikaatio on hankalaa toteuttaa silloin, kun ei ole aikaa sille. On vaikea mitata, kuinka paljon tätä tapahtuu, mutta se ei ole samalla tasolla kuin ennen pandemiaa. -E1

Organisaation johtoryhmässä työskentelevä osallistuja nosti esiin, että koronapandemian jälkeen tavoitettavuuden suhteen yleinen asenne on muuttunut. Virtuaalinen tavoitettavuus pidetään yhtä hyväksyttävänä kuin kasvokkainkin tavoitettavuus. Vastauksista nousi kuitenkin ilmi, että kasvokkain tapahtuva kohtaaminen on merkityksellisempi kuin virtuaalisia kanavia pitkin.

Kyllä, se on tuonut tietynlaista normaaliutta ja sosiaalista hyväksyntää siihen, että työ ei enää tarvitse olla pääasiassa toimistolla. Ennen korona-aikaa rooliini kuului jo

jonkin verran paikka riippumatonta työtä, kuten matkustamista tai palavereita toisilla toimistoilla, joten paikka riippuvuus oli ehkä enemmän omassa mielessä silloin, kun olin kehittäjän roolissa. Roolin muutoksen myötä tämä riippuvuus vähentyi jonkin verran, mutta korona-aika muutti koko yrityksen organisaation preferenssejä. Nykyään ei ihmetellä, vaikka ei olisi toimistolla, ja se muutti pandemian aikana myös ajattelutapaa siitä, mitä voi odottaa muilta. Voit nykyään odottaa, että muutkaan eivät ole toimistolla, mutta he ovat kuitenkin jollain tavalla tavoitettavissa. Tämä on yksi syy, miksi oma syyni mennä toimistolle on vähentynyt, koska todennäköisesti ne ihmiset, joiden kanssa menisin toimistolle puhumaan, eivät ole siellä itsekään. -J1

5.2.3.2 Sosiaalisen tuen kokemus konfliktin keskellä

Aineistossa nousi esiin havainto myös tilanteesta, jossa sosiaaliset voimavarat voivat myös heikentyä työyhteisössä esimerkiksi konfliktien takia. Tällöin saatu emotionaalinen tuki ja ratkaisukeskeinen toimintatapa auttoivat lopulta parantamaan työhyvinvointia, kun tilanne saatiin ratkaistua. Organisaation tekemät ilmapiiriin ja henkilökemioihin vaikuttavat tuen toimenpiteet korostuvat vastaajan mielestä tällaisessa tilanteessa. Vastuun ei tulisi jäädä ainoastaan yksilölle, vaan sosiaalinen tuki ristiriitatilanteissa auttaa jaksamaan konfliktin keskellä.

Voi että, kyllä tuki työpaikalta voi parantaa työhyvinvointia todella paljon. Esimerkkinä vaikkapa ne tilanteet, joissa on jotain henkilökemia-asioita tai muita vastaavia, jotka heikentää työilmapiiriä. Kun näihin asioihin puututaan, saadaan tukea työpaikalta ja pyritään yhdessä etsimään ratkaisu, joka palvelee kaikkia parhaiten – sekä yritystä että osapuolia – niin se todella auttaa. -A1

5.2.3.3 Hiljaiset tukirakenteet työyhteisössä

Yksi osallistuja kertoi, että tunne tuen olemassa olemisesta on tärkeä voimavara. Tukirakenteet ja epäviralliset tukiverkostot lisäsivät myös turvallisuuden tunnetta. Vaikka tukea ja keskusteluyhteyttä ei tarvitsisi koko ajan, tieto sen saatavuudesta lisäsi

voimavarojen tunnetta. Erityisesti esihenkilöllä oli merkittävä rooli luoda ilmapiiri, jossa hyvinvoinnista välitetään ja tarvittaessa tukea on nopeasti saatavilla vaikka aktiivisia tuen muotoja ei olisi päivittäin.

..mun esihenkilö ei ollut niin tiiviisti mukana, mutta hän selvästi teki sen ilmiön, että halusi välittää meidän harjoittelijoiden hyvinvoinnista. Siinä oli semmoinen hyvä ilmapiiri ja hiljaista tukea, vaikka ei ollut mitään konkreettisia tukimuotoja päivittäin. Esihenkilö oli muutenkin aika itsenäinen meidän kanssa, ja me oltiin aika itsenäisiä omilla alueillamme. -A2

5.2.4 Sosiaalinen integroituminen

Keskeisenä löydöksenä ja yläteemana esiin nousi sosiaalinen integroituminen työyhteisöön. Erityisesti koronapandemian aikana pitkään yrityksessä työskennelleet osallistujat kokivat eristyksistä huolimatta olevansa osa työyhteisöä vaikka koetun yhteisöllisyyden taso laski. Yrityksessä järjestettiin aktiivisesti virtuaalikalpeja, infoja ja tiedonjakoa tiimien välillä, joka piti sosiaalisen yhteyden kokemusta yllä. Vastauksissa ilmeni, että moni tiesi koronapandemian olevan väliaikainen elämänvaihe ja tilanteen palaavan ennalleen, joka lisäsi sopeutuvuutta uuteen tilanteeseen. Organisaatioon integroituminen oli tärkeä voimavara, sillä työyhteisöön kuulumisen lisäsi sitoutuvuutta organisaatiota kohtaan. Seuraavaksi esitellään esille nousseet alateemat.

5.2.4.1 Virtuaalisen yhteyden kokemus

Vaikka etätyö vähensi fyysistä läsnäoloa, vahva virtuaalinen yhteys tuki sosiaalista hyvinvointia ja tiedonkulkua. Virtuaalisten kanavien kautta koettu työyhteisöön kuulumisen auttoi työntekijöitä jaksamaan erityisesti pandemian aikana, jolloin muuta yhteyttä ei ollut saatavilla. Aktiiviset keskustelukanavat, virtuaaliset kahvihetket kollegoiden kanssa ja työyhteisön yhteiset tapahtumat etäympäristössä lisäsivät yhteyden kokemusta organisaatioon ja sen ihmisiin.

Kollegoiden kanssa taas koitettiin keksiä ratkaisuja, joilla saatiin tiimihenkeä ja muuta pidettyä yllä (pandemian aikana). Mun mielestä meillä se tukitoimi toimi hyvin. -A1

Mutta sitten, kun perustettiin se Mattermostin random-kanava, niin se oli tosi hyvä idea. Se antoi sille vapauden, että pystyi juttelemaan kevyemmin, ilman että oli kynnystä mennä suoraan tiettyjen ihmisten luo höpötteleämään. Se oli hyvä tapa rikastuttaa keskusteluja ja lisätä yhteisöllisyyttä, vaikka etätyössä oli muuten vähän sitä etäisyyttä. -J1

Vastauksissa nousi esiin myös vastakkaisia kokemuksia, jossa toisella toimistolla työskennellyt henkilö ei kokenut virtuaalista yhteyden kokemusta hyväksi. Vastauksissa nousi siis selkeästi esiin toimistokohtaiset käytänteet ja niiden vaikutukset virtuaalisen yhteyden onnistumisen kokemukseen etätyössä.

...Mutta en tiedä, mitä nyt tästä työpuolesta sanoisi. Meillä oli niitä virtuaalikalvitaukoja X toimistolla, semmoisia Zoom-kokouksia vai missä niitä pidettiin, mutta ei ne oikein koskaan lähtenyt kunnolla lentoon. -E2

5.2.4.2 Persoonan vaikutus sosiaaliseen sopeutumiseen

Vaikka haastattelussa ei kysytty persoonallisuustyypeistä, monissa vastauksissa nousi esiin sanat kuten "introvertti" ja "ekstrovertti". Moni vastaaja kuvaili itseään ekstrovertiksi ja heille uusien sosiaalisten suhteiden luominen ja ylläpitäminen oli helppoa. Vastauksissa nousi esiin, että etätyön ja lähityön vaikutukset sitoutuivat tiiviisti yhteen myös oman persoonallisuuden kanssa. Kuitenkin introverttien persoonien työhyvinvoinnin tilasta nousi huolta. Ekstrovertit sopeutuivat sosiaalisiin tilanteisiin helposti, mutta introverttien tilan ja oman ajan tarpeesta nousi keskustelua. Muutama vastaajista oli huolissaan siitä, ymmärtääkö ihminen itse sitä, että tarvitsisi sosiaalisia kontakteja.

Esimerkiksi tietyt introvertit, jotka muutenkin haluaisivat olla erillään muista ihmisistä, saattoivat periaatteessa nauttia pandemiasta. Toisaalta heillekin on saattanut muodostua negatiivisia vaikutuksia, vaikka he eivät itse sitä huomaisi. - J1

On varmaan henkilöitä, jotka eivät itse koe kaipaavansa sosiaalista kanssakäymistä, mutta toisaalta heille voisi tehdä hyvää olla tekemisissä työporukan kanssa. Luulen, että osan osalta se sosiaalinen kanssakäyminen on kuitenkin heikentynyt jollain tavalla. -A1

Merkityksellisenä löydöksenä vastaajat kertoivat olevansa huolissaan koronapandemian jättämistä vaikutuksista ja yksilöiden integroitumisesta työyhteisöön erityisesti koronapandemian aikana aloittaneilla työntekijöillä. Esiin nousi sosiaalisten taitojen heikkeneminen, työyhteisöön integroituminen ja nuorien kokemana nykypäivän työelämä.

Voi myös olla, että erityisesti nuorille, jotka ovat aloittaneet työelämän koronaan liittyvällä meiningillä, on ollut vaikeampaa. He ovat vasta alkaneet opetella työelämätaitoja, kuten sosiaalisia taitoja, ja se on ollut aika kriittinen ja poikkeuksellinen aikakausi. Voi olla, että se olisi ollut helpompaa, jos olisi ollut normaalit ajat. Korona on varmasti tuonut lisähaasteita, miten näitä taitoja opetellaan ja miten niitä kehitetään. Ja ihan varmasti, että se fyysinen läsnäolo on mun mielestä tosi tärkeä osa sitä integroitumista. Se on melkein merkittävin tai ainakin yksi merkittävimmistä asioista. -J2

Ja sitten tietysti nuoremmista, jotka on jo opiskeluaikana kokenut sen pandemiakauden, tämä etätö on ihan normaali tapa työskennellä. Heille ei ole koskaan ollut sellaista aikaa, että oltaisiin 100% toimistolla. He ei oikein osaa ajatella, että se voisi olla vaihtoehto, että ei tätä työmahdollisuutta olisikaan. -E2

5.2.4.3 Yhteisen menestyksen rakentaminen

Yksi esihenkilöasemassa työskentelevä asiantuntija nosti esille työyhteisöön kuulumisen tärkeyden osana ajatusta ajatella organisaation menestystä ja etua. Mikäli ei kokenut olevansa osa työyhteisöä, ylimääräisen työn tekemiseen ei välttämättä löytynyt motivaatiota. Osana työyhteisöön integroitumisen kokemusta nousi myös nousut velvollisuudentunne työnantajaa kohtaan. Parhaimmillaan ajateltiin organisaation etua ja ylimääräiset ponnistelut työssä edistäisi yhteistä menestystä.

Ainakin se lisää sitoutuneisuutta, koska silloin kun koet olevasi osa yhteisöä, niin silloin se motivoi tekemään asioita hyvin. Jos taas tunnet itsesi ulkopuoliseksi, ei välttämättä kiinnosta, vaikka joku virhe olisi jossain nettisivulla. Kun tunnet, että olet osa firmaa, haluat panostaa ja korjata asioita. Mutta jos taas olet vähän etäisempi, niin silloin ei ole samanlaista halua, koska se ei tunnu niin henkilökohtaiselta -E1

Lopuksi voidaan todeta, että sosiaalista hyvinvointia on osallistujien mukaan mahdollista rakentaa etä- ja hybridiympäristössä, mutta se ei pysty korvaamaan kasvokkaisen vuorovaikutuksen merkitystä. Tietyt toiminnot, jotka lisäsivät osallistujien kokemia voimavararesursseja, oli nähtävillä vain kasvokkaisen vuorovaikutuksen yhteydessä.

6 Pohdinta

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tarkastella IT-alan työntekijöiden kokemuksia sosiaalisesta toimintaympäristöstä etä- ja hybridityön kontekstissa pitkään jatkuneen koronapandemian jälkeen sekä tunnistaa tekijöitä, jotka edistävät sosiaalista hyvinvointia työyhteisössä. Tutkimuskysymyksinä olivat: ”Millaisia kokemuksia työntekijöillä on sosiaalisen työympäristön muutoksista?” sekä ”Mitkä voimavaratekijät tukevat sosiaalista hyvinvointia etä -ja hybridityöympäristössä?”

Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen tunnistettiin 4 yläteemaa ja 12 alateemaa, jotka kategorisoitiin resurssitekijöiden muutoksiin. Toiseen tutkimuskysymykseen tunnistettiin myös 4 yläteemaa ja 12 alateemaa, jotka lisäsivät sosiaalisen hyvinvoinnin kokemusta etä -ja hybridityössä. Voidaankin havaita, että resurssien muutokset ja voimavarojen suhteet ovat määrällisesti lähellä toisiaan.

COR-teorian (Hobfoll, 1989) näkökulmasta tutkimuksen tulokset osoittavat, että sosiaalinen tuki ja työyhteisö toimivat keskeisinä nivelresursseina, jotka yhdistävät erilaisia resurssikaravaaneja, kuten tiimityötä, yhteistyötä, yhteisiä tavoitteita ja päämääriä sekä työyhteisöön sitoutumista. Näiden yhdistelmä edistää kokonaisuudessaan positiivista sosiaalista hyvinvointia. Tämä tutkimus vahvistaa aiempaa näkemystä siitä, että työpaikan sosiaaliset suhteet ovat keskeinen osa aikuisten sosiaalisten tarpeiden täyttymistä ja niiden puute voi lisätä yksinäisyyden kokemusta (Stavrova ja muut, 2023). Esimerkiksi paikallisen työyhteisön tarjoama tuki auttoi työntekijöitä ylläpitämään kokonaisresurssitilannettaan ja palautumaan työn vaatimuksista.

Satunnaiset keskustelut, epävirallinen ideointi ja tiedonjako olivat työyhteisön keskeisiä resursseja. Ne tukivat luovuutta, yhteisöllisyyttä ja hiljaisen tiedon siirtymistä.

Koronapandemian aikana fyysisten kohtaamisten väheneminen korosti resurssien menetyksen vaikutusta. Tämä tutkimus vahvisti myös Beckerin ja muiden (2022) väitteen siitä, että vaikka perhe ja vapaa-ajan suhteet olisivat kunnossa, työssä koettu yksinäisyys ja eristyminen heikentää merkittävästi sosiaalisen tasapainon tunnetta.

Spontaanit vuorovaikutustilanteet, jotka aiemmin tukivat työssä jaksamista, katosivat, mikä johti negatiiviseen resurssikierteeseen. Kollegoilta saatu sosiaalinen tuki ja ideointityö hiipuivat lähes olemattomiin, kun kasvokkainen vuorovaikutus jäi arjesta pois. Tämä ilmiö on havaittu myös aiemmissa laadullisissa tutkimuksissa, sillä etätyöntekijät jäävät kaipaamaan spontaania sosialisoitumista toimistoympäristössä (Charalampous ja muut, 2019). Kun keskeiset sosiaaliset resurssit, kuten kasvokkainen tuki ja yhteisöllisyys, heikkenivät, myös muut hyvinvointiin liittyvät resurssit, kuten työmotivaatio ja työssä suoriutuminen kärsivät osalla yksilöistä. Tämä kuvastaa COR-teorian menetysspiraalin periaatetta, jossa yhden resurssin heikkeneminen johtaa toissijaisiin resurssien menetyksiin ja pahentaa alkuperäisiä menetyksistä johtuvia olosuhteita (Hobfoll, 2001).

Yhteisön, organisaation ja esihenkilöiden tuen merkitys nousi myös keskeiseksi tekijäksi. COR-teorian mukaan sosiaalinen tuki on yksi tärkeimmistä resursseista, joka auttaa työntekijää suojaamaan muita voimavarojaan (Hobfoll, 1989). Esihenkilöiden ja kollegoiden tarjoama tuki ei ainoastaan auttanut selviytymään työpaikan haasteista, vaan se myös suojasi työuupumukselta ja lisäsi työn merkityksellisyyttä. Toisaalta etätyön myötä tuki saattoi muuttua vaikeammin saavutettavaksi, mikä lisäsi stressiä ja kuormitusta. Aiemmissa tutkimuksissa sosiaalisen tuen puute pystyttiin liittämään suoraan ihmisen kokemaan stressiin, elämänlaatuun ja psykologiseen hyvinvointiin (Buonomo ja muut, 2024; Deepa & Dharshini, 2024; Dhir ja muut 2023; Ojo ja muut, 2021; Bavik ja muut, 2020; Bentley ja muut, 2016). Tämä vastaa COR-teorian ajatusta siitä, että jos resurssit ovat niukkoja tai vaikeasti saatavilla, niiden menetyksen tunne kasvaa ja hyvinvointi heikkenee.

Tutkimuksessa käsiteltiin paljon etätyön, hybridityön ja toimistolla tehtävän työn välistä tasapainoa, ja tutkimuskysymykset nivoutuivat myös paljon näiden kontekstien ympärille. Vastaajat kokivat, etteivät olisivat valmiita luopumaan osittaisesta toimistotyöskentelystä. Mielenkiintoisena havaintona esiin nousi, että lähes jokaiselle tutkimukseen osallistuvalla henkilöllä, hybridityö oli eniten voimavaroja lisäävä työskentelymalli. Hybridityön koettiin lisäävän merkittävästi henkilökohtaisia resursseja työssä. Tämä poikkeaa merkittävästi Stasiła-Sieradzka ja muiden (2023) tutkimuksesta, jotka havaitsivat hybridimallin sekä lisäävän, että myös eniten vähentävän työntekijän resurssivarantoja. Onkin siis kriittisesti syytä tarkastella tarkemmin yksilöiden henkilökohtaista kokemusta hybridityön tuomista voimavaroista ja niiden heikkenemisestä, sillä vastauksiin voi myös vaikuttaa yksilön sen hetkinen elämäntilanne.

Keyesin (1998) sosiaalisen hyvinvoinnin teorian näkökulmasta tutkittava työyhteisö tukee kaikkia viittä sosiaalisen hyvinvoinnin ulottuvuutta: integraatiota, hyväksyntää, panosta, kehitystä ja ymmärrystä. Löydökset osoittavat, että työntekijät kokivat vahvan kuuluvuuden tunteen työyhteisössään, mikä lisäsi heidän sosiaalista integraatiotaan. Yhteisön hyväksyntä ja lämmin ilmapiiri edistivät psykologista turvallisuutta ja työssä viihtymistä. Lisäksi työntekijät kokivat antavansa panoksensa työyhteisölle ja saavansa vastavuoroisesti tukea ja arvostusta, mikä vahvisti heidän työmotivaatiotaan. Keskeinen löydös oli, että jos esimerkiksi työsuhteen jatkuvuudessa oli epävarmuutta, työyhteisöön panostamiseen ei kuitenkaan sitouduttu.

Eri toimialoilla, kuten esimerkiksi koulutussektorin työntekijöiden keskuudessa on löydetty samansuuntaisia tuloksia, kuten esimerkiksi Kazemin tutkimuslöydös (2017), joka tutki ensimmäisenä tutkijana sosiaalista hyvinvointia työpaikoilla. Hänen tutkimuksen mukaan työpaikan sosiaalinen hyvinvointi selitti enemmän työntekijöiden kokemuksia ja ja korreloi suoraan esimerkiksi työpöytätyöhön, työtyytyväisyyteen ja organisaation sitoutumiseen, verrattuna pelkästään heidän omiin negatiivisiin ja positiivisiin tunteisiinsa. Tämä korostaa, että työpaikan sosiaalisten hyvinvointitekijöiden huomioiminen on tärkeää työntekijöiden kokemusten ja hyvinvoinnin ymmärtämisessä,

koska ne vaikuttavat merkittävästi yksilön työssä suoriutumiseen ja motivaatioon (Kazem, 2017). Keyesin teoriaa (1998) ei oltu aiemmin sovellettu etä- ja hybridityön kontekstiin, joka tuo tälle tutkimukselle tieteellistä painoarvoa.

Työyhteisön tuki, yhteistyö ja yhteenkuuluvuuden tunne eivät ole ainoastaan yksilön kokemuksia, vaan ne vaikuttavat laajemmin organisaation menestykseen ja työntekijöiden hyvinvointiin. Näiden resurssien tukeminen on erityisen tärkeää etä- ja hybridityöympäristössä, jossa niiden saatavuus voi olla uhattuna.

6.1 Tutkimuksen aikaansaama vaikuttavuus ja hyöty

Tutkimus lisäsi ymmärrystä sosiaalisen hyvinvoinnin erityispiirteistä, jotka joutuvat koetukselle erityisesti etä- ja hybridiolosuhteissa. Etätyön tekeminen on kasvava trendi ja koronapandemian jälkeen siitä on tullut organisaatioissa vakiintunut työskentelyn muoto. Tämä tutkimus toi myös esiin sen, että sosiaalista hyvinvointia ei ole tutkittu tarpeeksi organisaatiokontekstissa (Vartiainen & Vaharanta 2023; Urrila ja muut, 2025) ja siitä kaivataan vielä merkittävästi lisää tietoa tulevaisuudessa.

Esimerkiksi Kazem (2017) tutki ensimmäistä kertaa sosiaalista hyvinvointia työpaikoilla vasta vuonna 2017. Tämän jälkeen tutkimuksia löytyy edelleen vähän ja sosiaalisen hyvinvoinnin merkitystä ei osata huomioida tarpeeksi organisaatioissa. Tällä tutkimusella saavutetaan merkittävää uutuusarvoa sosiaalisen hyvinvoinnin akateemiseen keskusteluun erityisesti koronapandemian jälkeisessä ajassa, jolloin etä- ja hybridityökäytänteet ovat hiljalleen vakiintuneet.

Erytisesti etä- ja hybridityöskentelyn kontekstissa tutkimus tuo esiin, kuinka tärkeää on tarjota työntekijöille mahdollisuuksia fyysisiin kohtaamisiin ja tiimityön tukemiseen, jotta yhteisöllisyys ja yhteenkuuluvuuden tunne säilyvät. Tutkimus korostaa myös organisaation ja esihenkilöiden roolia sosiaalisen tuen tarjoajina.

Tutkimuksessa esiin tulleet näkökulmat auttavat myös ymmärtämään tietotyötä tekevien ihmisten sosiaalisen hyvinvoinnin tarpeita. Tutkimus osoitti, että vaikka etätö on tuonut positiivisia vaikutuksia työntekijöiden elämään, se ei pysty korvaamaan sosiaalisen yhteenkuuluvuuden tarpeen täyttymistä organisaatiossa. Samalla asiantuntijat, esihenkilöt ja johto voivat hyödyntää tutkimuksen tarjoamaa tietoa ymmärtääkseen, miten he voivat itse vahvistaa omia resurssejaan, suojautua etätöön aiheuttamalta negatiiviselta stressiltä ja lisätä työn merkityksellisyyden kokemusta. Sosiaalinen hyvinvointi työpaikalla voi lisätä työtyytyväisyyttä, työn merkityksellisyyttä ja työntekijän sitoutumista, mikä puolestaan tukee organisaation pitkäjänteistä työhyvinvointia.

Laajemmin tarkasteltuna tutkimus tukee uusien työelämäkäytäntöjen kehittämistä, jotka ottavat huomioon työntekijöiden kokonaisvaltaisen sosiaalisen hyvinvoinnin. Tämä tutkimus voi auttaa organisaatioita valmistautumaan vastaaviin haasteisiin tulevaisuudessa, kuten mahdollisiin pandemioihin, ja tarjoaa tietoa siitä, miten työelämän rakenteet voivat tukea tasa-arvoista sosiaalista hyvinvointia jokaiselle yksilölle. Sosiaalisen hyvinvoinnin aktiivinen tukeminen työpaikoilla voi myös edistää organisaatioiden menestystä, kuten tämän tutkimuksen perusteella ilmeni.

6.2 Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset

Tämän tutkimuksen tuloksia tarkastellessa on hyvä huomioida, että tähän laadulliseen pro gradu -tutkimukseen haastateltiin kuutta ihmistä. Koska otanta ei ollut suuri, tästä tutkimuksesta ei voida tehdä laajoja johtopäätöksiä. Osallistujat olivat valittu strategisesti niin, että tuloksista saatiin tarpeeksi syvälliset ja osallistujat oli taustoiltaan tarpeeksi erilaisia. Pienempi otanta varmisti myös sen, että osallistujat saivat mahdollisuuden kertoa kokemuksistaan luottamuksellisesti ja riittävän pitkän ajan puitteissa.

Tutkimuksessa esiintyi useaan kertaan samoja teemoja, mutta teemoihin liitetyt kokemuksen vaihtelivat merkittävästi eri henkilöiden välillä. Tutkimuksessa haluttiin saada tietoa myös organisaation eri tasoilta; johdolta, esihenkilöitä ja asiantuntijoilta.

Näin pystyttiin tarkastelemaan, vaikuttiko tietyt tekijät eri tavoin eri henkilöryhmien välillä. Eroavaisuuksia havaittiin eri työntekijäryhmien välillä.

Sosiaalisen hyvinvoinnin tutkimusta organisaatiokontekstissa kaivataan merkittävästi lisää. Vastaukset olisivat saattaneet olla erilaiset, jos tähän tutkimukseen olisi valittu esimerkiksi koronapandemian aikana organisaatiossa aloittaneita nuoria koulun penkiltä tulleita työntekijöitä. Jatkotutkimuksena ehdotan tutkimusta sosiaalisen hyvinvoinnin näkökulmasta niille työntekijöille, jotka aloittavat työsuhteen täysin etätyökontekstissa. Toisena jatkotutkimusaiheena voisi toistaa tämän tutkimuksen tuloksista saadut teemat ja löydökset määrällisellä menetelmällä, ja ottaa merkittävästi suuremman otannan. Olennaista olisi selvittää, toistuuko samat kokemukset vieläkin isommalla otannalla.

6.3 Käytännön suositukset työelämälle

Erytisesti IT-alalla, työntekijät ovat organisaation tärkein resurssi ja tulonlähde. Hybridimallilla toimivien organisaatioiden on kannattavaa tunnistaa etätyön tuomat haasteet ja havaita yksilöt, joiden sosiaalisen eristäytymisen vaara on suuri. On hyvä tarkastella, mitä tekijöitä sosiaalisen eristäytyneisyyden taustalla on (työhyvinvoinnin heikkeneminen, työyhteisöstä irtaantuminen, suoritehaasteet, työuupumus ja niin edelleen). Vaikka etätyö on tuonut paljon positiivisia vaikutuksia, se ei sovi kaikille. Etätyön kontekstissa vastuu ja vapaus kulkevat tiiviisti käsi kädessä ja etätyön salliminen on myös työnantajan luottamus työntekijää kohtaan. Molempipuolinen luottamus tarvitaan toimivaan työsuhteeseen.

Tutkimuksen merkkittävä löydös oli se, että kasvokkain tapahtuvaa sosiaalista vuorovaikutusta ei pystytä korvaamaan, vaikka virtuaalitoiminnot olisivat kunnossa. Organisaatioiden tulisikin panostaa merkittävästi kasvokkain tapahtuviin kohtaamisiin, lisäten esimerkiksi toimistolla tapahtuvaa tiimityötä ja lisäämällä sosiaalisten aktiviteettien määrää. Mielenkiintoisena havaintona nousi esiin myös se, että moni ei välttämättä itse ymmärrä tarvitsevänsä sosiaalisia kontakteja. Ihmisen luontainen tarve

on olla yhteydessä toisiin ja etä- sekä hybridiympäristössä vuorovaikutus heikkenee merkittävästi.

Organisaatioiden on myös hyvä huomioida vaihtuvuuteen liittyvät trendit. Etenkin koronapandemia lisäsi merkittävästi liikettä työmarkkinoilla, ja tämän voidaan olettaa johtuvan heikommasta sitoutumisesta työyhteisöön. On hyödyllistä löytää keinoja, joilla työntekijät saadaan sitoutettua organisaatioon ja sen yhteisöön. Mikäli työntekijä ei kokenut olevansa sitoutunut yhteisöön, vaihtaminen voidaan kokea helpommaksi. Palkka tai muut edut eivät voi korvata tasa-arvoista, joustavaa ja yhteisöllistä organisaatiota. Tämän takia erityisesti sosiaaliseen hyvinvointiin panostaminen on tärkeää.

6.4 Tutkielman johtopäätös

Sosiaalisen hyvinvoinnin rakentumisessa on tärkeää, että työntekijä kokee olevansa osa työyhteisöä ja saavan tukea niin organisaation, kollegoiden, esihenkilöiden kuin johdonkin tasolta. Erityisesti paikallisen työyhteisön ja sosiaalisen tuen merkitys on kriittinen tarkasteltaessa organisaation kokonaisvaltaista sosiaalista hyvinvointia. Yhteistyö on organisaatiossa positiivinen voimavaroitekijä, ja se voi parhaimmillaan lisätä tuottavuutta, ideointia ja suorituskykyä. Onnistuneen yhteistyön kokemuksen avulla tavoitteiden eteen ollaan valmiita tekemään enemmän töitä ja asetetut päämäärät toimivat yksilön motivaatiotekijöinä. Kuten mainittu, hybridityöstä yksilö voi saada merkittäviä voimavaroja vapaa-ajan tasapainon, joustavuuden ja autonomian kokemuksen kautta, mutta sosiaalisesta kontekstista tarkasteltuna pitkään jatkunut etätö heikentää merkittävästi yksilön resursseja.

7 Lähteet

Abdullah, H. O., & Al-Abrow, H. (2023). Impact of perceived organisational justice, support and identity on workplace behaviour through job attitudes: Verification in the role of LOC. *International Journal of Organizational Analysis* (2005), 31(6), 2645-2664. <https://doi.org/10.1108/IJOA-01-2022-3099>

Accenture Report (2021). *Technology Vision 2021*. <https://www.accenture.com/us-en/insights/technology/technology-trends-2021>. (Accessed on 14 March 2021).

Ahmed, U. (2019). Job demands and work engagement: Call for more urgent empirical attention. *Annals of Contemporary Developments in Management and HR (ACDMHR)*, 1(2), 8–14. <https://doi.org/10.33166/ACDMHR.2019.02.002>

Alasoini, T., Hirvonen, S., & Käsälä, M. (2025). Hybrid work model as a success factor: Guide to the opportunities and challenges of hybrid work. Finnish Institute of Occupational Health. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/150309/TTL-978-952-391-198-7.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Alasuutari, P. (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0. Vastapaino*.

Al Kahtani, N. S., & M. M., S. (2022). A Study on How Psychological Capital, Social Capital, Workplace Wellbeing, and Employee Engagement Relate to Task Performance. *SAGE Open*, 12(2), <https://doi.org/10.1177/21582440221095010>

Andersen, L. L., Poulsen, O. M., Sundstrup, E., Brandt, M., JAY, K., Clausen, T., Jakobsen M. D. (2015-12-01). Effect of physical exercise on workplace social capital: Cluster randomized controlled trial. *Scandinavian Journal of Public Health*, 43(8), 810-818. <https://doi.org/10.1177/1403494815598404>

Arunprasad, P., Dey, C., Jebli, F., Manimuthu, A., & El Hatham, Z. (2022). Exploring the remote work challenges in the era of COVID-19 pandemic: Review and application model. *Benchmarking: An International Journal*, 29(10), 3333-3355. <https://doi.org/10.1108/BIJ-07-2021-0421>

Bakker, A. B., & Albrecht, S. (2018). Work engagement: Current trends. *Career Development International*, 23(1), 4-11. <https://doi.org/10.1108/CDI-11-2017-0207>

Babapour Chafi, M., Hultberg, A., & Bozic Yams, N. (2022). Post-Pandemic Office Work: Perceived Challenges and Opportunities for a Sustainable Work Environment. *Sustainability*, 14(1), 294. <https://doi.org/10.3390/su14010294>

Bavik, Y. L., Shaw, J. D., & Wang, X. (2020). Social Support: Multidisciplinary Review, Synthesis, and Future Agenda. *The Academy of Management Annals*, 14(2), 726-758. <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0148>

Becker, W. J., Belkin, L. Y., Tuskey, S. E., & Conroy, S. A. (2022-07). Surviving remotely: How job control and loneliness during a forced shift to remote work impacted employee work behaviors and well-being. *Human Resource Management*, 61(4), 449-464. <https://doi.org/10.1002/hrm.22102>

Bentley, K., & Yoong, P. (2000). Knowledge work and telework: An exploratory study. *Internet Research*, 10, 346-356. <https://doi.org/10.1108/10662240010336851>

Bentley, T. A., Teo, S. T. T., McLeod, L., Tan, F., Bosua, R., & Gloet, M. (2016). The role of organisational support in teleworker wellbeing: A socio-technical systems approach. *Applied Ergonomics*, 52, 207-215. <https://doi.org/10.1016/j.apergo.2015.07.001>

Bordi, Laura; Okkonen, Jussi; Mäkiniemi, Jaana Piia; Heikkilä-Tammi, Kirsi. Communication in the digital work environment: Implications for wellbeing at work. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 8(3), 29-48. <https://tidsskrift.dk/njwls/index>

Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. doi:10.1191/1478088706qp063oa

Breslow L. A Quantitative approach to the World Health Organization definition of health: physical, mental and social well-being, *Int J Epidemiol* 1972;1:347–355. DOI:10.1093/ije/1.4.347

Brunelle, E., & Fortin, J.-A. (2021). Distance makes the heart grow fonder: An examination of teleworkers' and office workers' job satisfaction through the lens of self-determination theory. *SAGE Open*, 11(1), 1–11. <https://doi.org/10.1177/2158244020985516>

Buonomo, I., De Vincenzi, C., Pansini, M., D'Anna, F., & Benevene, P. (2024). Feeling Supported as a Remote Worker: The Role of Support from Leaders and Colleagues and Job Satisfaction in Promoting Employees' Work-Life Balance. *International journal of environmental research and public health*, 21(6), 770. <https://doi.org/10.3390/ijerph21060770>

Burch, K. A., Barnes-Farrell, J. L., & Chen, P. Y. (2020). When Work Is Your Passenger: Understanding the Relationship Between Work and Commuting Safety Behaviors. *Journal of Occupational Health Psychology*, 25(4), 259-274. <https://doi.org/10.1037/ocp0000176>

Baert, S., Lippens, L., Moens, E., Weytjens, J., & Sterkens, P. (2020). The COVID-19 crisis and telework: A research survey on experiences, expectations and hopes. *IZA Discussion*

Papers, No. 13229. Institute of Labor Economics (IZA). Available online: <http://hdl.handle.net/10419/223671>

Bloom, N., Han, R., & Liang, J. (2022). How Hybrid Working From Home Works Out. National Bureau of Economic Research, NBER Working Paper No. 30292. <https://www.nber.org/papers/w30292>

Caillier, J. G. (2012). The impact of teleworking on work motivation in a U.S. federal government agency. *American Review of Public Administration*, 42, 461–480. <https://doi.org/10.1177/0275074012441709>

Călin, M. F. (2017). Social Adjustment in Organizational Environment. In C. Ignatescu, A. Sandu, & T. Ciulei (eds.), *Rethinking Social Action. Core Values in Practice* (pp. 119-131). Suceava, Romania: LUMEN Proceedings. <https://doi.org/10.18662/lumproc.rsacvp2017.12>

Camacho, S., & Barrios, A. (2022-08-01). Teleworking and technostress: Early consequences of a COVID-19 lockdown. *Cognition, Technology & Work*, 24(3), 441-457. <https://doi.org/10.1007/s10111-022-00693-4>

Carlson, D. S., Perry, S. J., Kacmar, M., Wan, M. (Maggie), & Thompson, M. J. (2023). When work and family collide: ‘Resource Caravans’ of personal and contextual resources in remote work. *New Technology, Work and Employment*, 38(3), 234-249. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12274>

Carnevale, J. B., & Hatak, I. (2020-08-01). Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management. *Journal of Business Research*, 116, 183-187. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.037>

Ciby, M. A., & Sahai, S. (2024). When and why workplace cyberbullying influences intention to stay: Role of workplace social capital and affective commitment. *International journal of manpower*, 45(1), 109-132. <https://doi.org/10.1108/IJM-04-2022-0183>

Chan, X. W., Shang, S., Brough, P., Wilkinson, A., & Lu, C. (2023). Work, life and COVID-19: A rapid review and practical recommendations for the post-pandemic workplace. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 61(2), 257-276. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12355>

Charalampous, M., Grant, C. A., Tramontano, C., & Michailidis, E. (2019). Systematically reviewing remote e-workers' well-being at work: A multidimensional approach. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(1), 51-73. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1541886>

Chatterjee, S., Chaudhuri, R., & Vrontis, D. (2022). Does remote work flexibility enhance organization performance? Moderating role of organization policy and top management support. *Journal of Business Research*, 139, 1501-1512. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.10.069>

Colenberg, S., Appel-Meulenbroek, R., Romero Herrera, N., & Keyson, D. (2021). Conceptualizing social well-being in activity-based offices. *Journal of Managerial Psychology*, 36(4), 327-343. <https://doi.org/10.1108/JMP-09-2019-0529>

Deepa, R., & Dharshini, J. J. (2024). Driving sustained work engagement: Moderating role of leadership and organizational support for remote work. *Management Research Review*, 47(3), 464-482. <https://doi.org/10.1108/MRR-11-2022-0806>

D'Angelo, C., Negro, A., & Cassarino, I. (2024). The relationship between smart working and workplace social capital: An Italian case study on work sustainability. *Sustainability*, 16(6033). <https://doi.org/10.3390/su16146033>

Delany, K. (2022). What challenges will organisations face transitioning for the first time to the new normal of remote working? *Human Resource Development International*, 25(5), 642-650. <https://doi.org/10.1080/13678868.2021.2017391>

Dickens, L. (2005). Walking the talk? Equality and diversity in employment. In S. Bach (Ed.), *Managing Human Resources: Personnel Management in Transition* (pp. 178–208). Blackwell.

Dhir, S., Mohapatra, M., & Srivastava, S. (2023). The effect of workplace loneliness on employee wellbeing: Role of organizational support and resilience. *Global Business Review*. <https://doi.org/10.1177/09721509231174738>

Dunaeva, V. (2018). New Approaches in Social Well-Being Studies. *PEOPLE: International Journal of Social Sciences*, 4(3), 566-573. <https://doi.org/10.20319/pijss.2018.43.566573>

Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.

Fisher, C.D. (2014). “Conceptualizing and measuring wellbeing at work”, in Chen, P.Y. and Cooper, C.L. (Eds), *Wellbeing: A Complete Reference Guide, Work and Wellbeing*, Wiley Blackwell, New York, pp. 9-34. <https://doi.org/10.1002/9781118539415.wbwell018>

Flap, H., & Völker, B. (2001). Goal specific social capital and job satisfaction: Effects of different types of networks on instrumental and social aspects of work. *Social Networks*, 23(4), 297-320. [https://doi.org/10.1016/S0378-8733\(01\)00044-2](https://doi.org/10.1016/S0378-8733(01)00044-2)

Flap, H., Völker, B., & Bulder, B. (2000). *Social Capital at the Workplace and Job Satisfaction. The Management of Durable Relations: Theoretical Models and Empirical Studies of Households and Organizations*, edited by Jeroen Weesie and Werner Raub. Amsterdam: ThelaThesis. ISBN 90 5170 516 6.

Fonner, K. L., & Roloff, M. E. (2012). Testing the connectivity paradox: Linking teleworkers' communication media use to social presence, stress from interruptions, and organizational identification. *Communication Monographs*, 79, 205–231. <https://doi.org/10.1080/03637751.2012.678861>

Gabriel, K. P., & Aguinis, H. (2022). How to prevent and combat employee burnout and create healthier workplaces during crises and beyond. *Business horizons*, 65(2), 183-192. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.02.037>

Galanti, T., Guidetti, G., Mazzei, E., Zappalà, S., & Toscano, F. (2021-07-01). Work from Home during the COVID-19 Outbreak: The Impact on Employees' Remote Work Productivity, Engagement and Stress. *Journal of occupational and environmental medicine*. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000002236>

Gagné, M., Parker, S. K., Griffin, M. A., Dunlop, P. D., Knight, C., Klonek, F. E., & Parent-Rocheleau, X. (2022). Understanding and shaping the future of work with self-determination theory. *Nature reviews psychology*, 1. <https://doi.org/10.1038/s44159-022-00056-w>

Giruge, L. M., & Bohns, V. K. (2020). Tips to avoid WFH burnout. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2020/04/3-tips-to-avoid-wfh-burnout> Viitattu 20.1.2025.

Golden, T. D., & Veiga, J. F. (2005). The impact of extent of telecommuting on job satisfaction: Resolving inconsistent findings. *Journal of Management*, 31, 301–318. <https://doi.org/10.1177/0149206304271768>

Golden, T. D., Veiga, J. F., & Dino, R. N. (2008). Professional isolation's impact on teleworker job performance and turnover intentions: The role of teleworking time, face-to-face interactions, and access to communication-enhancing technology. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1412–1421. <https://doi.org/10.1037/a0012722>

Gupta, M., Hassan, Y., Pandey, J., & Kushwaha, A. (2021). Decoding the dark shades of electronic human resource management. *International Journal of Manpower*, 43, 12–31. <https://doi.org/10.1108/IJM-10-2020-0397>

Halbesleben, J. R. B., Neveu, J., Paustian-Underdahl, S. C., & Westman, M. (2014-07-01). Getting to the “COR”: Understanding the Role of Resources in Conservation of Resources Theory. *Journal of management*, 40(5), 1334-1364. <https://doi.org/10.1177/0149206314527130>

Harkiolakis, T., & Komodromos, M. (2023). Supporting Knowledge Workers' Health and Well-Being in the Post-Lockdown Era. *Administrative Sciences*, 13(2), 49. <https://doi.org/10.3390/admsci13020049>

Heikkilä, A. (2020). Sisäinen muutosprosessi: Uuden alku. Alma Talent. Saatavilla: <https://bisneskirjasto-almatalent-fi.proxy.uwasa.fi>

Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>

Hobfoll, S. E. (2001-07). The Influence of Culture, Community, and the Nested-Self in the Stress Process: Advancing Conservation of Resources Theory. *Applied psychology*, 50(3), 337-421. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00062>

Hobfoll, S. E., Halbesleben, J. R. B., Neveu, J. -P., & Westman, M. (2018). Conservation of resources theory: Applications to stress and well-being. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 7-23. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104640>

Hsu, D. H., & Tambe, P. B. (2025-01-01). Remote Work and Job Applicant Diversity: Evidence from Technology Startups. *Management science*, 71(1), 595-614. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2022.03391>

Hyvärinen, M., Nikander, P., & Ruusuvoori, J. (2010). Haastattelun analyysi. *Vastapaino*.

Kazemi, A. (2017) Conceptualizing and measuring occupational social well-being: A validation study. *International journal of organizational analysis* (2005), 25(1), 45-61. <https://doi.org/10.1108/IJOA-07-2015-0889>

Kallinen, Timo & Kinnunen, Taina (2021). *Etnografia. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto . <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/metelmaopetus> [Viitattu 03.12.2024]

Keyes, C. (1998). Social well-being. *Social Psychology Quarterly*, 61(2), 121-140. <https://doi.org/10.2307/2787065>

Keyes, C. (2004). Social well-being in the United States: A descriptive epidemiology. In Brim, O & Ryff, C. (Eds), *How healthy are we: A national study of well-being at midlife* (pp. 350–373). Chicago: University of Chicago Press.

Keyes, C. & Haidt, J. (2003). *Flourishing: Positive psychology and the life well-lived*. Washington: American Psychological Association Press. <https://doi.org/10.1037/10594-000>

Khorakian, A., Jahangir, M., Rahi, S., Eslami, G., & Muterera, J. (2024). Remote working and work performance during the COVID-19 pandemic: The role of remote work satisfaction, digital literacy, and cyberslacking. *Behaviour & Information Technology*, 43(10), 1938-1956. <https://doi.org/10.1080/0144929X.2023.2235026>

Kuriakose, V., S., S., Wilson, P., & MR, A. (2019). The differential association of workplace conflicts on employee well-being: The moderating role of perceived social support at

work. *The International Journal of Conflict Management*, 30(5), 680-705.
<https://doi.org/10.1108/IJCMA-05-2018-0063>

Kammeyer-Mueller, J., Wanberg, C., Rubenstein, A., & Song, Z. (2013). Support, undermining, and newcomer socialization: Fitting in during the first 90 days. *Academy of Management Journal*, 56(4), 1104-1124. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0791>

Kossek, E. E., Pichler, S., Bodner, T., & Hammer, L. B. (2011). Workplace social support and work-family conflict: A meta-analysis clarifying the influence of general and work-family-specific supervisor and organizational support. *Personnel Psychology*, 64(2), 289–313. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2011.01211.x>

Lappi, T. (2022). Eroon työuupumuksesta: jaksamisen johtaminen työpaikoilla. Alma Talent.

Mehta, P. (2021). Work from home—Work engagement amid COVID-19 lockdown and employee happiness. *Journal of Public Affairs*, 21(4), e2709-n/a. <https://doi.org/10.1002/pa.2709>

McPhail, R., Cooke, F. L., & Sander, J. (2023). Post-pandemic work: The implications of remote and hybrid work for employees and organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 34(9), 167-188. <https://doi.org/10.1080/09585192.2023.2221385>

Mykkänen, J. (2024). *Tiede ja tutkimus 2: Tieteenfilosofia ja tutkimuksen lähtökohdat*. Helsingin yliopisto. Saatavilla: https://www.mv.helsinki.fi/home/jmykkane/tutkielma/tiede_ja_tutkimus_2.html

Mäkelä, P. (2020). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. [E-kirja]. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789523456167>

Nilles, J. (1975). "Telecommunications and organisational decentralisation", IEEE Transactions on Communications, Vol. 23 No. 10, pp. 1142-1147, doi:10.1109/TCOM.1975.1092687.

Nyberg, A. J., Shaw, J. D., & Zhu, J. (2021-11-01). The People Still Make the (Remote Work-) Place: Lessons from a Pandemic. *Journal of management*, 47(8), 1967-1976. <https://doi.org/10.1177/01492063211023563>

O'Neill, T. A., Hambley, L. A., & Bercovich, A. (2014). Prediction of Cyberslacking When Employees are Working Away from the Office. *Computers in Human Behavior*, 34, 291–298. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2014.02.015>

Oksanen, T., Kouvonen, A., Kivimäki, M., Pentti, J., Virtanen, M., Linna, A., & Vahtera, J. (2008). Social capital at work as a predictor of employee health: Multilevel evidence from work units in Finland. *Social Science & Medicine*, 66(2008), 637–649. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2007.10.013>

Olson, Margrhte. (1983). Remote office work: Changing work patterns in space and time. *New York University*. Behaviour and Information Technology (2023).

Ojo, A. O., Fawehinmi, O., & Yusliza, M. Y. (2021-03-01). Examining the Predictors of Resilience and Work Engagement during the COVID-19 Pandemic. *Sustainability*, 13(5), 2902. <https://doi.org/10.3390/su13052902>

Orr, A. E., & Savage, T. (2021). Ensuring equity in remote work. *Journal of Science Policy & Governance*, 18(4). <https://doi.org/10.38126/JSPG180413>

Paananen R, Surakka A, Kainulainen S ym. Nuorten aikuisten syrjäytymiseen liittyvät tekijät ja sosiaali- ja terveystalveluiden ajoittuminen. *Sosiaalilääketieteellinen Aikakauslehti*, 2019; 6:2 <https://doi.org/10.23990/sa.73002>

Puusa, A., Juuti, P., & Aaltio, I. (2020). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Teoksessa P. Juuti & A. Puusa (Toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.

Pattnaik, L., & Jena, L. K. (2021). Mindfulness, remote engagement and employee morale: Conceptual analysis to address the “new normal”. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(4), 873–890. <https://doi.org/10.1108/IJOA-06-2020-2267>

Pirinen, H., & Alma Talent. (2023). *Esihenkilö muutoksen johtajana* (5., uudistettu painos.). Alma Talent.

Pihl-Thingvad, S., Hansen, S. W., Winter, V., Hansen, M. S., & Willems, J. (2020). Public managers’ role in creating workplace social capital (WSC) and its effect on employees’ well-being and health: A protocol of a longitudinal cohort study (PUMA-WSC). *BMJ open*, 10(10), e039027. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2020-039027>

Pinsonneault, A., & Boisvert, M. (2001). The impacts of telecommuting on organizations and individuals: A review of the literature. In N. J. Johnson (Ed.), *Telecommuting and virtual offices: Issues and opportunities* (pp. 163–185). IGI Global.

Parker, S. K., Knight, C., & Keller, A. (2020). Remote managers are having trust issues. *Harvard Business Review*, 30, 6–20. <https://hbr.org/2020/07/remote-managers-are-having-trust-issues>

Ragu-Nathan, T. S., Tarafdar, M., Ragu-Nathan, B. S., & Tu, Q. (2008). Consequences of technostress for end users in organizations: Conceptual development and empirical validation. *Information Systems Research*, 19(4), 417–433. <https://doi.org/10.1287/isre.1080.0194>

Risi, E., & Pronzato, R. (2021-01-01). Smart working is not so smart: Always-on lives and the dark side of platformisation. *Work, organisation, labour & globalisation*, 15(1), 107–125. <https://doi.org/10.13169/WORKORGALABOglob.15.1.0107>

Rožman, M., Sternad Zabukovšek, S., Bobek, S., & Tominc, P. (2021-08-01). Gender Differences in Work Satisfaction, Work Engagement and Work Efficiency of Employees during the COVID-19 Pandemic: The Case in Slovenia. *Sustainability*, 13(16), 8791. <https://doi.org/10.3390/su13168791>

Russell, J. G., Greenhalgh, T., Jill Russell, Kushner, S., Saville Kushner, & Russell, J. (2015). *Case Study Evaluation*. Emerald Publishing Limited.

Shahriar, S. H. B., Alam, M. S., Arafat, S., Khan, M. M. R., Nur, J. M. E. H., & Khan, S. I. (2022-08-22). Remote Work and Changes in Organizational HR Practices During Corona Pandemic: A Study from Bangladesh. *Vision* (New Delhi, India). <https://doi.org/10.1177/09722629221115234>

Sonnentag, S., & Natter, E. (2004). Flight attendants' daily recovery from work: Is there no place like home? *International Journal of Stress Management*, 11(4), 366–391. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.11.4.366>

Sonnentag, Sabine ; Tay, Louis ; Nesher Shoshan, Hadar. A review on health and well-being at work: More than stressors and strains. *Personnel psychology* 2023-06, Vol.76 (2), p.473-510. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/peps.12572>

Stavrova, O., Spiridonova, T., Calseyde, P., Meyers, C., & Evans, A. M. (2023-07). Does remote work erode trust in organizations? A within-person investigation in the COVID-19 context. *Social and personality psychology compass*, 17(7), -n/a. <https://doi.org/10.1111/spc3.12762>

Stasiła-Sieradzka, M., Sanecka, E., & Turska, E. (2023). Not so good hybrid work model? Resource losses and gains since the outbreak of the COVID-19 pandemic and job burnout among non-remote, hybrid, and remote employees. *International journal of*

occupational medicine and environmental health, 36(2), 229-249.
<https://doi.org/10.13075/ijomeh.1896.02026>

Suh, A., & Lee, J. (2017). Understanding teleworkers' technostress and its influence on job satisfaction. *Internet research*, 27(1), 140-159. <https://doi.org/10.1108/IntR-06-2015-0181>

Sytch, M., & Greer, L. L. (2020). Is your organization ready for permanent WFH? *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2020/08/is-your-organization-ready-for-permanent-wfh>

Tahlyana, D., Mahmassani, H., Stathopoulos, A., Said, M., Shaheen, S., Walker, J., & Johnson, B. (2024). In-person, hybrid or remote? Employers' perspectives on the future of work post-pandemic. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 104, 104273. <https://doi.org/10.1016/j.tra.2024.104273>

Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2019). Ihmistieteiden eettisen ennakoarvioinnin ohje 2019. https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2020.pdf

Työterveyslaitos. (2024). Työhyvinvointi. Strateginen työhyvinvoinnin johtaminen ja käsitteet. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/tyohyvinvoinnin-tiedolla-johtaminen-sote-alalla/osa-1-strateginen-tyohyvinvoinnin-johtaminen-ja-kasitteet/11-tyohyvinvointi>

Urrila, L., Siiriäinen, A., Mäkelä, L., & Kangas, H. (2025). Sense of belonging in hybrid work settings. *Journal of Vocational Behavior*, 157, 104096. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2025.104096>

Vartiainen, M. A., & Vanharanta, O. (2023). Hybrid work: Definition, origins, debates and outlook. In European Foundation for the Improvement of Living and Working

Conditions. Reference no. WPEF23002
<https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/wpef23002.pdf>.

Vander Elst, T., Verhoogen, R., & Godderis, L. (2020). Teleworking and employee well-being in corona times. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 62, e776–e777. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000001944>

Wieczorek, K. (2024). What Amazon can expect with getting rid of remote work. *Forbes*, , September 30 <https://www.forbes.com/sites/katewieczorek/2024/09/30/what-amazon-can-expect-with-getting-rid-of-remote-work/>.

Wise, J. (2020). Covid-19: Risk of second wave is very real, say researchers. *BMJ: British Medical Journal*, 369, m2294. <https://doi.org/10.1136/bmj.m2294>

Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 74, 235–244. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.11.003>

Xiao, Y., Becerik-Gerber, B., Lucas, G., & Roll, S. C. (2021-03-01). Impacts of Working From Home During COVID-19 Pandemic on Physical and Mental Well-Being of Office. *Journal of occupational and environmental medicine*, 63(3), 181. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000002097>

Yang, L., Holtz, D., Jaffe, S., Suri, S., Sinha, S., Weston, J., Joyce, C., Shah, N., Sherman, K., Hecht, B., & Teevan, J. (2022). The effects of remote work on collaboration among information workers. *Nature Human Behaviour*, 6(1), 43–54. <https://doi.org/10.1038/s41562-021-01196-4>

Yin, R.K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*. 3rd Edition, Sage, Thousand Oaks.

8 Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko

Henkilön taustatiedot:

- Voitko kertoa nykyisestä roolistasi organisaatiossa ja kuvailla päävastuitasi?
- Kuinka kauan olet työskennellyt yrityksessä?
- Kuinka usein työskentelet etänä?
- Voitko kuvailla työskentelyolosuhteitasi etäpäivinäsi? Millainen on tavallinen etätyöpäiväsi alusta loppuun?
- Pidätkö enemmän yhteistyöstä muiden kanssa vai itsenäisestä työskentelystä? Miten tämä vaikuttaa siihen, miten lähestyt työtäsi?
- Miten etätyöskentelysi on muuttunut pandemian jälkeen? Oletko esimerkiksi jäänyt enemmän etätöihin verrattuna aikaan ennen pandemiaa?

Työhyvinvointi:

- 1) Miten kuvailisit työhyvinvointiasi koronapandemian aikana?
- 2) Oletko kokenut työuupumusta tai stressiä pandemian aikana? Miten nämä kokemukset ovat verrattavissa aikaan pandemian jälkeen?
- 3) Mitkä tekijät ovat auttaneet sinua ylläpitämään työhyvinvointia pandemian aikana ja sen jälkeen?
- 4) Mitkä asiat lisäävät työssäsi voimavaroja ja mitkä taas heikentävät niitä?

Sosiaalinen hyvinvointi ja tuki:

- 5) Millaisena olet kokenut esihenkilöiden tai kollegoiden tarjoaman tuen pandemian aikana?
- 6) Miten arvioisit sosiaalisen hyvinvointisi pandemian aikana ja sen jälkeen? Miksi näin?
- 7) Koetko, että sosiaalisen hyvinvoinnin taso työpaikallasi on muuttunut pandemian jälkeen? Miten muutos on näkynyt arjessasi?

- 8) Oletko kokenut sosiaalista eristäytymistä pandemian aikana? Jos kyllä, miten se on vaikuttanut työhyvinvointiisi?
- 9) Miten etätyö on vaikuttanut tiimisi yhteistyöhön ja kommunikaatioon? (tiimissä, jossa työskentelet)
- 10) Oletko kohdannut haasteita yhteisöllisyyden tunteen ylläpitämisessä etätyön aikana? Jos kyllä, miten?
- 11) Miten työpaikan sosiaalinen ilmapiiri ja yhteisöllisyys ovat vaikuttaneet jaksamiseesi pandemian jälkeen?
- 12) Koetko, että työpaikalla saatu tuki, yhteenkuuluvuuden tunne ja arvostuksen kokeminen voi parantaa työhyvinvointia? Jos kyllä, miten?

Etätyö:

- 13) Mitä hyötyjä etätyö on tuonut? Miten ne ovat vaikuttaneet työhösi? ja elämääsi?
- 14) Kuinka etätyö on vaikuttanut ihmissuhteisiisi työpaikalla? Onko kommunikaatio muuttunut, ja jos on, miten?
- 15) Mitä haasteita olet kohdannut etätyöskentelyssä? Voitko antaa esimerkkejä?
- 16) Kuvaile, millaisia vaikutuksia etätyöllä on ollut työsi tehokkuuteen? Millaisia vaikutuksia etätyöllä on ollut työmotivaatioosi?
- 17) Miten hybridityömalli on vaikuttanut työhyvinvointiisi ja työskentelyysi?