



Vaasan yliopisto  
UNIVERSITY OF VAASA

Anna Pitkänen

# **Työhyvinvoinnin muodostuminen toimihenkilötyössä**

Case Sandvik Mining and Construction Lahti

Johtamisen akateeminen yksikkö  
Pro gradu -tutkielma  
Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma

Vaasa 2023

---

**VAASAN YLIOPISTO****Johtamisen akateeminen yksikkö**

<b>Tekijä:</b>	Anna Pitkänen		
<b>Tutkielman nimi:</b>	Työhyvinvoinnin muodostuminen toimihenkilötyössä : Case Sandvik Mining and Construction Lahti		
<b>Tutkinto:</b>	Kauppateiden maisteri		
<b>Oppiaine:</b>	Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma		
<b>Työn ohjaaja:</b>	Maria Järnlström		
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2023	<b>Sivumäärä:</b>	100

---

**TIIVISTELMÄ:**

Työhyvinvoinnin tutkimus on pääasiallisesti keskittynyt aiemmin uupumuksen tutkimiseen ja siihen, kuinka työn psykososiaaliset tekijät vaikuttavat yksilöiden työhyvinvointiin. Enenevissä määrin on kuitenkin alettu ymmärtämään työhyvinvoinnin positiivisten ilmiöiden tutkimisen merkitystä sekä sitä, että työhyvinvointi rakentuu muistakin seikoista kuin ainoastaan työssä koetuista vaatimuksista ja voimavaroista.

Organisaatioissa on havahduttu hyvinvoivan henkilöstön merkitykseen ja yhä useammat organisaatiot etsivät keinoja luoda hyvinvoivia työntekijöitä. Organisaation ponnisteluista huolimatta case-yrityksessä Sandvikilla havahduttiin 2022, että esikyselyn mukaan toimihenkilöt kokevat kuormitusta työssä. Tämä case-tutkimus vastaa kysymykseen; miksi Sandvikin toimihenkilötehtävissä toimivat työntekijät kokevat työn kuormitusta ja kuinka kuormitusta voitaisiin vähentää.

Tutkielma on jaettu teoriakatsaukseen ja empiiriseen osaan. Teoriaosuudessa käsitellään aiempaa kirjallisuutta sekä tutkimuksia liittyen työhyvinvointiin ja sen muodostumiseen. Tässä kirjallisuuskatsauksessa ensin esitellään työn vaatimuksia ja voimavaroja käsittelevä JDR-teoria. Tutkimuksessa työn vaatimukset ja voimavarat on jaoteltu edelleen työn sisältöön liittyviin, työn sosiaalisiin ja työn järjestelyihin liittyviin tekijöihin. Tällä jaottelulla pyritään paikantamaan, että case-yrityksen suurimpia voimavarojen ja vaatimusten lähteitä. Työn piirteiden esittelyn jälkeen viitekehystä laajennetaan koskemaan myös työn ulkopuolisia tekijöitä hyödyntämällä Hobfollin COR-teoriaa sekä teoriaan pohjautuvaa ten Brummelhuisin ja Bakkerin WHR-mallia. WHR-malli käsittelee JDR-teoriaa laajemmin työhyvinvoinnin syntymistä ottamalla huomioon työn vaatimusten sekä voimavarojen lisäksi vaatimukset ja voimavarat työn ulkopuolella.

Työhyvinvointi rakentuu voimavaroista ja vaatimuksista työssä sekä työn ulkopuolella. Tutkimuksessa havaittiin, että erityisesti sosiaalisissa tekijöissä on paljon voimavareteijöitä, jotka edistävät hyvinvointia työssä. Lisäksi voimavaroiksi osoittautui erityisesti autonomia työssä sekä työolot. Suurimmat työn vaatimustekijät taas olivat liiallinen työmäärä ja työroolien epäselvyys. Muun elämän voimavaroja olivat erityisesti sosiaalinen tuki sekä erilaiset harrastusmahdollisuudet vapaa-ajalla. Vaatimustekijöitä työn ulkopuolella aiheuttivat erityisesti liiallinen työmäärä sekä ajan ja energian puute. Organisaatio voi pyrkiä edistämään toimihenkilöiden hyvinvointia vaikuttamalla työn vaatimustekijöihin sekä vahvistamalla henkilöiden voimavaroja työssä sekä vapaa-ajalla. Hyvinvoinnin edistämistoimenpiteitä suunniteltaessa sekä toteuttaessa kuitenkin tulisi ottaa huomioon avainvoimavarat, joilla on vaikutus siihen, kuinka yksilö suhtautuu näihin toimenpiteisiin.

---

**AVAINSANAT:** Hyvinvointi, työhyvinvointi, työn vaatimukset, työn voimavarat, työn imu, työuupumus, työn ja muun elämän yhteensovittaminen

## Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen tavoite	8
1.2	Tutkimuksen rakenne	9
2	Työhyvinvointi	10
2.1	JDR-teoria	11
2.1.1	Työn vaatimukset	12
2.1.2	Työn voimavarat	14
2.1.3	Työhyvinvoinnin kaksi ilmiötä	15
2.2	Työn piirteet	16
2.2.1	Työn sisältöön liittyvät tekijät	18
2.2.2	Työn sosiaaliset tekijät	18
2.2.3	Työn järjestelyihin liittyvät tekijät	19
3	Henkilökohtaisen elämän ja työhyvinvoinnin yhteys	21
3.1	COR-teoria	21
3.2	Työn ja muun elämän voimavaramalli	24
3.3	Voimavarojen ja vaatimusten läikkyminen	26
3.4	Yksilön ominaisuudet	28
4	Tutkimuksen toteutus	32
4.1	Kohdeorganisaatio	33
4.2	Esitietokysely	35
4.3	Tutkimusmenetelmä	36
4.3.1	Aineiston keruu	37
4.3.2	Haastateltavat	38
4.3.3	Aineiston analyysi	40
5	Tutkimustulokset ja analyysi	42
5.1	Työn vaatimukset ja voimavarat	42
5.1.1	Vaatimukset työssä	42
5.1.2	Voimavarat työssä	51

5.2	Henkilökohtaisen elämän ja työhyvinvoinnin yhteys	62
5.2.1	Muun elämän voimavarat ja vaatimukset	63
5.2.2	Hyvinvoinnin kannustimet	67
6	Johtopäätökset	74
6.1	Mitkä tekijät koetaan voimavara- ja vaatimustekijöiksi työssä?	75
6.2	Mitkä muut tekijät työn ulkopuolella vaikuttavat yksilöiden hyvinvointiin?	80
6.3	Millä tavoilla voidaan parantaa työntekijöiden hyvinvointia vaikuttamalla havaittuihin voimavara- ja vaatimustekijöihin?	82
6.4	Tutkimuksen luotettavuus ja rajoitteet	86
6.5	Jatkotutkimusehdotukset	88
	Lähteet	89
	Liitteet	96
	Liite 1. Tutkielman esittelyteksti organisaatiolle	96
	Liite 2. Haastattelukutsu	98
	Liite 3. Haastattelukysymykset	99

## Kuvat

Kuva 1.	JDR-malli mukailleen Bakker ja Demerouti (2007).	12
Kuva 2.	Työn piirteet jaoteltuna.	17
Kuva 3.	Voimavarojen jaottelu mukailleen Hobfoll (2002) sekä ten Brummelhuis ja Bakker (2012).	23
Kuva 4.	Työn ja muun elämän voimavaramalli mukailleen ten Brummelhuis ja Bakker (2012).	25
Kuva 5.	Työn voimavaratekijät. (Christensen ja muut, 2008; Manka, 2012)	29
Kuva 6.	Sandvik Safety First.	34
Kuva 7.	Jaottelu pääteemoihin ja alaluokkiin.	41
Kuva 8.	Työn merkittävimmät vaatimustekijät kohdeorganisaatiossa.	48
Kuva 9.	Tutkielman keskeisimmät havainnot hyödyntäen WHR-mallia.	75
Kuva 10.	Toimenpiteet työhyvinvoinnin kehittämiseksi case-yrityksessä.	84

## Taulukot

Taulukko 1.	Haastateltavat ja esitiedot	39
Taulukko 2.	Organisaation sekä haastateltavien ikä ja työsuhteen kesto.	40

## 1 Johdanto

Viime vuosikymmenten aikana on enenevässä määrin kiinnitetty huomiota ihmisten kokemaan kuormitukseen sekä hyvinvointiin yleensä. Yhä useampi organisaatio on ymmärtänyt hyvinvoivan henkilöstön merkityksen, joka on lisännyt osaltaan työhyvinvoinnin tutkimuksen tarvetta. Työelämän muuttuessa ripeästi, on myös työhyvinvoinnin tutkimus saanut uusia vaatimuksia sekä ulottuvuuksia. Muun muassa digitalisaatio ja informaation lisääntyminen on asettanut uuden tahdin työhön ja luoneet työhön uudenlaisia kuormitustekijöitä jo olemassa olevien tekijöiden ohelle.

Erytisesti 2020 alkanut globaali pandemia ravisteli työelämää ja pakotti monet toimihenkilöt siirtymään etätyöhön. Tämä nopea työnteontapojen muutos loi uudenlaisia haasteita työhyvinvoinnin johtamiselle ja synnytti uusia työpahoinvoinnin ilmiöitä, kuten etätyöapatian. Työstä johtuvat negatiiviset ilmiöt kuten työuupumus näyttävät tutkimuksen valossa kasvaneen viime vuosien aikana, kuten työterveyslaitoksen ”Miten Suomi voi?”-tutkimushankkeessa todettiin vuonna 2022. (Mäkinieniemi, Kaltiainen & Hakanen, 2022) Lisäksi lähivuosien yleisen maailmantilanteen muutoksen myötä työtekijöihin kohdistuvat vaatimukset ja kuormitustekijät ovat kasvaneet, kun taas voimavarat ovat joko pysyneet samana tai vähentyneet. (Demerouti., Bakker, Peeters & Breevaart, 2021, s. 687). Esimerkiksi vuoden 2020 työolobarometrin mukaan jopa 36 % ylemmistä ja alemmista toimihenkilöistä kokivat, että koronan myötä myös työmäärä lisääntyi. (Keyriläinen, 2021, s. 27-28)

Työhyvinvoinnin negatiivisilla ilmiöillä, kuten työuupumuksella on merkittäviä negatiivisia vaikutuksia yksilöön itseensä sekä organisaatioon. Työuupumus voi vaikuttaa yksilön terveyteen fyysisesti sekä psyykkisesti (Ahola & Hakanen, 2014). Organisaatiotasolla työuupumus aiheuttaa muun muassa tuottavuuden laskua ja tyytymättömyyttä työhön, ja saattaa johtaa korkeaan vaihtuvuuteen (Kehusmaa, 2011, s.81-84).

Työelämän muutos ei kuitenkaan ole tuonut vain negatiivisia vaikutuksia yksilöiden työhyvinvointiin. Esimerkiksi pandemian myötä useissa organisaatioissa on otettu käyttöön

hybridityömalli, jonka on jo nähty vaikuttavan edistävasti työntekijöiden hyvinvointiin (Mäkinieniemi ja muut, 2022). Positiivista on myös se, että muun muassa Suomessa muiden Pohjoismaiden ohella on alin työuupumusprosentti (Schaufeli, W.B, 2018). Suomalaisten työntekijöiden hyvinvointia takaakin maailman mittakaavassa uniikki lainsäädäntö. Työturvallisuuslaissa (23.8.2002/738) määritellään millä tavoin työnantajan on huolehdittava työntekijöiden hyvinvoinnista niin fyysisillä kuin henkisillä osa-alueilla. Lisäksi Suomen lainsäädäntö edellyttää työnantajia tarjoamaan hyvinvointia ja terveyttä edistävät työterveyspalvelut jokaiselle työntekijälleen (Työterveyshuoltolaki 21.12.2001/1383).

Lainsäädännön velvoitteiden täyttämisen lisäksi työnantajaorganisaatio hyötyy kohentuneista työoloista, sillä esimerkiksi henkilöiden halukkuus vaihtaa työpaikkaa vähenee. (Kehusmaa, 2011, s.81) Lisäksi eläkeiän siirtyessä ja työurien pidentyessä myös yhteiskunnallisesti on kannattavaa luoda sellaisia työpaikkoja ja -tehtäviä, jotka voivat edesauttaa henkilöiden hyvinvointia.

Ottaen huomioon työelämän jatkuvan muutoksen, joka on erityisesti kiihtynyt viime vuosina pandemian myötä, tarve työntekijöiden hyvinvoinnin tutkimukseen ei ainakaan ole vähentynyt. Organisaatioiden tehtäväksi jääkin selvittää, kuinka edesauttaa heidän työntekijöidensä hyvinvointia kokonaisvaltaisesti. Ensimmäiseksi on tunnistettava mitkä ovat ne vaatimukset tai kuormitustekijät, jotka kohdistuvat työntekijöihin ja mitkä voimavarat voisivat tukea työntekijöiden hyvinvointia. Selvittämällä vaatimus- ja voimavarakelijät organisaatiossa, voidaan niiden pohjalta tehdä toimia työntekijöiden kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin parantamiseksi.

## 1.1 Tutkimuksen tavoite

Tässä tutkimuksessa pureudutaan siihen, miksi Sandvikin toimihenkilötehtävissä toimivat työntekijät kokevat työn kuormitusta ja kuinka kuormitusta voitaisiin vähentää. Tavoitteena on selvittää, mitkä tekijät erityisesti koetaan kuormittavaksi työssä ja mitä kuormitukselta suojaavia tekijöitä on havaittavissa. Tutkimuksessa esitellään lisäksi ehdotuksia työn kuormituksen vähentämiseksi pohjaten aikaisempaan teoriaan sekä tutkimuksessa ilmi tulleisiin kuormitustekijöihin ja voimavaratekijöihin. Koska hyvinvointi syntyy työn ja muun elämän yhteisvaikutuksessa, työn lisäksi tutkimuksessa pureudutaan henkilökohtaisen elämän vaikutukseen työhön ja toisinpäin tarkastelemalla työn ja muun elämän yhteensopivuutta. Tutkimuskysymykset ovat:

1. Mitkä tekijät koetaan voimavara- ja mitkä vaatimustekijöiksi työssä?
2. Mitkä muut tekijät työn ulkopuolella vaikuttavat yksilöiden hyvinvointiin?
3. Millä tavoilla voidaan parantaa työntekijöiden hyvinvointia vaikuttamalla havaittuihin voimavara- ja vaatimustekijöihin?

Tarve kuormituksen tarkemmalle tutkimukselle kävi ilmi organisaatiossa vuonna 2022, kun Mehiläisen teettämän esikyselyn mukaan useat organisaation toimihenkilöt kokevat kuormitusta. Esikysely selvitti organisaatiossa ilmenneitä psykososiaalisia kuormitustekijöitä. Tarkemmin Mehiläisen esikyselyä ja siitä esiin nousseita havaintoja käsitellään luvussa 4.

## 1.2 Tutkimuksen rakenne

Työhyvinvointiin vaikuttavia psykososiaalisia tekijöitä lähestytään tutkimuksessa hyödyntämällä JDR-teoriaa, joka perustuu työhön liittyviin voimavara- ja kuormitustekijöihin. Luvussa 2 JDR-teorian avulla esitellään työn vaatimus- ja voimavaratekijöiden merkitystä hyvinvoinnille. Psykososiaaliset tekijät tässä tutkimuksessa on jaettu tarkemmin työn järjestelyihin, sisältöön ja sosiaaliseen toimivuuteen liittyviin tekijöihin. Tätä työn piirteiden jaottelua käsitellään tarkemmin luvussa 2.

Teoriaosuudessa käsitellään hyvinvoinnin syntymistä kokonaisvaltaisesti, sillä työhyvinvointiin vaikuttaa työn lisäksi myös elämän muut osa-alueet. Luvussa 3 kuvataan muun muassa voimavara- ja vaatimustekijöiden ”lumipalloefekti” Hobfollin COR-teorian mukaisesti sekä esitellään työn ja muun elämän voimavaramalli, joka käsittelee voimavara- ja vaatimustekijöiden vaikutusta JDR-teoriaa laajemmin. Lopuksi teoriaosuudessa esitellään työhyvinvoinnin tieteellistä tutkimusta liittyen yksilön omiin ominaisuuksiin.

Jotta organisaation nykytilaa sekä toimihenkilöiden työtehtäviä ymmärrettäisiin kokonaisvaltaisemmin, luku 4 alkaa toimeksiantajan esittelyllä. Luvussa kerrotaan toimeksiantajan tärkeimmät avainluvut, organisaation historiaa sekä esitellään aikaisempia hankkeita, joiden avulla on pyritty parantamaan organisaation jäsenten työhyvinvointia.

Tutkimus toteutetaan puolistrukturoituna haastatteluina ja hyödyntämällä jo olemassa olevaa aineistoa Mehiläisen esikyselystä. Tarkemmin Mehiläisen esikyselystä sekä tämän tutkimuksen toteuttamisesta kerrotaan luvussa 4. Luvussa 5 käsitellään haastatteluista ja esikyselystä esiinnousseita tutkimustuloksia. Lopuksi luvussa 6 esitellään johtopäätökset.

## 2 Työhyvinvointi

Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan subjektiivista hyvinvoinnin tilaa, johon vaikuttaa yksilön työkyky ja terveys, työ ja työympäristö sekä työpaikalla koetut ihmissuhteet, johtaminen ja työnantajapolitiikka (Laine, 2013, s.71–72). Työhyvinvointi rakentuu siis yhteisvaikutuksessa koetuista voimavaroista, vaatimuksista sekä yksilön omista ominaisuuksista ja odotuksista niin työssä kuin muilla elämän osa-alueilla. (Vartiainen, toim. Feldt, Mauno, Mäkikangas, 2017, s. 9).

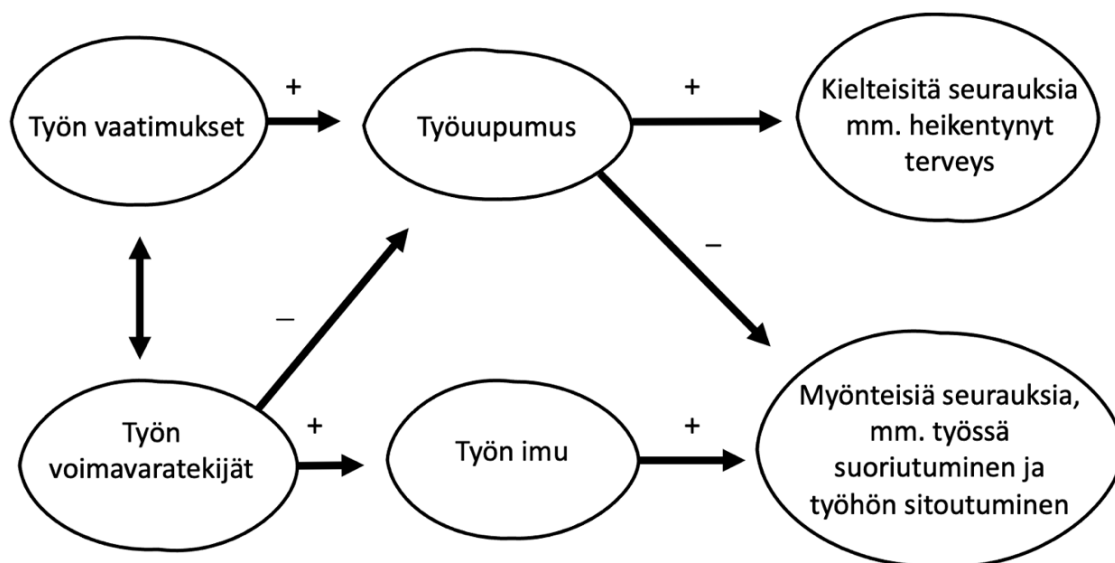
Viime vuosikymmenten työelämän muutoksen myötä myös työhyvinvoinnin tutkimus on kohdannut muutostarpeen. Työelämän vaatimukset ja voimavaratekijät ovat kohdanneet muutoksen muun muassa uusien sukupolvien ja digitalisaation myötä. Työelämän vaatimuksilla on nähty olevan jo nyt negatiivisia vaikutuksia työntekijöiden hyvinvointiin, kun esimerkiksi tarve ylitoihin on lisääntynyt viime vuosikymmenten aikana myös Suomessa (Ylöstalo & Jukka, 2011, s.117). Pandemian kiihdyttämä työkuulttuurin muutos ajasta ja paikasta riippumattomaksi on lisäksi tuonut haasteita liittyen esimerkiksi laadukkaaseen esihenkilötyöhön sekä työn ja muun elämän eriyttämiseen. Vuonna 2021 teetetyn työolobarometrin mukaan todettiin, että yhä useampi suomalaisista palkansaajista kokee työnsä henkisesti rasittavaksi (Lyly-Yrjänäinen, 2022, s.64).

Työelämän muutoksen myötä tarve työhyvinvoinnin tutkimukselle ei ole ainakaan hiipumassa. Vaikka alun perin työhyvinvoinnin tutkimus keskittyikin pitkälti negatiivisten ilmiöiden tutkimiseen, on tutkimuksissa havaittu myös keinoja, joilla edistää työhyvinvoinnin positiivisia ilmiöitä. Tutkimalla työhyvinvointia positiivisesta näkökulmasta voidaan löytää mahdollisuuksia työntekijöiden parempaan jaksamiseen työssä (Hakanen, 2002). Tutkimuksissa on osoitettu, että myös organisaation näkökulmasta on kannattavaa tukea henkilöstön hyvinvointia. Esimerkiksi Hakasen (2011, s.41) mukaan työn imua kokevat henkilöt ovat aloitteellisempia työssään ja näin ollen lisäävät työyhteisön innovatiivisuutta, joka johtaa parempiin tuloksiin.

## 2.1 JDR-teoria

Työhyvinvoinnin tutkimuksen myötä, yksilöiden työhyvinvointia kuvaamaan on luotu erilaisia malleja, joista Bakkerin, Hakasen, Demeroutin ja Xanthopouloun JDR-malli on yksi tunnetuimmista. JDR-malli eli työn vaatimusten ja voimavarojen (Job Demands and Resources model) jaottelee työn ominaisuudet vaatimuksiin ja voimavaroihin. Työn vaatimuksia ovat fyysiset, sosiaaliset ja organisaationaaliset tekijät, jotka aiheuttavat työntekijälle fyysisiä tai psykologisia vaatimuksia. Työn voimavarat taas ovat fyysisiä, psykologisia, sosiaalisia tai organisatorisia tekijöitä työssä, jotka lisäävät henkilön fyysisiä tai psykologisia voimavaroja. Siinä missä työn fyysiset tai psykologiset vaatimukset saattavat johtaa työhyvinvoinnin negatiivisiin ilmiöihin, voimavarat voivat taas vähentää psykologisia vaatimuksia työssä ja aiheuttaa työhyvinvoinnin positiivisia ilmiöitä, kuten työssä kehittymistä. (Bakker, Hakanen, Demerouti & Xanthopoulou 2007:275).

Mallin mukaan työn voimavarat ja vaatimukset vaikuttavat työhyvinvointiin luomalla kaksi erilaista psykologista prosessia; Työn liialliset vaatimukset ja vähäiset voimavarat voivat johtaa negatiiviseen psykologiseen prosessiin, jossa ne vaikuttavat työntekijän hyvinvointiin synnyttämällä muun muassa työuupumusta. Korkeat työn voimavarat ja sopivat vaatimukset taas johtavat teorian mukaan positiiviseen psykologiseen prosessiin, jossa työn voimavarat aiheuttavat positiivisia vaikutuksia työntekijälle sekä organisaatiolle esimerkiksi synnyttämällä työn imua. (Bakker, Hakanen, Demerouti & Xanthopoulou 2007:275).



**Kuva 1.** JDR-malli mukailten Bakker ja Demerouti (2007).

### 2.1.1 Työn vaatimukset

Jokainen työ aiheuttaa työntekijälle jonkinlaisia vaatimuksia. Nämä vaatimukset usein edellyttävät työntekijältä jonkin verran ponnisteluja, jotta asetetut vaatimukset tai työssä annetut tavoitteet saavutetaan. Mikäli vaatimukset ovat liian suuria työntekijän voimavaroihin tai osaamiseen suhteutettuna, nämä tavoitteet voivat aiheuttaa työntekijöille liiallista kuormitusta ja vaikuttaa työntekijän hyvinvointiin. (Mauno, Huhtala & Kinnunen 2017, luku 3.) On todettu, että erityisesti psykososiaaliset eli toisin sanoen työhön liittyvät vaatimustekijät ovat yhteydessä työhyvinvoinnin negatiivisiin ilmiöihin (Houkes, Janssen, de Jonge, & Bakker, 2003). Työn liialliset vaatimustekijät saattavat näyttäytyä psykologisten kustannusten lisäksi jopa fyysisinä kustannuksina yksilölle, kuten kohonneena verenpaineena (Ahola & Hakanen, 2014). Työuupumusta on todettu esiintyvän erityisesti tilanteissa, jossa korkeat työn vaatimukset ovat yhdistettynä vähäisiin voimavaroihin (Bakker ja muut, 2005, s.176).

Kuormitustekijät eivät kuitenkaan ole aina negatiivisia. Esimerkiksi Mauno, Huhtala ja Kinnunen (2017) toteavat, että ns. haastevaatimuksiksi määriteltävät kuormitustekijät

voidaan kokea myös positiivisena haasteena työn hankaloittamisen sijasta. Näitä haastevaatimuksia voi olla esimerkiksi määrälliset vaatimukset eli toisin sanoen sisällölliset vaatimukset. Mikäli kuormitustekijä koetaan haasteeksi hankaloittajan sijaan, sillä voi olla positiivisia vaikutuksia työntekijän kokemukselle työstä ja hyvinvoinnille. Estevaatimuksiksi taas määritellään usein laadulliset vaatimukset eli kognitiiviset, sosiaaliset tai emotionaaliset vaatimukset. Estevaatimuksia voivat olla esimerkiksi roolivaatimukset tai työn ja muun elämän yhteensopimattomuus. (Mauno, Huhtala & Kinnunen, 2017, luku 3)

Työn vaatimukset siis aiheuttavat pahimmillaan työhyvinvoinnin negatiivisia ilmiöitä, mutta parhaimmillaan toimivat välttämättömänä tekijänä työhyvinvoinnin ilmiön, työn imun syntymisessä. Tämän vuoksi organisaation ei ole kannattavaa tästä syystä pyrkiä poistamaan vaatimustekijöitä, vaan varmistamaan, että työntekijän kohtaamat vaatimukset eivät kaikki ole estevaatimuksia ja jokaisella työntekijällä on tarpeeksi voimavaroja suhteutettuna koettuihin vaatimuksiin.

Viime vuosikymmenet työelämä on ollut jatkuvassa muutoksessa, jolloin myös vaatimukset ovat muuttuneet laadultaan sekä määrältään. Kubicek, Paškvan ja Korunka (2015) kehittivät muutosten pohjalta Intensifies job demands (IJD)- mallin, joka ilmentää työn vaatimuksia ottaen huomioon myös työelämän muutokset liittyen työelämän intensiivistymiseen. Työelämän Intensiivisyyden kasvuun on vaikuttanut muun muassa teknologistumisen eli digitalisaation, tekoälyn ja robotiikan myötä tullut työelämän kiihtyminen sekä työelämän muidenkin osa-alueiden intensifioituminen. Uudet vaatimukset näyttävät esimerkiksi työskentelyn kiihtyvänä tahtina, työhön ja uraan liittyvänä suunnitteluna ja päätöksentekona sekä työhön liittyvänä jatkuva oppimisen tarpeena. (Kubicek, Paškvan & Korunka, 2015). Työelämän vaatimusten kasvaessa ja kiihtyessä, organisaatioiden ymmärrys työntekijöitä kohtaavista vaatimuksista kasvattaa merkitystään, edellä todetun mukaisesti, liialliset vaatimukset aiheuttavat pahoinvoivia työntekijöitä.

### 2.1.2 Työn voimavarat

Vielä toistaiseksi tieteellinen työhyvinvoinnin tutkimus on pääasiallisesti edelleen keskittynyt työuupumuksen kuvaamiseen ilmiönä sekä siihen johtaviin syihin sen sijaan, että olisi tutkittu kuinka ehkäistä sen syntymistä. Työuupumuksen ehkäisemisen tutkimus on pääosin keskittynyt niiden työntekijöiden tutkimiseen, jotka jo kärsivät työuupumuksesta (Demerouti, E., Bakker, A., Peeters, M. & Breevaart, K. 2021, s.688). JDR-mallin perusteella voidaan todeta, että voimavarat ehkäisevät työntekijöiden negatiivisten työhyvinvoinnin ilmiöiden syntymistä toimimalla vaatimuksilta suojaavina tekijöinä. (Bakker, Hakanen, Demerouti & Xanthopoulou 2007, s.275) Työhyvinvoinnin patioiden tutkimuksen trendistä huolimatta työn voimavaroja on taas tutkittu työuupumuksen sijaan ennemminkin työn imun eli työhyvinvoinnin positiivisesta näkökulmasta. Tutkijat ovatkin tulleet johtopäätökseen siitä, että voimavarat ovat tärkeämpiä työn imun ennustajia kuin esimerkiksi työn vaatimukset. Näitä työn voimavaroja voivat olla esimerkiksi tuki kollegoilta tai palaute työstä. (Schaufeli & Bakker 2004).

On todettu, että työuupumus aiheutuu työn vaatimusten ollessa liialliset suhteutettuna voimavaroihin. Täten organisaatiot voivat pyrkiä ehkäisemään työntekijöidensä työuupumusta muokkaamalla työtä niin, että voimavarat vähintään vastaavat vaatimuksia. Tutkimuksissa on todettu, että vaikka työn vaatimukset olisivat korkeat, työntekijöiden on mahdollista kokea työn imua, mikäli työntekijällä on käytettävissä tarpeeksi voimavaroja (Bakker & Demerouti, 2007, s. 320). Mielenkiintoista on, että tutkimuksessaan Bakker, Hakanen, Demerouti ja Xanthopoulou (2007) havaitsivat, että työn voimavarat lisäävät työn imua erityisesti, kun työn vaatimukset ovat korkeat. Työn voimavarojen tärkeyttä korostaa myös Schaufelin ja Bakkerin (2004, s.307) tutkimus, jossa työn voimavarat korreloivat vahvemmin työn imun kanssa kuin työntekijään kohdistuvat vaatimukset työuupumuksen kanssa.

Korkeat voimavarat siis edistävät työntekijän hyvinvointia kuormittavassakin tilanteessa. Joidenkin tutkimusten perusteella todettu, että korkeat voimavarat jopa ehkäisevät,

henkilön ajautumista kuormittaviin tilanteisiin, jotka voisivat vaikuttaa yksilön hyvinvointiin negatiivisesti (Hobfoll, 2002, s.317-318). Henkilöiden voimavarojen edistäminen johtaa siis kiistatta tutkimusten valossa työhyvinvoinnin positiivisiin ilmiöihin.

### 2.1.3 Työhyvinvoinnin kaksi ilmiötä

**Työuupumuksen** määrittely oli aikoinaan hyvin laveaa ja eri ihmiset käyttivät sitä kuvaessaan hyvin eri ilmiöitä. Maslach, Schaufeli ja Leiter (2001) toteavat työuupumuksen tutkimuksessaan, että työuupumus on pitkittynyt reaktio kroonisiin emotionaalisiin ja interpersonaalisiin stressitekijöihin työssä. Tutkimuksen tuloksista saatiin käsitys työuupumuksesta psykologisena syndroomana, joka muodostuu kroonisista stressitekijöistä. (Maslach ja muut, 2001) Vaikka työuupumus liittyy vahvasti stressiin ja masenukseen, se luetaan omaksi työpahoinvoinnin tilaksi (Hakanen, 2004).

Kalimo ja Toppinen (1997) määrittelevät työuupumuksen stressioireyhtymäksi, joka aiheutuu työstä aiheutuvista tekijöistä. Työuupumuksella on kolme eri ulottuvuutta; uupumusasteinen väsymys, kyynisyys työtä kohtaan ja ammatillisen itsetunnon lasku. (Kalimo & Toppinen, 1997, Maslach ja muut, 2001) **Uupumusasteinen väsymys** työssä on työuupumuksen pääpiirre. Siihen liittyy kokemus ylirasituksesta sekä tunne resurssien loppuun kulumisesta. **Kyynisyys** viittaa kielteiseen ja tunteettomaan asenteeseen työtä kohtaan. Kokemus uupumusasteisesta väsymyksestä työssä aiheuttaa työntekijän liiallista emotionaalista sekä kognitiivista irtautumista omasta työstään sekä sen eri osa-alueista, joka saattaa olla selviytymiskeino liian kuormittavassa työssä. Kolmas osatekijä, **heikentynyt ammatillinen itsetunto**, edustaa työntekijän omaa itsearviointia. Tämän ilmiön ominaisia piirteitä ovat kokemus epäpätevydestä työhön sekä tunteet onnistumisten vähyydestä ja tuottavuuden heikentymisestä työssä. (Maslach ja muut, 2001)

Työuupumuksen tutkimusta laajentamalla tutkijat löysivät työhyvinvoinnin positiivisen ilmiön; työn imun. (Maslach ja muut, 2001) Työn imun sanotaan olevan käsitteellinen vastakohta työuupumukselle (Kalimo & Toppinen, 1997). **Työn imu** määritellään työhön

liittyvänä positiivisena sekä tyydyttävänä mielentilana, jonka tunnusomaisia merkkejä ovat tarmokkuus, omistautuneisuus ja uppoutuminen. **Tarmokkuus** (vigor) työn imun osatekijänä sisältää energisyyden ja sinnikkyuden työssä. Se on halua ponnistella tehtävässä sekä tahtoa työskennellä lannistumatta vastoinkäymisistä huolimatta. **Omistautuminen** (dedication) on innokkuutta, inspiraatiota sekä ylpeyttä omasta työstään. Se on kokemus siitä, että tehty työ on haastavaa, mutta myös tärkeää. **Uppoutuminen** (absorption) on syvä keskittyneisyyden tila, jolloin aika kuluu huomaamatta ja työtehtävästä irtautuminen on haastavaa. Työn imussa kuvailtu kokemus uppoutumisesta on lähellä niin kutsuttua Flow-tilaa. (Schaufeli & Bakker, 2004)

Työn imu ei ole lyhytkestoinen tunne, joka toteutuu tietyssä tilanteessa tai työtehtävässä, vaan ennemminkin jatkuva tila, joka vaikuttaa kaikkeen työhön liittyvään toimintaan. (Schaufeli, Salanova, González-romá & Bakker, 2002) Työn imua kokeva henkilö tuntee työnsä haastavaksi, mutta palkitsevaksi (Bakker, Demerouti & Sanz-Vergel, 2014). Työn imun ydintä kuvaa osallistuminen, innokkuus, energia ja intohimo (Macey & Schneider, 2008).

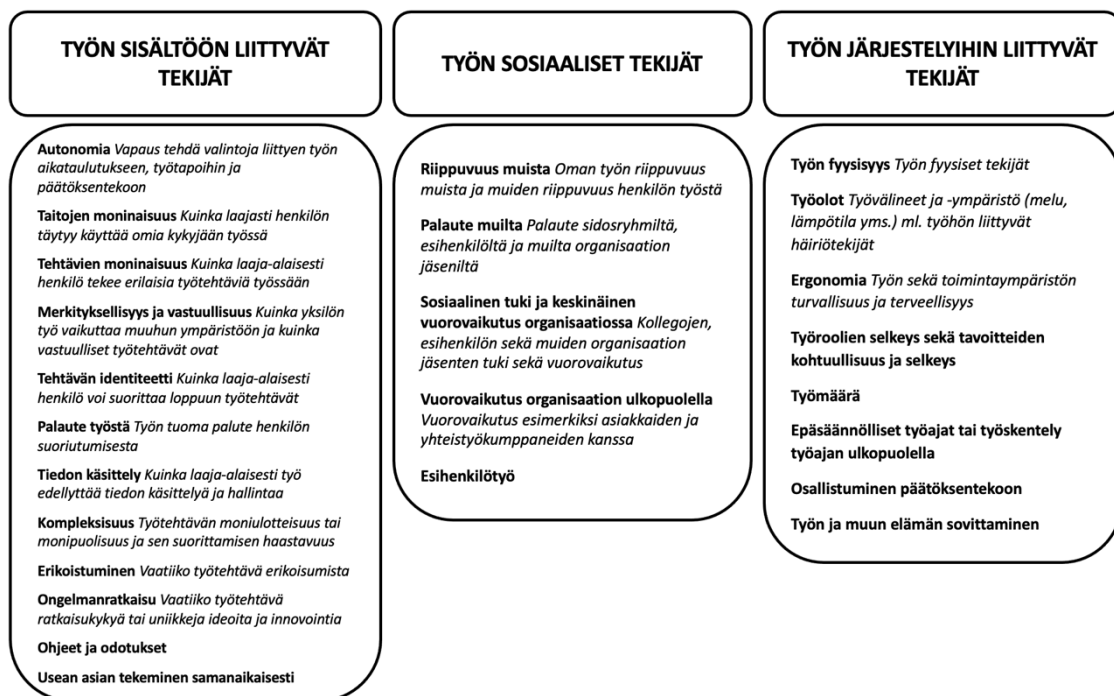
Työn imun kehittyminen ei ole yksinkertainen tai yksiselitteinen polku. Työn imun kokeamiseen liittyy vahvasti saatavilla olevat voimavarat, mutta toisaalta pelkästään räsitustekijöiden puuttuminen ei yksinään johda työn imuun. (Bakker & Demerouti, 2007; Bakker ja muut, 2014)

## 2.2 Työn piirteet

Eri työhyvinvoinnin tutkimuksissa työn voimavarat ja vaatimukset jaotellaan eri tavoin eikä vakiintunutta jaottelua näytä vielä syntyneen. Jaottelut kuitenkin noudattavat samanlaista teemoittelua, vaikka esimerkiksi terminologian osalta tutkijat eivät ole päässeet vielä yhteisymmärrykseen. Haasteita työn piirteiden määrittelyyn tuo se, että monet tutkimukset keskittyvät yhä työn voimavarojen tai työn vaatimusten tutkimiseen sen

sijaan, että tarkasteltaisiin molempia työn aspekteja samassa tutkimuksessa. Tähän termien ja jaottelun eriäväisyyteen saattaa vaikuttaa erilaiset työnkuvat, -ympäristöt sekä -kulttuuri. Jotta ilmiötä voidaan tässä tutkimuksessa tutkia tarpeeksi kattavalla tavalla, työn piirteiden jaottelussa on yhdistelty useampaa teoriaa.

Tässä tutkimuksessa työn piirteet jaetaan työn sisällöllisiin tekijöihin, sosiaalisiin tekijöihin ja työn järjestelyyn liittyviin tekijöihin. Jaottelussa on yhdistelty teoriaa Hackmanin ja Oldhamin vuonna 1976 tutkimuksista sekä Humphreyn, Nahrgangin ja Morgesonin (2007) tutkimuksesta liittyen työn tuunaamiseen. Lisäksi termistössä on hyödynnetty Jari Hakasen (2011, s. 52-69) käyttämää jaottelua työn voimavaroista ja työsuojeluhallinnon (2019) luokittelua psykososiaalisista kuormitustekijöistä työssä. Seuraavaksi esitellään näiden neljän jaottelun tekijät tarkemmin.



**Kuva 2.** Työn piirteet jaoteltuna.

### **2.2.1 Työn sisältöön liittyvät tekijät**

Työn sisältöön liittyvät voimavarat ja vaatimukset muodostuvat niistä tekijöistä, jotka liittyvät erityisesti työn luonteeseen ja työtehtävään, jossa henkilö toimii. (Työsuojelu, 2019, s.6.) Työn sisältöön liittyviä tekijöitä voi olla esimerkiksi autonomia työssä, työn vaativuus tai tehtävän vaihtelevuus. Jo 1976 Hackman ja Oldham totesivat, että työn sisältöön liittyvät tekijät voimavaroina lisäsivät työn positiivisia hyvinvoinnin ilmiöitä.

Humphrey, Nahrgang ja Morgeson (2007) ovat tutkimuksessaan havainneet, että työn sisältöön liittyvät tekijät kytkeytyivät vahvasti työntekijöiden kokemukseen ylikuormittumisesta. Vastaavasti sosiaalisten tekijöiden ja ylikuormituksen välillä yhtä vahvaa yhteyttä ei taas havaittu. (Humphrey, Nahrgang & Morgeson, 2007.) Työn sisällölliset tekijät voidaan myös yhdistää työn positiivisiin ilmiöihin. Tutkimuksessa koskien voimavaroja ja työn imua havaittiin, että erityisesti työn sisältöön liittyvät voimavarat ennakoivat työn tekijöiden kokemaa työn imua. Näitä voimavaroja olivat muun muassa tehtävien vaihtelevuus ja merkityksellisyys sekä autonomia työssä (Bakker ja muut 2014).

### **2.2.2 Työn sosiaaliset tekijät**

Työn sosiaaliin tekijöihin lukeutuvat muun muassa palaute muilta, sosiaalinen tuki ja riippuvuus muista. Tieteellisissä tutkimuksissa on tultu siihen päätelmään, että erityisesti sosiaalisilla tekijöillä on suuri merkitys työhyvinvointiin liittyen.

Työn sosiaaliseen ulottuvuuteen liittyvät kuormitustekijät sisältävät pääasiallisesti laadullisia vaatimuksia eli estevaatimuksia, kuten vaatimuksia liittyen työyhteisön yhteistyöhön tai vuorovaikutukseen. Kuormitusta saattaa myös vaatimustekijöiden lisäksi aiheuttaa sosiaalisten voimavarojen puute. Esimerkiksi Houkes, Janssen, de Jonge ja Bakker (2003) totesivat, että sosiaalisen tuen puute lisää uupumusta työssä.

Työn sosiaalisilla voimavaroilla tarkoitetaan muun muassa sosiaalista tukea sekä palautteen saamista esihenkilöltä ja kollegoilta. Karasek ja muut havaitsivat jo vuonna 1998 tutkimuksessaan, että yksi tärkeä suojaava tekijä työn negatiivisille ilmiöille, kuten uupumukselle on sosiaalinen tuki kollegoilta ja esihenkilöltä. Lisäksi on todettu, että hyvät työntekijöiden väliset suhteet vaikuttavat muun muassa työn mielekkyyteen (Wrzesniewski, Dutton, & Debebe, 2003) ja yksilön työhyvinvointiin (Myers 1999). Parhaimmillaan toimivat sosiaaliset tekijät luovat resilienssiä, turvallisuuden tunnetta ja positiivisia tunteita työssä (Deci & Ryan, 2001). Työyhteisöltä saavan sosiaalisen tuen on todettu vähentävän työuupumusta (Woodhead, Northrop & Edelstein, 2016) ja lisäävän sitoutumista organisaatioon (Humphrey Nahrgang & Morgeson, 2007). Mäkikangas ja Kinnunen (2003) taas totesivat tutkimuksessaan, että etenkin naispuolisilla työntekijöillä hyvä organisaatioilmapiiri edisti työtyytyväisyyttä.

Vaikka henkilöllä olisi työssään suuri työmäärä, korkeat emotionaaliset ja fyysiset vaatimukset sekä ristiriitoja työn ja muun elämän suhteen, nämä vaatimukset eivät aiheuttaneet työuupumusta, mikäli työntekijät kokivat autonomiaa, saivat palautetta, heillä oli sosiaalista tukea tai hyvät suhteet esihenkilöönsä (Bakker ja muut, 2005, s.177). Sosiaalisten tekijöiden merkitystä liittyen työhyvinvoinnin positiivisiin ilmiöihin tukee siis useampi tutkimus, eikä niiden merkitystä työhyvinvoinnin edistäjänä voida sivuuttaa.

### **2.2.3 Työn järjestelyihin liittyvät tekijät**

Työn järjestelyihin liittyvät tekijöihin lukeutuu työn suunnittelu, jakaminen sekä työn tekemisen edellytykset. (Työsuojelu, 2019, s.6). Pääasiallisesti nämä järjestelyihin liittyvät tekijät ovat määrällisiä, kuten työmäärä, työajat tai työvälit ja työympäristö.

Työuupumuksen kannalta erityisesti työntekijän rooliin liittyvät seikat, kuten epäselvyys roolissa, rooliristiriita, roolistressi sekä työmäärä ja työpaine työssä näyttävät merkittävänä tekijänä (Lee & Ashforth, 1996, s.127-129). Myöhemmissä tutkimuksissa Alarcon

(2011) vahvisti Lee ja Ashforthin huomiota siitä, että työn järjestelyihin liittyvät vaatimukset selittävät suuren osan uupumuksen syntymisestä. Tutkimuksessaan Alarcon (2011, s. 552-555) havaitsi, että erityisesti rooliristiriita, epäselvyys roolissa ja työmäärä vaikuttavat olevan merkittävimpiä selittäviä tekijöitä uupumukseen. Humphrey, Nahr-gang ja Morgeson (2007) havaitsivat taas, että pelkästään työolojen vaikutus koettuun stressiin oli suurempi kuin viiden työn sisältöön liittyvän tekijän tai kolmen sosiaalisen tekijän. Työoloihin tutkimuksessa katsottiin kuuluvan muun muassa työympäristö sekä -työvälineet.

Työn vaatimuksista työmäärä näyttäytyy olevan tutkimusten mukaan yksi suurin työ-uupumusta selittävä tekijä (Lee & Ashforth, 1996, s.129 ; Alarcon 2011, s. 555, Houkes, Janssen, de Jonge, & Bakker, 2003). Haasteena on työmäärän säilyttäminen tarpeeksi haastavana, mutta sellaisena, ettei se aiheuta yksilölle liiallista kuormitusta. DiStaso ja Shoss (2020) tutkivat tulevaisuuden työmäärän vaikutusta tämänhetkisen työmäärän kuormittavuuteen. Tutkimuksessa havaittiin, että tieto työmäärän helpottumisesta vaikuttaa kykyyn sietää kuormitusta paremmin. Lisäksi todettiin, että tieto tulevasta työkuorman lisääntymisestä lisäsi myös työntekijän psyykkistä rasitusta tämänhetkisestä työkuormasta. (DiStaso, M.J. & Shoss, M.K., 2020).

Vaikka työn järjestelyihin liittyvät seikat vaikuttavat tutkimusten mukaan työuupumukseen, työn imuun liittyvää korrelaatiota ei olla nähty yhtä vahvana. Esimerkiksi Bakker ja muut (2014) totesivat, että työn sisältöön ja työn sosiaaliseen toimivuuteen liittyvät tekijät korreloivat työn imun kanssa voimakkaammin, kuin fyysiset voimavarat, kuten sopiva lämpötila ja melu. Vaikka tutkimuksessa ei olla pystytty osoittamaan työn imun ja työn järjestelyihin liittyvien piirteiden yhteyttä, näiden voimavarojen ja erityisesti työtä kohtaan koettujen positiivisten asenteiden välillä on löydetty yhteys. Humphrey, Nahr-gang ja Morgeson (2007, s.1345) havaitsivat, että työn fyysiset vaatimukset, työolot ja ergonomia selittivät vahvemmin työtyytyväisyyttä kuin motivaatiotekijät tai sosiaaliset tekijät.

### 3 Henkilökohtaisen elämän ja työhyvinvoinnin yhteys

Työn ja muun elämän yhteensovittamisen tutkimukseen lisääntyminen nähdään linkittyvän naisten työssäkäynnin yleistymiseen länsimaissa. Kuten hyvinvointitutkimuksessa yleensä, myös työn ja muun elämän tasapainoa tarkastellessa pääpaino oli erityisesti negatiivisissa ilmiöissä kuten rooliristiriidoissa tai elämän osa-alueiden kielteisissä vaikutuksissa toisiinsa. Kuitenkin nykytutkimus ottaa huomioon myös elämän eri osa-alueiden positiiviset vaikutukset toisiinsa. Lisäksi tutkimus on enenevässä määrin ottanut huomioon myös elämän alueiden limittäisyyden. Nykytutkimuksen valossa tasapainon sijasta (work-life balance) onkin alettu puhumaan työn ja muun elämän yhteensopivuudesta (work-life fit). Vaikka tutkimusta on tehty työn ja muun elämän päällekkäisyyksien tai konfliktien vaikutuksesta hyvinvointiin sekä niiden aiheuttavista ilmiöistä, tutkimus ei juurikaan ole toistaiseksi keskittynyt tutkimaan niitä tekijöitä, jotka johtavat näihin tapahtumiin. (ten Brummelhuis ja Bakker, 2012).

#### 3.1 COR-teoria

Voimavarojen säilyttämisteoria (Conservation of Resources Theory) on Hobfollin kehittämä yksi keskeisimmistä voimavarateorioista. Teoria pyrkii selittämään, kuinka yksilöt reagoivat ympäristönsä vaatimuksiin ja kuinka erilaiset vaatimukset sekä voimavarat näin ollen vaikuttavat yksilön hyvinvointiin. Teoria ottaa huomioon voimavarat niin työelämässä kuin yksilön muilla elämän osa-alueilla. Hobfollin (2001) mukaan henkilöt pyrkivät saavuttamaan, säilyttämään ja suojelemaan tärkeitä voimavarojaan ja kuormittumisen kokemus syntyy, kun näitä tärkeitä voimavaroja ei saavuteta yrityksistä huolimatta tai ne ovat vaarassa ehtyä tai jo ehtyneet.

COR-teorian mukaan yksilön kokemukseen kuormittumisesta vaikuttaa objektiivisesti havaittavissa olevat voimavarat ja niiden puute sekä subjektiivinen kokemus voimavaroista. Hobfoll (2001) olettaa, että subjektiivisen tulkinnat voimavaroista ilmentyvät suh-

teellisen samanlaisina henkilöillä, jotka työskentelevät ja asuvat samanlaisessa sosiokulttuurisessa ympäristössä sekä jakavat yhteiset arvot. Teorian mukaan voimavarojen ehtyminen tai menetys on merkittävämpää kuin niiden saavuttaminen. Lisäksi yksilön täytyy investoida voimavaroihin, jotta voimavarat saavutettaisiin, säilytettäisiin tai jo menetetystä voimavaroista toivuttaisiin. (Hobfoll, 2001, s.349).

Hobfollin (2001, s.342) mukaan voimavaroja voivat olla muun muassa hyvät ihmissuhteet perheen, ystävien, kollegoiden ja esihenkilön kanssa, taloudellinen varmuus sekä henkilökohtainen terveys. Hobfollin (2002) esittää, että voimavarat voidaan jakaa niiden lähteen, keston ja tärkeyden mukaan. Voimavarat lähteen mukaan voidaan jälleen jakaa **yksilöllisiin**, kuten yksilön resurssit (aika tai energia) ja **kontekstuaalisiin** voimavaroihin, kuten kotiolot tai sosiaalinen tuki kotona tai töissä. Keston mukaan voimavarat voidaan jakaa haihtuviksi tai **lyhytkestoisiksi** eli voimavaroiksi, joita ei voi uudelleen käyttää (aika tai olotila) tai **pysyviksi voimavaroiksi**, kuten koti tai sosiaalinen verkosto. **Avainvoimavarat** kuvastavat kyvykkyyksiä tai ominaisuuksia, miten yksilöllä on mahdollisuus käyttää aiemmin mainittuja voimavarojaan. Avainvoimavarat voivat olla persoonallisuuden piirteitä (optimismi) tai sosiaalinen asema (mahdollisuus tehdä päätöksiä) (Hobfoll, 2002). Ten Brummelhuis ja Bakker (2012, s.548) lisäävät tähän tarkasteluun vielä Bronfenbrennerin (1940) esittelemät **makrotason voimavarat**, jotka muodostuvat kulttuurista, taloudessa tai sosiaalisessa ympäristössä, jossa yksilö toimii. Makrotason voimavaroilla tarkoitetaan niitä ympäristön tai kulttuurin tekijöitä, joihin yksilöllä tai organisaatiolla ei ole suoraa vaikutusmahdollisuutta. Näitä voivat olla esimerkiksi lainsäädäntö, yhteiskunnan hyvinvointipalvelut, kulttuurilliset normit, liittojen olemassaolo ja yhteiskunnallinen tasa-arvo. (ten Brummelhuis & Bakker, 2012, s.551).

LÄHDE	KESTO	TÄRKEYS	MAKROTASO
<b>Yksilölliset</b> <i>Yksilön omat resurssit (esim. aika ja energia)</i>  <b>Kontekstuaaliset</b> <i>Yhteydessä yksilön ympäristöön (esim. kotiolot ja sosiaalinen tuki)</i>	<b>Lyhytkestoiset</b> <i>Ei voi käyttää uudelleen (esim. aika ja olotila)</i>  <b>Pysyvät</b> <i>Suhteellisen pysyvät (esim. koti ja sosiaalinen verkosto)</i>	<b>Avainvoimavarat</b> <i>Ominaisuudet tai kyvykkyudet, joilla hyödyntää olemassa olevia voimavaroja (esim. persoonallisuus ja sosiaalinen asema)</i>	<b>Ympäristö ja kulttuuri</b> <i>Tekijät, joihin yksilöllä ei ole suoraa vaikutusmahdollisuutta (esim. kulttuuri, talous ja sosiaalinen ympäristö)</i>

**Kuva 3.** Voimavarojen jaottelu mukailten Hobfoll (2002) sekä ten Brummelhuis ja Bakker (2012).

COR-teorian mukaan voimavarojen saavuttaminen edistää uusien voimavarojen saavuttamista (Hobfoll, 2001, s. 354-357). Tämän samankaltaisen positiivisen kehän nähtiin myös syntyvän Hakasen (2011) sekä Eldorin (2016) tutkimuksissa koskien voimavarojen siirtymistä elämän eri osa-alueilla. Hobfoll (2001, s. 354–357) kuitenkin toteaa lisäksi, kehän syntyvän myös negatiivisessa tilanteessa, sillä voimavarojen menettäminen tai puuttuminen kiihdyttää voimavarojen ehtymistä ennestään. Tätä voimavarojen tai vaatimusten kumuloitumista Hobfoll (2001) on kuvaillut teoriassaan karavaanina.

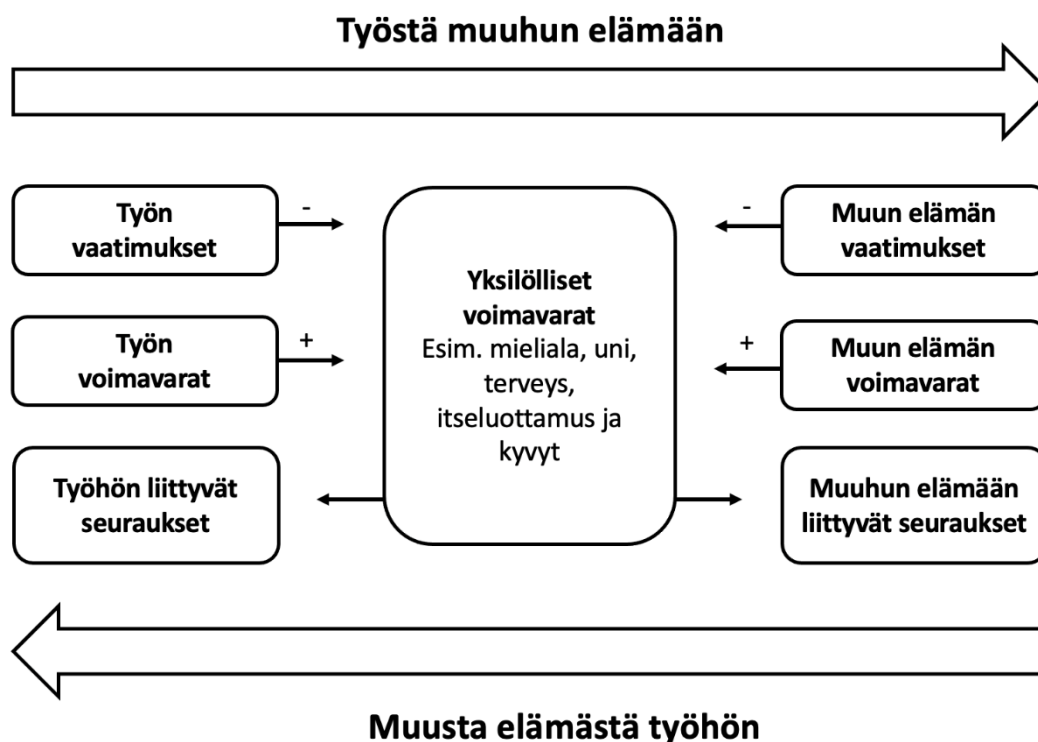
Hobfollin mukaan (2002, s.317-318) yksilöt, joilla on jo korkeat voimavarat voivat välttää tilanteita, joissa heidän voimavaransa olisivat uhattuna, joka johtaa mahdollisuuden kerryttää voimavaroja lisää. Mikäli kuitenkin korkeat voimavarat omaavat henkilöt joutuvat tilanteeseen, joissa voimavarat ovat uhattuna, heillä on paljon hyödynnettävissä olevia voimavaroja. Jos henkilöt menettävät joitakin voimavarojaan tällaisen kuluttavan tilanteen takia, heidän suuret voimavaransa mahdollistavat menetettyjen voimavarojen korvaamisen toisella. Lisäksi teoria olettaa, että korkeiden voimavarojen aikaansaama positiivinen kokemus vaikuttaa samalla tavalla eri ajassa ja eri elämän osa-alueilla eli esimerkiksi korkeat voimavarat töissä vaikuttavat positiivisesti myös elämän muihin osa-alueisiin. (Hobfoll, 2002, s.317-318) Tätä voimavarojen ja positiivisten työhyvinvoinnin ilmiöiden ”leviämistä” on tutkittu myös Hakasen (2011) sekä Eldorin (2016) toimesta.

Lisäksi Hobfollin (2002) mukaan ne henkilöt, joilla on korkeat voimavarat näkevät itsensä sekä tulevat muiden toimesta nähdyksi positiivisemmassa valossa.

Hobfoll (2001, s.357) esittää, että ryhmät tai yksilöt, jotka kärsivät jo voimavarojen puutteesta voivat toimia puolustautuvasti, varmistaakseen jäljellä olevien voimavarojen säilymisen. Tämä saattaa esiintyä haluttomuutena osallistua työhyvinvointia kehittäviin interventioihin, sillä riskinä saatetaan nähdä niiden toimimattomuus ja seurauksena vähäistenkin voimavarojen menetys. Teorian mukaan myös negatiiviset kokemukset kasaantuvat karavaanin tavoin, joka johtaa kokemukseen voimavarojen vähenemisestä, jolloin puolustautuva asenne lisääntyy ja tilanteen myönteisten puolien eli voimavarojen hyödyntäminen vaikeutuu (Hobfoll, 2001, s.357).

### **3.2 Työn ja muun elämän voimavaramalli**

WHR-malli eli työn ja muun elämän voimavaramalli (ten Brummelhuis & Bakker, 2012) pohjautuu Hobfollin voimavarojen säilyttämisen teoriaan (COR-teoriaan) ja se on kehitetty kuvaamaan voimavarojen ja vaatimusten vaikutusta kokonaisvaltaisesti yksilön elämään (Kuva 4). Kuten aiemmin on todettu, voimavarat ja vaatimukset eivät yksinään vaikuta vain sillä elämän osa-alueella, jolla ne ovat syntyneet vaan työssä koetut voimavarat voivat edistää hyvinvointia myös muilla elämän osa-alueilla (Hobfoll 2002; Hakanen 2011). Kun aiemmin esitelty JDR-malli esittelee vaatimuksia ja voimavaratekijöitä vain työssä, työn ja muun elämän voimavaramalli (WHR-model) ottaa huomioon henkilön elämän kokonaisuutena. Vaatimusten ja voimavarojen lisäksi mallissa otetaan huomioon myös kulttuurin vaikutus sekä yksilön voimavarat keskeisenä välittävänä tekijänä. Näitä yksilöllisiä tekijöitä voivat olla esimerkiksi vireys, uni, terveys, itseluottamus, taidot, myönteinen mieliala ja kyvyt. Mallin mukaan esimerkiksi työn vaatimukset vaikuttavat vähentävästi yksilöllisiin voimavaroihin, jolloin yksilölle voi syntyä tunne kuormituksesta. (ten Brummelhuis & Bakker, 2012).



**Kuva 4.** Työn ja muun elämän voimavaramalli mukailleen ten Brummelhuis ja Bakker (2012).

Hobfollin (2002) karavaanien mukaisesti myös työn ja muun elämän voimavaramallin mukaan muutokset voimavaroissa tai vaatimuksissa vaikuttavat yksilön hyvinvointiin. Koska yksilön voimavarat ovat kokonaisuus, näiden negatiivisten sekä positiivisten voimavarakaravaanien voidaan WHR-teorian mukaan nähdä ilmentyvän niin työelämässä kuin muillakin elämän osa-alueille (ten Brummelhuis & Bakker, 2012, s.552). Ten Brummelhuisin ja Bakkerin sekä Hobfollin teorioita soveltaen esimerkiksi sosiaalinen tuki kotona voi edistää yksilöllisiä voimavaroja, kuten itseluottamusta ja näin ollen luoda pystyvyyden tunnetta henkilölle työtehtävässään. Toisaalta taas voimavarojen, kuten työaika autonomian, menettäminen työssä saattaa heikentää yksilöllisiä voimavaroja, kuten käytettävissä olevaa aikaa, ja näin ollen vaikuttaa myös yksilön muun elämän voimavaroihin heikentävästi.

Hobfollin (2002) teorian mukaan pitkittynyt kuormittava tilanne lisää riskiä siihen, että yksilö joutuu negatiiviseen karavaaniin, joka kuluttaa kumulatiivisesti henkilön voimavaroja. COR-teorian mukaan henkilöt tai ryhmät, jotka kärsivät voimavarojen puutteesta saattavat reagoida negatiivisesti esimerkiksi organisaation yrityksiin kehittää voimavaroja pyrkiessään säilyttää viimeiset jäljellä olevat voimavaransa. (Hobfoll, s.357). WHR-mallin mukaan erityisen vaikeana yksilön hyvinvoinnin kannalta näyttäytyy tilanne, jossa yksilöä kohtaa kauan korkeat vaatimukset niin työssä kuin muussa elämässä.

Vaikka pitkittynyt kuormitus on nähty olevan haitallista hyvinvoinnille, on myös havaittu, että voimavarojen ja vaatimusten muutoksien vaikutukset työstä muuhun elämään ja toisinpäin voivat olla myös kestoaltaan lyhytaikaisia. Esimerkiksi työmäärältään kuormittava työpäivä voi vaikuttaa muilla elämän osa-alueilla jaksamiseen ja olotilaan hetkellisesti. Mikäli työmäärän kuormitus on vain väliaikainen, se ei välttämättä johda voimavarojen kumulatiiviseen menettämiseen. Henkilö voi käyttää silloin hetkelliseen vaatimukseen Hobfollin kuvaamia lyhytkestoisia tai haihtuvia voimavarojaan, kuten aikaa tai olotilaa (ten Brummelhuis & Bakker, 2012, s.552).

### **3.3 Voimavarojen ja vaatimusten läikkyminen**

Ottaen huomioon JDR-teorian ja WHR-mallin voidaan todeta, että yksilön voimavaroja vahvistamalla kokonaisvaltaisesti, voidaan estää negatiivisten seurausten, kuten työpummuksen, syntymistä ja edistää positiivisten ilmiöiden, kuten työn imun, muodostumista. Kun tyypillisesti organisaatiot keskittyvät huomioimaan voimavarat työssä, työn ja muun elämän voimavaramallin mukaisesti, organisaation kannattaisi pyrkiä löytämään myös keinoja tukea yksilön hyvinvointia muillakin elämän osa-alueilla. Tämä voi tapahtua esimerkiksi hyödyntämällä työnteon tapoja, jotka huomioivat myös tarpeet kotona ja edistävät työn ja muun elämän yhteensopivuutta. (ten Brummelhuis & Bakker, 2012).

Hobfollin (2001) voimavarakaravaanien merkitys on saanut tieteellistä tukea myöhemmissä tutkimuksissa koskien hyvinvoinnin syntymistä. Hakasen tutkimuksessa havaittiin,

että työn imusta sekä työn voimavaroista on mahdollista muodostua toisiaan vahvistavia kehiä ja siten positiiviset seuraukset voivat ulottua myös henkilökohtaiseen elämään työn lisäksi (Hakanen, 2011, s.128-130; Eldor, 2016). Tutkimuksissa on havaittu, että työn imulla voi olla merkittäviä positiivisia vaikutuksia koko yhteisöön jopa työn ulkopuolella. (Eldor, 2016, s.330)

Eldorin (2016, s 330) tutkimuksen mukaan ne henkilöt, jotka kokevat työn imua, käyttävät siitä syntyviä voimavaroja työn lisäksi myös työn ulkopuolella. Työn imussa ilmentyvä energia ja positiiviset tunteet lisäävät henkilöiden voimavaroja (Bakker, Albrecht & Leiter, 2011) ja näitä työstä syntyviä voimavaroja työntekijät voivat hyödyntää myös elämän muilla osa-alueilla ilmenneisiin vaatimuksiin. (Eldor, 2016 s.330). Työn imun positiiviset vaikutukset voivat näyttäytyä itseluottamuksen kasvuna, tyytyväisyyden ja hyvinvoinnin lisääntymisenä sekä johtaa etenemiseen työssä. Työn imu tuo merkityksellisyyden tunnetta, joka luo tyytyväisyyttä niin työpaikalla kuin elämässä yleensä (Eldor, 2011, s. 330.) Työn imun on todettu yksilön tietotaitojen lisäksi kehittävän myös yksilön luottamusta omaan kykyihin, joista on hyötyä esimerkiksi sosiaalisissa tilanteissa (Bakker ja muut, 2011). Työn imun edistäminen työpaikalla lisäämällä voimavaroja ja tarjoamalla sopivia vaatimuksia siis edistää työhyvinvoinnin lisäksi myös yksilöiden hyvinvointi muillakin elämän osa-alueilla.

Tutkimus on osoittanut, että työn voimavaroista JDR-mallin mukaan aiheutunut positiivinen työhyvinvoinnin ilmiö, työn imu, voi tarttua eri henkilöiden, kuten puolisojen välillä (Hakanen, 2011). Bakkerin ym. (2016) tutkimuksessa havaittiin, että henkilön työn voimavarat sekä vaatimukset voivat vaikuttaa myös kollegan kokemukseen voimavaroista ja vaatimuksista. Kun työntekijä työn voimavarat ja haastevaatimukset lisääntyivät, myös kollegan työn imun havaittiin kasvavan. Toisaalta taas, kun henkilö vähensi omia esteevaativuuksiaan työssä, kollegan työn imu heikentyi ja työtaakka kasvoi (Seppälä & Hakanen, 2017, luku 6.)

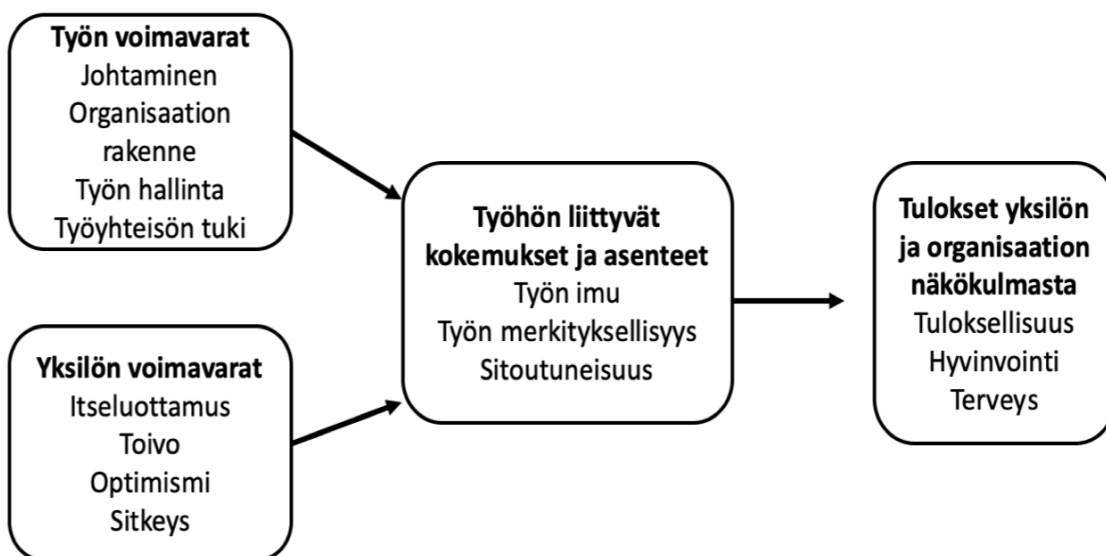
### 3.4 Yksilön ominaisuudet

Työhyvinvoinnin tutkimuksen lisääntyä on ymmärretty, että yksilön omat ominaisuudet vaikuttavat usein työhyvinvoinnin tai työpahoinvoinnin syntymiseen. Kuten työn ja muun elämän voimavaramallista (kuva 4) on huomattavissa, työntekijän omat ominaisuudet ja luonteenpiirteet voivat edistää tai vastaavasti heikentää yksilön hyvinvointia. Ten Brummelhuisin ja Bakkerin (2012) mukaan Hobfollin määrittelemät avainvoimavarat jopa ennustavat parhaiten sitä, kuinka yksilö hyödyntää käytettävissä olevia voimavarojaan kuormittavassa tilanteessa. Esimerkiksi henkilö, jolla on korkea optimismi tai sosiaalinen asema, todennäköisemmin selviää paremmin stressaavasta tai kuormittavasta tilanteesta (ten Brummelhuis & Bakker, 2012, s.550). Yksilön ominaisuuksilla ja asemalla nähdään siis olevan merkittävä vaikutus hyvinvoinnin syntymiseen.

Yksilön ominaisuuksilla tarkoitetaan niitä yksilön henkilökohtaisia piirteitä, jotka pysyvät suhteellisen samana ajasta riippumatta (Bakker ja muut, 2014). Yksilölliset voimavarat sisältävät fyysisiä (terveys ja kunto), psykologisia (keskittymis- ja huomiointikyky), intellektuellisia (tiedot ja taidot), affektiivisia (positiivinen asenne ja optimismi) sekä kapitalisia voimavaroja (aika ja raha) (ten Brummelhuis & Bakker, 2012, s.550). Yksilölliset voimavarat vaikuttavat siihen, kuinka henkilö kokee ja reagoi erilaisiin tilanteisiin. Siinä missä henkilö, jolla on matala mieliala tai vähäiset henkilökohtaiset voimavarat, saattaa nähdä suuren ja kompleksisen työn (haastevaatimuksen) rasitteena, korkealla mielialalla ja suurilla voimavaroilla varustettu henkilö saattaa nähdä samaisen tehtävän inspiroivana. Tästä syystä työn kuormitusta tai sen vaikutuksia hyvinvointiin ei voida pelkästään tarkastella objektiivisesta näkökulmasta vaan huomioon on otettava yksilön ominaisuudet.

Tutkijat ovat pyrkineet kehittämään malleja työn imuun syntymisestä, jossa otetaan huomioon voimavarojen lisäksi myös yksilön omat ominaisuudet. Kuvasta 3 voidaan nähdä, kuinka yksilön ja työn voimavarat johtavat työn imuun sekä muihin positiivisiin tuloksiin, kuten hyvinvointiin työssä ja organisaation tuloksellisuuteen. Työn voimavaroihin lukeu-

tuu muun muassa työn sosiaalisia tekijöitä kuten esihenkilön tuki, työn sisällöllisiä tekijöitä kuten autonomia ja työn järjestelyihin liittyviä tekijöitä, kuten oman roolin selkeys. Yksilön voimavaroihin lukeutuu työntekijöiden henkilökohtaiset ominaisuudet, kuten optimismi, itseluottamus, sitkeys ja toiveikkuus. (Christensen ja muut, 2008; Manka, 2012).



**Kuva 5.** Työn voimavaratekijät. (Christensen ja muut, 2008; Manka, 2012)

Mallin (Kuva 5) mukaan siis työn imu, kuten muutkin työhön liittyvät kokemukset ja asenteet, ovat työn sekä yksilön voimavaroista rakentuvia. Työn imu sekä muut positiiviset kokemukset ja asenteet vaativat tasapainoisen vuorovaikutussuhteen yksilön sekä työyhteisön välillä. (Manka, 2012)

Alacron ja muut tutkivat vuonna 2009 julkaistussa meta-analyysissään yksilöiden persoonallisuuden vaikutuksia työhyvinvoinnin negatiiviseen ilmiöön, työuupumukseen. Tutkimuksessa kävi ilmi, että erityisesti tunnetasapainoisuus, ekstroverttiys, tunnollisuus ja sovinollisuus, olivat negatiivisesti yhteydessä työuupumuksen kanssa. Näistä erityisesti tunnetasapainolla (emotional stability) nähtiin olevan suurin yhteys uupumukseen ja

kyynistymiseen kanssa. Tutkimuksen mukaan tietyt persoonallisuuden piirteet parhaimmillaan suojaavat työuupumuksen syntymiseltä. (Alacron ja muut, 2009, s.251-255). Myöhemmin on todettu, että Big Five -teorian mukaiset ”low-order”-personallisuuspiirteet, kuten itseluottamus, minäpystyvyys, optimismi ja proaktiivisuus voivat vaikuttaa työuupumukseen negatiivisesti. Bakker ja muut (2014) totesivat tutkimuksissaan näitä persoonallisuuden piirteitä omaavat henkilöt usein myös kokevat olevansa kontrollissa ympäristöstään ja näin ollen selviytyvät paremmin työn vaatimuksista (Bakker ja muut, 2014, s.393).

Alacron ja muut (2009) esittelivät henkilön ominaisuuksien vaikutusta siihen, kuinka hän kokee työympäristönsä. He muun muassa totesivat, että ekstrovertti henkilö saattaa etsiä enemmän työtehtäviä sekä -ympäristöjä, jotka ovat kompleksia. Sen sijaan henkilö, joka on enemmän introvertti, saattaa enemmän hakeutua rutiininomaisiin tehtäviin. (Alacron ja muut, 2009, s. 246). Mikäli näiden henkilöiden työtehtävät vaihdettaisiin päikseen, ekstrovertti saattaisi tylsistyä ja introvertti taas stressaantua, jolloin molempien henkilöiden työtyytyväisyys kärsisi. On myös todettu, että ekstraverttien taipumus uudelleenarvioida ongelmia positiivisesta näkökulmasta voi mahdollistaa työn vaatimusten näkemisen haasteina. (Bakker, Demerouti & Sanz-Vergel, 2014) Tutkimusten mukaan siis sama haastevaatimus saattaa näyttäytyä mielenkiintoiselta tehtävältä tai liialliselta vaatimukselta riippuen henkilön yksilöllisistä voimavaroista.

On myös todettu, että erityisesti työntekijät, joilla on heikko itsetunto, ovat alttiita reagoimaan organisaation erilaisiin tapahtumiin. Tällaisille työntekijöille tulisi tarjota emotionaalista tukea työyhteisöissä esimerkiksi antamalla mahdollisuuksia keskustella kollegojen ja esihenkilön kanssa, sillä heidän henkilökohtaiset resurssinsa käsitellä muutosta saattavat olla heikkomat kuin työntekijöillä, joilla on korkea itsetunto. Mäkikangas ja Kinnunen (2003) havaitsivat, että erityisesti miespuolisilla työntekijöillä itsetunnon kasvaessa emotionaalinen uupumus ja henkinen ahdistus vähenivät. Mielenkiintoista kuitenkin oli, että samaan aikaan miespuolisten työntekijöiden itsetunnon kasvaessa, organisaation ilmapiiri ja sosiaalinen tuki heikkeni. (Mäkikangas & Kinnunen, 2003).

Kuten aiemmin on todettu, työ sisältää aina vaatimuksia ja niiden vähentäminen saattaa olla hyvin hankalaa tai jopa työn imulle haitallista. JDR-malliin pohjautuvien tutkimusten mukaan on siis kannattavaa, että organisaatio pyrkii kehittämään työntekijöiden voimavaroja, sillä se johtaa hyvinvointiin, vaikka työntekijöihin kohdistuvat vaatimukset olisivatkin korkeat (Bakker & Demerouti, 2007, s.320; Bakker ja muut, 2014). Koska vaatimukset ja voimavarat perustuvat pitkälti subjektiiviseen kokemukseen, organisaatioiden saattaa olla haastava luoda geneerisiä toimintatapoja, jotka auttaisivat koko henkilöstön hyvinvointia. Yksi organisaation keino vaikuttaa työntekijöiden voimavaroihin on työn muokkaaminen vastaamaan yksilön omia tarpeita.

Jotta voidaan saada parempi ymmärrys siitä, kuinka hyvinvointi kokonaisuudessaan kehittyy, ei voida ainoastaan ottaa huomioon työn psykososiaalisia tekijöitä vaan huomioon tulee ottaa myös elämän muut osa-alueet sekä yksilölliset tekijät. Työn tuunaamisella voidaan sovittaa työn psykososiaalisia ominaisuuksia vastaamaan yksilön voimavaroja ja näin ollen edistää työntekijän positiivisten työhyvinvoinnin ilmiöiden syntymistä.

Alun perin tieteellisessä tutkimuksessa puhuttiin työtehtävän tuunaamisesta, joka sisälsi pitkälti työn sisältöön liittyvien tekijöiden muokkaamista. Tutkimusten lisääntyessä, sen sijaan, että keskityttäisiin työtehtävän tuunaamiseen, huomioon alettiin ottaa myös työn järjestelyihin sekä työn sosiaalisuuteen liittyvät tekijät. Tällöin syntyi käsite työn tuunaamisesta (work design), sillä työ laajempaan käsitteeseen sisältää työtehtävän lisäksi muitakin ominaisuuksia. (Morgeson & Humphrey, 2006). Työn tuunaus sisältää Parkerin (2014, s. 662) mukaan työtehtävien, työn toimintojen, työssä esiintyvien suhteiden sekä vastuiden sisältöä ja niiden muokkaamista. Työn tuunaamisella on todettu olevan positiivisia vaikutuksia niin yksilölle kuin organisaatiollekin.

## 4 Tutkimuksen toteutus

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen toteutus. Ensimmäiseksi luvussa esitellään kohdeorganisaatio, sen organisaatorakenne, tunnuslukuja sekä nykytilaa hyvinvointiin liittyen. Tämän jälkeen käydään läpi tutkimuksen tarvetta esittelemällä Mehiläisen esitietokyselyä ja siitä tärkeimpiä esiin nousseita teemoja. Kolmanneksi pureudutaan tarkemmin tutkimusmenetelmään ja tutkimuksen toteutukseen, sekä perustellaan, miksi tutkimukseen valikoitui laadullinen tutkimusmenetelmä. Lopuksi tarkastellaan analyysiä ja pohditaan tutkimuksen luotettavuutta sekä mahdollisia rajoituksia.

Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2009, s.74) mukaan tutkimustyöstä tulee mielenkiintoinen, kun se liittyy luontevalla tavalla tutkimuksen tekijän omaan elämään sekä tapaan ajatella. Tutkijan mielenkiinto tutkimuksen aiheeseen on tässä tapauksessa kiinnostus olla mukana luomassa organisaatioita, jossa työntekijät voivat hyvin. Tutkielma lähti liikkeelle kiinnostuksella työhyvinvoinnin tutkimukseen ja kohdentui myöhemmin kohdeyrityksen tarjoaman teeman mukaisesti kuormituksen ja voimavarojen tutkimukseen toimihenkilötyössä sekä työn ulkopuolella. Koska Mehiläisen tutkimus oli jo osoittanut psykososiaalisten kuormitustekijöiden olemassaolon, tarpeena oli selvittää tarkemmin mitkä kaikki tekijät erityisesti aiheuttavat vaatimustekijöitä työssä ja kuinka liiallista kuormitusta voitaisiin vähentää.

Tutkimuksen kaikissa vaiheissa otettiin huomioon se, että tutkimuksen on tarkoitus tarjota kohdeorganisaatiolle arvokasta ja käytettävää tietoa. Tutkimuksen aiheen, tutkimuskysymysten sekä tutkimusmenetelmän valinnassa työskenneltiin yhteistyössä organisaation edustajien kanssa, jotta tutkimus osattaisiin suunnata organisaation tarpeiden mukaisesti. Tarkoituksena on luoda tietoa organisaation nykytilasta sekä esittää mahdollisia kehitysehdotuksia teorian pohjalta.

#### 4.1 Kohdeorganisaatio

Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena yhteistyössä Sandvik Mining and Construction Oy:n Lahden toimipisteen kanssa. Tapaustutkimuksessa tarkastetaan rajattua kokonaisuutta ja siinä pyrkimyksenä on tutkia, kuvata ja selittää tiettyä tapausta. Tässä tutkimuksessa tutkittava tapaus on toimihenkilöiden työhyvinvoinnin muodostuminen Lahden Sandvikilla. Tapaustutkimuksen tavoitteena on lisätä ymmärrystä tietystä ilmiöstä ja se usein valitaan menetelmäksi, kun tietystä kohteesta pyritään saamaan syvällisempää ymmärrystä. (Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka, 2006). Yritysesittely on kirjoitettu merkittyjen lähteiden lisäksi hyödyntämällä Sandvikin sisäistä Intranetiä sekä Sandvikin ja Rammerin internet sivuja.

Sandvik Mining and Construction Oy on osa ruotsalaista Sandvik Group teollisuuskonsernia, joka toimii pääasiassa valmistus-, kaivos ja infrastruktuuriteollisuudessa. Konsernilla oli vuonna 2022 yhteensä noin 40 000 työntekijää ja sen liikevaihto oli noin 123 miljardia Ruotsin kruunua. (Sandvik, 2023a) Sandvik Mining and Construction Oy:lla on vuonna 2023 tuotantoa Suomessa Tampereella, Turussa ja Lahdessa. Tampereen toimipiste valmistaa poralaitteita, Turussa valmistetaan louheen kuljetuslaitteita ja Lahdessa hydraulisia rikotuslaitteita. Sandvikin toiminnot ovat jaettu neljään eri liiketoiminta-alueeseen, jotka ovat Sandvik Mining and Rock Solutions, Sandvik Rock Processing Solutions ja Sandvik Manufacturing and Machining Solutions.

Lahden toimipiste kuuluu Attachment Tools divisioonaan, joka on osa aiemmin mainittua Sandvik Rock Processing Solutions -liiketoiminta-alueetta. Vuonna 2022 liiketoiminta-alueen liikevaihto oli 9587 miljoonaa Ruotsin kruunua ja sillä oli 2919 työntekijää, joista noin 95 on toimihenkilöitä Lahdessa (Sandvik, 2023b). Lahden toimipiste fuusioitui Sandvikiin yritysosaston kautta, kun Sandvik osti silloisen Rammer Oy:n. Lahden tehtaalla valmistetaan hydraulisia rikotuslaitteita, jotka lähetetään ostajalle joko Sandvikin tai Rammerin logolla, riippuen asiakkaasta.

Sandvikilla on jo pitkä historia työntekijöiden hyvinvoinnin tukemisessa, sillä jo organisaation alkuaikoina 1800-luvulla Sandvikenissa organisaatio tarjosi muun muassa erilaisia terveyspalveluita sekä urheilumahdollisuuksia työntekijöilleen. (Fagerfjäll, 2012, s.26-31) Organisaation kiinnostus hyvinvoivaan henkilöstöön ei ole laantunut vuosien aikana vaan yhä edelleen yrityksessä pyritään luomaan hyvinvoivia työntekijöitä niin fyysisesti kuin psyykkisesti. Lahden toimipisteessä henkilöstön työhyvinvointia pyritään tukemaan muun muassa liikuntaan, kulttuuriin ja hierontaan käytettävällä saldolla, unikoullulla, hyvinvointipäivillä sekä mahdollisuudella työsuohdepyörään.

Sandvikissa pyritään noudattamaan Safety First -toimintatapaa jokapäiväisessä työssä. Toimintatavalla tarkoitetaan; *”Ihmisten suojelemista pitämällä huolen siitä, että työpaikka on turvallinen ja turvattu sekä ympäristön suojelemista varmistamalla, että toimilla, tuotteilla ja palveluilla on mahdollisimman pieni negatiivinen vaikutus ympäristöön.”* (Rammer, 2022). Kuvassa 6 on Sandvikin Safety First toimintatapaan liittyvät tekijät vuonna 2023. Tekijöitä päivitetään vastaamaan ympäristön vaatimuksia.

## SAFETY FIRST

Sandvik's objective is zero harm to our people, the environment we work in, our customers and our suppliers.



1

Kuva 6. Sandvik Safety First.

## 4.2 Esitietokysely

Organisaation ponnistuksista huolimatta organisaatiossa on havaittu työhyvinvoinnin negatiivisia ilmiöitä toimihenkilöiden keskuudessa. Tämän havainnon pohjalta organisaatio teetti esikyselyn, jota käytetään tämän tutkimuksen perustana. Esikysely on Mehiläisen aiemmin 2022 toteuttama ja sen avulla selvitettiin toimihenkilöiden psykososiaalisia kuormitustekijöitä Lahden Sandvikilla. Tässä luvussa esitellään esikyselyn merkityksellisempiä havaintoja, joita myöhemmin reflektoidaan haastatteluista saatuihin tutkimuksen tuloksiin.

Esitutkimuksen tarkoituksena oli mitata sekä selvittää psykososiaalisen kuormituksen määrää ja ilmenemistä. Esikysely oli jaettu teemoihin; työn hallinta, etätyö, työstä palautuminen, johtaminen ja esihenkilötyö, työyhteisön toimivuus sekä häirintä, epäasiallinen kohtelu tai henkinen/fyysinen väkivalta. Näistä viimeisin jätettiin organisaation pyynnöstä tutkimuksen ulkopuolelle, sillä siihen oltiin jo reagoitu, eikä tarvetta kyseisen teeman syvempään tarkasteluun tässä tutkimuksessa siksi ollut. Suureen osaan kysymyksistä vastattiin Likertin asteikon avulla. Selvityksestä organisaatio sai nykytilatiedon lisäksi myös toimenpide-ehdotuksia liittyen hyvinvoinnin kehitystyöhön. Kysely lähetettiin toimihenkilöille sähköpostitse ja kyselyyn saatiin 54 vastausta. Lahdessa toimihenkilötehtävissä toimivaa henkilöstöä vuonna 2022 oli noin 95, joten vastausprosentti kyselyssä oli noin 57 %.

Esikyselyssä kävi ilmi, että suurimpia työn sujuvuutta haittaavia tekijöitä olivat keskeytykset, palaverien suuri määrä, liiallinen työkuorma, epäselvyydet vastuissa, avun puuttuminen ja toimintatapojen epäselvyys. Esimerkiksi työkuormaan liittyen 50 % vastaajista oli täysin tai melko samaa mieltä siitä, että työmäärä on kohtuullinen työaikaan nähden ja 22,3 % täysin tai melko eri mieltä asiasta. Tärkeimmiksi kehittämiskohteiksi työssä henkilöt nimesivät osaamisen kehittämisen esihenkilötyössä, IT-taidoissa ja ajanhallinnassa sekä paremman työkuormituksen hallinnan. Organisaation kehittämiskohteiksi nähtiin resursointi, työvälineet, tehtävien ja vastuualueiden selkeyttäminen sekä viestintä, avoimuus ja yhteistyö tiimien välillä.

Voimavaroiksi vastaajat näkivät etätöiden mahdollisuuden, työajan rajaamisen, työsuhteet, yhteistyön ja tuen kollegoiden välillä. Mielekkyyttä ja iloa työhön taas toi yhteistyö, onnistumiset, ongelmanratkaisu, positiivinen palaute ja monipuoliset työtehtävät. Esikyselyn mukaan vastaajat kokevat työssään työhyvinvoinnin positiivisia ilmiöitä, kuten tarkkuutta ja merkityksellisyyttä.

Mehiläinen antoi esikyselyn myötä toimenpide-ehdotuksia liittyen keskeytyksiin, työn taotukseen, työmäärään ja yksintyöskentelyyn, yhteisöllisyyden tukemiseen sekä viestintään ja ilmapiiriin liittyen. Toimenpide-ehdotuksissa ei käsitelty tarkemmin työstä palautumista, vaikka esikyselystä oli nähtävissä tuloksia, jotka saattavat ennustaa negatiivisia hyvinvoinnin ilmiöitä. Esimerkiksi vain noin 55 % vastaajista koki, että heillä riittää toimintatarmoa myös työpäivän jälkeen ja lähes 20% koki, ettei toimintatarmoa riitä lainkaan työajan ulkopuolelle.

Teetetyn esikyselyn tuloksista heräsi syvempi tarve tutkia psykososiaalisia kuormitustekijöiden syntymistä sekä työntekijöiden hyvinvointia, kun tuloksista oli havaittavissa toimihenkilöiden kuormittuneisuutta. Tutkimuksessa pyritään löytämään syvempää ymmärrystä siitä, mitkä kaikki tekijät todellisuudessa liittyvät toimihenkilöiden työhyvinvoinnin syntymiseen sekä löytämään ratkaisuja siihen, kuinka kuormitusta voidaan vähentää.

### **4.3 Tutkimusmenetelmä**

Tutkimusmenetelmäksi valikoitui kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, sillä se mahdollistaa syvän näkemyksen tutkittavasta ilmiöstä (Kananen, 2017, s. 32; Kiviniemi, 2018, s.80). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään tuomaan todellisuus ja todellinen elämä esiin mahdollisimman kokonaisvaltaisella tavalla (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 161).

Tutkimuksen pohjana hyödynnettiin Mehiläisen keräämää esikyselymateriaalia koskien Sandvikin toimihenkilöiden kokemasta psykososiaalisesta kuormituksesta. Ennen tutkimusmetodin valinnan vakiintumista aiheeseen tutustuttiin keräämällä tietoa ilmiöistä sekä aiemmasta tieteellisestä tutkimuksesta liittyen teemaan. Tutustumalla aiempaan tutkimukseen sekä teoriaan, tarkennettiin viitekehystä hyödyntämällä sopivia teoreettisia malleja.

Kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä pyritään tulkitsemaan ilmiötä suhteessa viitekehukseen sekä saavuttamaan uutta tietoa kyseenalaistamalla ilmiötä. Olennaista kvalitatiivisessa tutkimuksessa on terävöittää ja laajentaa kysymyksiä, jotka ovat nousseet teorian pohjalta sekä empiirisessä osiossa syventää ymmärrystä tutkittavasta aiheesta. (Kiviniemi, 2018, s.81) Tässä tutkimuksessa tavoitellaan syvempää ymmärrystä toimihenkilöiden kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin muodostumisesta ja siihen vaikuttavista tekijöistä.

#### **4.3.1 Aineiston keruu**

Jotta toimihenkilöiden hyvinvoinnin tilasta Lahdessa saataisiin parempi kuva, Mehiläisen tutkimustuloksia päätettiin täydentää haastatteluilla. Syvempää tietoa toimihenkilöiden hyvinvoinnista etsittiin hyödyntämällä puolistrukturoitua teemahaastattelua. Puolistrukturoiduissa teemahaastatteluissa haastattelun aihepiirit eli teemat on ennalta määrätty, mutta esimerkiksi kysymysten asettelu, niiden järjestys tai teemojen käsittelyn painotukset saattavat vaihdella (Tuomi ja Sarajärvi, 2018, s. 75-76; Eskola, Lätti Vastamäki, toim. Valli, 2018, s.26) Tuomi ja Sarajärvi (2018, s.75-76) kuvailevat, että puolistrukturoitu haastattelu sopii erityisesti tilanteisiin, joissa pyritään saamaan lisätietoja tutkittavasta ilmiöstä antamatta kuitenkaan liiallisia vapauksia haastateltavalle. Etukäteen suunniteltu kysymyspatteristo sekä haastattelukutsu löytyvät tutkimuksen liitteistä. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina Teams-sovellusta hyödyntäen.

Haastattelija avasi haastattelutilanteen vaihtamalla kuulumisia sekä kertomalla vielä uudelleen tutkimuksen aiheesta sekä tavoitteista. Koska haastattelussa saatettiin käsitellä

hyvin sensitiivisiäkin asioita, luonnollisen keskusteluyhteyden avaaminen oli tärkeää. Sen jälkeen haastattelija kertoi tarkemmin vaatimus- ja voimavaratekijöiden määrittelystä. Itse haastattelu aloitettiin niin sanotuilla lämmittelykysymyksillä, jonka jälkeen jokaisen haastateltavan kanssa keskusteltiin työn voimavaroista ja vaatimuksista, muun elämän voimavaroista ja vaatimuksista sekä työn ja muun elämän päällekkäisyydestä teemoittain. Lopuksi haastateltaville annettiin mahdollisuus vielä kertoa vapaasti haastattelussa läpikäydyistä teemoista. Haastattelijalla oli käytössään ennalta määrätty kysymykset haastattelun runkona (kts. Liite 1), joita hyödynnettiin teemojen läpikäynnissä, mutta kysymysten asettelu tai järjestys saattoi vaihdella ja tarkentavia lisäkysymyksiä esitettiin tarvittaessa.

#### **4.3.2 Haastateltavat**

Haastatteluun päätettiin kutsua noin 10 toimihenkilöä kohdeorganisaatiosta. Valinnat tehtiin satunnaisotannalla, mutta niin, ettei samasta tiimistä tai samankaltaisista positiosta olisi useampia vastaajia. Haastatteluihin pyrittiin saamaan toimihenkilöitä, jotka toimivat esihenkilö- sekä asiantuntijatehtävissä. Tällä hajautuksella pyrittiin saamaan tietoa mahdollisimman laajasti ja todenmukaisesti organisaation henkilöstön tilasta. Haastattelukutsut lähetettiin lopulta 11:sta henkilölle, josta 8 henkilöä vastasi haastattelukutsuun myöntävästi. Taulukossa 1 kerrotaan haastateltavien työsuhteen kesto sekä se, että työskenteleekö henkilö esihenkilötehtävässä. Taulukossa henkilöiden identiteetin turvaamiseksi työsuhteeseen liittyvät luvut on esitetty pyöristettyinä. Satunnaisotannalla haastateltavaksi valikoitui joukko toimihenkilöitä erilaisista tehtävistä.

**Taulukko 1.** Haastateltavat ja esitiedot

Haastattelut	Työsuhde	Esihenkilö
H1	5–10	
H2	5–10	
H3	1–5	
H4	10–20	x
H5	30–40	
H6	5–10	x
H7	10–20	
H8	10–20	

Haastateltavien anonymiteetin takaamiseksi haastateltavista käytetään tässä tutkimuksessa merkintöjä H1, H2, H3 jne. Tutkimuksessa esitellään esimerkiksi haastateltavien kokemusvuosia tai sitä, toimiiko haastateltava esihenkilötehtävässä vastauksien yhteyksissä sillä laajuudella, kun se on tarpeellista tutkimuksen kannalta. Tutkimus kuitenkin painottuu erityisesti toistuviin teemoihin aiheen ympärillä, joten tutkimuksen kannalta ei ole relevanttia kertoa haastateltavista tarkempia tunnistetietoja, kuten tehtävänimikettä.

Satunnaisotannalla pyrittiin koostamaan joukko, joka heijastelee organisaation rakennetta. Tätä hajautusta pyrittiin tehdä valitsemalla haastateltavia eri työuran vaiheilta, ikäluokista, sukupuolista sekä positioista. Haastateltavien ikä ja kokemusvuosijakauman haluttiin heijastelevan koko organisaation ikä ja kokemusvuosijakaumaa, jotta tulokset olisivat mahdollisimman yleistettävissä koko organisaatioon. Taulukossa 2 esitellään tarkemmin Lahden henkilöstön mediaani ja keskiarvo iän sekä työsuhteen suhteen sekä samat tiedot haastateltavista.

**Taulukko 2.** Organisaation sekä haastateltavien ikä ja työsuhteen kesto

	Ikä		Työsuhde	
	Mediaani	Keskiarvo	Mediaani	Keskiarvo
Organisaatio	45	41	7	13
Haastateltavat	43	46	11	13

### 4.3.3 Aineiston analyysi

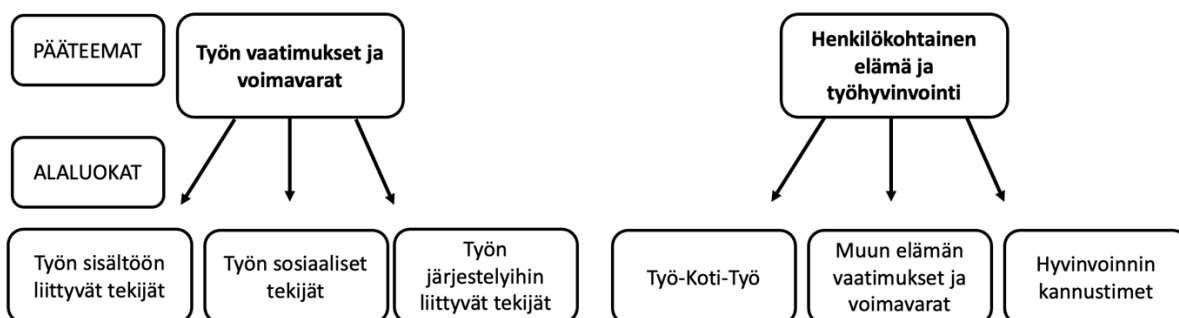
Aineiston analyysissä pyritään löytämään kerätystä aineistosta vastauksia asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Selkeät ja tarkasti määritellyt tutkimuskysymykset ohjaavat tutkimuksen analyysiä samalla, kun saatua aineistoa verrataan aiempaan teoriaan. Onnistuneen analyysin toteutuminen kuitenkin edellyttää, ettei havaintoja oteta sellaisenaan, vaan päätelmiin päästään kriittisen punnitsemisen ja analysoimisen kautta. (Hirsjärvi ja muut, 2009, s.183).

Tämän tutkimuksen aineiston analysointi aloitettiin litteroimalla nauhoitetut haastattelut sana sanalta välittömästi haastattelujen jälkeen. Litteroinnin yhteydessä haastatteluja alettiin anonymisoida niin hyvin kuin se tutkimuksen kannalta oli mahdollista. Henkilöiden tunnistetiedot poistettiin, mutta esimerkiksi tehtävään liittyvät kuvaukset säilytettiin vielä analyysivaiheen ajan. Analyysivaiheessa tieto oli siis pseudonymisoitua, sillä yksittäistä vastaajaa ei vastausten perusteella voinut tunnistaa ilman ulkopuolisia lisätietoja. Tulosten esittelyvaiheessa kuitenkin kaikki materiaali esitettiin niin, ettei tutkimuksesta voi käydä ilmi yksittäisen haastateltavan henkilöllisyys.

Tässä kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineisto analysoitiin hyödyntämällä sisällönanalyysiä. Tutkimusta ohjasi teorialähtöinen sisällönanalyysin, jonka avulla aineisto voidaan analysoida systemaattisesti ja objektiivisesti. Siinä teoria johtaa analyysin tekoa eli aineiston havaintoja verrataan jo olemassa olevaan teoriaan. Sisällönanalyysin avulla voidaan järjestellä aineistoa uudelleen johtopäätösten kirjoittamista varten. (Tuomi ja Sara-

järvi, 2018, s. 81-82 & 117). Myös teemoittelussa tavoitteena on etsiä aineistoista teemoja eli toistuvia piirteitä pilkkomalla ja ryhmittelemällä se erilaisten aihepiirien mukaan. (Tuomi ja Sarajärvi, 2018, s. 105-107).

Litteroinnin yhteydessä aineistoa lueskeltiin läpi useita kertoja, joka jo auttaa hahmottelemaan toistuvia teemoja (Koskinen ja muut, 2005, s.231). Litteroinnin jälkeen aineistoa alettiin jakamaan värikoodeilla teemoihin niin, että tutkimuksen kannalta kiinnostavat ja relevantit kommentit kerättiin yhteen. Tämän jälkeen aineistoa tiivistettiin yhä poistamalla esimerkiksi toistuvat sanat niin, että kommentit koostettiin ilmaisuiksi. Aineistoa työstettiin teemoista pääluokiksi ja alaluokiksi, kunnes aineisto oli uudelleenjärjestelty luokiteltuun muotoon. Pääteemat oli määritelty tutkimuksen viitekehyksen avulla, ja ne säilyivät suhteellisen muuttumattomana koko tutkimuksen ajan. Pääteemoina olivat vaatimukset ja voimavarat työssä sekä henkilökohtaisen elämä ja työhyvinvoinnin yhteys. Työn vaatimukset ja voimavarat jaettiin vielä alaluokiksi; työn sisältöön liittyviin tekijöihin, työn sosiaalisiin tekijöihin ja työn järjestelyihin liittyviin tekijöihin. Tästä alaluokat jakautuivat vielä omiksi tekijöiksi, jotka ovat tarkemmin nähtävissä kuvasta 2. Henkilökohtainen elämä ja työhyvinvointi jaettiin työ-koti-työ -luokkaan, jolla kuvattiin työn vaikutuksia muuhun elämään ja toisinpäin, muun elämän voimavaroihin ja vaatimuksiin sekä hyvinvoinnin kannustimiin.



**Kuva 7.** Jaottelu pääteemoihin ja alaluokkiin.

## 5 Tutkimustulokset ja analyysi

Luvussa esitellään haastatteluista esiin nousseet merkittävimmät havainnot sekä päätelmät pohjautuen aiemmin esiteltyyn teoriaan ja syvennetään aiemmin kerätyn esikyselyn tutkimustuloksia. Ensimmäisenä kuvaillaan haastatteluissa esiintyneet suurimmat työn vaatimukset sekä voimavarat ja pohditaan niiden ilmentymissä tässä tapaustutkimuksessa ottaen huomioon havainnot aiemmista tutkimuksista. Työn piirteiden käsittelyn jälkeen pureudutaan syvemmin hyvinvoinnin kokonaisuuteen esittelemällä tutkimustuloksia liittyen työn ja muun elämän yhteensovittamiseen. Luvussa laajennetaan työhyvinvoinnin syntymisen näkökulmaa ten Brummelhuisin ja Bakkerin (2012) teoreettisen mallin mukaisesti tutkimalla myös vaatimus- sekä voimavaratekijöitä työn ulkopuolella. Lopuksi käydään läpi myös esiin tulleita organisaation tarjoamia keinoja tukea henkilöstön hyvinvointia. Luvussa esitetyt suorat lainaukset ovat peräisin haastatteluista.

### 5.1 Työn vaatimukset ja voimavarat

Pääasiassa haastatteluissa nousi esiin enemmän työn voimavaroja kuin vaatimustekijöitä, joka ennustaisi sitä, että organisaatiossa koetaan JDR-mallin psykologisten prosessien mukaisesti enemmän työhyvinvoinnin positiivisia kuin negatiivisia ilmiöitä. Tutkimusten mukaan korkeat voimavarat ja niihin sopivat vaatimukset synnyttävät positiivisen psykologisen prosessin, josta seuraa myönteisiä seurauksia yksilölle sekä koko organisaatiolle (Bakker ja muut, 2007, s.275). Seuraavaksi syvennytään tarkemmin näihin havaittuihin työn vaatimus- ja voimavaratekijöihin.

#### 5.1.1 Vaatimukset työssä

Työn sisältöön liittyvien vaatimustekijöiden on havaittu kytkeytyvän työntekijöiden ylikuormittumiseen työssä. (Humphrey, Nahrgang ja Morgeson, 2007) Korkeat työn sisäl-

töön liittyvät tekijät eivät kuitenkaan välttämättä yksiselitteisesti ennusta organisatiossa työuupumusta, sillä tyypillisesti nämä vaatimukset pääasiallisesti muodostuvat määrällisistä vaatimuksista eli haastevaatimuksista. Haastevaatimukset voidaan nähdä jopa työhyvinvointia edistävänä tekijänä. (Mauno ja muut, 2017, luku 3).

Tutkimuksissa työn sisällölliseksi haastevaatimukseksi osoittautui työtehtävän **kompleksisuus** eli haasteellisuus ja monipuolisuus. Työtehtävän liiallinen haasteellisuus lisäsi kokemusta kuormituksesta erityisesti siinä hetkessä, kun työtehtävä tai projekti oli suunnitteilla tai työnalla, ja sen negatiiviset vaikutukset saattoivat levitä jopa työn ulkopuolelle. Kuitenkin hyvinkin haastavan tehtävän jälkeen voimavarat nähtiin lisääntyvän, koska henkilöt olivat ylittäneet itsensä suorittamalla tehtävän, jonka kokivat erityisen haasteelliseksi. Täten kompleksisuus, joka aiheutuu työtehtävien haasteellisuudesta, voidaan määritellä enemmän haastevaatimukseksi kuin estevaatimukseksi. Haastevaatimukseksi määriteltävää kuormitustekijää ei ole syytä täysin poistaa, sillä se toimii positiivisena haasteena työn hankaloittamisen sijaan (Mauno ja muut, 2017, luku 3).

*”Jälkikäteen, kun mieltii, että joku tehtävä on tuntunut haastavalta ja sitten mä huomaan, että täähän meni just hienosti. Mä oon ollut mukana tässä ja mut on otettu mukaan näihin keskusteluihin ja mä huomaan sen, että vaikka se silloin tuntui haastavalta niin sehän kehitti mua. Voi olla, että on ollut hirveän stressaavaa joku juttu, mutta sit myöhemmin huomaa, että miten hienoo se oli, että mä tein sen, ja mua pyydettiin tekemään, että siinä oikeesti oppi uutta.” -H6*

Pääasiallisesti ne työn sisällölliset vaatimustekijät, jotka vaikuttivat työhyvinvointiin heikentävästi, nähtiin linkittyvän jollain tavalla estevaatimukseen työssä, kuten rooliepäselvyyksiin tai huonoon ohjeistukseen. Kompleksisuus nähtiin kuormittavaksi muun muassa, kun se nähtiin linkittyvän ohjeiden ja odotusten epäselvyyteen. **Ohjeiden ja odotusten epäselvyys** on aiheuttanut kuormitusta esimerkiksi tilanteissa, joissa henkilö joutuu epäselvillä ohjeilla aloittamaan tehtävän, joka ohjeiden selkeydyttyä todetaan turhaksi työksi. Epäselvät ohjeet saattavat aiheuttaa liiallista stressiä, joka leviää myös työn ulkopuolelle, kun puutteellisesta tiedonannosta on aiheutunut epätietoisuutta jopa päiviksi.

Puutteellinen ohjeistus esihenkilöiltä on saattanut ilmentyä esimerkiksi siten, että muutoista tiedotetaan viime hetkillä ja epäselvästi.

*”Yksi mikä kuormittaa niin tuntuu joskus että, ei tule ihan ohjeet niin yksiselitteisesti, että se voi kuormittaa välillä. Tulee että ”hei nyt äkkiä teet tällaista” sitten kun rupeaa tekemään sitten se ”hetkinen että vedetään vähän takaisin päin” ja se on vähän sellasta, että välil tulee tehty turhaa työtä, jos rupee samantien tekemään hirveällä vauhdilla ja se on vähän ne ohjeet ollut puolittaiset” -H5*

Kompleksisuus näyttäytyi vaatimustekijänä myös niissä tapauksissa, kun työtehtävän monipuolisuus johtui epäselvästä tai liian laajasta roolista organisaatiossa. **Työroolien ja tavoitteiden selkeys** näyttäytyikin merkittävänä tekijänä työntekijöiden hyvinvoinnin suhteen. Mauno, Huhtala ja Kinnunen (2017, luku 3) määrittelevät rooliin liittyvät ristiriidat ja epäselvyydet estevaatimukseksi, jollaisena se näyttäytyi myös tässä tutkimuksessa. Rooliepäselvyys haastattelujen perusteella saattoi johtua toimenkuvan epäselvyydestä henkilölle itselleen, mutta tyyppillisesti rooli oli epäselvä organisaation muille jäsenille. Roolin tai tavoitteiden epäselvyys saattaa aiheutua niin kutsutusta kaksoisroolista, jossa henkilö toimii kahdessa eri tehtävässä tai on vastuussa kahdesta erilaisesta roolista. Useamman roolin myötä työtehtävien määrä lisääntyy ja priorisointi hankaloituu, joka lisää yksilön kohtaamia vaatimustekijöitä entisestään.

*”Mä en tiedä mikä on se akuutein, että sitten sitä vaan tekee kaikkea paljon ja yrittää edistää kaikkea (...) Vähän semmoinen epämääräisyys siitä, että mitä oikeasti pitäisi tehdä niin sit vaan yrittää suorittaa kaikkiin eteenpäin (...) Ei se ole aina niin yksinkertaistakaan sitten, kun on kysyjä ja huutelijoita, että nyt pitää saada...”-H2*

Epäselvyys roolissa lisäsi henkilöiden **työmäärää**, kun tehtävälusta oli täytynyt varsinaiseen rooliin kuulumattomista töistä, jotka vievät aikaa pääasiallisen tehtävän tekemisestä. Työroolin selkeyttämiseen ja työmäärän hallitsemiseen toivottiin erityisesti esihenkilön tukea, jotta omat työtehtävät eivät täytyisi epärelevanteista tehtävistä. Työtehtävien selkeyttämisellä nähtiin olevan myös vaikutus työkuorman vähenemiseen ja näin ollen tavoitteiden saavuttamiseen, kun työajan voi käyttää ydintehtävän suorittamiseen.

*”Kyllä se palaute mitä muilta kuulee (ja) mitä itsekin koen, on se, että kyllä me ollaan enemmän ylityöllistettyjä kuin alityöllistettyjä toimihenkilöpuolella eli meillä on pikkuisen liikaa hommia kaikille, meitä on liian vähän työntekijöitä.”-H8*

Haastatteluissa oli havaittavissa kahdenlaista suhtautumista työmäärään ja sen hallintaan. Niissä haastatteluissa, joissa liian suuri työmäärä ei näyttäytynyt merkittävänä kuormitustekijänä nähtiin, että työkuormaan pitäisi pystyä jotenkin itse vaikuttamaan esimerkiksi tuomalla liiallisen työmäärän esiin esihenkilölle. Kuitenkin niissä haastatteluissa, joissa liiallinen työmäärä suhteutettuna työaikaan oli merkittävä kuormitustekijä, nähtiin tyypillisesti, että työmäärään ei voitu enää itse enempää vaikuttaa. Tämä johtui haastateltavien mukaan siitä, että vaikka liiallinen työkuorma oli tuotu esihenkilöiden tietoon, asialle ei oltu tehty organisaation toimesta mitään, jolloin työntekijän omat vaikutusmahdollisuudet asiaan loppuivat.

*”Ei se, että ”onpas mulla paljon töitä huh huh enpä tästä selviä” niin ei mulla selaista ole. Mä oon omat työt järjestellyt silleen eli 8 tuntia päivässä riittää, jos ei riittäisi niin niin sitten asialle täytyy aina tehdä jotain.”-H4*

*”Jos sä sanot, että ”mulla on liikaa töitä” niin sitten (ollaan), että ”no yritä” tyyliin. Ei se ei ole silleen, että jos mä sanon, että mulla on liikaa töitä, niin kukaan ei ota sitä välttämättä vakavasti vaan se on vähän, että niin meillä kaikilla on.”-H8*

Tämä erilainen suhtautuminen työmäärään voidaan nähdä johtuvan henkilöiden erilaisista avainvoimavaroista tai voimavarojen määrästä. Tutkimuksissa onkin todettukin korkeiden avainvoimavarojen edistävän voimavarojen käyttöä kuormittavissa tilanteissa (ten Brummelhuis & Bakker, 2012, s.550). Ne henkilöt, jotka kokevat vaikutusmahdollisuuksia työmäärään, eivät koe suurta työmäärää merkittävänä kuormituksena. Ne henkilöt taas, joilla tämä avainvoimavara eli vaikutusmahdollisuus puuttuu, kokevat työmäärän suurempana vaatimustekijänä. Tässä prosessissa voidaan havaita myös Hobfollin COR-teorian mukainen voimavarojen karavaani, jossa yhden voimavaran puute, voi johtaa negatiiviseen kehään. Avainvoimavaran puuttuminen johtaa vaatimuksen eli työ-

kuorman kuormittavuuden lisääntymiseen ja näin ollen vaikuttaa henkilöiden hyvinvointiin heikentävästi. Työmäärä nähtiin positiivisena haastevaatimuksena niissä tapauksissa, kun se oli suhteutettu oikein työaikaan sekä työtehtävien laatuun nähden.

*”Mulla on nyt ehkä enemmän töitä koskaan aikaisemmin ja moninaisempia. välillä tuntuu, että aika ei nyt riitä, mutta toisaalta se, että on paljon tekemistä, nii mä koen kyllä, että sitä on itsekin parhaimmillaan silloin. (...) Jos on joskus sellanen, sitä ei oo ollu pitkään aikaa, mut jos on sellanen päivä ettei olis kauhee kiire, nii siinähän suorastaan laiskistuukin. Kyllä se on parempi, että on paljon töitä ja pientä kiirettä niin silloin on hyvä draivi.”-H5*

Kuitenkin lähes kaikissa haastatteluissa yleinen mielipide oli, että työmäärä on toimihenkilöillä liian suuri suhteutettuna olemassa oleviin resursseihin. Haastatteluissa koettiin, että resurssit oli suunniteltu niin, että ”hyvänä aikana pärjää”, joka johti siihen, että työntekijät joutuivat joustamaan esimerkiksi työaikojen suhteen, kun työtä oli liikaa. Organisaation puolelta resurssit nähtiin joustamattomaksi esimerkiksi sen suhteen, että liiallisessa kuormituksessa ei ollut mahdollista esimerkiksi delegoida työtehtäviä eteenpäin. Haasteeksi tässä kuitenkin osoitettiin töiden kompleksisuus, joka johtaa siihen, että delegointia ei voida tehdä kelle tahansa.

*”Semmoinen resurssien joustavuus, että siinä tilanteessa, kun työtä on paljon, niin olisi mahdollista delegoida sitten joitakin hommia eteenpäin, mutta siinä on tietysti se ongelma, että kun ei niitä hommia voi antaa ihan kenelle vaan. Siinä täytyis olla taas semmoiset ihmiset, jotka pystyy ne hoitamaan ja jolla on sitä osaamista ja kokemusta.”-H7*

Epäselvien roolien lisäksi ydintehtävän suorittamista nähtiin vaikeuttavan liiallinen määrä palavereita sekä epärealistinen aikataulutus. Työmäärä saattoi vielä kasvaa entisestään, uuden projektin tai töiden uudelleenjärjestelyn myötä. Näissä tilanteissa ei kuitenkaan usein uudelleenjärjestelty henkilön aiempia töitä, joka aiheutti haasteita priorisoinnissa sekä vähintään hetkellisen liiallisen työmäärän. Vaikka työmäärä saattaa projektin valmistuessa helpottaa, syklit näissä työmäärän vaihteluissa olivat suhteellisen pitkiä, useita kuukausia. Pitkät syklit saattavat vaikuttaa siihen, kuinka henkilö kokee työmäärän, sillä tulevaisuuden työkuormalla on vaikutusta siihen, kuinka henkilö suhtautuu

tämänhetkiseen työmääräänsä. Mikäli henkilö näkee lähitulevaisuudessa työkuorman helpottavan, henkilö sietää paremmin tämänhetkistä työkuormaa ja toisin päin. (DiStaso ja Shoss, 2020). Pitkät syklit näissä liiallisen työmäärän tilanteessa saattaa heikentää en-  
tisestään henkilöiden työhyvinvointia.

*”Tää aaltoilee tää työkuorma sillä lailla, että tulee paljon silppua kerralla ja sit aika äkkiä käy niin, että moni asia on muistin varassa ja saattaa olla ajoittain semmoinen ruuhka. Sitten on paljon sellaisia hetkiä, että on tätä tekemistä ja sitten on ihan hirveä määrä palavereja ja kalenterit tukossa, niin ei oikeastaan sitten ole aikaa myöskään tehdä, että ehkä se semmoinen kasautuminen.(...) Meille on tullut lisää vastuuta ja sitä kautta työtehtäviä ja muut osa-alueet sitten kärsii periaatteessa. Jostainhan sitä pitää sitä resurssia lisätä, että saadaan hoidettua vanhatkin hommat, kun uusia lykätään.” -H6*

*”Syklit on aika pitkiä. Ne ei ole silleen, että olisi 2 viikkoa kiirettä ja sitten viikko löysemppää, että se saattaa olla, että kevät puoli on vaikka kiireinen ja sitten syksyllä pikkuisen hellittää tai jotenkin tälleen. Ne voi olla kuukausien mittaisia ne jaksoinkin tuntuu, että eli ei tiedä mihin tässä nyt ryhtyis, kun sitä hommaa on ja lista vaan kasvaa”. -H7*

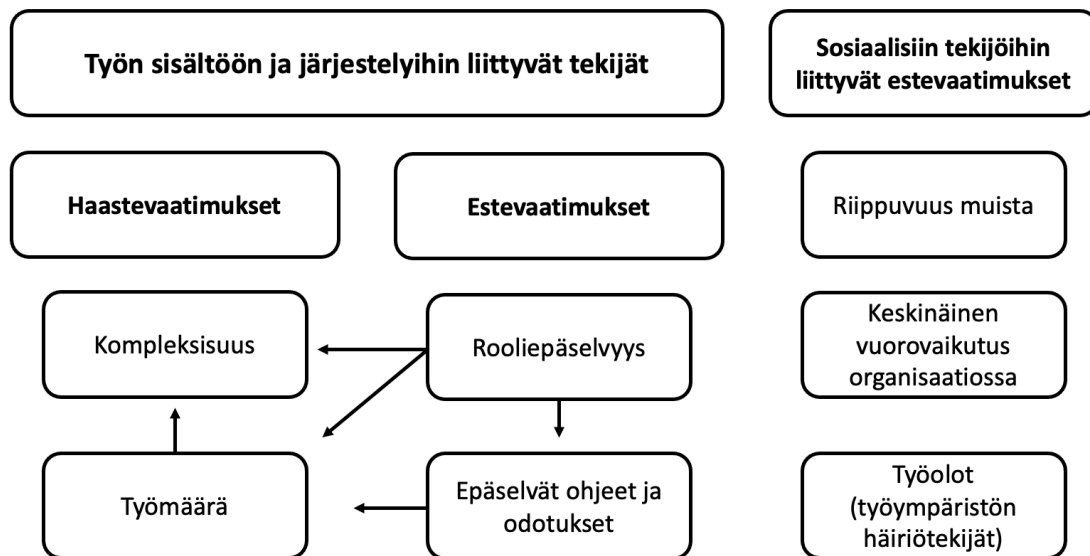
Liiallinen työmäärä suhteutettuna käytettävissä olevaan aikaan vaikutti työhyvinvoinnin heikkenemisen lisäksi välittömästi esimerkiksi unohdusten ja virheiden lisääntymiseen. Vaikka henkilö suoriutuisi hyvin työstään, liiallinen työmäärä vaikutti haastattelujen perusteella esimerkiksi siten, että töiden jälkeen ei ollut enää energiaa pitää huolta hyvinvoinnista tai kerryttää voimavaroja.

*”Tuntuu että on antanut kaikkensa ja sit on iltasin väsynyt, että menee ehkä työasioihin viikolla ehkä liikaa sitä energiaa, että oman kunnon hoitaminen jää välillä vähän täytyy sanoa näin” -H5*

Työroolien ja odotusten epäselvyys sekä liiallinen työkuorma molemmat ovat pääasiallisesti estevaatimuksia, jotka vaikuttavat työntekijöiden hyvinvointiin negatiivisesti (Mauno ja muut, 2017, luku 3). Tutkimuksissa on jopa todettu, että merkittävimmät työpumusta selittävät tekijät ovat työroolin epäselvyys ja liiallinen työmäärä (Lee ja Ashforth, 1996, s.127-129; Alacron, 2011, s.552-555). Pitkittynyt tilanne, jossa henkilöllä on

epäselvyyksiä roolissa ja liiallinen työmäärä, aiheuttaa negatiivisen psykologisen prosessin, joka johtaa työuupumukseen, vaikka voimavarat olisivatkin korkeat. Estevaatimuksia tulisi siis vähentää, mutta tässä tulisi kuitenkin ottaa huomioon tiimit kokonaisuudessaan, sillä Seppälän ja Hakasen (2017, luku 6) tutkimuksen mukaan henkilön vähentäessä omia estevaatimuksia, kollegan työn imu voi jopa heikentyä ja työtaakka kasvaa.

Liiallinen työmäärä sekä työroolien ja tavoitteiden selkeys, jotka molemmat lukeutuvat työn järjestelyihin liittyviin tekijöihin, ilmentyvät organisaatiossa vaatimustekijänä. Työn sisältöön liittyvissä tekijöissä oli myös havaittavissa kuormittavia vaatimustekijöitä erityisesti, kun ne liittyivät työn järjestelyihin liittyviin vaatimustekijöihin. Kuva 8 mallintaa kuinka vaatimustekijät kohdeorganisaatiossa vaikuttavat toisiinsa. Organisaatiossa oli esimerkiksi havaittavissa rooliepäselvyyttä, joka lisäsi henkilöiden työmäärää sekä aiheutti kompleksisuudesta liiallisen haastevaatimuksen. Rooliepäselvyys nähtiin myös linkittyvän epäselviin ohjeisiin, joka jälleen lisäsi henkilöiden työmäärää.



**Kuva 8.** Työn merkittävimmät vaatimustekijät kohdeorganisaatiossa.

Organisaatiossa on myös nähtävissä työn sosiaalisissa tekijöissä pääasiallisesti estevaatimuksia, joiden nähtiin vaikuttavan henkilöiden työhyvinvointiin heikentävästi. Estevaati-

mukset ovatkin tyypillisesti laadullisia vaatimuksia, kuten kognitiivisia tai sosiaalisia vaatimuksia. (Mauno, Huhtala & Kinnunen, 2017, luku 3) **Riippuvuus muista** esiintyi haastatteluissa vaatimustekijänä tyypillisesti, jos oma työ oli riippuvainen toisen henkilön työstä tai panoksesta. Erityisesti fyysinen etäisyys henkilöiden välillä tuotti haasteita tavoittamisen suhteen ja hidastutti työtehtävän suorittamista. Esimerkiksi etätyön tuoma fyysinen etäisyys työyhteisön sisällä nähtiin ongelmalliseksi näissä tilanteissa.

Kuormittavaksi nähtiin oman työn riippuvuus muista myös niissä tilanteissa, jossa työtehtävien tekemisessä ja päätöksenteossa täytyy ottaa muut tiimit ja heidän työtehtävänsä huomioon sen sijaan, että työn tai päätöksen saisi toteuttaa niin kuin se olisi vain oman työn kannalta paras. Toisaalta haastattelujen perusteella työtehtävän kannalta pakollinen kommunikointi yli tiimirajojen nähtiin hyväksi ja siihen oli matala kynnyks. Useammassa haastattelussa mainittiin, että organisaatiossa voimavarana on asiantunteva ja ammattitaitoinen henkilöstö.

*”Jos et sä saa suorittaa sitä sun työtehtävää sillä sun parhaaksi katsomalla tavalla eli sä joudut tekemään sen toisen ehtojen mukaisesti niin silloinhan se ei välttämättä mene parhaalla mahdollisella tavalla ja se ei ole niin sujuva. Kyseinen asia on sitten hankalampaa.” -H4*

Toisaalta taas fyysisen etäisyyden ollessa pieni, mahdollisuus kysyä välittömästi kollegalta apua, saattoi aiheuttaa keskeytyksiä työhön. Liialliset **sosiaaliset tekijät** toimistolla nähtiinkin kuormittavaksi tilanteessa, jossa työtehtävä vaatii keskittymistä. Muut ihmiset avokonttorissa saattoivat aiheuttaa henkilölle vaatimustekijän myös tahattomasti, kun työympäristössä olevat äänet hankaloittavat keskittymistä. Näin ollen myös **työolot** toimistoympäristössä koettiin joissain tapauksissa kuormittaviksi, sillä organisaatiossa ei aina kunnioiteta työrauhaa.

*”Tämmöiset häirinnät tai katkot. Jos istutaan konttorilla, niin ihmisethän ei välttämättä tule koputtamaan ovea tai (kysy), että voinko häiritä, vaan nehän lompsii sisään siihen. Sulla voi olla kesken joku homma ja sitten ne tulee siihen, että hei nyt, tää juttu.” -H8*

Näitä muutamia sosiaaliseen kanssakäymiseen liittyviä vaatimuksia huolimatta, pääsääntöisesti kuitenkin fyysinen työympäristö koettiin mahdollistavaksi ja hyväksi. Tilanteessa, jossa henkilöllä on jo alun perin suuri työkuorma, olisi tärkeää, että työolot mahdollistavat työn tekemisen sen hankaloittamisen sijaan. Mikäli henkilön työn tekeminen jatkuvasti keskeytyy tai on riippuvainen muista henkilöistä, se saattaa viivästyttää työtävän suorittamista ja lisätä työkuormaa entisestään, ja näin ollen ajaa henkilön Hobfordin kuvaamaan voimavarojen menettämisen karavaaniin.

Työelämä on viimeisten vuosikymmenten aikana kohdannut uusien vaatimustekijöiden syntymistä, kun digitalisaatio ja teknologistuminen ovat luoneet uusia mahdollisuuksia työn toteuttamiseen. Näitä uusia vaatimustekijöitä työoloissa oli havaittavissa myös kohdeorganisaatiossa, sillä fyysisen ympäristön lisäksi vaatimustekijäksi koettiin myös kommunikointi ja keskeytykset digitaalisissa kanavissa. Organisaation viestintäkulttuuri ja erityisesti sähköpostin käyttö nähtiin kuormittavana tekijänä, kun viestintäkanavat täyttyvät henkilön omaan työhön kuulumattomista asioista muun muassa organisaation jake-lukäytäntöjen tai niiden puutteen takia. Haastattelujen mukaan siirtyminen etätööhön on lisännyt digitaalisten kanavien käyttöä, kuten sähköpostia ja Teamsia, mutta organisaatiossa ei olla luotu ohjeistuksia digitaalisten kanavien käyttöön.

*”Siellä tulee todella paljon posteja mitkä käytännössä voi heittää roskakoriin samantien. Ihmiset ei osaa kirjoittaa, että kelle se posti on ja kuka on kopiona ja näin pois päin. Se on kanssa aika kuormittavatekijä kyllä.(...) Se on vähän kuin chattia välillä, että ihmiset lähettää sähköpostia ja sitten kysytään jollain lyhyillä sanoilla että mitä tälle kuuluu. Sitten se jakelu on niin, että siinä on 10 ihmistä vaikka se yhdelle kirjoitetaan.” -H8*

Sosiaalista tekijöistä myös hankalat henkilösuhteet esimerkiksi neuvottelutilanteissa saattavat aiheuttaa työssä kuormitusta haastattelujen perusteella. Haastattelussa tuotiin esiin, että organisaation joidenkin jäsenten koetaan hankaloittavan muun muassa päätöksentekoa, joka nähdään haitalliseksi yksilön omalle työlle sekä organisaatiolle. Kuormittavaksi tilanteessa myös koettiin se, että haitalliseen toimintaan ei koettu puuttuvan.

*”Työ ei mua kuormita. Kyllä se on sitten enemmänkin tietyt henkilöt mitkä mä koen ihan puhtaasti kapuloina rattaissa. Ja sitten se, että tietyllä tavalla organisaatio mahdollistaa heidän toiminnan niin se on itselle myrkkyä” -H4*

Haastatteluissa oli havaittavissa, että nämä sosiaalisten tekijöiden aiheuttavat estevaatimukset saattoivat jopa vaikuttaa merkittävämmiin työyhteisön toimivuuteen sekä työn tekemiseen, kuin määrälliset vaatimukset. Siinä missä työmäärä hankaloitti henkilöiden työhyvinvointia lisäämällä kuormitusta, sosiaaliset häiriötekijät hankaloittivat työtehtävien suorittamista. Toisaalta taas sujuva ihmisten kanssa työskentely nähtiin itsessään jo palkitsevana tekijänä, sillä osaavat ihmiset ympärillä, niin kollegat, alaiset kuin esihenkilöt, nähtiin työn voimavarana.

### 5.1.2 Voimavarat työssä

Vaikka vaatimustekijöiden tunnistaminen kuormituksen ymmärtämisessä on tärkeää, huomioon tulee myös ottaa voimavaratekijät työssä, sillä korkeat voimavarat omaavat henkilöt usein selviytyvät paremmin kuormittavista tilanteista (Hobfoll, 2002, 317-318). Voimavarojen lisääminen usein myös johtaa voimavarojen kumuloitumiseen ja jopa leviämiseen yksilöiden eri elämän osa-alueiden välillä (Hobfoll, 2002, s.317-318; Hakanen, 2011; Eldor, 2016).

Työn sisällöllisten tekijöiden on nähty ennakoivat työntekijöiden kokemaa työn imua (Bakker ja muut, 2014) ja tutkimuksessa tulikin esiin useita työn sisällöllisiä tekijöitä, jotka osoittautuivat organisaatiossa voimavaratekijöiksi. Näistä sisällöllisistä tekijöistä erityisesti **autonomia** tai ”vapaat kädet” työtehtävän ja työntekemisen suhteen nähtiin tärkeäksi voimavaratekijäksi organisaatiossa. Haastateltavat kokivat, että organisaation jäsenillä on pääasiallisesti mahdollisuus ja vapaus toteuttaa työtehtäväänsä kuten sen parhaaksi näkee organisaation sekä itsensä kannalta.

*"Sanotaan että jarrut pois tieltä ja vapaat kädet niin se on se. Ei mulla oikeastaan tuohon mitään lisättävää."-H4*

Autonomia nähtiin linkittyvän luottamukseen erityisesti työntekijöiden esihenkilöiden sekä johdon suhteen eikä haastatteluissa käynyt ilmi epäluottamusta esihenkilöiden toimesta. Haastatteluissa esihenkilötehtävissä toimivat henkilöt kertoivat luottavansa tiimiinsä ja asiantuntijat kokivat esihenkilöiden sekä johdon luottavan heidän asiantuntijuuteensa.

*"Ne (esihenkilön tiimi) on oman alansa asiantuntijoita ja ne tekee omat työnsä ja emmä ees pysty niitä mikromanageeraamaan."-H6*

*"Se, että saa ottaa kokonaisvaltaisen vastuun siitä asiasta ja sitten se, että ei ruveta mikromanageeraamaan ja sitä ei ole tehtykään tän uuden johdon toimesta. He pitää ammattilaisena ja ne luottaa. Se on hieno asia, koska näinhän se on, että itse kukin lähtökohtaisesti on oman alueen asiantuntija." -H4*

Toisaalta autonomian suhteen nähtiin rajoitteita siten, että päätöksiin alemmalta tasolta ylemmälle vaadittiin enemmän perusteita kuin toisinpäin, joka nähtiin työhyvinvointia heikentäväksi tekijäksi.

*"Päätökset vaatii aina ison kasan perusteluita ylemmälle tasolle ja taas sitten, jos ajatellaan ylempää tasoa niin eihän ne perustele alemmalle tasolle vaan siellä tehdään päätöksiä." -H4*

Työn voimavarana nähtiin erityisesti mahdollisuus joustavaan työaikaan ja se nähtiin työhyvinvointia edistävänä tekijänä lähes kaikissa haastatteluissa. Joustoa nähtiin toteutuvan niin työntekijän kuin työnantajan puolelta pääasiallisesti. Molemminpuolinen jousto nähtiinkin sen edellytykseksi, että työajan jousto näyttäytyy työssä voimavarana vaatimuksen sijaan. Joustavuus nähtiin edesauttavan työn ja muun elämän yhteensovittamisesta.

*"Joustava työaika siis sen puolelta, (että) kunhan läsnäolo täyttyy ja asiat hoituu, niin sitä ei ohjailla."-H4*

*”Onhan toi oman työajan järjestäminen, niin se on kyllä semmoinen mikä on hyvä. Ei ole niin nökönuukaa, jos saldopäivän pidät silloin tai tällöin niin ei kyllä kukaan tule kieltämäänäkään” -H6*

Työajan joustavuus työntekijää hyödyttävällä tavalla kuitenkin edellytti sitä, että työmäärä pysyy kohtuullisena. Joustavuus ei toteudu, jos työmäärä on niin suuri, että työtehtävä edellyttää jatkuvasti ylitöitä tai plussatunteja. Voimavaran edellytyksenä siis oli, että työn vaatimustekijä säilyy kohtuullisena.

Asiantuntijarooliin liittyvistä työtehtävän ominaisuuksista oli nähtävissä muutamia voimavaratekijöitä tai haastevaatimuksia, jotka tyypillisesti ennakoivat työn imun syntymistä (kts. Bakker ja muut, 2014). Muun muassa asiantuntijatehtäviin liittyvä **ongelmanratkaisu** sekä **tehtävän moninaisuus** ja **identiteetti** näyttäytyivät voimavarana työssä. Mielenkiintoista kuitenkin oli, että työtehtävän merkityksellisyys ei ilmentynyt työn voimavaraksi tutkimuksessa. Merkityksellisyyden on nähty olevan autonomian ja työtehtävien vaihtelevuuden ohella yksi työn imua ennustava tekijä (Bakker ja muut 2014).

Myös projektien kaltaiset työt nähtiin voimavarana, joka johtui muun muassa siitä, että näissä tehtävissä esimerkiksi edistyminen oli paremmin havaittavissa. Se, että erilaisia projekteja oli useampiakin päällekkäin, nähtiin ennemmin haastevaatimuksena kuin täytenä kuormitustekijänä. **Usean asian tekeminen samaan aikaan** ei kuitenkaan näyttäytynyt erityisesti voimavarana eikä vaatimustekijänä. Haastatteluissa kävi ilmi, että tehtävien moninaisuus on lisääntynyt viime vuosien aikana, Kubicekin, Paškvanin ja Korunkan (2015) IJD-teorian mukaisesti, mutta se nähtiin voimavarana tai haastevaatimuksena. Digitalisaatio, teknologistuminen ja niiden tuoma työmäärän kasvu nähtiin ennemmin positiivisena työn kannalta kuin suoranaisesti negatiivisena, sillä samalla myös työtehtävien laatu oli muuttunut enemmän asiantuntijuutta vaativaksi.

*”Sopivasti haasteita nyt, että on niitä vanhoja tuttuja mukavia tehtäviä, mutta sitten jatkuvasti tulee kyllä uutta ja on näitä uusii haasteita. Ennen oli ehkä yksi projekti, johon piti panostaa, niin nyt on oppinut sen, että sulla voi olla aika monta*

*isompaa projektia eikä niistä enää stressaannu. Ne antaa vaan voimavaroja ja hyvää mieltä kun sä saat niitä suoritettua ja pääset vähän kerrallaan niissä eteenpäin, niin se on yksi mikä motivoi ja kyllä tuntuu hyvältä”-H6*

Tehtävän identiteetti eli mahdollisuus suorittaa työtehtävä laaja-alaisesti alusta loppuun nähtiin pääasiallisesti voimavarana haastateltavien toimesta, mutta toisaalta se näyttäytyi myös jonkinlaisena vaatimuksena. Se, että näyttäytykö tehtävän identiteetti henkilölle voimavarana vai vaatimuksena oli hyvin yksilöllistä. Joidenkin haastateltavien mielestä kokonaisvaltainen vastuu helpotti tehtävän suorittamista ja vastuun myötä nähtiin tulevan vaikutusmahdollisuuksia, kun asioihin oli myös mahdollista tuoda oma ammatillinen mielipide esiin. Toisaalta taas erityisesti, jos henkilöllä oli kokonaisvaltainen vastuu useammasta suuresta kokonaisuudesta, kuormitus lisääntyi. Tähänkin voimavara- tai vaatimustekijään vaikutti siis kokonaisvaltainen työtehtävien määrä sekä avainvoimavarat

*”Ei päällekkäisiä työtehtäviä, että sen mä näen myrkkynä. Ne sopii henkilöille ketkä ei ota vastuuta, jos ei homma toimi niin sitten, mutta muuten selkeät vastuut.” -H4*

*”Sitten se, että on niin paljon asioita ja kokoajan tulee uutta, että ”hei sähän oot tässä vastuuhenkilö, sähän oot tässä vastuuhenkilö” (...) Mun täytyisi niin monessa olla se vastuuhenkilö tai tekijä. (...) Ehkä se että välillä on vähän liikaa, että ei aika tunnu riittävän, tuntuu, että ei hallitse kaikkee, kun on niin paljon. Rupeaa tulemaan unohduksia.” -H5*

Kokonaisvaltainen vastuu myös tekee hankalaksi esimerkiksi pidemmät poissaolot. Haastatteluissa tuli ilmi, että yhdelle henkilölle yksilöity vastuu johtaa siihen, että poissaolon aikana kertynyt työmäärä pitää jälkeensä ”kuroa kiinni”, sillä sijaista ei ole. Ennakoi-mattomat poissaolot tässä tapauksessa siis lisäävät henkilöiden työmäärää ja näin ollen kuormitusta vähintään hetkellisesti töihin paluun jälkeen. Erityisesti tilanne on haastava, jos henkilöllä on kokonaisvaltainen vastuu useammasta kokonaisuudesta.

*”Faktahan on juurikin näin ja, että jos sä oot pois töistä niin ne työt vaan on siellä, että kuka niitä ei ole tehnyt. (...) Jos sä oot sairas tai päivän pois tai jopa viikon pois niin sitten sä vaan teet ne hommat jälkikäteen.” -H8*

Työn sosiaalisissa tekijöissä oli havaittavissa runsaasti voimavaroja, mutta myös jonkin verran niiden puutteita. Näiden eri tekijöiden merkitys työhyvinvoinnin positiivisille ilmiöille on hyvin merkittävä, sillä lukuisissa tutkimuksissa on havaittu, että sosiaaliset tekijät ennustavat työhyvinvointia. Esimerkiksi palautteen ja sosiaalisen tuen on havaittu korreloivan voimakkaammin työn imun kanssa kuin vaatimusten työuupumuksen kanssa. (Schaufeli & Bakker, 2004) Havaintojen perusteella organisaation henkilöstön voimavaroja voidaan tehokkaasti kehittää suuntaamalla katse erityisesti sosiaalisiin tekijöihin. Ylläpitämällä jo olemassa olevia voimavaroja ja lisäämällä puuttuvia, voidaan suojata henkilöstöä negatiivisilta ilmiöiltä ja edistää positiivisten ilmiöiden syntymistä.

**Palaute muilta** nähtiin tärkeäksi työn voimavaraksi lähes kaikissa haastatteluissa. Erityisesti positiivinen palaute niin sidosryhmiltä kuin organisaation muilta jäseniltä nähtiin voimavaraksi. Kuitenkin positiivinen palaute nähtiin ”harvinaisena herkkuna”, sillä organisaation kulttuurissa kehuminen ja kiittäminen ei ole haastattelujen perusteella yleistä. Positiivisen palautteen puuttuminen osoittautui voimavaran puutteeksi.

*”Ruusuja harvoin jaetaan, risut tulee kyllä aina.”-H4*

Voimavaraksi nimettiin toisaalta myös kehitysehdotukset ja jopa negatiivisena palautteena nähtävä palaute. Kuitenkaan kaikki negatiivinen palaute ei nähty edistävän työhyvinvointia. Haastatteluissa liiallisen työmäärän aiheuttamat haasteet, kuten viivästykset vastauksissa, nähtiin aiheuttavan negatiivista palautetta sidosryhmiltä. Tämä johti kuormituksen kokemukseen työssä erityisesti, mikäli henkilöllä itsellään oli rajalliset vaikutusmahdollisuudet negatiivisen palautteen alkuperäiseen aiheuttajaan eli työmäärään.

*”Hyvin harvoin työnantaja tai esimies siitä antaa palautetta, että enemmänkin se on sitten nää ulkopuoliset (...) Sieltä tulee se, että ”hei miksi sä et ole vastannut tai miksi sä et ole ottanut yhteyttä”, että ei niin kun esimiehet vaadi, että ne kyl ymmärtää sen.” -H8*

Sosiaalisten tuen merkitys työntekijöiden hyvinvoinnille niin uupumukselta suojaavana tekijänä kuin työhyvinvoinnin positiivisten ilmiöiden edistäjänä on todettu jo aiemmin

lukuisissa tutkimuksissa (kts. Karasek ja muut, 1998; Myers, 1999; Deci ja Ryan, 2001; Mäkikangas ja Kinnunen, 2003; Wrzesniewski ja muut, 2003; Humphrey ja muut, 2007; Woodhead ja muut, 2016). Myös tässä tutkimuksessa kaikissa haastatteluissa, riippumatta tehtävästä tai kokemusvuosista yrityksessä, nousi esille merkittävänä voimavarana **sosiaalinen tuki ja keskinäinen vuorovaikutus organisaatiossa**. Sosiaalista tukea saatiin organisaation sisältä niin kollegoilta, esihenkilöltä kuin epävirallisilta tiimi- ja työkaverireilto. Erityisesti työtehtävään liittyen, ohjaus esihenkilöltä nähtiin voimavarana, mutta myös vertaistuki kollegojen kesken näyttäytyi voimavaratekijänä niin toimihenkilö- kuin esihenkilötehtävissä. Kuitenkin tärkeänä näyttäytyi, että henkilö kokee saavansa jonkinlaista sosiaalista tukea organisaation toiselta jäseneltä sen sijaan, että tuki tulisi esimerkiksi esihenkilöltä.

*”Sitten vielä yhtenä isona asiana on esimiestyö. Se on aivan älyttömän tärkeä juttu. (...) Kyllä se on esimiehen tuki ja kollegoiden tuki. Nepä siinä varmaan on ne tärkeimmät.”-H7*

Moni haastateltavista nosti esille konttorilla tapahtuvien kontaktien merkityksen, kun työtehtävä vaatii esimerkiksi ideointia. Sosiaalinen tuki nähtiin myös voimavaraksi niissä tilanteissa, kun vastuu päätöksen tekemisestä aiheuttaa kuormitusta ja mielipidettä asiaan voi kysyä esimerkiksi kollegalta tai esihenkilöltä.

*”Sitä aina löytyy kyllä apua, jos tarvii ja melkein vaikkei tarviikkaa. Että silleen ei kyllä tunne, että olisi jäänyt noissa hommissa yksin, että aika paljon jopa tehdään yhdessä asioita.”-H3*

Työn voimavaraksi nähtiin työyhteisön arvostus, joka ilmenee esimerkiksi ideoiden huomioimisena ja ammattitaidon arvostuksena. Haastatteluissa tuli kuitenkin ilmi, ettei kaikkien tiimin jäsenien ideoita välttämättä oteta huomioon tasavertaisesti. Toisaalta haastatteluissa myös kerrottiin ammattitaitoiset kollegat yhdeksi voimavaratekijäksi. Yhdistävä tekijä näiden henkilöiden kohdalla, jotka mainitsivat arvostuksen olemassa olevaksi voimavaraksi, oli useamman vuoden ura organisaatiossa verrattuna taas niihin, jotka ko-

kevat arvostuksen puuttuvan. Näillä henkilöillä, jotka siis kokivat arvostusta organisaatiossa, voidaan todeta olevan ten Brummelhuisin ja Bakkerin (2012) määrittelemiä yksilöllisiä avainvoimavaroja, joka tässä tapauksessa on vakiintunut asema organisaatiossa kokemusvuosien myötä. Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että kollegoiden ammattitaidon arvostus ja ideoiden huomiointi näyttäytyy vain osassa organisaatiota riippuen henkilön omista avainvoimavaroista.

*”Mun mielestä mulla on tosi hyviä ideoita, mut musta tuntuu, että mä en ole vielä saavuttanut semmoista luottamusta ihmisten keskuudessa, että mua kuunneltaisiin niin hyvin niistä mun ideoista mitä mä ehkä toivoisin. Se ehkä vähän syö sitä mun motivaatiota.”-H1*

Sosiaalisen tuen puute on todettu lisäävän uupumusta työssä (Houkes ja muut, 2003) ja se nähtiin myös tässä tutkimuksessa olemassa olevan voimavaran lisäksi toisaalta myös merkittävänä puuttuvana voimavarana, joka oli syntynyt etätyöhön siirtymisen myötä. Erityisen haastavaksi sosiaalisen tuen puute etätyössä nähtiin silloin, kun tiimi tai koko työyhteisö oli uusi työntekijälle ja perehdytys vielä osittain kesken. Tällöin kynnys esimerkiksi kysyä apua nähtiin kasvavan ja epävirallisten tapaamisten vähennyttyä myös tutustuminen kollegoihin nähtiin haastavana, jolloin työyhteisöön integroituminen vaikeutuu.

*”Silloin kun oli etätöissä enemmän niin ehkä se ympäristö (kuormitti). Silloin oli vähän vaikeampi saada kontakteja varsinkin uutena työntekijänä muihin ihmisiin vaikka sitä miellettiin, että se on helpompaa, kun voi vaan pistää Teamsissa viestejä. Mutta silloin kun ei tunne ketään niin se on mun mielestä vaikeampaa. Sitten, kun on ollut 10 vuotta yhdessä töissä jonkun tyyppin kanssa niin kyllä mä ymmärrän, että sitten se on tosi helppoa, kun vaa laittaa viestiä tai soittaa. Mutta ei se ole ihan sama asia kuin vaikka toimistolla voisi mennä käymään luona ihan face-to-face. Se on ehkä helpompaa näin uutena ja sitten tulee niitä kohtaamisia enemmän. Se oli haastavaa, mutta nyt onneksi, kun on päässyt takaisin toimistolle, niin se vähän on parantumassa siitä.” -H3*

Työhyvinvoinnin ja ryhmäytymisen kannalta nähtiin tärkeäksi, että työpaikalla on myös epävirallisia kohtaamisia, jossa pääsee tutustumaan kollegoihin muutenkin kuin työtehtävään liittyvissä asioissa. Epävirallisia kohtaamisia voi syntyä esimerkiksi tauoilla sekä

myös työajan ulkopuolisella ajalla erilaisissa tapahtumissa, ja näiden nähtiin edesauttavan myös yhteistyötä töissä. Tilanne nähtiin nyt parantuneen konttorille palaamisen myötä. Kokemus työyhteisöön kuulumisesta nähtiin merkittävänä, oli se sitten virallinen työtiimi tai joku muu epävirallisempi työpaikalla muodostunut joukko.

*”Sä opit tuntemaan ihmisiä. Sä näit niitä siellä, niin sä pystyit jakamaan niitten kanssa myös töiden ulkopuolisia asioita, jolloin se henkilö tulee myös muutenkin tutummaksi, jolloin sä opit ymmärtää sitä paremmin erilaisissa työtilanteissakin, kun vähän tiedät mitä se henkilö ajattelee.” -H1*

Työyhteisöltä kaivattiin myös sosiaalista tukea työhön liittymättömissä asioissa. Useampi haastatelluista kertoi pystyvänsä keskustelemaan työyhteisön jäsenten kanssa myös kuormittavista tekijöistä työn ulkopuolella sekä saavansa ymmärrystä ja sosiaalista tukea haastaviinkin tilanteisiin.

*”Kertonut tästä aika avoimesti, että mulla on tällainen tilanne ja kyllä siis on ymmärretty, että on myös huolia kotona, että se on ihan positiivista.”-H1*

**Esihenkilötyöllä** nähtiin olevan suuri merkitys voimavarojen ja vaatimusten suhteen. Esihenkilöllä nähtiin oleva tärkeä rooli tuen antamisen lisäksi myös muun muassa työmäärän hallintaan liittyen. Haastatteluissa organisaation esihenkilötyö ja oma esihenkilö osoittautuivat pääasiallisesti voimavaraksi, joka oli linjassa esikyselyn kanssa, jossa tulokset liittyen johtamiseen sekä esihenkilötyöhön oli pääosin positiivisia. Haastateltavat saivat esihenkilöiltään sopivaa ohjausta ja kannustusta oman työn suhteen. Työtehtävään liittyvä esihenkilötyö nähtiin siis voimavaraksi työssä.

*”Sopiva ohjaus ja tällainen niin kyllä se tuo sitä motivaatioo ja voimavaroja. Me käydään parin viikon välein esimiehen kanssa keskustelu.” -H6*

Esikyselyssä kysymykset koskivat pääosin esihenkilötyötä ja johtamista liittyen työntekijöiden työn tekemiseen, mutta haastattelujen perusteella voidaan todeta, että esihenkilöltä toivotaan tukea kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin johtamiseen, johon kuuluu muukin kuin varsinaiseen työhön liittyvä johtaminen. Tässä nähtiin hyvin paljon vaihtelua sekä

parannettavaa organisaatiossa. Esihenkilöiltä saattoi löytyä ymmärrystä esimerkiksi joustojen käyttämiseen, jos henkilöllä on vaatimustekijöitä kotona, mutta taas työmäärän vähentämiseen ei löytynyt välttämättä apua, joka hankaloittaa näiden joustojen hyödyntämistä todellisuudessa. Lisäksi sellaisissa tilanteissa, kun henkilö kaipasi apua työhön liittymättömien vaatimustekijöiden hallintaan, esihenkilöiltä olisi kaivattu enemmän ohjausta.

*”Ehkä olisi hyvä, että jos tulee ilmi jonkun alaisen kanssa esimerkiksi, että jos olisi tällainen esimies alaissuhde, niin voisi kannustaa sitten keskustelemaan tällaisissa kuormittavissa tilanteissa, että kukaanhan ei ole mua kannustanut tällaiseen.” -H1*

*”Ei ainakaan mulle oo ollut helpointa puhua, jos on kotona ollut jotain, mikä ehkä sitten voi näkyä työtehtävissäkin. Just siinä, että josset ihan pysty keskittymään ja muuten voisihan niistä kertoa avoimemmin. Tuskin se kiellettyäkään, mut ehkä siihen voisi työnantaja sitten... Jos jotain toiveita voi sanoa niin, jos sitä pystyy tehdä jotenkin helpommaksi tai avoimemmaksi niin sehän voisi olla tosi hyvä.” -H2*

Vaihteluun nähtiin vaikuttavan muun muassa esihenkilöiden oma persoona sekä organisaation heikko suhtautuminen puutteelliseen esihenkilötyöhön. Haastattelujen perusteella huonoon esihenkilötyöhön ei aina organisaation toimesta reagoida, joka saattaa johtaa työntekijöiden pahoinvointiin tai jopa työpaikan vaihtamiseen. Huono esihenkilötyö nähdään hyvin kuormittavana tekijänä. Haastatteluissa tuli ilmi myös tilanteita henkilöiden työuran varrelta, joissa esihenkilötuki on puuttunut kokonaan.

*”Joskus oli kyllä sellanenkin tilanne, että jos ei olisi esimies vaihtunut, yritys olisi vaihtunut aika pian, että siinä ei olisi pystynyt enää oleen. Ja siinä on kyllä isoa vaihtelua, että vaikka on iso yritys ja varmaan on olemassa esimieskoulutuksia ja yhteisiä toimintatapoja, niin kyllä sitä hommaa tehdään niin omalla persoonalla... Ja tuntuu että, mikä on tietysti hyvä asia, että siellä esimiehellä on vahvasti se yrityksen tuki takana, mutta joskus tuntuu, että se on vähän liiankin vahva tavallaan. (...) Se on ihan hirveä tilanne, kun ajautuu huonon esimiehen alaiseksi eikä sieltä ole minkäänlaista pois pääsyä ja vaikka siitä on yhteydessä ylöspäin sille esimiehelle riittää tukea, mutta sille alaiselle se tukee ei sitten oikeastaan tule mistään.” -H7*

Haastatteluissa nähtiin, että esihenkilötyö on organisaatiossa jopa konkreettisin puuttuva voimavara, jota pitäisi kehittää. Puutteelliseen esihenkilötyöhön toivottiin esimerkiksi parempaa palautteenantomahdollisuutta myös esihenkilötyöstä. Positiivista kuitenkin oli, ettei kukaan haastateltavista ei kuitenkaan maininnut tällä hetkellä oman esihenkilöään kuormittavaksi.

**Työoloissa** nähtiin haastatteluissa aiemmin mainittujen vaatimustekijöiden lisäksi myös voimavaratekijöitä. Työvälineet sekä -ympäristö nähtiin pääasiallisesti haastatteluissa hyvänä ja työympäristön **ergonomia** nähtiin työn voimavarana. Toimistotyössä erityisesti sähköpöydät ja hyvät työtuolit nähtiin työhyvinvointia edistävänä tekijänä. Myös erilaiset organisaation järjestämät hyvinvointipäivät, joissa lisättiin tietoisuutta, nähtiin voimavaraksi. Hyvä työn ergonomia ja työolot ennustavat tutkimusten mukaan työtyytyväisyyttä organisaatiossa (Humphrey ja muut, 2007, s.1345).

Merkittävimpänä voimavarana liittyen työoloihin kuitenkin nimettiin mahdollisuus etätöihin. Etätö oli monen vastaus toimistolla koettuihin jatkuviin keskeytyksiin ja sosiaalisiin vaatimustekijöihin, jotka esiintyivät työoloissa kuormitustekijänä. Etätö nähtiinkin sopivan erityisesti niihin työtehtäviin, jotka vaativat keskittymistä. Mahdollisuus valita työn teon paikka vastaamaan työtehtävää linkittyi myös autonomiaan siten, että henkilöllä oli vapaus valita paikka sekä osittain myös aika oman työn parhaaseen toteuttamiseen.

*”Kotona ehkä on se hyvä puoli, että täällä kyllä saa aika hyvin tehtyä sitten, kun taas sitten ei häiritse ne työntekijät... Vähän kaks piippunen juttu, joskus ne häiritsee, joskus niistä on hyötyä.” -H2*

Haastatteluissa erityisesti hybridityön mahdollisuus nähtiin hyvin merkittävänä hyvinvoinnin edistäjänä. Hybridityö antoi työaikojen joustavuuden ohella mahdollisuuden esimerkiksi työn ja muun elämän yhteensovittamiseen. Mahdollisuus etätöihin edesauttoi

yhteensovittamista muun muassa niissä tapauksissa, kun henkilö ei halunnut käyttää aikaa työmatkoihin. Etätyö kasvatti ajan saamisen myötä näissä tilanteissa siis henkilön yksilöllisiä lyhtykestoisia voimavaroja.

*”Kyllä se on todella hyvä tommonen jousto millä pystyy sovittaa yhteen sitä arkielämää. Se on kuitenkin itselläkin tossa kun rämppääät ittest töihin, kun lähdet paikankäälle, niin siinä menee aika paljon aikaa ja sitten on matkat päälle. Niin etänä pystyt aloittamaan aikaiseen ja lopettaa vähän aikaisemmin ja jos sulla on jotain kiireitä niin kyllä se auttaa aika paljon siihen.” -H6*

Mahdollisuus valita ainakin osittain työn tekemisen aika ja paikka toivat siis henkilöille yksilöllisiä voimavaroja vaikutusmahdollisuuksien myötä. Vaikutusmahdollisuudet yleensäkin näyttäytyivät merkittävänä työhyvinvoinnin kannalta. Voimavarana nähtiin muun muassa mahdollisuus vaikuttaa omaan työtehtävään omien mielenkiinnonkohteiden mukaan. Työntekijän osallistaminen esimerkiksi **roolin** ja **tavoitteiden** suunnitteluun nähtiin merkittäväksi liittyen motivaatioon ja voimavaroihin. Saavutettavat tavoitteet, niiden oikeanlainen asetanta sekä seuranta nähtiin voimavaraksi työssä, kun taas epärealistiset aikataulut ja tavoitteet nähtiin vaatimuksena. Työn voimavarana nähtiin myös mahdollisuus **osallistua päätöksentekoon** työtehtävä-, tiimi- ja organisaatiotasolla. Mielenkiintoista oli, että tärkeää on erityisesti kokemus siitä, että saa oman mielipiteen ilmaistuksi, vaikka sillä ei olisi välitöntä vaikutusta organisaatioon ja sen toimintaan.

*”Oli hyvä, ku sitten sai sen paikan ja siinä käytiin esimiehen kanssa läpi kaikki tavoitteet ja että mitä haluaisit tehdä. Se oli aika iso asia mitä se kysy, silloin mistä oli ihan positiivisesti yllättynyt, kun kysy että mitä mä haluan tehdä täällä töissä. Se oli ihan eka kerta, että ei ollut suoraan määrätty, että mitä pitää tehdä töissä. Että mentiin vähän omien mielenkiintojen mukaan.” -H3*

## 5.2 Henkilökohtaisen elämän ja työhyvinvoinnin yhteys

Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että muulla elämällä nähdään olevan hyvin merkittävä vaikutus työhön ja toisin päin niin positiivisesti kuin negatiivisesti. Jokaisessa haastattelussa tuli ilmi, että työssä koettu kuormitus oli joskus vaikuttanut negatiivisesti muilla elämän osa-alueilla jaksamiseen ja useimmissa haastatteluissa samanlainen vaikutus nähtiin myös toisinpäin muusta elämästä työhön. Vapaa-ajalla olevat voimavarat taas nähtiin edesauttavan työssä jaksamista, mutta samanlaista seuraussuhdetta ei tullut esiin haastatteluissa työn voimavarojen ja muun elämän hyvinvoinnin suhteen. Tutkimuksessa tosin havaittiin, että mikäli kuormitusta on paljon työssä, käytettäviä voimavaroja tuntuu olevan työpaikallakin vähemmän, vaikka voimavaroja olisikin käytettävänä kotona runsaasti.

Yksilöiden kokonaisvaltaista hyvinvointia voidaan edesauttaa vaikuttamalla koettuihin vaatimus- ja voimavaratekijöihin. Esimerkiksi, jos kuormitusta on paljon kotona, toivotaan työnantajalta apua voimavarojen kartuttamiseen vapaa-ajan muodossa. Työajan jousto sekä muun elämän vaatimustekijöitä helpottamaan suunnitellut vapaat ovat toteutuneet jossain tapauksissa ja niillä on koettu olevan suuri merkitys kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin ja jaksamiseen.

*”Se, että jollain on tällainen elämäntilanne nyt, niin aika hyvin löytyy ymmärrystä kyllä kaikelle työaikajoustoille ja muille. Se on kyllä ihan hyvällä tasolla” -H6*

Mikäli työssä ja muussa elämässä on taas yhtäaikainen suuri kuormitus, vaikuttaa se WHR-mallin mukaisesti hyvin negatiivisesti yksilöllisiin voimavaroihin ja näin ollen jaksamiseen kaikilla elämän osa-alueilla. Toisaalta myös todettiin, että jos kotona on todella suurta kuormitusta, työn tekeminen vaikeutuu, mutta samalla kuormitus työssä tuntuu jäävän toisarvoiseksi. Haastatteluissa tätä kuvattiin prioriteettien uudelleenmuokkaukseksi, jolloin työstä tulee toisarvoista verrattuna vaatimukseen, jota muussa elämässä kohdataan.

*”Toisaalta tässä myös oppi (...) näitä prioriteetteja, että sitten kun tää on ohi niin ei sitten stressaa niin paljon töistäkään kyllä.” -H1*

Työssä hyvin voiminen edellyttää, että vapaa-ajalla huolehtii palautumisesta ja työ- sekä vapaa-ajan eriyttäminen on tärkeää, että palautuminen voi alkaa. Näiden kahden eriyttäminen nähtiin hankalaksi erityisesti etätyössä tai tilanteessa, jossa henkilöllä on suuri työkuormitus. Etätyö lisäsi kuormituksen tunnetta, kun palautuminen työstä oli hankalampaa, kun työpiste sijaitsi omassa kodissa. Siksi mahdollisuus tehdä työ toimistolla nähtiin voimavaraksi sosiaalisten kanssakäymisten lisääntymisen lisäksi myös sen kannalta, että työ ja muu elämä jakautuvat selkeämmin omiksi osiksi.

*”Mulle helpompi, että mä tulen töihin niin sitten se ja katkeaa se ajatus selkeämmin niistä töistä.” -H1*

### 5.2.1 Muun elämän voimavarat ja vaatimukset

Haastattelujen perusteella muun elämän voimavarat nähdään jopa tärkeämpänä kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin kannalta kuin työn voimavarat. Hyvinkin kuormittavassa työtilanteessa jaksaa, kun muussa elämässä on käytettävissä erilaisia voimavareteijöitä. Tutkimuksessa oli siis havaittavissa ten Brummelhuisin ja Bakkerin (2012) kuvaileman työn ja muun elämän voimavaramallin mukainen voimavarojen leviäminen.

*”Ihmettelin, että miksi on ihan surkea olo koko ajan ja ei oikee mikään napannut. Sitten kun väkisin alkoi tekemään niitä asioita mitä muisteli, että tykkäs tehdä aikaisemmin, teki niille aikaa ja sitä kautta lähti miettimään sitä elämää. Alkoi säännöllisesti joka päivä tekee rankkojakin asioita urheilullisesti niin sitten huomasi heti muutoksen töissä. Että sai taas mielenkiinnon palaamaan töihin tietyllä tapaa, kun oli sitten muutakin elämää.” -H3*

Työn ja muun elämän voimavaroissa sekä vaatimuksissa oli nähtävissä samankaltaisia tekijöitä. Kuten työssäkin, **sosiaaliset tekijät** näyttäytyivät myös työn ulkopuolella merkittävänä voimavareteijänä, sillä jokainen haastateltava nimesi erilaiset ihmissuhteet per-

heen, ystävien, sukulaisen kanssa voimavaraksi työn ulkopuolella. Näiltä sosiaalisilta kontakteilta saatiin muun muassa keskustelu- tai jopa vertaistukea haastaviin tilanteisiin. Ihmissuhteiden nähtiin yleisesti tuovan iloa ja voimavaroja pääsääntöisesti.

*”Tykkää kumminkin omastakin ajasta, mutta kyllä se tajusi sitten, että tässä tulee ja hulluksi jossei oo muiden kanssa niin se tulee sitten automaattisesti sitten se urheilun kanssa. Kun on ollut futisvuoro ja salilla käyny niin siellä näkee muitakin ihmisiä, se on tasapainottanut. Mä nään, että se on melkein jopa tärkeämpi tällä hetkellä kuin työpaikan (kautta tulleet) voimavarat.”-H3*

*”Voimavaroja antaa tosiaan perhe (...), hyvä parisuhde tasainen sellainen, luotettava kumppani (...) ja sitten koira antaa sellaista hyvää energiaa. Ja ystävät mielellään tapaa... Mulla on sellainen hyvien ystävien laaja piiri, tarkoitan siis työpaikan ulkopuolisia, osahan on tietysti ollutkin täällä töissä, niitä entisiä työkavereitakin on hirveä liuta, niin kiva tavata ystäviä.” -H5*

Merkittäväksi voimavaraksi työn ulkopuolella osoittautui erilaiset vapaa-ajan mielenkiinnon kohteet tai **harrastukset**. Harrastuksia saattoi olla esimerkiksi lemmikin kanssa oleminen, kulttuuriin liittyvät harrastukset tai nikkarointi. Harrastuksista erityisesti liikunnan nähtiin vaikuttavan hyvinvointiin parantavasti ja tuovan voimavaroja. Voimavarana nähtiin myös toisaalta mahdollisuus levätä ja rauhoittua vapaa-ajalla sekä tarvittaessa myös ”vaihtaa maisemaa” eli viettää vapaa-aikaa muualla kuin omassa kodissa. Haastattelvat nimesivät myös voimavaraksi sen, että ”asiat ovat hyvin”.

*”Harrastukset ja ystävät ja sitten että saa vaan olla ja levätä.” -H1*

*”Urheilu ja tällöinen harrastustoiminta. Tuhansia harrastuksia on viikkossa, että sieltä vaan valitsee.” -H6*

*”Tällöinen oma aika, johon liittyy sitten liikuntaa erimuodoissa tai sitten kulttuuria tai jotain semmosta. Mä oon urheilusta hyvin kiinnostunut ihminen.” -H8*

Muussa elämässä oli havaittavissa myös vaatimustekijöitä, jotka osittain olivat samankaltaisia työn vaatimusten kanssa. Esimerkiksi sosiaaliset tekijät näyttäytyivät voimavarojen lisäksi jossain tapauksissa vaatimustekijänä hyvinvoinnin suhteen myös työn ulkopuolella. Negatiivisia vaikutuksia saattoi aiheutua esimerkiksi jälleen sosiaalisen tuen

puutteesta, sillä haastatteluissa kuormitustekijäksi nimettiin yksinäisyys. Erityisesti yksinäisyys näyttäytyi kuormituksena, jos myös työnkuva oli itsenäistä ja pitkälti yksintyökentelyä. Tällöin henkilöllä puuttui lähes täysin sosiaalinen tuki, jonka on havaittu olevan yksi voimakkaimmista voimavaroista hyvinvoinnin suhteen.

*”Kun oli yksin himassa ja sitten työt oli sellaista missä ei tehnyt ihan hirveästi muiden kanssa. Tää projektityö on sellasta, että ei ollu hirveästi kontakteja muihin ihmisiin, niin kyllä se vaikutti yleisesti hyvinvointiin aika merkittävästi itsellä ainakin.”*  
-H3

Organisaation tulisi kiinnittää siis erityisesti huomiota niiden henkilöiden sosiaalisiin suhteisiin työssä, joiden työ on luonteeltaan yksinäistä ja joilta puuttuu myös sosiaaliset kontaktit työn ulkopuolella. Panostamalla näiden henkilöiden sosiaalisiin suhteisiin työssä, vähennetään riskiä voimavarojen menettämisen karavaaniin ajautumisesta. Etätyö on myös tässä suhteessa tuonut uusia ulottuvuuksia työhyvinvoinnin johtamiseen ja organisaatiossa oltiinkin havaittu ongelmia sosiaalisen tuessa etätyön myötä. Haastatteluissa ei tullut ilmi seikkoja, joilla organisaatio pyrki parantamaan työntekijöiden fyysistä tai henkistä hyvinvointia etätyössä. Etätyön myötä usein ergonomian nähtiin heikentyvän sekä sosiaalisten kontaktien vähentyvän, joka vaikutti henkilöiden hyvinvointiin.

*”Miten vähän kiinnitettiin huomiota niiden etätyöntekijöiden työhyvinvointiin, varsinkin yksin asuvien, niin se oli mun mielestä aika surullista.”* -H1

Sosiaalisen tuen puutteen lisäksi haastatteluissa nimettiin erilaiset ihmissuhdeongelmat, kuten ristiriidat kuormitustekijäksi työn ulkopuolella. Myös ympärillä olevien ihmisten hankalat elämäntilanteet, terveydelliset ongelmat tai heidän kokema kuormitus saattoi ilmentyä haastateltavien elämässä vaatimustekijänä. Vaatimustekijöiden nähtiin siis leviävän elämän eri osa-alueiden lisäksi myös eri ihmisten välillä Hakasen (2011) ja Eldorin (2016) havaintojen mukaisesti.

*”Ei mua kuormita mikään muu kuin se, että jos mä näen, että ihmiset toimii idioottimaisesti ja ampuu itseään omaan nilkkaa tekemisillään. Sit tulee välillä, että miksi sä teet toleen noin.”*-H6

Sosiaalisiin tekijöihinkin liittyvä hoitovastuu lähipiirin jäsenistä näyttäytyi kuormitustekijänä. Hoitovastuu saattoi olla syntynyt virallisen huoltaja-huollettava -suhteen myötä tai epävirallisesti, jos joku lähipiirin jäsenistä tarvitsi apua arjessa toimimiseen. Mielenkiintoisena vaatimusten ja voimavarojen näkökulmasta esiintyi erityisesti lapsista syntyvä vastuu. Huollettavat lapset synnyttivät työn ulkopuolelle paljon erilaisia määrällisiä kuin laadullisia vaatimustekijöitä, jotka tyyppillisesti muuttuivat lisäksi lasten kasvaessa. Kuitenkin lapset nähtiin myös suurena voimavarana. Tästä syystä huollettavia ei voi luokitella yksiselitteisesti kumpaankaan ryhmään.

*”Kyllähän niistä saa paljon energiaa (omista lapsista) vaikka kyllä ne varmaan paljon viekin.” -H2*

Hoitovastuuseen liittyvä metatyö ja muut kotityöt haastattelujen perusteella aiheuttivat sen, että aikaa tai energiaa kasvattaa voimavaroja vapaa-ajalla ei välttämättä jäänyt juuri ollenkaan. Töiden jälkeen kotona haastattelujen perusteella odotti ansiotyöhön liittymättömiä pakollisia tehtäviä, kuten kodinhoitoa sekä läheisistä huolehtimista, joka saattoi kuluttaa lähes koko vapaa-ajan. Työpäivän ja kotitöiden tekemisen jälkeen aikaa tai energiaa omiin voimavaroja kasvattaviin harrastuksiin, kuten urheiluun ei välttämättä ollut. Tällöin organisaation tarjoamat mahdollisuudet voimavarojen kerryttämiseen työn ulkopuolella saattoivat jäädä käyttämättä. Haastattelussa tuli ilmi, että myös kotitöissä, kuten työssäkin, koettiin liiallista työmäärää suhteutettuna niihin käytettävissä olevaan aikaan.

*”Tuntuu ettei palaudu, kun himaan menee niin, tuntuu että siellä on toinen työpaikka sitten odottamassa. Että ihan helposti selviää kyllä työpäivästä, mutta sitten, että selviää vielä siitä loppupäivästä ja avioliitostakin sitten kaiken lisäksi, niin se on kyllä ollut semmoinen rankka juttu tässä. (...) Ajan puutehan se on. Periaatteessa, kun on aika vähän tunteja päivässä työn ulkopuolella niin ei sitten oikein jää sitä aikaa muulle kuin sitten vaan perheen kanssa olemiselle ja se ei aina ole pelkästään rentouttavaa. Että tarttis omaa aikaankin vähän.”-H6*

Merkittävä vaatimustekijä tai puuttuva yksilöllinen voimavara, jonka lähes puolet haastateltavista nimesi, oli ongelmat nukkumisen suhteen. Uni nähdään olevan yksilöllinen

voimavara WHR-teoriassa, mutta haastatelluille sen riittämättömyys näyttäytyi vaatimuksena tai puuttuvana voimavarana muussa elämässä. Uneen saattoi vaikuttaa ajan puute tai kuormittava tilanne työssä tai muussa elämässä. Kuormittavat elämäntilanteet saattoivat näkyä nukahtamisen ongelmina tai aikaisena heräilyinä, kun stressaavat tilanteet pyörivät mielessä. Toisaalta ongelmia saattoi olla myös riittämättömässä unen saamisessa, kun aikaa unelle ei jäänyt riittävästi.

*”Sitten, jos on paljon kuormitusta molemmissa samaan aikaan, niin kyl ainakin huomaa, että ainakin meikäläisellä alkaa päässä vähän saakka. Ja sitten siinä ehkä tulee vähän semmoinen kierre, ettei saa nukuttua. Ja sitten, jos toisessa menee vaikka tosi hyvin niin ei haittaa, vaikka toisessa päässä ei menisikään. Just se, että voimavarat riittää sitten niihin haasteisiin.”-H2*

Muussa elämässä työtä useammin on myös nähtävissä yllättäviä ja merkittäviä vaatimustekijöitä, joihin saattoi olla hyvin hankalaa varautua. Näitä haastattelujen perusteella olivat esimerkiksi suuret yllättävät taloudelliset menot tai muut negatiiviset tapahtumat yksityiselämässä. Myös yllättävät terveydelliset huolet omalla kohdalla tai jonkun läheisen suhteen aiheuttivat kuormitusta vapaa-ajalla. Näihin varautuminen oli hyvin hankalaa, mutta taas toisaalta korkeat voimavarat sekä tieto siitä, että vaatimustekijä helpottuu tulevaisuudessa, auttoi asiaan suhtautumisessa.

### **5.2.2 Hyvinvoinnin kannustimet**

Haastatteluilla pyrittiin selvittämään mitkä asiat, joita organisaatio jo tekee tai voisi tehdä työntekijöiden hyvinvoinnin eteen, nähdään erityisen merkittävinä hyvinvoinnin lisääjinä. Koska Hobfollin voimavarakaravaanien mukaan voimavarat synnyttävät uusia voimavaroja, organisaation kannattaa panostaa sellaisiin hyvinvoinnin kannustimiin, jotka luovat voimavaratekijöitä henkilöille työssä, mutta myös muussa elämässä. Jos henkilö onnistuu kartuttamaan voimavaratekijöitä työn ulkopuolella, yksilö voi käyttää niitä myös työssä esiintyviin voimavaroihin. (kts. Hakanen, 2011; Eldor, 2016).

Pääasiallisesti organisaation tarjoamat edut liittyen työhyvinvointiin nähtiin hyvänä. Haastatteluissa tuli ilmi paljon sellaisia voimavaratekijöitä, jotka syntyvät organisaation toiminnasta henkilöiden hyvinvoinnin tukemiseksi, kuten harrastusmahdollisuudet ja hybridityö. Toisaalta haastatellut toivat myös esiin sellaisia organisaatioon ja työhön liittyviä voimavaratekijöitä, joita ei tällä hetkellä hyödynnetä, mutta jotka voisivat edesauttaa henkilöiden hyvinvointia kokonaisvaltaisesti. Suunniteltaessa ja toteuttaessa hyvinvointia edesauttavia asioita, on kannattavaa ottaa huomioon Hobfollin havainto siitä, että henkilöt, jotka kärsivät jo voimavarojen puutteesta pyrkivät suojelemaan vähäisiä voimavarojaan ja saattavat reagoida kielteisesti positiivisia hyvinvoinnin kannustimia kohtaan (Hobfoll, 2001, s.357). Tämä voi ilmentyä organisaatiossa erilaisena suhtautumisena työhyvinvoinnin kannustimiin. Tilanteissa, jossa organisaatio pyrkii lisäämään sellaisten henkilöiden voimavaroja, joilla niitä on vain hyvin vähän jäljellä, tulee ottaa huomioon mahdollinen varautunut ja negatiivinen suhtautuminen sekä valmistautua tukemaan erityisesti näitä yksilöitä.

Kuten aiemmin todettiin, sosiaalinen tuki nähtiin yhdeksi tärkeimmistä voimavaroista niin työssä kuin muussa elämässä. Kuitenkin etätyön ja työmäärän kasvamisen myötä erityisesti epäviralliset kohtaamiset toimistolla ovat vähentyneet. Haastatteluissa tuotiin esiin, että organisaatio voisi edesauttaa muun muassa työn tauottamista ja epävirallisten kohtaamisten lisäämistä antamalla kannustimia pitää taukoja. Näitä voisivat olla esimerkiksi yrityksen tarjoamat purtavat tai virvokkeet yhteisissä tiloissa sekä työn teon kulttuurin muutos hyödyntämällä esimerkiksi epävirallisia johtajia organisaatiossa. Yhteiset epäviralliset tapaamiset työyhteisön sisällä voisivat edesauttaa myös työyhteisön jäsenten yhteistyökykyä haastattelujen perusteella. Epäviralliset tapaamiset organisaation eri tiimien kanssa voisi edesauttaa esimerkiksi yli tiimirajojen tehtävää yhteistyötä sekä syventää ymmärrystä niissä tilanteissa, kun oma työ on riippuvaista myös muiden työstä, joka nähtiin vaatimustekijäksi työssä. Lisäksi epäviralliset kohtaamiset edistävät ryhmäytymistä työpaikalla, joka nähtiin puuttuvaksi voimavaraksi erityisesti silloin, jos henkilö

oli työyhteisössä suhteellisen uusi. Tällä hetkellä vastuu epävirallisten tapaamisten järjestämiseen tauoilla tutkimuksen mukaan on enemmän työntekijöillä kuin, että se olisi organisaation kulttuurissa oleva tapa.

*”Jos mä meen kahville niin mun pitää erikseen kerätä ne ihmiset, että hei lähdetkö kahville?” -H1*

Sosiaalisen tuen ja epävirallisten kohtaamisten sekä tästä syntyneen työn voimavaran nähtiin kasvavan myös virallisen työajan ulkopuolella organisaation tukemien urheiluvuorojen ja muiden organisaation tukemien harrastustoimien myötä. Organisaation tukemat urheiluvuorot sekä muu harrastustoiminta nimettiin voimavaraksi useimmissa haastatteluista. Harrastustoiminnan tukemisen myötä organisaatio tulee kasvattaneeksi kahta työntekijöiden nimeämää voimavaraa; keskinäistä vuorovaikutusta organisaatiossa sekä harrastustoimintaa, joka nimettiin muun elämän tärkeäksi voimavaraksi. Lisäksi tukemalla keskinäistä vuorovaikutusta työn ulkopuolella voidaan pyrkiä vastamaan niiden henkilöiden sosiaalisen tuen voimavaraan, joilla on laadultaan yksinäinen työ ja vähäisiä sosiaalisia suhteita työn ulkopuolella. Organisaation jäsenten keskinäisen harrastustoiminnan tukeminen nähdään siis tutkimuksen perusteella hyvin merkittäväksi kokonaisvaltaista hyvinvointia tukevaksi tekijäksi.

*”Näitä aktiviteetteja mitä on tapahtunut tai järjestetty, niin kyllä ne mun mielestä luo silleen sen työyhteisön hyväksi asioita, että niistä ei ainakaan kannata luopua vaan niitä vaan kannattais kannustaa. Että, jos saadaan jotain työhmissä tekemään vapaa-ajallakin vapaaehtoisesti yhdessä jotain, niin mun mielestä se vaan vahvistaa sitä kulttuuria ja siellä sisällä kaikki toimii paremmin. On jotain muutakin puhumista kahvitauolla, kun vaan työjutut. Sitten jotenkin tulee luonnollisemmaksi ne kanssakäymiset muiden ihmisten kanssa.” -H3*

Harrastustoiminnan lisäksi suureksi voimavaraksi nähtiin organisaation toimet yleisesti urheilun tukemisen suhteen. Urheiluun ja kulttuuriin käytettävä organisaation tarjoama saldo nähtiin voimavaraksi useimmissa haastatteluissa ja lisäksi muutamassa haastattelussa tuli esiin hyvinvoinnin kannustimena työsuhdepyörät sekä organisaation järjestämät hyvinvointipäivät.

*”Kyllä työnantajahan tekee tosi paljon tämmöistä smartum seteleiden ja kuntotestien ja hyvinvointiin liittyen siis semmoiseen mitkä kaikille tulee, taukojumpat ja nää.” -H8*

Fyysisen työhyvinvoinnin lisäksi myös organisaation nähtiin kiinnittävän huomiota entistä enemmän työntekijöiden henkiseen hyvinvointiin, joka nähtiin hyvinvointia parantavana tekijänä.

*”Musta tuntuu, että tänä vuonna on tuotu kaikkea näitä juttuja (liittyen henkiseen hyvinvointiin) hirveästi tuonne töihin tai otettu ainakin puheeksi. En mä tiedä onko vielä hirveästi tekoja, mutta mun mielestä se on ehkä se suurin askel just se, että otetaan asioita puheeksi ja muuta. Niin mun mielestä ihan hyvin hyvällä linjalla ollaan Sandvikilla tai hyvään suuntaan ollaan menossa.”-H2*

*”Ehkä ylipäänsä on tietysti enemmän kiinnitetty huomiota tähän henkiseen hyvinvointiin ja jaksamisuoleen... Mä en tiedä miten konkreettista se nyt sitten on ollut, mutta ehkä se nyt lähtee siitä, että siitä asiasta ainakin puhutaan ja se tunnustetaan, että kyllähän sillä saralla paljon olisi tekemistä.” -H7*

Henkisen työhyvinvoinnin tukemiseen kaivattiin apua erityisesti esihenkilöiltä. Vaikka useat haastateltavat kokivat saavansa esihenkilöltänsä tukea työnsä suorittamiseen, haastatteluissa nousi esiin tarve esihenkilötuelle myös suoraan työhön liittymättömissä asioissa. Esihenkilöiltä kaivattiin yksilöityä tukea jaksamiseen, joka onnistuakseen vaatii, että esihenkilö tuntee tiimensä jäsenet. Useammassa haastatteluissa tuli esiin toive siitä, että esihenkilö kysyisi tiimin jäseniltään tarpeeksi usein ”mitä kuuluu” ja osoittaisi myös kiinnostusta yksilön hyvinvointiin. Organisaatiossa toimihenkilöiden kesken koetaan, että vaikka yksilö toisi ilmi ongelmia jaksamisessa, siihen ei välttämättä puututa vaan ”toivotetaan vaan tsempejä”. Haastatteluissa toivottiin, että organisaatio toimisi proaktiivisesti sekä osoittaisi välittämistä yksilöitä ja heidän hyvinvointiaan kohtaan geenerisen hyvinvoinnin tukemisen lisäksi.

*”Harvoin esimies tai työnantaja tulee oikeasti ihmisiltä kyselemään ihan suoraan, että ”miten sä voit, miten sä jaksat, miten menee? (...) Mä toivoisin, että työnantaja ja esimiehet olisi enemmän aktiivisia, proaktiivisia nimenomaan ja pitäisivät*

*huolta siitä, että kukaan ei jäisi töitten takia pois sairauslomalle. (...) Me tehdään semmoista kollektiivista hyvinvointia eikä ehkä niin kohdistettua niihin yksilöihin. Työnantajan ehkä ajattelee, että no se on ihan sama mitä se tekee vapaa-aikana mutta siihen mä toivoisin muutosta.” -H8*

Yksilöllisen hyvinvoinnin johtamisen tärkeys tulee esiin avainvoimavaroja tarkastellessa. Tehokkaimmat hyvinvoinnin kannustimet ovat yksilöityjä henkilön omiin tarpeisiin. Organisaation kasvaessa hyvinvoinnin kannustimien yksilöinti kuitenkin hankaloituu, mutta esihenkilöiden rooli erityisesti näissä tilanteissa korostuu kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin johtajana. Kuten tutkimuksessa on todettu, kohdeorganisaatiossa on saavutettavissa useampia kannustimia henkilöiden hyvinvoinnin kehittämiseksi. Avainvoimavaroista riippuen, henkilöillä ei kuitenkaan ole välttämättä resursseja tutkia eri vaihtoehtoja itselle sopivan kannustimen löytämiseen. Kysymällä yksinkertaisesti ”mitä kuuluu?”, kuuntelemalla vastauksen sekä olemalla läsnä tiimensä jäsenten jokapäiväisessä työssä esihenkilö voi omalla ammattitaidollaan kohdentaa organisaation tarjoamia kannustimia oikeille henkilöille oikeaan aikaan.

*”Kyllä ihan mielenkiintoista ollut seurata, että kuinka erilaisia kokemuksia muilla on (työhyvinvoinnista) meihin verrattuna ja miten ne eroo toisistansa.” -H3*

*”Mä koin sillain, että joskus muutamia vuosia sitten, en omalta kohdaltani mutta muita ihmisiä seuraten, niin että vaikka meillä oli hyvät työpaikkaedut, urheilumahdollisuudet ja kaikkea muuta vapaa-ajan juttuja tarjolla niin silti ihmisillä saattoi olla paha olla. Ne oli liian stressaantuneita. Mä huomasin sen, ettei ole kaikki hyvin, mut silti, jos toinen kieltää, että siihen ei saa puuttua, että ei saa sanoa esmiehelle niin eihän siinä oikein voi muuta kuin yrittää tukea sitä ihmistä.” -H5*

Haastatteluissa tuli ilmi työterveyspalveluiden tärkeys niin fyysisen kuin psyykkisen hyvinvoinnin edistäjänä. Työterveys nähtiin hyvänä, mutta lääkäriotantaan ja palvelun kattavuuteen toivottiin laajennusta. Erityisesti työterveyspalveluista työpsykologin palvelut tulivat esiin puolella haastatteluissa hyvinvointia edistävänä ja voimavaroja lisäävänä tekijänä. Haastatteluista osa oli mahdollisuutta käyttänyt ja osa piti mahdollisena, että hyödyntäisi palvelua, mikäli tilanne sitä vaatisi. Positiivisena nähtiin muun muassa mahdol-

lisuus melko anonymisoituun keskusteluun. Vaatimustekijänä tähän liittyen nähtiin kuitenkin kynnys, joka ajanvaraamisessa on, sillä psykologin vastaanotolla käymisessä nähtiin olevan yhä jonkinlainen stigma. Mielenkiintoista oli, että työterveyspsykologilla käyminen edelleen koettiin tabuna, vaikka organisaation mukaan työpaikalla pyritään edistämään psykologista turvallisuutta (kts. Kuva 6, Safety First). Psykologisella turvallisuudella tarkoitetaan ilmapiiriä tai tilaa, jossa henkilöt voivat ottaa sosiaalisia riskejä. (Työterveyslaitos, 2023). Kuitenkin tutkimuksen mukaan psykologilla käyminen nähtiin jonkinlaisena riskinä työpaikalla ainakin jollain tasolla.

*”Mä toivoisin semmoista avoimempaa keskustelua siitä. Tai siis että, kun on joku tommoinen psykologin tai työterveyshoitajan kanssa keskustelu niin siinä on vähän semmoinen tabu tavallaan tai kynnys mennä ainakin monille.” -H1*

Oman henkisen hyvinvoinnin hoitamiseen toivottiin kannustusta esimerkiksi esihenkilön tai muuten työyhteisön toimesta, jotta palveluita olisi helpompi käyttää ennaltaehkäisevästi. Lisäksi hankaloittavana tekijänä nähtiin polku tai tarvittavat vaiheet keskustelutarpeen syntymisestä siihen, että varsinaisesti pääsee psykologin kanssa juttelemaan. Henkilöillä, jotka yrittävät varata aikaa, voimavarat ovat tyyppillisesti jo alun perin ehtyneet, joten tarve käydä kertomassa kuormittavasta tilanteesta useammalle terveydenhoidon ammattilaiselle ennekuin pääsee varaamaan aikaa psykologille, nähtiin hyvin suurena vaatimustekijänä, joka pahimmillaan voi estää työpsykologin vastaanotolle pyrkimisen.

*”Silloin kun mulla oli hankalia jaksoja tässä työn puolesta, niin silloin olisin varmaan ollut yhteydessä ja itse asiassa yritinkin olla yhteydessä työterveyden kautta, mutta se olisi tarvinnut lääkärin lähetteen ja sitten se meni niin vaikeaksi, että mä aattelin, että olkoon.” -H7*

Hyvistä organisaation kannustimista huolimatta, niiden käyttämisessä nähtiin jonkin verran rajoitteita. Liikuntaa edistäviä palveluita ei käytetty liiallisesta työkuormasta johtuvasta energian ja ajan puutteen takia. Lisäksi henkistä hyvinvointia edistävää keskustelua työntekijöiden kanssa ei välttämättä hyödynnetty kuormittavissakaan tilanteissa

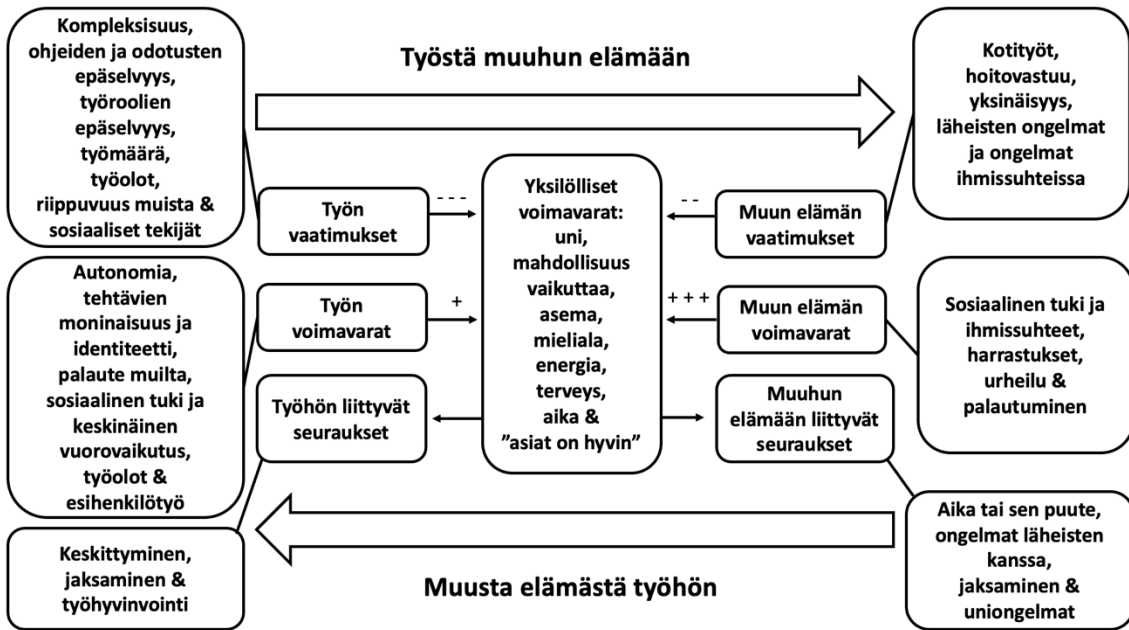
joko sen huonon saavutettavuuden tai sosiaalisen stigman vuoksi. Mikäli ollaan tilanteessa, jossa organisaation hyvistä yrityksistä huolimatta, työntekijät eivät pysty hyödyntämään näitä hyvinvointia edistäviä keinoja, rahalliset panostukset näihin kannustimiin ovat tehottomia. Tästä syystä organisaation kannattaa kiinnittää huomiota erityisesti niihin esteisiin, jotka hankaloittavat hyvinvoinnin kannustimien käyttämistä ja voimavarojen kartuttamista.

## 6 Johtopäätökset

Tämän case-tutkimuksen tavoitteena oli selvittää miksi Sandvikin toimihenkilötehtävissä toimivat työntekijät kokevat työssä kuormitusta ja kuinka kuormitusta voitaisiin vähentää. Aihetta lähestyttiin tarkastelemalla työhyvinvoinnin muodostumista hyödyntämällä työn voimavaroja sekä työn vaatimuksia JDR-teorian mukaisesti. Jotta työn vaatimusten ja voimavarojen sijoittelusta saataisiin tarkempi kuva, työn piirteet päätettiin jakaa työn sisältöön liittyviin, työn sosiaalisiin sekä työn järjestelyihin liittyviin tekijöihin. Koska hyvinvointi työssä rakentuu myös työn ulkopuolisten tekijöiden vaikutuksesta, teoriaa laajentettiin laajentamaan myös työn ulkopuolelle. Hyödyntämällä JDR-teoriaan sekä Hobfollin voimavarakaravaaneihin pohjaavaa ten Brummelhuis ja Bakkerin WHR-mallia, tutkimuksessa pystyttiin tarkastelemaan, kuinka yksilön hyvinvointi rakentuu kokonaisuudessaan.

Tutkimuksen perusteella case-yrityksen toimihenkilöt kokevat työssä kuormitusta, sillä olemassa olevat voimavarat eivät vastaa tällä hetkellä koettuja vaatimustekijöitä työssä. Tämä voimavarojen ja vaatimusten epätasapaino aiheuttaa kokemusta kuormituksesta, kun työn vaatimukset koetaan suuremmiksi kuin henkilön käytettävissä olevat voimavarat. Puutteelliset voimavarat tutkimuksen johtuvat havaituista estevaatimuksista sekä liiallisista haastevaatimuksista, jotka pahimmillaan syövät voimavaroja myös työn ulkopuolella. Lisäksi organisaatiossa oli havaittavissa merkittäviä puuttuvia voimavaroja.

Kuvassa 9 on havainnollistettu tutkielmasta esiinnousseita tärkeimpiä havaintoja, jotka kaikki vielä käsitellään luvussa tarkemmin vastaamalla johdannossa esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Lisäksi lopussa tarkastellaan tutkimuksen rajoitteita ja pohditaan mahdollisia jatkotutkimusehdotuksia.



Kuva 9. Tutkielman keskeisimmät havainnot hyödyntäen WHR-mallia.

## 6.1 Mitkä tekijät koetaan voimavara- ja vaatimustekijöiksi työssä?

Organisaatiossa oli havaittavissa merkittäviä olemassa olevia voimavaroja. Työn sisältöön liittyvistä tekijöistä erityisesti autonomia näyttäytyi merkittävänä voimavarana. Asiantuntijaroolissa toimiminen mahdollisti autonomian työtehtävien suorittamisen suhteen ja organisaation käytännöt taas mahdollistivat autonomian työaikaan ja työn tekemisen paikkaan liittyen. Autonomian voidaan nähdä kasvattavan myös henkilön avainvoimavaroja lisäämällä vaikutusmahdollisuuksia. Autonomian nähtiin myös helpottavan työn ja muun elämän yhteensovittamista ja näin ollen voimavaralla on merkittävä vaikutus myös henkilön hyvinvointiin kokonaisvaltaisesti. Autonomian menettäminen työssä luultavasti aiheuttaisi Hobfollin voimavarakaravaanien mukaisen voimavarojen menettämisen, joten sitä kannattaa voimavarana vaalia ja edistää organisaatiossa.

Sisällölliset, työtehtävään liittyvät voimavarat olivat tehtävien identiteetti ja moninaisuus. Työn sisällöllisten tekijöiden on nähty ennakoivat työntekijöiden kokemaa työn imuun (Bakker ja muut, 2014) ja Mehiläisen esikyselyssä yli 70 % kertoikin kokevansa itsensä tarmokkaaksi työssään, joka voisi viitata toimihenkilöiden kokemaan työn imuun. Työn

imun kokeminen organisaatiossa taas ennakoi vahvasti hyvinvoivaa henkilöstöä, sillä työn imun on nähty ennustavan JDR-mallin mukaisesti myönteisiä seurauksia työssä. (Bakker & Demerouti, 2007).

Toisaalta sisällöllisistä tekijöistä oli löydettävissä myös tekijöitä, jotka saattavat vaikuttaa henkilöiden hyvinvointiin sitä heikentävästi. Koska Humphrey ja muut (2007) ovat havainneet työn sisältöön liittyvien tekijöiden kytkeytyvän vahvasti työntekijöiden kokeemukseen ylikuormittumisesta, kannattaa työtehtävän vaatimuksia tarkkailla henkilöillä ja varmistaa, ettei haastevaatimuksesta muotoudu ylikuormitusta aiheuttavat tekijä. Työn kompleksisuus, kuten myös osittain työtehtävän identiteetti yhdistettynä liialliseen työmäärään nähtiin toimivan liiallisena haastevaatimuksena ja näin ollen heikentävän yksilön hyvinvointia. Työn sisällöllisten vaatimusten yhdistyessä työn järjestelyihin liittyviin vaatimuksiin tai estevaatimuksiin niiden nähtiin toimivan usein työhyvinvointia heikentävästi sen edistämisen sijaan. Toisaalta myös työn sisällöllisten vaatimusten nähtiin kasvattavan kuormittavuutta kokonaisuudessaan esimerkiksi niissä tapauksissa, kun epäselvät ohjeet johtivat turhaan työhön ja näin ollen työmäärän kasvuun.

Työn sosiaalisista tekijöistä oli havaittavissa runsaasti työn voimavaroja eikä lainkaan haastevaatimuksia. Haastevaatimusten puute johtuu siitä, että kaikki sosiaaliset tekijät ovat laadullisia vaatimuksia eli estevaatimuksia. Voimavaroja löytyi palautteeseen, sosiaaliseen tukeen, keskinäiseen vuorovaikutukseen ja esihenkilötyöhön liittyen. Näistä erityisesti sosiaalinen tuki sekä keskinäinen vuorovaikutus näyttäytyi merkittävänä. Tutkimustulokset ovat samassa linjassa aiempien tutkimusten kanssa, joissa on havaittu sosiaalisen tuen merkitys työhyvinvoinnin positiivisten ilmiöiden syntymisessä. Sosiaalisen tuen on havaittu vaikuttavan muun muassa yksilön hyvinvoinnin rakentumiseen, merkityksellisyyden ja mielekkyyden kokemukseen sekä uupumuksen vähenemiseen (Kts. Karasek ja muut, 1998; Myers, 1999; Deci & Ryan, 2001; Wrzesniewski ja muut, 2003; Mäkikangas & Kinnunen, 2003; Humphrey ja muut 2007; Woodhead ja muut, 2016).

Työhyvinvoinnin kannalta oli tärkeää, että henkilö sai sosiaalisesta tukea organisaatiossa, mutta se, mistä henkilö sai tukea, ei näyttäytynyt merkittävänä. Tietenkin esihenkilön ja tiimin jäsenten tuki organisaatioissa on ehkä tyyppillisin sosiaalisen tuen lähde, mutta sosiaalista tukea saatettiin saada myös epävirallisilta tiimeiltä. Tärkeää oli, että henkilö kokee jonkinlaista sosiaalista tukea ja keskinäistä vuorovaikutusta organisaatiossa.

Kuitenkin näihin työn sosiaalisiin tekijöihin liittyen oli nähtävissä myös voimavaran puutteita, joka voi osaltaan selittää organisaation toimihenkilöiden negatiivisia hyvinvoinnin ilmiöitä, sillä on todettu, että sosiaalisen tuen puute lisää uupumusta työssä (Houkes ja muut, 2003). Erityisesti voimavaran puutetta oli nähtävissä jossain määrin sellaisilla henkilöillä, jotka työskentelivät etänä ja olivat uusia organisaatiossa. Voimavaran puutteita nähtiin lisäksi positiivisen palautteen annossa, sillä organisaatiossa ei tutkimuksen mukaan ollut tapana antaa positiivista palautetta, siten että siitä olisi voinut muodostua voimavara. Työhyvinvoinnin edistämisen kannalta organisaatioon kannattaisi luoda parempaa palautteenannon kulttuuria, sillä on havaittu, että tuki kollegoilta tai palaute työstä korreloivat työntekijöiden kokeman työn imun kanssa. (Schaufeli & Bakker 2004).

Esihenkilötyö nähtiin pääosin olemassa olevana voimavarana henkilöiden työtehtäviin liittyen, mutta samalla siinä nähtiin paljon vaihtelua organisaation sisällä. Huono esihenkilötyö nähtiin jopa kaikista merkittävimpänä vaatimustekijänä ja tilanteita, joissa henkilöllä on huono esihenkilö-alais -suhde kuvailtiin jopa "sietämättömäksi". Organisaatiossa oli havaittu vaihtuvuutta, jonka syyksi nähtiin puutteellinen esihenkilötyö.

Esihenkilöiltä kaivattiin myös tukea kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin johtamiseen, joka nähtiin tällä hetkellä puutteellisena voimavarana. Työelämän muuttuessa myös esihenkilötyö on kohdannut muutostarpeen, kun työstä tulee IJD-teorian (Kubicek ja muut, 2015) mukaisesti yhä intensiivisempään lisääntyneen urasuunnittelun, päätöksenteon ja jatkuva oppimisen myötä. Lisäksi teknologian kehittyminen mahdollistaa toisaalta työn

tekemisen myös muualta kuin konttorilta, joka hankaloittaa entisestään työstä irtaantumisista, kuten myös tässä tutkimuksessa havaittiin. Laadukkaalla esihenkilötyöllä voidaan myös kohdentaa oikeat hyvinvointia lisäävät toimenpiteet oikeille yksilölle.

Myös työn järjestelyihin liittyvistä tekijöistä oli havaittavissa voimavaroja. Esimerkiksi työoloihin liittyvä mahdollisuus hybridityöhön nähtiin yhtenä suurimmista voimavaroista. Tähän voidaan nähdä liittyvän mahdollisuus autonomiaan eli vaikutusmahdollisuus siihen missä työnsä toteuttaa. Etätyötä tarvittiin esimerkiksi työn ja muun elämän yhteensovittamiseen, mutta myös vastauksena työoloihin liittyviin vaatimustekijöihin. Toimistolla nähtiin olevan paljon vaatimustekijöitä, jotka pääasiallisesti johtuivat muista ihmisistä ja heidän aiheuttamistansa häiriötekijöistä. Etätyötä hyödynnettiin tilanteissa, jossa työtehtävä vaati keskittymistä. Esikyselyn mukaan lähes 30% vastaajista koki keskeytykset vaatimustekijäksi työssä ja haastatteluiden perusteella niitä koettiin pääasiallisesti kollegoiden toimesta.

Työelämän muutoksen myötä myös häiriötekijät ovat muuttaneet muotoaan digitaalisemmiksi ja organisaatiossa oli havaittavissa myös työrauhan häirintää digitaalisissa kanavissa. Vaikka työolot nähtiin siis pääasiallisesti hyväksi, organisaatiossa kannattaa kehittää keinoja taata työntekijöiden työrauha niin fyysisissä kuin digitaalisissa kanavissa, sillä työoloilla on nähty olevan vaikutus koettuun stressiin ja työtyytyväisyyteen. (Humphrey ja muut, 2007, s.1345).

Suurimmat vaatimustekijät työssä kiistämättä kuitenkin tässä tutkimuksessa löytyivät työn järjestelyihin liittyvistä tekijöistä. Näistä erityisesti työmäärä ja rooliepäselvyyden vaikuttivat merkittävästi toimihenkilöiden koettuun työhyvinvointiin. On havaittu, että työn järjestelyihin liittyvät tekijät, kuten epäselvyys roolissa tai työmäärä, näyttävät merkittävinä työuupumusta ennustavina tekijöinä (Lee & Ashforth, 1996, s.127-129; Alacron, 2011). Tämä havainto liiallisista vaatimuksista erityisesti työmäärään ja epäselvään rooliin liittyen luultavimmin selittää suurilta osin sitä, miksi toimihenkilöt kokevat kuormitusta työssään.

Esikyselyssä 22,3 % vastaajista, oli joko täysin tai melko erimieltä asiasta, siitä, että työ- määrä on kohtuullinen työaikaan nähden ja vain 55% vastaajista oli joko täysin tai melko samaa mieltä, että työt jakautuvat tasaisesti ja työtä voi tehdä itselle sopivalla tahdilla. Liiallinen työmäärä nähtiin aiheutuvan rooliepäselvyyksien lisäksi epärealistisista aika- tauluista, puutteellisista ohjeista sekä organisaation liian vähäisistä resursseista. Puuttu- malla muihin organisaatiossa havaittuihin estevaatimuksiin, kuten ohjeiden tai roolin epäselvyyteen, voidaan vaikuttaa myös helpottavasti henkilöiden työmäärään. Työhyvin- vointiin liiallinen työkuroma vaikutti heikentävästi erityisesti niiden henkilöiden kohdalla, jotka kokivat, ettei heillä ollut vaikutusmahdollisuuksia työmäärään.

Yhteenvedona voidaan todeta, että organisaatiossa oli havaittavissa joitakin tekijöitä, jotka nimettiin joko vaatimus- tai voimavaratekijöiksi. Voimavaratekijöitä oli erityisesti vaikutusmahdollisuudet ja autonomia sekä erilaiset sosiaaliset tekijät. Voimavarateki- jöissä oli havaittavissa muokkaantumista, kun esimerkiksi mahdollisuus etätöyöhön vä- hensi sosiaalisen tuen voimavaraa, kun epäviralliset kohtaamiset toimistolla vähenivät. Tuomalla näkyväksi organisaation jäsenille tällaiset voimavarojen muodostumiset, voi- daan ohjata henkilöitä kartuttamaan omia ja organisaation muiden jäsenten voimava- roja. Lisäksi organisaatio voi pyrkiä avustamaan henkilöitä toimimaan työpaikalla voima- varoja kartuttavalla tavalla muokkaamalla organisaatiokulttuuria esimerkiksi kannusti- mien avulla. Voimavaroihin panostaminen on kannattavaa, sillä on todettu, että esihen- kilötyö, autonomia, palaute sekä sosiaalinen tuki toimivat merkittävinä suojaavina teki- jöinä työuupumukselta, vaikka henkilöllä olisi korkeat fyysiset sekä emotionaaliset vaa- timukset sekä ristiriitoja työn ja muun elämän suhteen. (Bakker ja muut, 2005, s.177).

Yleistettäviä vaatimustekijöitä organisaatiossa oli taas epäselvyydet sekä liiallinen työ- määrä. Mielenkiintoista oli, kuinka organisaatioissa oli havaittavissa erilaisia polkuja vaa- timustekijöiden muodostumiseen, kun esimerkiksi epäselvyys roolissa johti epäselviin ohjeisiin ja näin ollen lisäsi työmäärää. Organisaation kannattaa siis pyrkiä vaikuttamaan

juurisyyhyn, joka tässä vaatimuskaravaanissa on rooliepäselvyys, jolloin se tulee helpotaneeksi myös muita hyvinvointia estäviä vaatimuksia työssä.

## **6.2 Mitkä muut tekijät työn ulkopuolella vaikuttavat yksilöiden hyvinvointiin?**

Tutkimuksessa oli havaittavissa voimavarojen ja vaatimusten leviämistä elämän eri osa-alueiden ulkopuolelle, mutta näiden voimakkuudessa oli havaittavissa eriävyyksiä. Työn voimavarojen ei havaittu vaikuttavan kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin läheskään yhtä paljon kuin muun elämän voimavarojen. Vaatimusten kanssa yhtä voimakasta eroa ei ollut havaittavissa. Tilanne, jossa henkilö kokee kuormitusta työssä ja muussa elämässä, nähtiin hyvin hankalana kokonaisvaltaiselle työhyvinvoinnille, kuten WHR-mallista voidaan päätellä. Mielenkiintoisena kuitenkin näyttäytyi havainto siitä, että mikäli muussa elämässä suuri kuormitus, henkilö kokee prioriteettien uudelleenmuokkautumisen, jossa työssä koettu kuormitus näyttäytyikin entistä merkityksettömämmältä.

Kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin kannalta organisaation kannattaisi siis edistää myös työn ulkopuolisia voimavaroja, sillä ne leviävät tehokkaasti myös työhön. Voimakkaimpia voimavaroja muussa elämässä olivat sosiaalinen tuki ja ihmissuhteet, harrastukset, joista erityisesti urheilu näyttäytyi merkittävänä sekä mahdollisuus palautumiseen. Ongelmallisena kuitenkin näyttäytyi haasteet voimavarojen kerryttämisessä. Mehiläisen esikyselyssä lähes 20 % vastaajista kokikin, ettei heillä ole toimintatarmoa työpäivän jälkeen ja haastatteluissa tämän syyksi nimettiin työmäärä työssä ja kotona. Vaikka organisaatio tarjoaa voimavaroja lisääviä kannustimia, kuten liikuntaetua, siitä ei ole hyötyä, mikäli henkilöllä ei ole energiaa tai pahimmillaan aikaa käyttää näitä mahdollisuuksia voimavarojen kasvattamiseen.

Merkittäviä vaatimuksia tai voimavaran puutteita työn ulkopuolella olivat työmäärä, hoivastuu, yksinäisyys, läheisten haasteet ja ongelmat ihmissuhteissa. Suurin osa muun elämän voimavaroista siis jollain tavalla kytkeytyivät vuorovaikutukseen muiden kanssa

ja erityisen hankalana nähtiinkin tilanne, jossa henkilö koki sosiaalisen tuen puutetta työssä sekä vapaa-ajalla. Ainut tässä tutkimuksessa esiin tullut muun elämän vaatimustekijä, joka ei suoranaisesti nähty olevan yhteydessä muihin ihmisiin, oli työmäärä. Varsinaisen ansiotyön jälkeen kotona usein odotti kotiin liittyviä töitä. Mikäli ansiotyö ja kotityöt kuluttavat suurimman osan energiasta, aikaa ja energiaa voimavarojen keräämiseen ei välttämättä jää.

Mielenkiintoisena havaintona ilmentyi lasten vaikutus henkilöiden kokonaisvaltaiselle hyvinvoinnille. Ensinnäkin lasten tuomat vaatimukset sekä voimavarat muuttavat muotoaan lasten kasvaessa. Toiseksi lapsista aiheutuvat hoitovastuu nähtiin suurena vaatimustekijänä, sillä se usein vaikuttaa useampiin yksilöllisiin voimavaroihin, kuten unen määrään, energiaan ja aikaan. Kuitenkin lapset ja perhe nähtiin myös hyvin suurena voimavarana, joten sen määrittely yksinkertaisesti voimavaroihin tai vaatimukseen ei ole yksiselitteistä.

Positiivista oli, että pääasiallisesti tutkimuksessa havaittiin organisaation ja sen jäsenten suhtautuvan ymmärtävästi henkilöiden vaatimustekijöihin muualla kuin työssä erityisesti, jos ne aiheutuivat henkilöstä riippumattomista syistä kuten pienistä lapsista tai odottamattomista kuormitustekijöistä. Toisaalta taas tutkimuksen perusteella organisaatiossa ei ymmärretty kuinka vaatimukset työssä saattavat levitä myös muuhun elämään.

Muun elämän voimavaroissa sekä vaatimuksissa oli havaittavissa samankaltaisuuksia työn voimavarojen ja vaatimusten kanssa. Koska muun elämän vaatimukseen organisaation saattaa olla hankala vaikuttaa, sen kannattaa suunnata katse ennemminkin voimavarojen kartuttamiseen sekä työn vaatimusten sovittamiseen muun elämän vaatimusten kanssa.

### **6.3 Millä tavoilla voidaan parantaa työntekijöiden hyvinvointia vaikuttamalla havaittuihin voimavara- ja vaatimustekijöihin?**

Jotta organisaatio voi vaikuttaa henkilöiden hyvinvointiin, on ymmärrettävä, kuinka hyvinvointi rakentuu. Ensinnäkin, kuten tutkimuksessa on todettu, hyvinvointi on monen asian summa, johon vaikuttaa erilaiset voimavarat sekä vaatimukset eri hetkissä ja eri elämän osa-alueilla. Vaikka organisaatio ei voi absoluuttisesti olla vastuussa yksilöiden kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista, sillä siihen vaikuttaa yksilön omat valinnat sekä muu kuin työympäristö, organisaatio voi pyrkiä tekemään toimia, joilla tarjota jokaiselle yksilölle mahdollisimman hyvät edellytykset hyvinvoinnin syntymiseen.

Hyvinvoinnin rakentumisessa on otettava huomioon Hobfollin COR-teorian havainnot voimavarojen karavaaneista sekä avainvoimavaroista. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että on hankala löytää universaaleja hyvinvoinnin kannustimia, jotka toimisivat kaikille henkilöstön jäsenille samalla tavalla. Henkilö, joka kärsii vähäisistä voimavaroista ja suurista vaatimustekijöistä saattaa reagoida täysin eri lailla verrattuna henkilöön, jolla on korkeat avainvoimavarat sekä vähän vaatimustekijöitä. Teorian mukaan voimavarojen karttumisen lisäksi myös negatiiviset kokemuksen voimavarojen menettämisestä voivat kumuloitua, jolloin henkilö voi suhtautua voimavaroja kartuttaviin asioihin jopa negatiivisesti yrittäessään suojella vähäisiä voimavarojaan. (Hobfoll, 2001, s.357). Lisäksi erilaiset työtehtävät luovat erilaisia voimavaroja, joten ”yksi ratkaisu sopii kaikille” ei välttämättä ole oikeanlainen lähestymistapa työn voimavaroihin vaikuttaessa. Esimerkiksi asiantuntijatyössä ja asiakaspalvelutyössä sosiaalisten kanssakäymisten määrä on erilainen, joka saattaa näyttäytyä erilaisena tarpeena keskinäiseen kanssakäymiseen varsinaisen työn ulkopuolella.

Haastava tutkimusaihe, joka kiistämättä vaikuttaa yksilöiden hyvinvointiin on avainvoimavarojen merkitys. Avainvoimavaroilla tarkoitetaan niitä yksilöllisiä voimavaroja, jotka saattavat syntyä esimerkiksi henkilön omista ominaisuuksista tai kyvykkyyksistä hyödyntää olemassa olevia voimavaroja. (ten Brummelhuis & Bakker, 2012). Näitä voivat olla esimerkiksi persoonallisuus tai sosiaalinen asema. Tutkimuksessa havaittiin henkilöillä

avainvoimavaroja myös organisaation sisällä, joka vaikutti esimerkiksi arvostuksen saamiseen organisaatiossa. Näissä tapauksissa avainvoimavara voidaan nähdä olevan kokemusvuosien myötä saavutettu vakiintunut asema. Avainvoimavarat saattavat usein olla yhteydessä vaikutusmahdollisuuksiin, joka nähtiin myös tässä tutkimuksessa ennustavan korkeaan työmäärään suhtautumista. Vaikka avainvoimavaroihin ei tässä tutkimuksessa päästy täysin syventymään, niiden olemassaolo tulisi ottaa huomioon yksilöiden hyvinvointia tukeessa. On esimerkiksi todettu, että heikon itsetunnon omaavat työntekijät ovat alttiita reagoimaan erilaisiin tapahtumiin ja näin ollen kaipaavat työyhteisössä emotionaalista tukea. Näillä henkilöillä on todettu olevat heikommat henkilökohtaiset resurssit käsitellä muutoksia verrattuna korkean itsetunnon omaaviin henkilöihin (Mäkikangas & Kinnunen, 2003).

Erilaisten avainvoimavarojen sekä eri voimavarojen määrän vuoksi henkilöille kannattaisi vähintään pystyä tarjoamaan oikeanlaisia voimavaroja eri tilanteisiin. Siinä missä toinen henkilö hyötyy haastavimmista tehtävistä, jotka kerryttävät hänen osaamistaan toinen saattaa kokea haastavammat tehtävät liialliseksi vaatimustekijäksi. Erityisesti esihenkilötyö on tässä voimavarojen yksilöinnissä merkittävässä roolissa, joka tutkimuksessa havaittiin tällä hetkellä puuttuvaksi voimavaraksi. Laadukkaan esihenkilö-alais -suhteen myötä esihenkilö pystyy tarjoamaan kullekin tiimin jäsenelleen oikeanlaisia mahdollisuuksia kartuttaa voimavaroja. Tutkimuksissa havaittiin lisäksi COR-teorian mukainen voimavarojen karttumisen eli se, että ”hyvä synnyttää hyvää”; useat haastateltavat mainitsivat voimavaroja lisääväksi tekijäksi yksinkertaisesti sen, että ”asiat ovat hyvin”.

Vaikka kaikille toimivaa yhtä ja ainoa ratkaisua on mahdoton löytää, tutkimuksesta oli havaittavissa seikkoja, joihin vaikuttamalla voidaan edistää toimihenkilöiden kokemaa hyvinvointia ja vähentää kuormitusta. Kuvassa 10 on pyritty tuomaan esiin niitä tekijöitä, joilla parantaa työhyvinvointia kokonaisuudessaan kohdeorganisaatiossa.



**Kuva 10.** Toimenpiteet työhyvinvoinnin kehittämiseksi case-yrityksessä.

Henkilöt, jotka omaavat korkeat voimavarat usein kokevat myös työssä työn imua, vaikka vaatimukset olisivat korkeat (Bakker ja muut, 2007). Tällaiset henkilöt lisäksi voivat Hobfollin (2002, s. 317-318) mukaan jopa välttää tilanteita, joissa heidän voimavaransa olisivat uhattuina ja näin ollen kartuttaa voimavarojaan entisestään. Työn voimavaroista erityisesti autonomia, hybridityö, sosiaalinen tuki ja keskinäinen vuorovaikutus organisaatiosta, palaute muilta sekä esihenkilötyö nähtiin merkittävinä voimavaratekijöinä. Useimmat näistä nähtiin toteutuvan ainakin jollain tasolla, mutta erityisesti sosiaalisessa tuessa sekä esihenkilötyössä nähtiin voimavarojen puutteita. Organisaation kannattaa löytää keinoja korjata puuttuvat voimavarat ennekuin ne aiheuttavat pitkittyessään COR-teorian mukaisen karavaanin.

Sosiaalista tukea ja keskinäistä vuorovaikutusta organisaatiossa voi edesauttaa esimerkiksi muuttamalla organisaatiokulttuuria siihen suuntaan, että epäviralliset kohtaamiset tauoilla tai muuten työn ulkopuolella olisivat jollain tavalla organisaation tukemia. Lisäksi esihenkilöitä kannattaa kouluttaa hyvinvoinnin kokonaisvaltaisempaan johtamiseen valmistamalla muun elämän vaikutuksista työhön ja toisinpäin. Haastattelujen perusteella

hyvä alku hyvinvoinnin johtamiseen olisi se, että esihenkilö kysyisi säännöllisesti ”mitä kuuluu?” ja osoittaisi mielenkiintoa yksilöiden hyvinvointiin.

Jotta henkilöllä olisi mahdollisuus säilyttää ja kartuttaa voimavaroja muualla kuin työssä, organisaation pitää kiinnittää huomiota estevaatimuksiin erityisesti työssä, jotka saattavat vaikuttaa henkilön yksilöllisiin voimavaroihin, kuten aikaan tai energiaan heikentävästi. Estevaatimuksia täytyisi tarkkailla ja vähentää henkilön työssä ja tässä tutkimuksessa hyvinvointia heikentäviksi vaatimuksiksi osoittautuivat erityisesti työmäärä sekä työroolien ja tavoitteiden epäselvyys. Toisaalta estevaatimuksiin vaikuttaessa tulisi ottaa huomioon koko tiimin tilanne yksilön sijaan, sillä yksilön estevaatimusten vähentämisen on havaittu jopa heikentävän kollegan työn imua sekä kasvattavan työtaakkaa (Seppälä & Hakanen, 2017 luku 6.)

Estevaatimusten lisäksi myös henkilön haastevaatimuksia täytyisi jatkuvasti tarkkailla, jotta ne pysyvät hyvinvointia edistävällä tasolla sen heikentämisen sijaan. Haastevaatimusten johtaminen hyvinvointiin ei siis ole yksiselitteinen polku. Haastevaatimusten hallinnassa tulee ottaa huomioon vaatimukset kokonaisuutena, sillä vaikka haastevaatimus yksittäin saattaisi näyttäytyä hyvinvointia edistävänä, yhdistettynä liiallisiin muihin haastevaatimuksiin tai estevaatimuksiin, se saattaakin toimia hyvinvointia estävänä tekijänä. Haastevaatimusten lisäämisen on yksilön oman hyvinvoinnin karttumisen lisäksi jopa havaittu kasvattavan myös kollegan hyvinvointia, kunhan voimavarat ovat olleet haastevaatimuksiin sopivia (Seppälä & Hakanen, 2017 luku 6.)

Haastatteluista oli havaittavissa WHR-mallin mukaisesti vaatimusten sekä voimavarojen läikkymistä elämän eri osa-alueille. Haastattelujen perusteella erityisesti voimavarat työn ulkopuolella koettiin vaikuttavan myös työhyvinvointiin positiivisesti. Näihin liittyen erityisesti urheiluun ja kulttuuriin liittyvät hyvinvoinnin kannustimet nähtiin tärkeinä, kuten liikuntaan ja kulttuuriin käytettävät työsuhde-edut, työsuhdepyörä sekä erilaiset organisaation tukemat tai organisaation jäsenistä koostuvat harrasteryhmät. Organisaation tulee kuitenkin taata, että henkilöllä on mahdollisuuksia kerryttää voimavaroja myös

vapaa-ajalla pitämällä huolen, ettei vaatimukset työssä kuluta henkilöiden yksilöllisiä voimavaroja loppuun päivittäin.

Voimavarojen ja vaatimusten arviointia tulisi jatkaa säännöllisesti ottaen huomioon työelämän jatkuvan intensiivistymisen, jota esimerkiksi Kubicek, Paškvan ja Korunka (2015) ovat käsitelleet IJD-teoriassaan. Tutkimuksessa tuli esiin, että organisaatiossa on jo ollut havaittavissa työelämän muutoksen myötä uusia voimavaroja ja vaatimuksia liittyen etätyöhön, joihin organisaatiossa ei olla reagoitu. Vaikka yleinen trendi näyttää olevan työelämän kiihtyminen ja vaatimusten lisääntyminen, työntekijöiden näkökulmasta on hienoa havaita kuinka organisaatiot pyrkivät vastaamaan näihin vaatimuksiin tutkimalla sitä, kuinka luoda hyvinvoivempaa henkilöstöä kokonaisvaltaisesti.

Lähtökohtaisesti yrityksen vastuu henkilöiden hyvinvoinnista päättyy siihen, kun henkilö päättää työpäivänsä. On organisaatioiden oma strateginen valinta, haluaako se laajentaa hyvinvoinnin johtamista ja katsantokantaa myös työn ulkopuolelle. Henkilöstön hyvinvoinnin edistäminen kuitenkin näyttää hyödyttävän myös yrityksiä voimavarojen leviämisen sekä hyvinvoivan henkilöstön myötä. On kuitenkin ymmärrettävä myös yksilön oma vastuu ja valinnat liittyen oman hyvinvoinnin johtamiseen, sillä organisaatio ei pysty tekemään valintoja edistää henkilöiden hyvinvointia kuin tiettyyn pisteeseen asti.

#### **6.4 Tutkimuksen luotettavuus ja rajoitteet**

Tieteellisen tutkimuksen yksi määrittelevimmistä vaatimuksista on tutkimuksen luotettavuus. Tutkimuksen luotettavuus saattaa vaihdella ja sitä voidaan arvioida tarkastelemalla tutkimuksen reliabiliteettia, validiutta sekä eettisyyttä. Reliabelin tutkimuksen mittaustulokset ovat toistettavissa, jolloin voidaan varmistua niiden säännönmukaisuudesta ja validius määrittelee mittaako tutkimus sitä, mitä sen oli tarkoitus mitata. Eettisyydellä taas mitataan sitä, kuinka eettisesti tutkimus on toteutettu. (Puusa ja muut, 2020, s.189)

Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa muun muassa aineiston keruumenetelmä sekä sen käsittelyn laaduntarkkailu. Haastattelututkimuksessa on otettava huomioon aineiston luotettavuus eli kuinka totuudenmukaista kerätty tieto on. (Puusa ja muut, 2020, s. 184) Tutkimusprosessissa erityisesti haastattelututkimuksen suhteen on otettava huomioon myös tutkimuksen puolueettomuus. Tällä tarkoitetaan haastattelutilanteessa, että tutkija pyrkii keräämään haastateltavien vastauksia suodattamatta heidän kertomustaan tutkijan omien taustatekijöiden takia. Toisaalta laadullisessa tutkimuksessa on myös samaan aikaan ymmärrettävä tutkimuksen mahdollinen puolueellisuus, sillä tutkija on tutkimusasetelman luoja sekä tulkitsejä. (Tuomi ja Sarajärvi, 2018, s.133) Puusan ja Juutin (2020, s. 181) mukaan täydellistä objektiivisuutta on mahdotonta saavuttaa laadullisessa tutkimuksessa.

Tutkimuksen eettisyyden takaamiseksi tutkijan on käytettävä eettisiä menetelmiä koko tutkimusprosessin ajan; aineiston keruussa, analysoinnissa, tulkitsemisessä sekä kirjoittamisessa. Eettisen tutkimuksen edellytyksenä on tutkimuskohteiden oikein kohtelu, epärehellisuuden välttäminen ja tulosten esittäminen määrättyllä tavalla. (Hirsjärvi ja muut, 2009)

Tämän tutkimuksen luotettavuus on pyritty takaamaan selostamalla sekä perustelemalla valitut tutkimus- ja analyysimenetelmät. Lisäksi tutkimuksen luotettavuutta on pyritty kehittämään käyttämällä tutkimustulosten esittelyn yhteydessä suoria lainauksia haastatteluista. Lainaukset on säilytetty sellaisena, kun ne on haastatteluissa esitetty pois lukien se, että niistä on poistettu tunnistetiedot, kuten tunnistettavat tehtäväsisällöt tai nimet. Tätä tutkimusta voidaan pitää luotettavana, sillä se on reliaabeli eli toistettavissa samankaltaisin tuloksin saman toimialan organisaatiossa, kun tutkimusasetelma on samankaltainen. Lisäksi tutkimuksen tulosten perusteella voidaan päätellä, että tutkimusmenetelmillä saatiin tuloksia, joita oli tarkoituskin mitata eli tutkimusta voidaan pitää validina. Tutkimus on myös eettinen, sillä tutkimuksessa on hyödynnetty eettistä toimintatapaa läpi koko tutkimusprosessin.

## 6.5 Jatkotutkimusehdotukset

Tutkimuksen aikana tuli esiin muutamia mahdollisia jatkotutkimusehdotuksia, joilla syventää ymmärrystä henkilöstön hyvinvoinnin kehittymisestä. Vaikka hyvinvointia onkin jo tutkittu runsaasti, alati muuttuva työelämä ja kasvava tietämys hyvinvoinnin muodostumisesta avaa jatkuvasti myös uusia tutkimuskysymyksiä.

Tutkimuksessa tuli esiin, että viime vuosikymmenten aikana voimavara- ja vaatimustekijät olivat muuttaneet muotoaan organisaatiossa. Työelämän muutos ei näytä hidastuvan vaan päinvastoin työelämä muuttuu jatkuvasti esimerkiksi erilaisten innovaatioiden ja globalisaation myötä. Jotta pystyttäisiin proaktiivisesti ja ennakoivasti vaikuttamaan työntekijöiden työhyvinvointiin, hyvinvoinnin muodostumisen tutkimuksessa olisi mielenkiintoista hyödyntää tulevaisuuden tutkimusta osana hyvinvointistrategioiden luomista.

Merkittävänä hyvinvointiin vaikuttavana tekijänä näyttäytyi avainvoimavarat ja niiden vaikutus koettuihin voimavara- ja vaatimustekijöihin. Avainvoimavarat näyttelivät keskeistä roolia erityisesti työn vaatimukseen suhtautumisessa. Tutkimuksessa oli esimerkiksi havaittavissa ”työssä työasioita” -suhtautumista, muun elämän priorisointia työn vaatimusten edelle sekä työn vaatimusten heikentävää vaikutusta kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin. Yksilölliset voimavarat näyttelivät myös roolia siinä, kuinka henkilöt suhtautuvat erilaisiin hyvinvoinnin edistämisen pyrkimyksiin. Tämän takia organisaation on myös hyvin haastava kehittää sellaisia hyvinvoinnin kannustimia, jotka edistävät tasavertaisesti koko henkilöstön hyvinvointia. Organisaation tulisi tuntea henkilöstö yksilöinä, jotta se voisi kehittää heidän kokonaisvaltaista hyvinvointiansa parhaalla mahdollisella tavalla. Tässä tutkimuksessa erityisesti esihenkilö nähtiin merkittävänä tekijänä kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin johtamisen suhteen ja jatkotutkimuksissa voitaisiinkin paneutua syvemmin siihen, millainen esihenkilötyö edesauttaa henkilöstön kokonaisvaltaisesti ottamalla samalla yksilölliset erot huomioon.

## Lähteet

- Ahola, K., & Hakanen, J. (2014). Burnout and health. Teoksessa M. P. Leiter, A. B. Bakker & C. Maslach (toim.), *Burnout at work: A psychological perspective* (s. 10–31). Psychology Press. ISBN 9781315849416
- Alarcon, G., Eschleman, K. J., & Bowling, N. A. (2009). Relationships between personality variables and burnout: A meta-analysis. *Work and stress*, 23(3), 244-263. <https://doi.org/10.1080/02678370903282600>
- Alarcon, G. M. (2011). A meta-analysis of burnout with job demands, resources, and attitudes. *Journal of vocational behavior*, 79(2), 549-562. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.03.007>
- Bakker A. B, Schaufeli WB, Sixma H, Bosveld W, Van Dierendonck D. 2000. Patient demands, lack of reciprocity, and burnout: a five-year longitudinal study among general practitioners. *Journal of Organizational Behavior*. 21:425–41
- Bakker A. B, Demerouti E, Euwema MC. 2005. Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*. 10:170–80
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of managerial psychology*, 22(3), 309-328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2007). Job Resources Boost Work Engagement, Particularly When Job Demands Are High. *Journal of educational psychology*, 99(2), 274-284. <https://doi.org/10.1037/0022-0663.99.2.274>
- Bakker, A.B., Demerouti, E. & Sanz-Vergel, A.I. (2014). Burnout and Work Engagement: The JDR Approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 389-411. DOI: 10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235
- Bakker, A. B., Rodríguez-Muñoz, A., & Sanz-Vergel, A. I. (2016). Modelling job crafting behaviours: Implications for work engagement. *Human relations*, 69, 169-189.
- Christensen, M. (Editor), Lindström, K., Vivoll Straume, L., Hofslett Kopperud, K., Borg, V., Clausen, T., Hakanen, J., Aronsson, G. & Gustafsson, K. (2008). Positive Factors at

- Work. The First Report of the Nordic Project. *Copenhagen: Nordic Council of Ministers*. <https://doi.org/10.6027/TN2008-501>
- Deci, E. L. & Ryan, R. M., (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology*, 52, 141–166.
- Demerouti, E., Bakker, A.B., Peeters, M.C.W, & Breevaart, K. (2021) New directions in burnout research, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 30:5, 686-691, DOI: [10.1080/1359432X.2021.1979962](https://doi.org/10.1080/1359432X.2021.1979962)
- DiStaso, M. J., & Shoss, M. K. (2020). Looking Forward: How Anticipated Workload Change Influences the Present Workload-Emotional Strain Relationship. *Journal of occupational health psychology*, 25(6), 401-409. <https://doi.org/10.1037/ocp0000261>
- Eldor, L. (2016). Work Engagement: Toward a General Theoretical Enriching Model. *Human Resource Development Review*. 15(3), 317–339. <https://doi.org/10.1177/1534484316655666>
- Eskola, J., Lätti, J. & Vastamäki, J. (2018) Teemahaastattelu: Lyhyt selviytymisopas. Teoksessa Valli, R., & Aarnos, E. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 1, Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle* (5., uudistettu painos.). PS-kustannus.
- Fagerfjäll, R. (2012). *The SANDVIK JOURNEY - The first 150 years*. ISBN: 978-91-7126-247-9.
- Feldt, T., Mauno, S., Mäkikangas, A., & Feldt, T. (2017). *Tykkää työstä: Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. PS-kustannus.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250–279.
- Hakanen, J. (2002). Työn imu ja työuupumus: Laajennetun työhyvinvointimallin kehittäminen ja testaaminen. *Psykologia: tiedepoliittinen aikakauslehti*, 37(4), 291-301
- Hakanen, J. (2004). *Työuupumuksesta työn imuun: Työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla*. Työterveyslaitos.

- Hakanen, J. (2011). *Työn imu*. Työterveyslaitos.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P., & Sinivuori, E. (2009). *Tutki ja kirjoita* (15. uud. p.). Tammi.
- Hobfoll, S. E. (2001). 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/10.1111/1464-0597.0006>
- Hobfoll, S. E. (2002). Social and Psychological Resources and Adaptation. *Review of general psychology, 6*(4), 307-324. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.6.4.307>
- Houkes, I., Janssen, P. P., de Jonge, J. & Bakker, A. B. (2003). Specific determinants of intrinsic work motivation, emotional exhaustion and turnover intention: A multisample longitudinal study. *Journal of occupational and organizational psychology, 76*(4), 427-450. <https://doi.org/10.1348/096317903322591578>
- Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D. & Morgeson, F. P. (2007). Integrating Motivational, Social, and Contextual Work Design Features: A Meta-Analytic Summary and Theoretical Extension of the Work Design Literature. *Journal of applied psychology, 92*(5), 1332-1356. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.5.1332>
- Kalimo, R. & Toppinen, S. (1997). *Työuupumus Suomen työikäisellä väestöllä*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Kananen, J. (2017). *Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä*. Jyväskylä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Suomen Yliopistopaino Oy - Juvenes Prints. 213. 978-951-830-456-5 nidottu
- Karasek, R. A., Brisson, C., Kawakami, N., Houtman, I., Bongers, P., & Amick, B. (1998). The Job Content Questionnaire (JCQ): An instrument for internationally comparative assessments of psychosocial job characteristics. *Journal of Occupational Health Psychology, 3*, 322–355.
- Kehusmaa, K. (2011). *Työhyvinvointi kilpailuetuna*. Kauppakamari.
- Keyriläinen, M. (2021). *Työolobarometri 2020*. (Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu 2021:36.) Työ- ja elinkeinoministeriö, Helsinki. Saatavilla: [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163200/TEM\\_2021\\_36.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163200/TEM_2021_36.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- Kiviniemi, K. (2018). Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa R. Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. 5. uudistettu painos. Jyväskylä: PSkustannus. ISBN 978-952-451-516-0 EPUB
- Koskinen, I., P. Alasuutari & T. Peltonen (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino.
- Kubicek, B., Paškvan, M. & Korunka, C. (2015) Development and validation of an instrument for assessing job demands arising from accelerated change: The intensification of job demands scale (IDS), *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24:6, 898-913, DOI: [10.1080/1359432X.2014.979160](https://doi.org/10.1080/1359432X.2014.979160)
- Laine, P. (2013). Työhyvinvoinnin kehittäminen, Hyvän kehittämisen reunaehdoja tutkimaan. *Turun yliopiston julkaisuja*, sarja – ser. C Osa – Tom. 372. Turku: Turun yliopisto.
- Lee RT, Ashforth BE. 1996. A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal Applied Psychology*. 8:123–33
- Lyly-Yrjänäinen, M. (2022). *Työolobarometri, 2021* (Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja, Työelämä, 2022:46) Työ- ja elinkeinoministeriö, Helsinki.
- Macey, W.H. & Schneider, B. (2008). The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology*. 1(1), 3-30 [https://10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x](https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x)
- Manka, M-L. (2012). *Työnilo*. Helsinki: Talentum Media. [Rajattu pääsy]. Noudettu 2019-12-04 [https://verkkokirjahylly.almatalent.fi.proxy.uwasa.fi/teos/BAF-BEXGTFF#kohta:TY\(\(d6\)NILO\(\(20\)/piste:b0](https://verkkokirjahylly.almatalent.fi.proxy.uwasa.fi/teos/BAF-BEXGTFF#kohta:TY((d6)NILO((20)/piste:b0)
- Mauno, S., Huhtala, M. & Kinnunen, U. (2017). ”Työn laadulliset kuormitustekijät” Teoksessa A., Mäkikangas, S., Mauno & T., Feldt. (toim.) *Tykkää työstä: Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. (Luku 3). PS-kustannus. ISBN 978-952-451-837-6 EPUB
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397–442. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>

- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology, 91*, 1321–1339.
- Mäkikangas Anne & Ulla Kinnunen. 2003. "Psychosocial work stressors and well-being: self-esteem and optimism as moderators in a one-year longitudinal sample" *Personality and Individual Differences 35:3*, 537–557
- Mäkinieniemi, J-P., Kaltiainen, J. & Hakanen, J. (2022). *Miten Suomi voi? -tutkimus: Työhyvinvoinnin kehittyminen korona-aikana loppuvuoteen 2021 mennessä* (9.3.2022) haettu 11.10.2022 <https://www.ttl.fi/tutkimus/hankkeet/miten-suomi-voi>
- Parker, S. K. 2014. Beyond motivation: Job and work design for development, health, ambidexterity, and more. *Annual Review of Psychology, 65*: 661–691.
- Puusa, A., Juuti, P., & Aaltio, I. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Helsinki: Gaudeamus.
- Rammer. (2022). *Safety First*. Noudettu 21.10.2022 osoitteesta <https://www.rammer.com/en/about-us/safety-first/>
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. *KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto* [verkkójulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarasto [ylläpitäjä ja tuottaja]. <<https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>>. (Viitattu 09.03.2023.)
- Sandvik. (2023a) *Annual Report 2022. Key figures, group total*. Noudettu 28.3.2023 osoitteesta <https://www.annualreport.sandvik/en/2022/2022-in-brief/key-figures-group-total.html>
- Sandvik. (2023b). *Annual report 2022. Overview. Sandvik Rock Processing Solutions*. Noudettu 28.3.2023 osoitteesta <https://www.annualreport.sandvik/en/2022/operations/sandvik-rock-processing-solutions/overview.html>
- Schaufeli, W. B. (2018). Work engagement in Europe: Relations with national economy, governance and culture. *Organizational dynamics, 47*(2), 99-106. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2018.01.003>

- Schaufeli, W. B. & Bakker, A.B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*. 25(3), 293-315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli W.B., Salanova, M., González-romá, V. & Bakker, A.B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*. 3(1), 71-92. <https://doi.org.proxy.uwasa.fi/10.1023/A:1015630930326>
- Seppälä, P. & Hakanen, J. (2017). Työn voimavarat, vaatimukset ja niiden tuunaaminen. Teoksessa. Teoksessa *Tykkää työstä: Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*, toim. Anne Mäkikangas, Saija Mauno & Taru Feldt. Jyväskylä: PS-kustannus, luku 6.
- ten Brummelhuis, L. L., & Bakker, A. B. (2012). A Resource Perspective on the Work-Home Interface: The Work-Home Resources Model. *The American psychologist*, 67(7), 545-556. <https://doi.org/10.1037/a0027974>
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (Uudistettu laitos.). Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Työsuojeluhallinto (2019). Työn psykososiaaliset kuormitustekijät -kyselyn menetelmäkuvaus. *Työsuojeluhallinnon julkaisuja*. Julkaistu 10/2019. Päivitetty 9/2022. Saatavilla: [https://www.tyosuojelu.fi/documents/14660/2426906/metelmakuvaus\\_psykososiaalinen\\_kuormitus.pdf/](https://www.tyosuojelu.fi/documents/14660/2426906/metelmakuvaus_psykososiaalinen_kuormitus.pdf/).
- Työterveyshuoltolaki 21.12.2001/1383. *Finlex*. Noudettu 27.9.2022 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383>
- Työterveyslaitos (2023). *Pelotta töissä – psykologinen turvallisuus työyhteisössä*. Noudettu 9.4.2023 osoitteesta <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/pelotta-toissa-psykologinen-turvallisuus-tyoyhteisossa>
- Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738. *Finlex*. Noudettu 27.9.2022 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>
- Woodhead EL, Northrop L, Edelstein B. Stress, Social Support, and Burnout Among Long-Term Care Nursing Staff. *J Appl Gerontol*. 2016 Jan;35(1):84-105. doi: 10.1177/0733464814542465. Epub 2014 Aug 6. PMID: 25098251.

- Wrzesniewski, A., Dutton, J. E., & Debebe, G. (2003). Interpersonal sensemaking and the meaning of work. In R. M. Kramer & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 25, pp. 93–135). Amsterdam: Elsevier.
- Ylöstalo, P. & Jukka, P. (2011). *Työolobarometri, 2010*. (Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja, Työ ja yrittäjyys, 2011:25)

## Liitteet

### Liite 1. Tutkielman esittelyteksti organisaatiolle

Hei kaikki Lahden toimipisteen Sandvikilaiset!

Minä olen Anna Pitkänen, KTM opiskelija Vaasan yliopistossa. Pääaineena on henkilös-  
töjohtaminen ja tällä hetkellä teen pro gradu -tutkielmaani Lahden BU:lle. Opintojeni  
ohella toimin HR Koordinaattorina Sandvikin HR Palveluissa, jossa aloitin tammikuussa  
2022.

Gradussani tutkin mitkä tekijät vaikuttavat kuormittavuuden kokemukseen BU Lahden  
toimihenkilöillä. Tutkimuksen tavoitteena on haastattelujen sekä aiemman tutkimuksen  
pohjalta luoda mahdollisia ratkaisuehdotuksia kuormituksen vähentämiseen ja näin ol-  
len lisätä hyvinvointia. Tutkimus pohjautuu aiemmin teetetyn Mehiläisen esikyselyn tu-  
loksiin.

Tutkimustani varten haastattelen noin kymmentä Lahden toimipisteen toimihenkilöä,  
jotka valitaan satunnaisotannalla. Haastattelut suoritetaan Teamsin välityksellä marras-  
joulukuun vaihteessa ja kutsut haastatteluihin lähetetään sähköpostitse valituille henki-  
löille. Aikataulun mukaan valmis tutkimus julkaistaan alkuvuodesta 2023.

Mikäli gradustani herää kysymyksiä tai ajatuksia tutkimuksen aikana tai sen jälkeen, otat-  
han yhteyttä matalalla kynnyksellä. Minut tavoittaa esimerkiksi sähköpostilla, Teamsissa  
tai vaikka LinkedInissa.

Mukavaa loppuvuotta 2022 kaikille!

\*\*\*\*\*

Hello everyone at Sandvik Lahti office!

I am Anna Pitkänen, M.Sc. student at the University of Vaasa. My major is Human Resource Management and I am currently working on my master's thesis for Lahti BU. In addition to my studies, I work as an HR Coordinator at Sandvik HR Services, where I started in January 2022.

In my master's thesis, I'll study what factors affect the experience of workload in BU Lahti's salaried employees. Based on interviews and previous research, the aim of the study is to create possible solutions to reduce the workload and increase well-being. The study is based on the results of a previously commissioned pre-survey conducted by Mehiläinen.

For my research, I'll interview about ten salaried employees from Lahti BU, who are selected by random sampling. The interviews will be conducted via Teams at the end of November or beginning of December. According to the schedule, the completed study will be published in early 2023. The interviews and my master's thesis will be done in Finnish.

If you have any questions or thoughts about my master's thesis during or after the research, please do not hesitate to contact me. You can reach me for example via email, Teams or LinkedIn.

Have a nice rest of year 2022!

Best regards | Ystävällisin terveisin

Anna Pitkänen

## Liite 2. Haastattelukutsu

Hei,

Opiskelen kauppatieteitä Vaasan yliopistossa henkilöstöjohtamisen maisteriohjelmassa ja teen parhaillaan pro gradu -tutkielmaani Sandvikin Lahden liiketoimintayksikölle liittyen työhyvinvointiin. Toivon, että sinulla olisi aikaa osallistua pro gradu -tutkielmaani liittyvään haastatteluun.

Tutkimuksessani selvitän mitkä ovat kuormittavia tekijöitä työssänne ja toisaalta, mitkä tekijät edistävät hyvinvointia. Työn lisäksi näitä vaatimus- ja voimavaratekijöitä etsitään myös elämän muilta osa-alueilta. Tavoitteena on löytää keinoja kehittää työhyvinvointia ottaen huomioon myös elämä työn ulkopuolella.

Tutkimus toteutetaan teemahaastatteluilla ja se pohjautuu osittain Mehiläisen aiemmin toteuttaman esikyselyn tuloksiin. Haastattelut tehdään Teamsilla ja ne eivät vaadi ennakkovalmistautumista. Haastateltavat on valittu satunnaisesti Lahden liiketoimintayksikön toimihenkilöiden keskuudesta ja haastattelut ovat täysin luottamuksellisia. Teams-haastattelut nauhoitetaan, jotta ne voidaan myöhemmin litteroida, mutta haastatteluista saatavat materiaalit anonymisoidaan niin, ettei analyysivaiheessa tai tutkimuksen tuloksissa tule ilmi vastaajan henkilöllisyys. Haastatteluun on hyvä varata aikaa noin tunti.

Hyväksythän tämän kalenterikutsun, mikäli haastattelun ajankohta sopii sinulle. Mikäli aika ei sovi, ehdottaisitko sinulle sopivaa aikaa? Haastatteluun osallistuminen on täysin vapaaehtoista, joten jos et halua osallistua tutkimukseen, ilmoitathan siitä minulle.

Mikäli haastattelusta tai pro gradu -tutkielmastani herää kysymyksiä, minuun voi olla yhteydessä sähköpostilla tai Teamsilla.

Best regards | Ystävällisin terveisin

Anna Pitkänen

### Liite 3. Haastattelukysymykset

#### Haastattelukysymykset – Sandvikin toimihenkilöiden työhyvinvointi

##### Lämmittelykysymykset

1. Saanko hyödyntää Workdayta taustamuuttujien selvittämiseen, joihin lukeutuu ikä, sukupuoli, organisaatiotaso, toimitko esihenkilönä vai et ja palvelusvuodet Sandvikilla?
2. Kertoisitko lyhyesti työtehtävistäsi ja urastasi Sandvikilla?
3. Minkälaisena koet tällä hetkellä oman kokonaisvaltaisena hyvinvointiasi?

##### Työn vaatimukset/kuormitustekijät

4. Mitkä asiat tai olosuhteet omassa työssäsi erityisesti koet kuormittavan sinua?
5. Mitkä asiat työssäsi, työympäristössäsi tai työyhteisössäsi hankaloittavat työsi tekemistä?
6. Minkälaiset tekijät erityisesti koet heikentävän työhyvinvointiasi?

##### Työn voimavarat

7. Minkälaiset asiat tai olosuhteet työssäsi lisäävät työsi mielekkyyttä, voimavarojasi tai motivaatiotasi?
8. Mitkä tekijät auttavat sinua saavuttamaan tavoitteesi ja määränpääsi työssä?
9. Millaisia voimavaroja työssä ehkä tarvitsisit lisää?

*Jos tarvitaan tarkempia vastauksia:*

*Seuraavaksi kysyn tarkemmin työn ominaisuuksista tai tekijöistä, jotka voivat toimia voimavaroina tai vaatimuksina:*

##### **Motivaationaaliset tekijät:**

*Onko työsi autonomista esimerkiksi työn aikataulutuksen, työtapojen tai päätöksenteon suhteen, ovatko työtehtäväsi vaihtelevia, monipuolisia tai monimutkaisia? tai onko työtehtäväsi laadultaan millaisia?*

*Vaatiiko työsi sinulta laajaa tietotaitoa, kykyä tiedon käsittelyyn, erikoistumista tai ongelmanratkaisukykyä?*

*Koetko, että työsi on merkityksellistä omasta mielestäsi ja organisaation kannalta, ja saatko työstä palautetta?*

*Tunnistatko näistä tekijöistä joitain voimavara- tai vaatimustekijöitä?*

**Sosiaaliset tekijät:**

*Onko työsi riippuvaista muista työntekijöistä, saatko palautetta tai sosiaalista organisaation muilta jäseniltä ja millaisena koet vuorovaikutuksenne työn ulkopuolella?*

*Tunnistatko näistä tekijöistä joitain voimavara- tai vaatimustekijöitä?*

**Työn kontekstuaaliset tekijät:**

*Jos ajattelet työsi fyysisiä vaatimuksia, ergonomiaa ja työoloja, tunnistatko näistä voimavara- tai vaatimustekijöitä?*

**Työ ja muu elämä**

10. Kuinka kuvailisit itseäsi ja persoonallisuuttasi?
11. Mitkä tekijät työn ulkopuolella antavat sinulle energiaa ja voimavaroja jaksamiseen?
12. Mitkä asiat tai tekijät työn ulkopuolella kuormittavat ja kuluttavat jaksamistasi?
13. Minkälaisia vaikutuksia koet aiheutuvan työstä muuhun elämään?
14. Entä toisinpäin?
15. Millä tavalla toivoisit yrityksen tukevan hyvinvointiasi kokonaisvaltaisesti ottaen huomioon luettelemasi vaatimus- ja voimavaratekijät työssä ja muilla elämän osa-alueilla? / Mitä tukea toivoisit saavasi organisaatiolta kokonaisvaltaisen hyvinvointisi edistämiseksi?

**Lopetuskysymykset**

16. Mikä on mielestäsi kokonaisuudessaan motivoivien ja kuormittavien tekijöiden suhde elämässäsi?
17. Tulisiko sinulle vielä mieleen jotain, mitä haluaisit erityisesti mainita hyvinvointiin, kuormitustekijöihin tai voimavaroihin liittyen?