



# Rakenteiden varassa - työhyvinvointi monipaik- kaisessa asiantuntijatyössä

Noora Venola-Santa Maria

2026 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

## Rakenteiden varassa - työhyvinvointi monipaikkaisessa asiantuntijatyössä

Noora Venola-Santa Maria  
Yamk Tradenomi  
Opinnäytetyö  
Maaliskuu, 2026

Noora Venola-Santa Maria

**Rakenteiden varassa - työhyvinvointi monipaikkaisessa asiantuntijatyössä**

Vuosi

2026

Sivumäärä

109

**Opinnäytetyössä tarkasteltiin koulutusalan organisaation tutkimus- ja kehitystoiminnan yksikön tiimin työhyvinvointia monipaikkaisessa asiantuntijatyöyhteisössä.** Työn taustalla oli tiimin tarve ymmärtää moniprojektityöskentelyn, monipaikkaisen työn, työn sirpaleisuuden sekä moniohjauksellisuuden tuomia haasteita työhyvinvointiin. Tavoitteena oli selvittää, millaiset rakenteelliset ja toiminnalliset tekijät vahvistavat tai heikentävät työhyvinvointia monipaikkaisessa asiantuntijatiimissä. Näiden vaikutusten pohjalta tarkoituksena oli kehittää malli, jonka avulla työhyvinvoinnin kehittämistä voidaan tarkastella systemaattisesti ja liittää osaksi tiimin työhyvinvoinnin kehittämisprosesseja.

Työn teoreettinen viitekehys rakentui kolmesta ulottuvuudesta, jotka yhdessä kuvaavat moniprojektij- ja monipaikkaisen asiantuntijatyön työhyvinvoinnin keskeisiä edellytyksiä. Nämä ulottuvuudet ovat **asiantuntijatyön hyvinvoinnin perusta, asiantuntijatyön rakenteelliset ja kognitiiviset vaatimukset sekä organisaation rakenteet ja johtamiskäytännöt.** Viitekehys osoittaa, että hyvinvointi ei synny yhden ulottuvuuden toiminnasta, vaan näiden kolmen osa-alueen dynaamisesta yhteisvaikutuksesta.

Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena kehittämistutkimuksena teemahaastatteluina. Haastateltavia oli seitsemän ja johto sekä esihenkilöt rajattiin tutkimuksen ulkopuolelle, jotta työntekijöiden kokemukset saatiin esiin mahdollisimman avoimesti. Haastateltavien anonymiteetti varmistettiin koko tutkimusprosessin ajan.

Aineisto järjestettiin ensin teemoittain, minkä jälkeen sitä analysoitiin teoriasidonnaisen sisällönanalyysin avulla, jonka tavoitteena on tunnistaa tutkimuskysymyksen kannalta olennaiset aiheet ja merkitykselliset sisällöt.

Tuloksissa havaittiin, että työhyvinvoinnin vahvistaminen monipaikkaisessa asiantuntijatyössä edellyttää selkeitä rakenteita, toimivaa vuorovaikutusta, luottamusta ja yhteistä suuntaa. Moniprojektityöskentely ja moniohjauksellisuus lisäsivät kuormitusta ja epäselvyyttä työn priorisoinnissa, ja työn sirpaleisuus heikensi työn hallinnan tunnetta. Monipaikkaisuus haastoi yhteisöllisyyttä ja arjen vuorovaikutusta, vaikka tiimin sisäinen luottamus ja osaaminen koettiin vahvuudeksi.

Kehittämistyön tuloksena syntyi kolmen tason malli, joka jäsentää työhyvinvoinnin rakenteellisia edellytyksiä ja tarjoaa organisaatiolle välineitä työhyvinvoinnin systemaattiseen tarkasteluun ja johtamiseen.

Asiasanat: työhyvinvointi, asiantuntijatyö, monipaikkainen työ, moniprojektityö, moniohjauksellisuus

Noora Venola-Santa Maria

**Built on Structure - Wellbeing in Distributed Specialist Work Environment**

Year                      2026    Pages                      109

---

**This thesis examined the workplace wellbeing of an R&D team consisting of specialists working in a multi-project and distributed environment within an educational organization's R&D unit.** The study emerged by the unit's team's need to understand better how multi-project work, multi-locational work, task fragmentation and multi-directional guidance influence employee wellbeing. The aim was to identify the structural and operational factors that strengthen or weaken the dimensions of workplace wellbeing in a distributed specialist team. Based on these findings, the purpose was to develop a workplace wellbeing plan, that meets the commissioning organization's R&D team's needs.

The theoretical framework consisted of three interconnected dimensions that together define the key prerequisites for wellbeing in multi-project and multi-locational specialist work: the foundations of work wellbeing, the structural and cognitive demands of specialist work, and organizational structures and leadership practices. The framework highlights that wellbeing does not emerge from a single dimension alone, but from the dynamic interaction of all three dimensions.

The study was conducted as a qualitative development research project using semi-structured interviews. Seven team members participated, while managers and supervisors were excluded to ensure that employees' experiences remain in focus. Anonymity was ensured throughout the research process. The data was first organized thematically and then analyzed using theory-guided content analysis to identify themes and meanings relevant to the research questions.

The findings show that strengthening workplace wellbeing in a distributed expert team requires clear structures, effective communication, trust, and a shared knowledge of mutual direction. Multi-project work and multi-directional guidance increased workload and uncertainty in task prioritization, while task fragmentation weakened employees' sense of control. Multi-locational work challenged everyday interaction and team cohesion, although internal trust and strong professional competence were identified as key strengths.

The development process resulted in a three-level model that clarifies the structural prerequisites of workplace wellbeing and provides the organization with tools for the systematic assessment, enhancement and management of wellbeing.

Keywords: workplace wellbeing, specialist work, multi-locational work, multi-project work, multi-directional guidance

## Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Tausta, toimeksiannon lähtökohdat, toimeksianto.....	10
1.2	Työn tavoite ja tutkimuskysymykset .....	10
2	Tietoperusta .....	11
2.1	Työhyvinvoinnin alkuaskeleista kohti asiantuntijatyön piirteitä .....	11
2.2	Keskeiset käsitteet.....	13
2.3	Työhyvinvoinnin elementit.....	16
2.3.1	Työhyvinvointi ja työkyky .....	18
2.3.2	Fyysinen työhyvinvointi.....	20
2.3.3	Psykososiaalinen työhyvinvointi .....	21
2.3.4	Työhyvinvoinnin mittaaminen ja arviointi .....	22
2.4	Asiantuntijatyön erityispiirteet ja työn kompleksisuus .....	24
2.4.1	Moniprojektinen työ arjen rytmin ja rakenteiden muovaajana .....	26
2.4.2	Hajautettu ja monipaikkainen työ asiantuntijatyön toimintaympäristönä .	28
2.4.3	Itseohjautuvuus ja sisäinen motivaatio työn tukipilareina .....	30
2.5	Yhteisöllisyyden merkitys asiantuntijatyön hyvinvoinnille .....	31
2.5.1	Viestintä rakenteellisena ja sosiaalisena voimavarana.....	33
2.5.2	Jaettu johtajuus asiantuntijatyön sujuvuuden ja työhyvinvoinnin rakenteellisena tukena .....	34
2.6	Johtaminen ja rakenteet moniprojektityön ja monipaikkaisen työn ympäristössä	37
2.7	Tietoperustan viitekehys .....	40
3	Kehittämisasetelma ja menetelmät .....	45
3.1	Tutkimuksellinen laadullinen kehittämistyö .....	47
3.2	Aineiston keruu: Puolistrukturoidut teemahaastattelut .....	48
3.3	Aineiston analyysi .....	50
4	Tulokset .....	54
4.1	Työn rakenteet ja organisointi .....	55
4.2	Työn tekemisen tavat ja ammatillinen toimijuus.....	58
4.3	Osaaminen ja sen kehittäminen.....	61
4.4	Työyhteisö ja vuorovaikutus .....	62
4.5	Johtaminen ja esihenkilötyö.....	63
4.6	Haastateltavien esille tuomat kehittämiskohteet .....	64
4.7	Tulokset voimavaramallissa.....	66
4.8	Kehittämistarpeet työhyvinvoinnin parantamiseksi .....	68
5	Työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelma .....	69
6	Johtopäätökset .....	79

6.1	Yhteenveto .....	84
6.2	Pohdinta .....	87
6.3	Kehittämisasetelman arviointi .....	90
6.4	Luotettavuuden ja eettisyyden arviointi.....	92
6.5	Tutkimuksen merkitys ja siirrettävyys .....	93
	Lähteet.....	95
	Kuvat .....	101
	Taulukot .....	101
	Liitteet .....	102

## 1 Johdanto

Työhyvinvointi ja sen johtaminen ovat keskeisiä teemoja niin organisaatioiden, työntekijöiden kuin koko yhteiskunnan näkökulmasta. Käsitteenä työhyvinvointi on monimuotoinen ja osin tulkinnanvarainen, ja sen sisältö vaihtelee sen mukaan, kuka sitä määrittelee ja millaisesta näkökulmasta ilmiötä tarkastellaan (Alahuhta & Huhta 2018; Kauhanen 2012, s. 199-200; Manka&Manka 2016, s.75). Tässä opinnäytetyössä työhyvinvointi ymmärretään moniulotteisena ja dynaamisena kokonaisuutena. Opinnäytetyössä työhyvinvointia tarkastellaan asiantuntijatyön erityispiirteiden raameissa ja haetaan ratkaisuja siihen, miten sitä voidaan tukea hajautetuissa tiimeissä, monipaikkaisissa työympäristöissä ja verkostomaisissa toimintarakenteissa.

Työhyvinvoinnin ylläpitäminen edellyttää tasapainoa yksilön voimavarojen, työn rakenteellisten edellytysten ja organisaation toimintatapojen välillä. Monipaikkaisessa asiantuntijatyössä korostuvat luottamukseen perustuva vuorovaikutus, rajapintatyön koordinointi sekä työntekijöiden itseohjautuvuus ja oman työn johtaminen (Franssila, Okkonen, Savolainen & Talja 2012, s.661-662; Hao, Zhang, Shi, & Yang 2022, s. 1-15). Näitä havaintoja täydentävät Larjovuori ja Heikkilä-Tammi (2024, s. 160), joiden mukaan matalammat organisaatorakenteet muovaavat työntekijöiden toimijuutta sekä heidän toimintamahdollisuuksiaan. Työkyky rakentuu terveyden, toimintakyvyn, osaamisen, arvojen ja motivaation varaan, mutta sen kestävyteen vaikuttavat ratkaisevasti myös johtamisen laatu, työyhteisön ilmapiiri ja työn rakenteellinen selkeys (Alahautala & Huhta 2018, 18-19; Mannermaa 2022, s.289; Työterveyslaitos 2022, s. 5-6; Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö 2025). Tämä korostuu erityisesti tilanteissa, joissa työntekijä toimii usean henkilön ohjauksessa tai useiden organisaatorajojen yli.

Monipaikkaisen asiantuntijatyön kontekstissa työhyvinvoinnin tarkastelu on erityisen ajankohtaista, sillä työn tekemisen tavat ovat muuttuneet pysyvästi (Työterveyslaitos 2025a). Hajautetut tiimit, hybridityö ja digitaalinen yhteistyö ovat tuoneet organisaatioihin uudenlaisia rakenteellisia ja vuorovaikutuksellisia haasteita, jotka vaikuttavat suoraan työntekijöiden kokemaan hyvinvointiin. Yhteisöllisyyden, luottamuksen ja selkeän viestinnän merkitys korostuu tilanteissa, joissa työntekijät eivät kohtaa toisiaan päivittäin, ja joissa työn koordinointi tapahtuu useiden rajapintojen yli (Työterveyslaitos 2025a).

Monipaikkaisessa työssä työhyvinvointi ei rakennu ainoastaan yksilön omista voimavaroista, vaan se kytkeytyy vahvasti organisaation kykyyn luoda toimivia käytäntöjä, jotka tukevat yhteisöllisyyttä, tiedonkulkua ja työn sujuvuutta (Larjovuori & Heikkilä-Tammi 2024, s.138-139; Ropponen, Härämä, Bergbom, Nätti & Sallinen 2018, s.3-6) Yhteisöllisyyden heikkeneminen, epäselvät rakenteet tai puutteellinen viestintä voivat johtaa kuormituksen kasvuun,

hallinnantunteen heikkenemiseen ja työn merkityksellisyyden vähenemiseen. Toisaalta hyvin johdettu hybridityö voi vahvistaa työntekijöiden autonomiaa, lisätä työn joustavuutta ja tukea organisaation resilienssiä (Työterveyslaitos 2024).

Monipaikkaisen asiantuntijatyön yleistymisen on muuttanut myös johtamisen edellytyksiä. Hajautetut tiimit, digitalisaation tuoma monikanavainen yhteistyö ja hybridityön rakenteet haastavat perinteisiä johtamismalleja, jotka ovat aiemmin perustuneet fyysiseen läsnäoloon, jatkuvaan vuorovaikutukseen ja selkeisiin organisaatorakenteisiin (Eurofound 2022 35-36; Vilkmán 2023, s.246). Näiden tekijöiden yhteisvaikutus määrittää, miten organisaatiot voivat tukea henkilöstön hyvinvointia ja vahvistaa omaa toimintakykyään jatkuvasti muuttuvassa työympäristössä.

Koska johtamisen toimintaympäristöt ovat saaneet uusia ulottuvuuksia, se edellyttää myös työhyvinvoinnin johtamiselta mukautuvaa otetta. Työhyvinvoinnin johtamisen tulee olla tavoitteellista ja johdonmukaista, ja sen on vastattava hajautuneen, monipaikkaisen ja jatkuvasti muuttuvan työn vaatimuksiin. Tämä tarkoittaa henkilöstön voimavarojen tukemista, toiminnan säännöllistä arviointia ja suunnitelmallisia toimenpiteitä. Työhyvinvoinnin kehittäminen ei voi olla organisaation tavoitteista irrallinen kokonaisuus, vaan sen tulee kytkeytyä tiiviisti strategiseen johtamiseen. Työhyvinvoinnin tilaa ja kehittämistoimien vaikutuksia tulisi arvioida samassa yhteydessä muun strategisen seurannan kanssa, jotta hyvinvointi muodostuu aidosti osaksi organisaation pitkäjänteistä kehittämistä ja tukee toimintaympäristöjen muuttumista (Manka & Manka 2023, s. 144-146).

Työhyvinvoinninjohtamisella on myönteinen vaikutus sekä henkilöstön että organisaation suorituskykyyn (Manka & Manka 2016, s.133-134; Manka & Manka 2023, 114-115). Se voidaan mieltää strategiseksi resurssiksi, joka toimii osana organisaation arvonmuodostusta ja tärkeänä osana henkilöstöstrategiaa. Työhyvinvointi toimii keskeisenä mekanismina, jonka kautta voidaan vaikuttaa organisaatiotuloksiin, mutta vaikutus ei rajoitu pelkästään siihen, vaan sen vaikutukset ovat laajemmat niin yksilö-, kuin tiimitasolla. Myös muut opinnäytetyössä kuvatut tekijät, kuten esimerkiksi työntekijöiden osaaminen ovat osa tätä vaikutusketjua (Manka & Manka 2016, 80-82). Työhyvinvointia ei voida tarkastella yksinomaan yksilön näkökulmasta, vaan se on osa laajempaa organisaatiodynamiikkaa, jossa hyvinvointi, johtaminen ja suorituskyky muodostavat toisiinsa kytkeytyvän kokonaisuuden (Peccei & Van De Voorde 2019, s. 539-541; 550).

Organisaatioiden kyvyllä huolehtia työntekijöidensä hyvinvoinnista on myös laajemmat yhteiskunnalliset vaikutukset (Manka & Manka 2016, s.34-35). Työhyvinvointi heijastuu työurien pituuteen, työkyvyttömyyden vähenemiseen ja osaamisen tehokkaaseen hyödyntämiseen, mikä vahvistaa kansantalouden tuottavuutta ja työmarkkinoiden toimivuutta. Hyvinvointia tukeva johtaminen lisää myös työelämän tasa-arvoa ja osallisuutta, sillä se luo edellytyksiä erilaisille



työntekijöille onnistua ja pysyä työssä erilaisissa elämäntilanteissa. Laajemmin tarkasteltuna työhyvinvointi on osa yhteiskunnan sosiaalista kestävyyttä ja vaikuttaa siihen, miten yhteiskunnat kykenevät uudistumaan ja vastaamaan työelämän muutoksiin (Jylhä & Viitala 2021, kpl. 2.5; Viitala 2021, kpl; Sosiaalinen vastuu)

Henkilöstövoimavarojen strateginen suunnittelu tarjoaa hyödyllisen viitekehyksen työhyvinvoinnin tarkasteluun monipaikkaisessa asiantuntijatyössä, sillä se rakentuu sekä ulkoisen että sisäisen toimintaympäristön analyysille. Ulkoisen toimintaympäristön muutokset, kuten teknologian nopea kehitys, työmarkkinoiden dynamiikka, kilpailu osaajista, lainsäädännön muutokset ja yhteiskunnan arvojen muutos, vaikuttavat suoraan siihen, millaisia rakenteita ja toimintamalleja organisaatiot tarvitsevat henkilöstön hyvinvoinnin tukemiseksi (Kauhanen 2012, s. 23-24). Samalla sisäisen ympäristön tekijät, kuten henkilöstön osaaminen, sitoutuneisuus, työtyytyväisyys, yhteistyökyky ja asenteet, muodostavat perustan, jonka varaan työhyvinvointi rakentuu ja jonka kehittäminen edellyttää systemaattista seuranta- ja suunnittelua (Kauhanen 2012, s. 25).

Organisaation koko, elinkaaren vaihe, käytettävä teknologia ja organisaatiokulttuurin piirteet määrittävät, millaiset edellytykset organisaatiolla on tukea henkilöstön hyvinvointia muuttuvassa työelämässä (Kauhanen 2012, s. 25-26). Projektimainen organisoituminen ja moniprojektityön luonne korostavat tarvetta selkeille rakenteille ja henkilöstövoimavarojen suunnitelmalliselle johtamiselle, jotta työn sujuvuus, kuormituksen hallinta ja hyvinvointi voidaan turvata myös hajautetuissa ja nopeasti muuttuvissa työympäristöissä (Kauhanen 2012, s. 26-27; Viitala 2021, kpl. 2.5). Näin työhyvinvointi kytkeytyy strategiseen kokonaisuuteen, joka rakentuu henkilöstöstrategian määrittämien rakenteiden, tavoitteiden ja toimintaperiaatteiden varaan ja joka tukee sekä organisaation suorituskykyä että henkilöstön jaksamista ja sitoutumista.

Lopulta työhyvinvoinnin johtamisen strateginen merkitys tiivistyy siihen, että organisaation kyky menestyä perustuu sen henkilöstön hyvinvointiin, sillä vain hyvinvoiva henkilöstö kykenee työskentelemään tehokkaasti, oppimaan uutta, kehittymään ja tuottamaan innovaatioita, jotka ovat asiantuntijaorganisaatioiden toiminnan ja uudistumisen edellytys (Viitala 2021, kpl. 2.5).

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on syventää ymmärrystä siitä, miten työhyvinvointi rakentuu monipaikkaisessa asiantuntijatyössä ja millaiset tekijät tukevat tai haastavat työn sujuvuutta ja hyvinvointia. **Työssä tarkastellaan työhyvinvointia tiimitasolla, keskittyen siihen, miten hajautetut ja monipaikkaiset työjärjestelyt muovaavat työn arkea, vuorovaikutusta ja työntekijöiden kokemaa hyvinvointia.** Opinnäytetyö tähtää tuottamaan tietoa, joka voi auttaa organisaatioita kehittämään toimintatapojaan, vahvistamaan henkilöstön hyvinvointia ja rakentamaan kestäviä käytäntöjä muuttuvassa työelämässä. **Erityisenä kiinnostuksen**

**kohteena ovat ne rakenteelliset ja vuorovaikutukselliset tekijät, joiden kautta tiimit voivat tukea jäsentensä hyvinvointia monipaikkaisessa työssä.**

### 1.1 Tausta, toimeksiannon lähtökohdat, toimeksianto

Tämä opinnäytetyö on saanut alkunsa koulutusalan organisaation tutkimus- ja kehitystoiminnan yksikön tiimin tarpeesta kehittää työhyvinvointia hajautetussa asiantuntijatyöyhteisössä. Organisaation tiimissä on tunnistettu niin moniprojektityöskentelyyn, kuin asiantuntijatyöhön liittyvät haasteet. Näihin lukeutuu monipaikkainen työ, työn kuormittavuus, vuorovaikutuksen väheneminen, työn sirpaleisuus, rajojen ylittävä työskentely ja johtamisen hajautuminen projektityön kontekstissa. Tiimissä yhdellä työntekijällä voi olla useampi vastuuhenkilö, joille raportoidaan työn ja projektien etenemisestä ja tästä syystä moniprojektityöskentelyn ja rajoja ylittävän työn sisältö ovat ohjaavassa asemassa työhyvinvoinnin näkökulmasta. Lisäksi taustalla on vuoden takainen organisaatiomuutos, joka on vaikuttanut tiimirakenteisiin merkittävästi ja tiimiä odottaa uusi muutos tulevaisuudessa.

Työn tavoitteena on selvittää henkilöstön kokemuksia työhyvinvoinnista, tunnistaa sitä tukevia ja heikentäviä tekijöitä sekä koota konkreettisia kehittämisehdotuksia, joiden pohjalta laaditaan tiimille työhyvinvointisuunnitelma. Tarkoituksena on tukea esihenkilöä ja johtoa työhyvinvoinnin johtamisessa monipaikkaisessa työympäristössä, määrittämällä tiimin kokemuksia ja näkemyksiä työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä.

Opinnäytetyö hyödyttää ensisijaisesti tiimiä ja sen henkilöstöä: esihenkilö saa työn tuloksista käytännön työkaluja työhyvinvoinnin johtamiseen ja tiimi saa välineitä työhyvinvoinnin edistämiseen arjessa. Tutkimuksen tuloksia voidaan myös hyödyntää muualla tiimin organisaatiossa ja erityisesti tiimeissä, joissa on vastaava rakenne.

### 1.2 Työn tavoite ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyö toteutetaan tutkimuksellisenä kehittämistyönä, jonka tavoitteena on laatia toimeksiantajalle asiantuntijatiimin tarpeita vastaava työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelma. Kehittämissuunnitelman avulla pyritään tarjoamaan tiimin arkea tukevia, käytännönläheisiä ratkaisuja työhyvinvoinnin edistämiseksi monipaikkaisessa ja verkostomaisessa työympäristössä. Suunnitelma toimii esihenkilötyön ja johtamisen tukena sekä tukitoimena vahvistaa työhyvinvoinnin oluttuvuuksiin vaikuttavia tekijöitä hajautetussa asiantuntijatyössä. Työhyvinvointitoiminnan kehittäminen on erityisen tärkeää tilanteessa, jossa työn rakenne on pirstaleinen, työntekijät toimivat useiden projektien ja vastuuhenkilöiden rajapinnoilla, jolloin työkuorma muodostuu useista samanaikaisista tehtävistä.

Opinnäytetyön päätutkimuskysymys on:

- Miten työhyvinvointia voidaan edistää hajautetussa asiantuntijatyöyhteisössä, ihmislähtöisesti ja tehokkaasti?

Opinnäytetyön alakysymykset ovat:

- Mitkä tekijät tukevat ja kuormittavat työhyvinvointia hajautetussa asiantuntijatyössä?

Itse tutkimuksellinen osuus keskittyy henkilöstön subjektiivisiin kokemuksiin työhyvinvoinnista, sen vahvistavista ja heikentävistä tekijöistä sekä kehittämistarpeista, jotka nousevat esiin hajautetun asiantuntijatyön arjesta.

## 2 Tietoperusta

Tämän opinnäytetyön tietoperusta rakentuu kahdessa vaiheessa. Ensiksi tarkastellaan työhyvinvointia yleisenä ja moniulotteisena ilmiönä, jonka tutkimusperinne ulottuu yksilökeskeisestä stressitutkimuksesta kohti laajempia, rakenteisiin kiinnittyviä näkökulmia. Tämän vaiheen tavoitteena on hahmottaa, millaisia tekijöitä työhyvinvointiin perinteisesti liitetään ja miten käsitys työhyvinvoinnista on kehittynyt työelämän muutosten myötä.

Toiseksi tietoperusta syventyy tämän työn kontekstiin eli monipaikkaisen ja moniprojektisen asiantuntijatyön erityispiirteisiin. Tässä yhteydessä tarkastellaan asiantuntijatyön luonnetta, vuorovaikutusta, johtamista ja työn rakenteita, jotka muodostavat perustan hajautetun työn työhyvinvoinnin ymmärtämiselle. Näiden näkökulmien kautta jäsennetään myös työn teoreettinen viitekehys, joka rakentuu kolmesta toisiinsa kytkeytyneestä ulottuvuudesta, kuvaten monipaikkaisen asiantuntijatyön työhyvinvoinnin keskeisiä edellytyksiä. Viitekehys havainnollistaa, miten yksilön voimavarat, työn arjen vaatimukset ja organisaation rakenteet kietoutuvat toisiinsa ja muodostavat kokonaisuuden, jonka varaan työhyvinvointi hajautetuissa työympäristöissä rakentuu.

### 2.1 Työhyvinvoinnin alkuaskeleista kohti asiantuntijatyön piirteitä

Työhyvinvoinnin tutkimus ulottuu yli sadan vuoden taakse, ja sen tarkastelutavat ovat kehittyneet yksilökeskeisestä stressitutkimuksesta kohti kokonaisvaltaisempaa ja rakenteisiin kiinnittyvää näkökulmaa. Varhaisissa tutkimuksissa 1920-luvulla stressi ymmärrettiin fysiologisena reaktiona kuormitustekijöihin, kuten meluun, kylmyyteen ja fyysiseen rasitukseen (Manka & Manka 2016, s. 61; Manka & Manka 2023, s.91-922.) Myöhemmin mukaan liitettiin psykologiset ja käyttäytymiseen liittyvät ulottuvuudet, mikä loi perustan työsuojelulle ja laajensi

tarkastelua yksilön ja työympäristön vuorovaikutukseen (Manka & Manka 2023, s. 92-93). Reaktioperustainen stressimalli kehittyi työn vaatimusten ja hallinnan malliksi, jossa työhyvinvointi määräytyy työn psykologisten vaatimusten ja päätöksenteon mahdollisuuksien suhteesta (Manka & Manka 2016 s.65). Malliin lisätty sosiaalinen tuki osoittautui keskeiseksi hyvinvointia vahvistavaksi tekijäksi (Manka & Manka 2023, s. 94). Samalla tunnistettiin yksilölliset erot stressireaktioissa ja se, että työhyvinvointi syntyy yksilön ja ympäristön jatkuvasta vuorovaikutuksesta (Manka & Manka 2023, s. 91-95).

Työhyvinvoinnin tarkastelu ei kuitenkaan voi rajoittua yksilön ja työympäristön väliseen suhteeseen, sillä työelämä on muuttunut perusteellisesti. Digitalisaatio, globalisaatio ja organisaatorakenteiden keventyminen ovat muokanneet työn tekemisen tapoja, vuorovaikutusta ja johtamista (European Commission 2024, s. 10-12; Järvinen 2023, s. 9-10, 21; Työterveyslaitos 2026b). Työn tekemisen tapojen muovautumisen myötä, asiantuntijatyö on siirtynyt kohti monipaikkaisia ja verkostomaisia toimintamalleja, joissa työntekijöiden rooli on entistä itsenäisempi ja itseohjautuvampi.

Pandemian jälkeinen työelämä on vakiinnuttanut etä- ja hybridityön osaksi arkea, ja monipaikkaiset tiimit toimivat yhä useammin digitaalisissa ympäristöissä (Barrero, Bloom & Davis 2021, s. 2-5; Työterveyslaitos, 2026b; Väättäinen & Vakkala 2023, s.55-51). Työtä rytmittävät samanaikaiset projektit, jatkuva tiedonvirta ja usean raportoitavan vastuuhenkilön malli. Nämä ilmiöt lisäävät työn joustavuutta ja tehokkuutta, mutta voivat myös kuormittaa työntekijöitä ja heijastua organisaation toimivuuteen (Martinsuo & Ahola 2022, s.820-822).

Projektityön nykyiset muodot ja vaatimukset eivät kuitenkaan ole syntyneet vasta viime vuosina, vaan ne ovat rakentuneet jo 2000-luvun alusta lähtien. Projektimuotoinen työskentely on vakiintunut keskeiseksi toimintatavaksi sekä julkisella että yksityisellä sektorilla, ja sen taustalla vaikuttavat muun muassa julkishallinnon uudistukset, EU-rahoituksen projektikeskeisyys sekä laajemmat yhteiskunnalliset muutokset, kuten tietoyhteiskunnan kehitys ja palvelusektorin kasvu. Tätä kehitystä on kuvattu projektiyhteiskunnaksi, jossa organisaatioiden toiminta rakentuu yhä useammin moniprojektimallien ja verkostomaisten rakenteiden varaan (Mannermaa 2013, s.1).

Työelämän murroksen myötä myös johtamisen käytännöt ovat muuttuneet. Perinteinen hierarkkinen johtamismalli ei enää vastaa monipaikkaisen ja verkostomaisen asiantuntijatyön tarpeisiin. Huomio on siirtynyt kohti jaettua johtajuutta, jossa vastuu ja päätöksenteko jakautuvat laajasti työyhteisön kesken (Manka & Manka 2016, s.138-139). Asiantuntijaorganisaatioissa jokainen johtaa omaa työtään ja osallistuu aktiivisesti yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen, mikä korostaa työyhteisötaitojen merkitystä (Manka & Manka 2016, s. 139).

Jaettu johtajuus tukee työhyvinvointia lisäämällä vaikutusmahdollisuuksia, vahvistamalla merkityksellisyyden kokemusta ja vähentämällä yksittäisen esihenkilön kuormitusta (Manka &

Manka 2016, s.138-139). Osallistava kulttuuri ja vastuun jakaminen luovat psykologista turvallisuutta ja yhteisöllisyyttä, jotka ovat keskeisiä myös asiantuntijatyön jaksamisen ja organisaation kestävän menestyksen kannalta (Manka & Manka 2016, s. 55-56).

Jaettu johtajuus ei ole ainoastaan vastuun jakamista tai osallistavaa kulttuuria, vaan siihen sisältyy myös työn rakenteiden ja hallittavuuden vahvistaminen. Tarkemmin katsasteltuna jaettu johtajuus rakentuu rakenteellisista edellytyksistä, kuten roolien selkeydestä, päätöksen teon hajauttamisesta ja tiimin autonomiasta, jotka yhdessä lisäävät työn ennakoitavuutta ja vähentävät yksittäisiin henkilöihin kohdistuvaa kuormitusta (D’Innocenzo, Mathieu & Kukenberger 2016). Sen toteutuminen työhyvinvointia tukevana johtamistapana edellyttää kuitenkin selkeitä rakenteita, jotka mahdollistavat vastuun jakautumisen ja tiimin sisäisen vaikuttamisen.

Näiden rakenteellisten tekijöiden on osoitettu tukevan tiimien toimivuutta ja hyvinvointia, sillä ne vahvistavat työn hallinnan tunnetta ja luovat edellytyksiä psykologisesti turvalliselle yhteistyölle (D’Innocenzo ym. 2016). Tämän vuoksi jaettu johtajuus tarjoaa lupaavan viitekehysten työhyvinvoinnin kehittämiseksi erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa, joissa työn kompleksisuus, tiimin autonomia ja vastuun jakautuminen ovat keskeisiä jaksamisen ja työn laadun edellytyksiä.

## 2.2 Keskeiset käsitteet

### **Työhyvinvointi**

Työhyvinvointi on kokonaisvaltainen tila, jossa työntekijä kokee työnsä mielekkääksi, hallittavaksi ja yhteisölliseksi. Se rakentuu työn fyysisten, psyykkisten ja sosiaalisten vaatimusten ja voimavarojen tasapainosta. Työhyvinvoinnin ylläpitoon vaikuttavat paitsi työympäristö ja johtaminen myös lainsäädäntö, joka velvoittaa työnantajaa huolehtimaan työn turvallisuudesta, terveellisyydestä ja kuormituksen hallinnasta (Työsopimuslaki 55/2001; Työturvallisuuslaki 738/2002; Työaikalaki 872/2019; Työterveyslaitos 2023a; Työterveyslaitos 2026a; Sosiaali- ja terveysministeriö 2023; Sosiaali- ja terveysministeriö 2025).

Työhyvinvointi on työelämän murroksessa keskeinen voimavara. Se on sekä yksilön työkyvyn ja terveyden perusta, että organisaation toiminnan ja menestyksen edellytys (Manka & Manka 2016, s. 91; 115). Työhyvinvointia tukevilla toimenpiteillä voidaan vahvistaa henkilöstön fyysistä terveyttä, psyykkistä hyvinvointia ja turvallisuutta. Hyvin johdettu työhyvinvointityö parantaa työn laatua ja tehokkuutta, vähentää kustannuksia ja tukee henkilöstön työkykyä (Manka, Heikkilä & Hakala 2010, s. 13).

### **Työkyky**

Työkyky tarkoittaa yksilön voimavarojen ja työn vaatimusten välistä tasapainoa. Se rakentuu fyysisestä ja psyykkisestä terveydestä, osaamisesta, arvoista, motivaatiosta ja työyhteisön tuesta. Työkykytalon malli jäsentää työkyvyn neljään kerrokseen: terveys ja toimintakyky, osaaminen, arvot ja asenteet sekä työ (Ilmarinen 2022, s. 4-7; Työterveyslaitos 2026b).

Työkyky on olennainen osa työhyvinvointia. Se rakentuu terveyden ja toimintakyvyn lisäksi osaamisesta, arvoista, asenteista ja motivaatiosta. Riittävä ja ajantasainen osaaminen ehkäisee kuormitusta ja tukee työn hallintaa, kun taas osaamisvaje voi lisätä stressiä ja heikentää hyvinvointia. Johtamisen laatu, työyhteisön toimivuus ja työolosuhteet luovat puitteet, työkyky joko vahvistuu tai heikkenee (Alahuhta & Huhta 2018, s. 17-20).

### **Moniprojektityö**

Moniprojektityö viittaa tilanteeseen, jossa työntekijä osallistuu samanaikaisesti useisiin projekteihin. Tämä lisää työn pirstaleisuutta ja kuormittavuutta, mutta voi myös tarjota vaihteluvuutta ja oppimismahdollisuuksia. Moniprojektisuus edellyttää selkeää työn organisointia ja priorisointia. Moniprojektityön piirteisiin lukeutuu myös se, että työntekijällä on useita ohjajia tai projektivastaavia, joille hän raportoi. Tämä malli voi lisätä epäselvyyttä työn tavoitteista ja kuormittaa työntekijää, ellei johtamisen vastuita ja viestintää ole selkeästi sovittu (Martinsuo & Ahola 2022, s. 821-822; 818-821).

### **Moniohjauksellisuus**

Moniohjauksellisuus on käsite, joka on keskeinen tässä opinnäytetyössä, mutta ei ole vakiintunut käsite projektityön ammattikirjallisuudessa. Tällä käsitteellä viitataan tilanteisiin, joissa työntekijällä on useita ohjajia tai projektivastaavia, joille hän raportoi. Tämä viittaa tilanteeseen, jossa projektien hallinta toteutuu yhteistyössä eri organisaatioiden välillä, ja voi lisätä työntekijän tasapainottelun tarvetta koskien tavoitteita, vastuita, hallintorakenteiden moninaisuutta, resurssien jakautumista ja oppimisen edellytyksiä, johtamis- tai ohjausrakenteiden hajautuessa. (Martinsuo & Ahola 2022, s. s. 813; 821-822; 818-821). Hajautettu johtaminen puolestaan on osa moniohjauksellisuutta, sillä projektijohtaminen ja projektihallinta tapahtuu eri paikoista käsin eri toimijoiden välillä, usein digitaalisin välinein. Tämä malli korostaa luottamusta, vuorovaikutusta ja yhteistä suuntaa (Häyrynen 2021, s. 23-25; Vilkmán 2016, s. 51-54).

### **Monipaikkainen työ**

Monipaikkaisessa työssä tekeminen jakautuu useisiin fyysisiin ja virtuaalisiin paikkoihin. Siinä osa asiantuntijoista työskentelee organisaation tiloissa ja osa etänä tai muissa toimipisteissä, mutta työskentelyä yhdistää yhteinen tavoite ja digitaalisten välineiden kautta tapahtuva yhteistyö. Monipaikkaisuus sisältää siten hajautetun työn keskeiset piirteet, kuten työn

tekeminen ilman yhteistä fyysistä sijaintia, digitaalisen vuorovaikutuksen kautta. Monipaikkaisessa asiantuntijatyössä korostuvat näin ollen itseohjautuvuus, vuorovaikutus digitaalisissa ympäristöissä ja kyky ylläpitää yhteistä ymmärrystä hajautuneista työskentelyolosuhteista huolimatta. Työterveyslaitos. (Vilkman 2016, s. 13; Työterveyslaitos 2025a)

### Hybridityö

Hybridityöllä tarkoitetaan työn organisointitapaa, jossa etätyö ja työpaikalla tehtävä lähityö yhdistyvät joustavaksi kokonaisuudeksi. Asiantuntijatyössä hybridityömalli on vakiintunut tavaksi hyödyntää sekä etä- että lähityön vahvuuksia niin, että työn sujuvuus, tuottavuus ja työhyvinvointi voivat toteutua rinnakkain. Malli ei ole yksiselitteinen, vaan sen toimivuus riippuu työn sisällöstä, organisaation rakenteista ja työntekijöiden yksilöllisistä tarpeista. Mallin tavoitteena on löytää tasapaino, joka tukee sekä organisaation tavoitteita että työntekijöiden hyvinvointia. Hybridityön etuihin liitetään usein parempi työn hallinta, keskittymisen mahdollisuudet ja työmatkoihin liittyvät ajalliset ja taloudelliset säästöt. Haasteita voivat puolestaan olla työn ja vapaa-ajan rajojen hämärtyminen, sosiaalisen vuorovaikutuksen vähentyminen, osallisuuden kokemuksen heikkeneminen sekä yksinäisyys tai työn merkityksellisyyden haalistuminen. Kokemukset ovat yksilöllisiä ja riippuvat muun muassa työntekijän elämäntilanteesta, persoonasta ja kotityöskentelyn olosuhteista (Työterveyslaitos 2025a; Työterveyslaitos, 2026b.).

### Etätyö

Etätyöllä tarkoitetaan ansiotyötä, jota tehdään varsinaisen työpaikan ulkopuolella, esimerkiksi kotona tai muussa tarkoitukseen soveltuvassa ympäristössä. Etätyön keskeinen mahdollistaja on digitalisaatio, joka tarjoaa välineet työn tekemiseen ajasta ja paikasta riippumatta. Vaikka etätyö toteutuu fyysisesti erillään työpaikasta, työn luonne on usein sellainen, että sitä voisi tehdä myös organisaation tiloissa (Mannermaa 2022, s. 11; Vilkman 2016, s. 13).

Etätyölle on tyypillistä, että työpäivä rakentuu useista lyhytkestoisista kokouksista ja virtuaalisista kohtaamisista, mikä muuttaa työn rytmiä ja kuormitustekijöitä verrattuna työpaikalla tehtävään työhön (Barrero, Bloom & Davis 2020, s. 4-5). Etätyö edellyttää työntekijän, esihenkilön ja työnantajan välistä luottamusta, yhteistä suunnittelua ja selkeitä sopimuksia työn tekemisen tavoista. Onnistunut etätyö perustuu kulttuuriin, jossa johtaminen nojaa kontrollin sijasta luottamukseen ja työntekijän itsenäisen työskentelyn tukemiseen.

Etätyöhön liittyy sekä etuja että haasteita. Etuina korostuvat työn hallinnan paraneminen, keskittymisen mahdollisuudet ja työmatkoihin liittyvät ajalliset ja taloudelliset säästöt. Haasteita voivat olla työn ja vapaa-ajan rajojen hämärtyminen, sosiaalisen vuorovaikutuksen vähentyminen, osallisuuden kokemuksen heikkeneminen sekä yksinäisyys tai työn

merkityksellisyys heikentyminen. Kokemukset ovat yksilöllisiä ja riippuvat muun muassa työntekijän persoonasta, työkokemuksesta, kotityöskentelyn olosuhteista ja elämäntilanteesta.

Etätyö muuttaa myös organisaatioiden johtamista ja työkyvyn tukemisen käytäntöjä. Hyvinvointia edistävät pitkälti samat johtamisen periaatteet kuin lähityöissäkin: työn hallinnan tunteen vahvistaminen, arvostus, oikeudenmukaisuus, saatavilla oleminen ja työn merkityksellisuuden ylläpitäminen. Organisaatioiden onkin arvioitava, miten etätyön lisääntyminen vaikuttaa työyhteisön käytäntöihin, johtamiseen ja työntekijöiden työkyvyn tukemiseen (Työterveyslaitos 2025a; Työterveyslaitos 2026b).

### 2.3 Työhyvinvoinnin elementit

Sosiaali- ja terveysministeriön (2025) mukaan työhyvinvointi on kokonaisuus, joka muodostuu työn mielekkyydestä, terveydestä, turvallisuudesta ja hyvinvoinnista. Työhyvinvointia vahvistavat erityisesti hyvä johtaminen, myönteinen työyhteisön ilmapiiri ja työntekijöiden ammatitaito (Alahuhtala & Huhta 2018, s. 16; Sosiaali- ja terveysministeriö 2025). Työterveyslaitos korostaa, että työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota tehdään mielekkäästi ja hyvin johdetussa organisaatiossa ja joka tukee työntekijän elämänhallintaa (Alahuhtala & Huhta 2018, s. 16; Työterveyslaitos, 2023b; Viitala 2021, kpl.2.5).

Kansainvälisestä näkökulmasta työhyvinvointi ymmärretään usein ensisijaisesti työterveyden ja työkyvyn näkökulmasta, kun taas suomalaisessa keskustelussa se nähdään laajempaan arjen työn sujumuuden ja kokonaisvaltaisen kokemuksen kokonaisuutena (Manka & Manka 2016, s.75; Jylhä & Viitala 2019, kpl. Työhyvinvointi). Suomessa työhyvinvointi kattaa sekä yksilön että organisaation näkökulmat, ja sen muodostumiseen vaikuttavat organisaation toimintatavat, johtamiskulttuuri, työyhteisön ilmapiiri, työn sisältö sekä työntekijän omat tulkinnat ja kokemukset (Manka & Manka 2023, s. 75). Koska ihmiset tulkitsevat työyhteisöään aina omien asenteidensa ja kokemustensa kautta, se tekee työhyvinvoinnista myös osittain subjektiivisen ilmiön (Alahuhtala & Huhta 2018, s.16; Manka & Manka 2023, s. 73,). Tästä näkökulmasta katsottuna, on tärkeää saada tietoa siitä, miten työntekijä tulkitsee ja kokee työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät organisaation, johtamisen, työyhteisön ja työn sisällön osilta ja pyrkiä soveltamaan sitä laajempaan toimintaympäristöön.

Työhyvinvoinnin tarkasteluun on hyödynnetty myös vaatimusten ja voimavarojen mallia, jonka näkökulmasta työhyvinvointi rakentuu kahden keskeisen prosessin kautta. Nämä kaksi keskeistä prosessia kattavat kuormitusprosessin, jossa työn vaatimukset lisäävät kuormitusta ja uupumisriskiä (Bakker & Demerouti 2007, s. 310-312; Jylhä & Viitala 2019, kpl. Hyvä suoriutuminen työssä), sekä motivaatioprosessin, jossa työn voimavarat vahvistavat työn imua ja sitoutumista (Bakker & Demerouti 2007, 312-314). Malli korostaa myös voimavarojen suojaavaa vaikutusta tilanteissa, joissa työn vaatimukset ovat korkeat (Bakker & Demerouti 2007, s. 314-



319). Tämä näkökulma tukee käsitystä siitä, että monipaikkaisessa asiantuntijatyössä työhyvinvointi ei riipu vain yksilön omista kyvyistä, vaan ratkaisevaa on organisaation kyky tarjota riittäviä voimavaroja työn vaatimusten rinnalle, jonka vuoksi työhyvinvoinnin tarkastelua ei ole tarkoituksen mukaista jättää ainoastaan yksilötason kokemuksille.

Marja-Liisa ja Marjut Manka (2016, s. 75) ovat määritelleet työhyvinvoinnin voimavaralähtöisenä kokonaisuutena, jossa organisaation kulttuuri ja toimintatavat muodostavat perustan hyvinvoinnille. Tätä näkemystä he ovat myöhemmin laajentaneet työhyvinvointipääoman käsitteeksi, joka kuvaa työhyvinvoinnin muodostumista strategiseksi aineettomaksi pääomaksi. Työhyvinvointipääoma kokoaa yhteen työntekijöiden terveyden, työkyvyn, osaamisen, vaikutusmahdollisuudet sekä työyhteisön sosiaalisen pääoman ja psykologiset voimavarat, ja sen taso määrittää organisaation kyvyn hyödyntää muuta inhimillistä pääomaa nyt ja tulevaisuudessa (Manka & Manka 2023, s. 69-71). Työhyvinvointipääoman rakenteellisia tekijöitä ovat työn sisältö, oppimisen ja osaamisen kehittämisen mahdollisuudet sekä työntekijän vaikutusmahdollisuudet, kun taas sosiaalista työhyvinvointipääomaa rakentavat erityisesti johtamisen laatu, työilmapiiri ja työyhteisön vuorovaikutus (Manka & Manka 2023, s. 52-56).

Työhyvinvointipääoman tarkastelu nostaa työhyvinvoinnin yksittäisistä toimenpiteistä organisaation strategiselle tasolle. Kun työhyvinvointi ymmärretään osaksi organisaation aineetonta pääomaa, sen johtaminen ei rajoitu yksilön hyvinvoinnin tukemiseen, vaan se kytkeytyy organisaation suorituskykyyn, uudistumiskykyyn ja pitkän aikavälin menestykseen (Manka & Manka 2023, s. 68-70). Työhyvinvointipääoma toimii tällöin rakenteellisena voimavarana, joka mahdollistaa osaamisen hyödyntämisen, yhteistyön sujuvuuden ja työn hallinnan myös muuttuvissa ja hajautuneissa työympäristöissä. Organisaation näkökulmasta työhyvinvointipääoma muodostaa perustan, jonka varaan voidaan rakentaa kestävää henkilöstöjohtamista ja strategista kehittämistä (Manka & Manka 2023 s. 70-71).

Yhteenvedona voidaan todeta, että työhyvinvointi on moniulotteinen ilmiö, joka rakentuu yksilön voimavarojen, työn rakenteiden ja organisaation toimintatapojen vuorovaikutuksesta. Sen ymmärtäminen edellyttää sekä historiallista että nykytyöelämän muutoksiin kiinnittyvää näkökulmaa. Sen strateginen johtaminen kytkeytyy organisaation menestyksellisyyteen ja kestävien kyvykkyyksien vahvistamiseen. Monipaikkaisen asiantuntijatyön kontekstissa työhyvinvoinnin keskeiset hyvinvoinnin mahdollistajat, kuten työn mielekkyys, selkeät rakenteet, yhteisöllisyys, vastuun jakautuminen, luottamus ja toimiva johtaminen, korostuvat entisestään, sillä hajautetut työympäristöt tuovat työhön niin uusia mahdollisuuksia kuin kuormitustekijöitä (Tackett & Lemon 2025).

Näiden käsitteiden tarkastelu luo suuntaa kohti opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen perustaa ja ohjaa sitä, miten työhyvinvointia tarkastellaan hajautetussa asiantuntijatyössä. Seuraavissa alaluvuissa syvennytään lisää työhyvinvoinnin perustaviin näkökulmiin. Tämän jälkeen

pääsemme uppoutumaan tarkemmin monipaikkaisen työn erityispiirteisiin, yhteisöllisyyden ja viestinnän merkitykseen sekä jaetun johtamisen rooliin työhyvinvoinnin rakentumisessa. Näiden elementtien kautta pyrin muodostamaan lukijalle kokonaiskuva siitä, millaisin edellytyksin työhyvinvointia voidaan tukea ja vahvistaa organisaatioissa, joissa työ tapahtuu useiden rajapintojen, projektien ja toimintaympäristöjen välillä.

### 2.3.1 Työhyvinvointi ja työkyky

Samoin kuin työhyvinvoinnin tutkimus on kehittynyt yksilökeskeisestä stressimallista kohti kokonaisvaltaista ja vuorovaikutteista lähestymistapaa, myös työkyvyn käsite on kokenut merkittävän muodonmuutoksen. Alun perin työkyky ymmärrettiin lääketieteellisesti, lähinnä fyysisenä toimintakyynä, mutta ajan myötä se on laajentunut kattamaan yksilön kokonaisvaltaisen toimintakyvyn suhteessa työn vaatimuksiin. Nykykäsitteessä työkykyä arvioitaessa tarkastellaan fyysisen terveyden lisäksi psyykkisiä, sosiaalisia ja ammatillisia voimavaroja sekä työn mielekkyyttä ja elämänhallintaa. Työkyky voidaan siis nähdä yksilön voimavarojen (terveys, osaaminen, arvot ja motivaatio) sekä työn vaatimusten ja olosuhteiden välisenä tasapainona, jota ylläpidetään vuorovaikutuksessa työympäristön ja yhteiskunnan kanssa (Alahautala & Huhta 2018, s. 18-19, Mannermaa 2022, s. 289; Sosiaali- ja terveysministeriö 2025; Työterveyslaitos 2026a).

Elinkeinoelämän keskusliiton (EK) oppaan mukaan työkykyjohtamisen keskeisiä prosesseja ovat aktiivinen ja jatkuva vuorovaikutus työyhteisössä, selkeiden toimintamallien luominen sairauspoissaolojen seurantaan sekä työkyvyttömyyden ehkäisy systemaattisin toimenpitein. Lisäksi oppaassa korostetaan ongelmien varhaista puheeksi ottamista, tuettua työhön paluuta sekä työpaikan kehittämistä terveelliseksi ja turvalliseksi toimintaympäristöksi. Työkyvyn edistäminen perustuu työpaikkatason yhteistyöhön, jossa eri toimijat sitoutuvat yhteisiin tavoitteisiin ja vastuisiin (Elinkeinoelämän keskusliitto 2011). Työkyky käsitteenä on laaja ja sisältää moniulotteisia aspekteja, joista jokainen luo verkostomaisesti yhdessä työkykyyn vaikuttavia toimintoja.

Asiantuntijatyö perustuu ensisijaisesti kognitiivisiin, sosiaalisiin ja emotionaalisiin vaatimuksiin, kuten jatkuvaan tiedonkäsittelyyn, ongelmanratkaisuun, vuorovaikutukseen ja itsenäiseen päätöksentekoon (Elo, 2026). Tämän vuoksi asiantuntijan työkyky rakentuu vahvasti osaamisen ajantasaisuudesta, oppimiskyvystä ja kyvystä hallita työn monimutkaisuutta. Samalla työn rajattomuus, jatkuvat keskeytykset ja useiden samanaikaisten vastuiden hallinta voivat kuormittaa henkisesti ja heikentää palautumista, mikä tekee työkyvyn ylläpitämisestä erityisen vaativaa asiantuntijatyössä (Työterveyslaitos. 2025a). Tätä ilmiötä kuvaa Sonnentagin (2018, s. 171-173) esittämä palautumisen paradoksi, jonka mukaan korkea kuormitus heikentää juuri niitä voimavaroja, joita palautuminen edellyttäisi, mikä voi pitkällä aikavälillä heikentää työkykyä. Nämä ulottuvuudet ovat tärkeitä tiedostaa ja opetella tunnistamaan niin

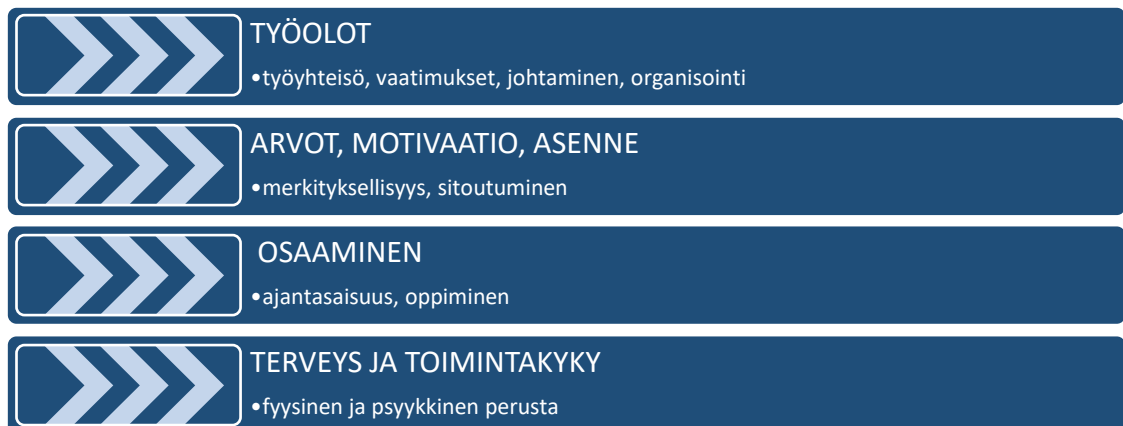
organisaation, kuin yksilön tasolla, jotta voidaan ennaltaehkäistä ja torjua Sonnetagin paradoksin kuvaamia vaikutuksia.

Työkyvyn moniulotteisuuden ja asiantuntijatyön erityispiirteiden vuoksi työkykyä on hyvä tarkastella jäsenetyn mallin avulla, joka kokoaa yhteen yksilölliset sekä työn rakenteelliset ulottuvuudet. Työkyvyn käsitteen laajentuminen fyysisestä toimintakyvystä kohti psyykkisiä, sosiaalisia ja ammatillisia voimavaroja, korostaa tarvetta mallille, joka havainnollistaa näiden osa-alueiden keskinäistä riippuvuutta (Alahautala & Huhta 2018, s. 18-19).

Tähän tarpeeseen vastaa Työterveyslaitoksen kehittämä Työkyvyn talo -malli, joka tarjoaa kattavan rakenteen työkyvyn eri kerrosten ymmärtämiseksi ja niiden välisille yhteyksille. Työkyvyn talo on suomalaisessa työhyvinvointitutkimuksessa laajasti hyödynnetty malli, joka jäsentää työkyvyn keskeiset osa-alueet kokonaisuutena. Malli pohjautuu Työterveyslaitoksen ja Ilmarisen kehittämään työkykyajatteluun, ja sitä käytetään yleisesti organisaatioiden työhyvinvoinnin kehittämisen viitekehyksenä (Työterveyslaitos 2022, s. 5-6).

Työkyvyn talo rakentuu neljästä kerroksesta, jotka kuvaavat työkyvyn eri ulottuvuuksia. Talon perustan muodostavat terveys ja toimintakyky, jotka luovat edellytykset työssä suoriutumiseksi. Toisessa kerroksessa korostuu osaaminen, jonka ajantasaisuus ja jatkuva kehittäminen ovat erityisen tärkeitä asiantuntijatyössä. Kolmas kerros kuvaa arvoja, motivaatiota ja asennetta, jotka vaikuttavat työn merkityksellisyyden kokemukseen ja sitoutumiseen. Ylimpänä kerroksena ovat työolot, joihin sisältyvät työn vaatimukset, työn organisointi, johtaminen ja työyhteisön toimivuus (Työterveyslaitos 2022, s. 5-6).

Mallin ajatus on se, että työkyky syntyy näiden kerrosten tasapainosta. Jos jokin kerros kuormittuu tai heikkenee, vaikutukset heijastuvat koko talon rakenteeseen. Työkyvyn talo tarjoaa viitekehyksen, jonka avulla voidaan tarkastella sekä työn voimavaroja että kuormitustekijöitä ja suunnitella työhyvinvointia tukevia toimenpiteitä. Mallia voidaan hyödyntää myös työhyvinvointisuunnitelman kehittämisessä.



Kuva 1: Työkykytalon periaatteet.

### 2.3.2 Fyysinen työhyvinvointi

Fyysinen hyvinvointi muodostaa yhden hyvinvoinnin kivijalan perusteista. Ilman riittävää terveyttä, palautumista ja turvallisia työolosuhteita muut työhyvinvoinnin osa-alueet eivät pääse rakentumaan. Siksi fyysisen työhyvinvoinnin näkökulma myös silloin, kun työhyvinvointia tarkastellaan laajempaan, voimavaroihin ja organisaation toimintakulttuuriin kytkeytyvänä kokonaisuutena.

Fyysinen hyvinvointi kattaa tiivistetysti seuraavat osa-alueet: yleinen terveydentila ja terveelliset elämäntavat, ravitsemus, lepo ja riittävä uni sekä fyysisen kunnon ylläpito. Työturvallisuus on yksi työhyvinvoinnin peruspilareista, vaikkakin se usein luokitellaan osaksi työolosuhteita (Mannermaa 2022, s. 289-290; Työsopimuslaki 738/2002). Toisin sanoen, fyysinen työhyvinvointi muodostaa työhyvinvoinnin perustason, joka liittyy työntekijän terveyteen, toimintakykyyn ja työympäristön turvallisuuteen (Jylhä & Viitala 2019, kpl: Henkilöstökäytännöt).

Vaikka asiantuntijatyö ei yleensä sisällä fyysisesti raskaita suorituksia, sen fyysiset kuormitustekijät voivat ilmetä esimerkiksi staattisina työasentoina, näyttöpäätetyönä, ergonomian puutteina sekä riittämättömänä palautumisena. Pitkäkestoinen istuminen, huono työasento ja taukojen puute voivat heikentää tuki- ja liikuntaelimestön hyvinvointia ja altistaa rasitusvammoille. Asiantuntijatyössä yleisimmät tuki- ja liikuntaelinsairaudet liittyvät niska- ja hartia-seudun kuormitukseen, erityisesti staattisten työasentojen ja näyttöpäätetyön seurauksena (Greggi, Di Stefano, Di Martino, Di Carlo, Di Giacomo & Di Paolo 2023, s. 12-13). Hyvä ergonominen työasento työpisteessä on keskeistä fyysisen kuormituksen hallinnassa (Mannermaa 2022, s. 170). Etätyössä, kuten toimistotyössä, näyttöpäätetyöskentelyn fyysiset kuormitustekijät ovat samankaltaisia. Työergonomian kannalta on tärkeää, että työntekijä voi vaihtaa työasentoja ja työtapoja. Pitkäaikaisen paikallaanolon yksipuolisen kuormituksen vuoksi suositellaan, että työntekijä voi vuorotellen seistä, istua ja liikkua (Rauramo 2023; Työturvallisuuskeskus 2022;2025;2026; Greggi ym. 2023, s. 14-16).

Fyysinen työhyvinvointi kytkeytyy myös työaikojen hallintaan, unen laatuun ja palautumiseen. Asiantuntijatyössä työn rajojen hämärtyminen, esimerkiksi jatkuva tavoitettavuus ja etätyön joustavuus voi johtaa siihen, että työntekijä ei irtaudu työstä riittävästi, mikä heikentää fyysisistä palautumista ja lisää kuormitusta (Ropponen ym. 2018, s.6.). Työterveyslaitoksen mukaan fyysinen työhyvinvointi ei ole vain yksilön vastuulla, vaan siihen vaikuttavat myös organisaation rakenteet, kuten ergonomiset ratkaisut, työtilojen suunnittelu ja taukokulttuuri (Työterveyslaitos 2023b; Työterveyslaitos 2026a).

Vaikka asiantuntijatyöhön ei sisällä raskaita fyysisiä suorituksia, sen tukeminen edellyttää kokonaisvaltaista otetta, jossa huomioidaan sekä yksilön omat voimavarat että työympäristön rakenteelliset edellytykset. Ergonomian kehittäminen, taukojen mahdollistaminen, työaikojen

joustava hallinta ja palautumisen tukeminen ovat keskeisiä toimenpiteitä, joilla voidaan vahvistaa asiantuntijan fyysistä työkykyä ja ehkäistä pitkäaikaisia terveysongelmia.

### 2.3.3 Psykososiaalinen työhyvinvointi

Psykososiaalinen hyvinvointi muodostaa työhyvinvoinnin aisaparin fyysisen hyvinvoinnin rinnalla. Siinä missä fyysinen hyvinvointi luo perustan terveelle ja turvalliselle työskentelylle, psykososiaaliset tekijät määrittävät pitkälti työn arjen laadun, työn mielekkyyden ja sen, miten työntekijä kokee oman paikkansa työyhteisössä. Psykososiaalinen näkökulma onkin olennainen, sillä suurin osa nykypäivän työhyvinvoinnin haasteista liittyy juuri työn psyykkisiin ja sosiaalisiin vaatimuksiin.

Psykososiaalinen työhyvinvointi viittaa työntekijän kokemaan hyvinvointiin, joka rakentuu työn psyykkisistä ja sosiaalisista ulottuvuuksista. Se muodostuu työn sisällöstä, vuorovaikutussuhteista, johtamisesta, työn hallinnan tunteesta sekä työn ja muun elämän yhteensovittamisesta. Psykososiaalinen työhyvinvointi ei ole vain kuormituksen puuttumista, vaan se sisältää myös voimavaratekijöitä, kuten työn mielekkyyttä, osallisuutta ja sosiaalista tukea. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2014).

Psykososiaalisilla kuormitustekijöillä tarkoitetaan työn sisältöön ja järjestelyihin sekä työyhteisön sosiaaliseen toimivuuteen liittyviä tekijöitä, jotka voivat aiheuttaa työntekijälle haitallista kuormitusta. Ne eivät ole yksilön ongelmia, vaan koskevat kaikkia työntekijöitä ja ovat aina sidoksissa työhön tai työoloihin riippumatta siitä, kuka työtä tekee (Hietala, Hurmalainen & Kaivanto 2025, s. 164; Jylhä & Viitala 2019, kpl; Henkilöstökäytännöt).

Asiantuntijatyössä psykososiaalinen työhyvinvointi korostuu erityisesti tilanteissa, joissa työ on kognitiivisesti vaativaa, itseohjautuvaa ja monipaikkaista. Työntekijän jaksamiseen vaikuttavat muun muassa työn rajojen hallinta, palautumisen mahdollisuudet sekä selkeä roolitus ja johtamisen saavutettavuus (Larjovuori & Heikkilä-Tammi 2024, s. 138-139.; Ropponen ym. 2018, s. 3-6).

Psykososiaalisen työhyvinvoinnin merkitys korostuu erityisesti organisaatioissa, joissa työ tapahtuu useiden rajapintojen, projektien ja toimintaympäristöjen välillä. Hajautetussa asiantuntijatyössä työntekijän kokemus kuormituksesta tai voimavaroista ei synny pelkästään yksilön ominaisuuksista, vaan myös siitä, miten työ on organisoitu ja miten vuorovaikutus toteutuu sekä kuinka saavutettavaa johtaminen on arjen tilanteissa. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2025). Kun työn rakenteet ovat selkeät, roolit ymmärrettävät ja tuki helposti saatavilla, psykososiaalinen hyvinvointi vahvistuu. Vastaavasti epäselvät rajapinnat, jatkuvat keskeytykset ja heikko tiedonkulku voivat nopeasti heikentää työn hallinnan tunnetta ja lisätä kuormitusta (Larjovuori & Heikkilä-Tammi 2024, s. 138-139.; Ropponen ym. 2018, s. 3-6).

Tämän vuoksi psykososiaalinen työhyvinvointi muodostaa keskeisen tarkastelukulman monipaikkaisen asiantuntijatyön johtamiseen. Se toimii yhtenä perustana ymmärrykselle siitä, millaiset rakenteet, toimintatavat ja johtamiskäytännöt tukevat työn sujuvuutta ja henkilöstön jaksamista ympäristöissä, joissa työ ei enää perustu fyysiseen läsnäoloon vaan jatkuvaan, monipaikkaiseen yhteistyöhön.

#### 2.3.4 Työhyvinvoinnin mittaaminen ja arviointi

Pelkkä työhyvinvoinnin eri osa-alueiden tarkastelu ei kuitenkaan riitä, ellei organisaatio kykene seuraamaan niiden toteutumista ja kehitystä käytännössä. Siksi työhyvinvoinnin mittaaminen ja arviointi muodostavat keskeisen osan työhyvinvoinnin johtamista, koska ilman systemaattista seuranta on vaikea ymmärtää hyvinvoinnin tilaa. Tästä näkökulmasta työhyvinvoinnin arviointi toimii sillanrakentajana yksittäisten hyvinvoinnin osa-alueiden ja organisaation strategisen päätöksenteon välillä.

Yhdessä työhyvinvoinnin mittaaminen ja arviointi muodostavat keskeisen osan organisaation strategista henkilöstöjohtamista ja jatkuvaa kehittämistä (Manka ym.2010 s. 8;69). Työhyvinvoinnin systemaattinen seuranta ei ole vain operatiivinen käytäntö, vaan se kytkeytyy suoraan organisaation kykyyn johtaa ja hyödyntää inhimillistä pääomaa. Tätä näkökulmaa kuvaa työhyvinvointipääoman käsite, jonka mukaan työhyvinvointi muodostuu strategiseksi aineettomaksi pääomaksi, kun sitä tarkastellaan osana organisaation pitkän aikavälin tavoitteita ja suorituskykyä (Manka & Manka 2023, s. 69-71).

Kun työhyvinvointi nähdään osana organisaation strategiaa, sen kehittäminen ei ole irrallinen toimenpide, vaan olennainen osa organisaation kilpailukykyä, uudistumiskykyä ja kestävää henkilöstöjohtamista (Manka & Manka 2023, s. 115, Työterveyslaitos 2026a). Työterveyslaitoksen mukaan työhyvinvointi tulisi kytkeä osaksi organisaation strategiaa, jolloin sille voidaan määritellä selkeät tavoitteet ja turvata resurssit niiden saavuttamiseksi. Strateginen työhyvinvoinnin johtaminen perustuu ajantasaiseen tietoon ja pitkäjänteiseen seurantaan, ja sen tavoitteena on edistää koko organisaation tuloksellista toimintaa (Työterveyslaitos 2026a).

Mittaamisen tarkoituksena ei ole ainoastaan tilannekuvan muodostaminen, vaan myös työhyvinvointia tukevien ja heikentävien tekijöiden tunnistaminen sekä kehittämistoimien kohdentaminen. Luotettava tieto työntekijöiden kokemuksista, työympäristön laadusta ja organisaation toimintatavoista mahdollistaa vahvuuksien ja riskien tunnistamisen sekä muutosten seurannan (Keva 2013).

Työhyvinvointia voidaan mitata sekä määrällisin että laadullisin menetelmin. Määrällisiä mittareita ovat esimerkiksi työtyytyväisyyskyselyt, sairauspoissaolotilat, henkilöstön vaihtuvuus ja työkykyindeksit, jotka tarjoavat numeerista tietoa vertailtavaksi ajallisesti ja organisaation sisällä. Laadulliset menetelmät, kuten kehityskeskustelut, fokusryhmät ja avoimet

kyselyt, tuottavat syvällisempää ymmärrystä työntekijöiden kokemuksista, motivaatiosta ja työyhteisön dynamiikasta. Laadulliset menetelmät soveltuvat erityisesti asiantuntijatyön kontekstiin, jossa yksilölliset merkityksellisyyden kokemukset korostuvat (Finla Työterveys, 2024). Mittausmenetelmän määrittää se, millaista tietoa halutaan saada.

Työhyvinvoinnin arvioinnin tulisi laajentua koskemaan myös työolojen laatua ja työn voimavarakantajia, sillä ne vaikuttavat suoraan organisaation suorituskykyyn ja tuloksellisuuteen (Manka & Manka, 2023, s. 72). Työhyvinvointipääoman taso heijastuu muun muassa työntekijöiden suoriutumiseen, asiakastyön laatuun, innovatiivisuuteen, työurien jatkumiseen ja muutosten läpiviemiseen. Pelkkä sairauspoissaolojen seuranta ei siten riitä, vaan arvioinnin tulisi kattaa sekä välittömät että välilliset vaikutukset, kuten työprosessien toimivuus, työilmapiiri, työn laatu ja asiakastyytyväisyys (Manka & Manka 2023, s. 72-73).

Työhyvinvoinnin mittaamisessa voidaan hyödyntää sekä organisaatio- että yksilötason mittareita. Organisaatiotasolla keskeisiä ovat työolojen laatu, työyhteisön sosiaalinen pääoma, johtamisen toimivuus ja työprosessien sujuvuus. Yksilötasolla arvioinnin kohteita ovat esimerkiksi psykologinen pääoma, työn imu, työkykyindeksi ja palautumisen seuranta (Manka & Manka 2016, s. 226). Psykologinen pääoma koostuu itseluottamuksesta, toiveikkuudesta, realistisesta optimismista ja sitkeydestä, ja sen arviointi tarjoaa mahdollisuuden yksilön voimavarojen tunnistamiseen ja kehittämiseen, jonka tarve korostuu muuttuvissa työympäristöissä. Mankan (2016, s. 226) mukaan olisi tärkeää, että psykologisen pääoman arviointia hyödynnettäisiin systemaattisesti, sillä asenteet ja henkilökohtaiset voimavarat vaikuttavat merkittävästi työntekijän kykyyn selviytyä muutoksista ja ylläpitää hyvinvointiaan.

Työhyvinvoinnin arviointi tukee myös riskienhallintaa. Työturvallisuuskeskuksen mukaan vaarojen ja haittojen tunnistaminen sekä niiden arviointi ovat keskeisiä toimenpiteitä turvallisen ja terveellisen työympäristön varmistamiseksi. Riskien arviointi auttaa hahmottamaan työpäivän kehittämistarpeita ja tukee työhyvinvoinnin kokonaisvaltaista seurantaa (Manka & Manka 2016, s. 216; Työturvallisuuskeskus 2025).

Kokonaisuutena työhyvinvoinnin mittaaminen edellyttää monipuolista ja pitkäjänteistä otetta, jossa yhdistyvät sekä määrälliset että laadulliset mittarit. Mittaamisen tavoitteena ei ole ainoastaan ongelmien tunnistaminen, vaan myös työhyvinvoinnin vahvistaminen ja organisaation tuloksellisuuden parantaminen (Manka & Manka 2023, s. 72-73). Haasteeksi nousee kuitenkin se, miten eri osa-alueet saadaan mitattua tavalla, joka tuottaa riittävän tarkkaa ja luotettavaa tietoa (Manka ym. 2012, s.17).

Työhyvinvoinnin arviointi on olennainen osa strategista työhyvinvoinnin johtamista, sillä ilman systemaattista seurantaa organisaatio ei kykene tunnistamaan hyvinvoinnin tilaa eikä kohdentamaan kehittämistoimiaan vaikuttavasti. Työhyvinvointi tulisi kytkeä osaksi organisaation

strategiaa siten, että sille asetetaan selkeät tavoitteet, määritellään resurssit ja seurataan toteutumista säännöllisesti (Manka & Manka 2016, s. 81-82).

Näin ollen, kokonaisuutena työhyvinvoinnin mittaaminen muodostaa perustan tavoitteelliselle ja ennakoivalle työhyvinvoinnin johtamiselle, joka tukee, sekä organisaation toiminnan jatkuvaa kehittymistä, että henkilöstön kestävässä työssä suoriutumista.

#### 2.4 Asiantuntijatyön erityispiirteet ja työn kompleksisuus

Aiemmin kuvatut asiantuntijatyön vaatimukset, kuten itseohjautuvuus, jatkuva muutos, monipaikkaisuus ja vuorovaikutukselliset odotukset muodostavat taustan ilmiölle, jota voidaan kuvata asiantuntijatyön kasvavaksi kompleksisuudeksi. Työn rakentuessa samanaikaisista tehtävistä, useista ohjaussuhteista ja vaihtelevista prioriteeteista, työn hallinta vaikeutuu ja kuormitus lisääntyy. Seuraavaksi tarkastellaan tarkemmin niitä tekijöitä, jotka tekevät asiantuntijatyöstä monimutkaista ja vaikuttavat työn kuormittavuuteen sekä yksilö- että organisaatiotasolla.

Asiantuntijatyölle on ominaista korkea autonomia, tiedon intensiivisyys ja jatkuva oppimistarve. (Elo 2026; Saari 2016, s. 241; Toivonen ym. s. 2-3; Mayor & Risku, 2022, s.168). Tämän rinnalla kulkee työlle ominaiset jatkuvat keskeytykset, muutokset ja aikapaineet, jotka vaativat työntekijältä kykyä sopeutua ja hallita kuormitusta (Saari, 2016. s. 234, 241). Tässä opinäytetyön kontekstissa kuvattu työ on usein hajautettua, monipaikkaista ja projektimuotoista, jolloin työntekijät toimivat samanaikaisesti useissa eri verkostoissa ja ohjaussuhteissa. Tämä moniohjauksellinen työympäristö voi lisätä työn kompleksisuutta ja vaikeuttaa työn hallintaa, erityisesti silloin, kun projektit ovat päällekkäisiä ja vuosikellon rytmittämät aikapaineet jatkuvia. Moniprojektisuus ja jatkuva suunnanvaihto voivat kuormittaa asiantuntijaa sekä kognitiivisesti että emotionaalisesti, mikä korostaa työhyvinvoinnin tukemisen tarvetta sekä yksilö- että organisaatiotasolla (Martinsuo & Ahola 2022, s.821; Toivonen ym. 2025, s.41).

Kuten jo aiemmin kuvattiin (Tietoperusta: Työhyvinvoinnin elementit, s.11-13), että työhyvinvointikeskustelun taustalla vaikuttavat työn luonteen muutos sekä työelämän kasvaneet vaatimukset. Fyysisestä työstä on siirrytty yhä enemmän henkiseen ja kognitiiviseen suoritukseen, jossa korostuvat psyykinen vireys, motivaatio ja työilmapiiri (Alahautala & Huhta 2018, 18-19). Kun työ on enenevässä määrin tietotyötä, ajattelua ei voida ohjata ulkoapäin samalla tavoin kuin fyysistä tekemistä, vaan työn mielekkäisyys ja henkinen jaksaminen nousevat keskeisiksi (Elo 2026).

Nykyisessä työelämässä korostuvat yksilön kyky toimia itseohjautuvasti, johtaa omaa työtään, sopeutua monenlaisiin muutoksiin ja sietää epävarmuutta (Larjovuori ym. 2021, s. 6; Vilkmann 2016, s. 132; 161; 171; Toivonen ym. 2025, s. 41; Mayor & Risku, 2022, s. 168). Työn tekeminen on yhä vähemmän sidottu aikaan, paikkaan tai hierarkkisiin rakenteisiin, mikä edellyttää



työntekijältä oma-aloitteisuutta, vastuunottoa ja kykyä toimia itsenäisesti. Samalla korostuvat joustavuus ja psykologinen resilienssi, sillä toimintaympäristöt muuttuvat nopeasti ja ennakoimattomasti. Psykologinen resilienssi tarkoittaa yksilön kykyä selviytyä vastoinkäymisistä, palautua kuormituksesta ja säilyttää toimintakyky haastavissa tilanteissa. Se ei ole pelkästään synnynnäinen ominaisuus, vaan kehittyvä voimavara, jota voidaan vahvistaa esimerkiksi palautumista tukevilla rakenteilla, sosiaalisella tuella ja merkityksellisyyden kokemuksilla (Manka & Manka 2023, s. 214-215; Suomen Psykologinen Instituutti, 2025).

Asiantuntijatyön näkökulmasta resilienssin merkitys korostuu erityisesti siksi, että työ sisältää jatkuvia keskeytyksiä, muutoksia ja aikapaineita. Saari (2016, s. 232-233) kuvaa, että asiantuntijoiden työpäivät ovat intensiivisiä ja venyvät usein ylitöiksi, ja juuri kiire, aikapaineet ja yllättävät muutokset vaativat työn arjessa asiantuntijoilta resilienssiä. Resilienssi ei ole pelkkä yksilön ominaisuus, vaan prosessi, jossa työntekijä kohtaa haasteet ja pyrkii selviytymään niistä, samalla kehittämällä taitojaan seuraavien haasteiden varalle (Saari 2016, s. 236). Asiantuntijatyön kontekstissa voidaan nähdä, että resilienssi rakentuu opituista taidoista, kuten priorisoinnista, palautumisesta ja toimintatapojen muokkaamisesta tilanteen mukaan.

Organisaatiotason käytännöt voivat joko tukea tai heikentää työntekijöiden resilienssiä. Aikapaineet eivät synny pelkästään yksilön toiminnasta, vaan niiden taustalla on usein organisaatiotason ratkaisuja ja työn organisointia. Tämä tarkoittaa, että resilienssi ei saa jäädä yksilön harteille silloin, kun kuormitus johtuu rakenteista. Organisaation vastuulla on luoda sellaiset työjärjestelyt, johtamiskäytännöt ja kulttuuri, jotka mahdollistavat työn hallinnan, palautumisen ja joustavat toimintatavat (Saari 2016, 238).

Työterveyslaitoksen (2025a) mukaan organisatorisella tasolla resilienssi rakentuu ihmistä arvostavasta johtamisesta ja kulttuurista, toimivasta vuorovaikutuksesta sekä varautumisesta ja jatkuvuudenhallinnasta. Toisin sanoen, osa-alueista, jotka korostuvat erityisesti silloin, kun muutoksia tapahtuu nopeasti ja toistuvasti.

Kestävän työelämän näkökulmasta työntekijöiden voimavarat, kuten resilienssi, edellyttävät rakenteita, jotka tukevat jatkuvaa oppimista, palautumista ja työn hallintaa. Inhimillisesti kestävä työelämä rakentuu työntekijöiden voimavarojen vahvistamisesta ja mahdollisuudesta kehittää niitä. Tämä luo perustan sille, että organisaation tulee tarjota toimivia työaikajärjestelyjä, selkeitä rakenteita, tukea esihenkilötyössä ja mahdollisuuksia palautumiseen (Saari 2016, s. 235).

Näiden vaatimusten vaikutus korostuu erityisesti silloin, kun työ toteutuu hajautetuissa ja digitaalisissa ympäristöissä, joissa vuorovaikutus, yhteistyö ja työn koordinointi rakentuvat pitkälti virtuaalisten tiimien varaan. Näissä ympäristöissä työn vaatimukset eivät rajoitu tekniseen osaamiseen tai tehtävien suorittamiseen, vaan ne ulottuvat myös sosiaaliseen ja vuorovaikutukselliseen työskentelyyn (Vilkman 2023, s. 100; 172-174). Työntekijän rooli ei rajoitu

tehtävien suorittamiseen, vaan häneltä edellytetään myös aktiivista osallistumista tiimin ilmapiiriin ja yhteistyön rakentamiseen (Virolainen 2014, s. 11; 45-47). Työterveyslaitoksen mukaan työn imu ja psykologinen pääoma, kuten toiveikkaus, sitkeys ja itseluottamus, voivat toimia suojaavina tekijöinä kompleksisessa työssä, mutta niiden ylläpitäminen edellyttää johdon tukea, selkeitä rakenteita ja mahdollisuuksia palautumiseen. (Työterveyslaitoksen 2026a)

Asiantuntijatyön kompleksisuus näkyy myös työn ylipursuamisena, joka liittyy työn sirpaleisuuteen, jatkuviin keskeytyksiin ja epäselviin työnrajoihin. Asiantuntijatyön kuormittumista lisäävät erityisesti työn rajojen epäselvyys, tehtävien kasaantuminen ja se, että työnkuvaan kertyy helposti ydintehtäviin kuulumattomia tehtäviä ilman tietoista päätöstä (Toivanen, Yli-Kaitala, Kauppi, Käsälä, Reuna & Valtonen 2025, s.12-20). Työpaine kasautuu erityisesti tilanteissa, joissa työkuulttuuri ei ole yhteisöllinen ja työntekijä joutuu painimaan yksin työn rajojen kanssa. Rajojen hallinnan taustalla on kuitenkin monia tekijöitä, jotka vaativat organisatorisia tai kulttuurisia muutoksia (Toivanen ym. 2025, s. 25-28). Nämä tekijät kytkeytyvät tavallisesti liian suureksi koettuun työmäärään, työn intensiiviseen rytmiin, jatkuvaan tavoitettavuuteen sekä tehtävien epäselviin rajoihin (Toivanen ym. 2025, s. 82)

Näin ollen, työn rajaaminen ja olennaistaminen ovat keskeisiä keinoja hallita asiantuntijatyön monimutkaisuutta. Olennaistaminen viittaa työn ydintehtävien tunnistamiseen ja epäolennaisen karsimiseen, joka auttaa selkeyttämään työn tarkoitusta ja vähentämään kuormitusta (Toivanen ym. 2025, s. 33-36). Vaikka yksilöllinen kyky rajata moniulotteista työn sisältöä tukee työn hallintaa, asiantuntijatyön kompleksisuus on syvälle organisaatioihin ja työelämän rakenteisiin kietoutunut ilmiö. Siksi työn rajaaminen ei voi olla vain yksilön vastuulla, vaan se edellyttää myös organisatorisia ja kulttuurisia muutoksia, kuten selkeämpiä työnkuvia, toimivia työjärjestelyjä, esihenkilöiden tukea ja yhteisöllistä työkuulttuuria (Elo 2026; Työterveyslaitos 2026c; Työterveyslaitos 2026d, s. 40-45).

#### 2.4.1 Moniprojektinen työ arjen rytmin ja rakenteiden muovaajana

Tämä kappale tarkastelee moniprojektijohtamista erityisesti silloin, kun projektit toteutuvat useiden organisaatioiden muodostamissa verkostoissa. Osiossa on kuvattu, miten strateginen yhteensovittaminen, hallintorakenteiden moninaisuus, resurssien jakautuminen ja oppimisen edellytykset muovaavat projektipohjaisten yritysten toimintaa ja vaikuttavat täten asiantuntijoiden arkeen. Lisäksi on eritelty rinnakkaisten ja peräkkäisten projektien erilaisia vaikutuksia työn rytmiin, kuormitukseen ja hallittavuuteen sekä tuotu esiin. Tämän kokonaisuuden pohjalta seuraavissa alaosioissa avataan tarkemmin, miten moniprojektisuuden dynamiikka muotoutuu asiantuntijatyössä ja millaisia ilmiöitä se synnyttää käytännön työssä.

Perinteisesti moniprojektinhallinta on nähty organisaation sisäisenä strategisena toimintona, mutta näkökulmaa on fokusoitu toimintamalliin, jossa useiden projektien hallinta toteutuu yhteistyössä eri organisaatioiden välillä (Martinsuo & Ahola 2022, s. 813). Tämä

organisaatioiden välinen asetelma tuo mukanaan erityisiä haasteita ja vaatimuksia, jotka vaikuttavat paitsi projektien johtamiseen myös asiantuntijoiden työarkeen ja hyvinvointiin.

Strateginen yhteensovittaminen eri organisaatioiden välillä voi aiheuttaa epäselvyyttä tavoitteissa ja prioriteeteissa, mikä heijastuu asiantuntijoiden kokemukseen työn mielekkyydestä ja hallittavuudesta. Hallintorakenteiden moninaisuus, kuten päätöksenteon hajautuminen ja vastuiden epäselvyys, voi lisätä rooliristiriitoja ja heikentää psykologista turvallisuutta asiantuntijatiimeissä (Martinsuo & Ahola, 2022 s. 818-821). Oppimisen näkökulmasta sen sijaan organisaatioiden välinen moniprojektityö tarjoaa mahdollisuuksia osaamisen kehittämiseen ja verkostoitumiseen, mutta edellyttää rakenteita, jotka tukevat tiedon jakamista ja reflektiota (Martinsuo & Ahola, 2022 s. 821-822).

On tärkeää tunnistaa rinnakkaiset ja peräkkäiset moniprojektiasetelmat erillisinä ilmiöinä, sillä ne vaikuttavat eri tavoin asiantuntijoiden työkuormaan ja työn rytmiin. Rinnakkaiset projektit voivat lisätä jatkuvia siirtymiä tehtävästä toiseen, mikä hajottaa työpäivän rakennetta ja heikentää syvällistä paneutumista. Peräkkäiset projektit taas voivat aiheuttaa epävarmuutta ja jatkuvaa sopeutumistarvetta, mikä haastaa asiantuntijan kokemusta työn hallinnasta ja ennakoitavuudesta (Martinsuo & Ahola 2022, s. 815-816).

Yhtä lailla huomion arvoista on se, että useissa organisaatioissa ja verkostoissa toimivien projektipohjaisten yritysten moniprojektijohtaminen rakentuu useista toisiinsa kietoutuvista tekijöistä, jotka poikkeavat selvästi organisaation sisäisestä projektisalkun hallinnasta. Martinsuo ja Ahola (2022, 820-822) osoittavat, että projektipohjaisissa organisaatioissa toimitaan usein samanaikaisissa ja peräkkäisissä projekteissa yhdessä useiden sidosryhmien kanssa. Tämä lisää johtamisen monimutkaisuutta, sillä erilaiset strategiset tavoitteet, valtasuhteet ja aikarytmit on sovittava yhteen ja hallittava samanaikaisesti.

Martinsuo ja Ahola (2022, s. 820-822) kuvaavatkin, että moniprojektijohtamisen keskeisiä elementtejä ovat strateginen yhteensovittaminen, resurssien hallinta, tilanteeseen sopivien ohjausmallien valinta sekä projektien välinen oppiminen. Samanaikaiset projektit edellyttävät erityisesti koordinointia ja resurssikonfliktien hallintaa, kun taas peräkkäiset projektit tukevat strategista uudistumista ja osaamisen syventämistä. Koska eri organisaatioilla on omat tavoitteensa ja toimintalogiikkansa, projektipohjaisen yrityksen on rakennettava moniprojektistrategiansa ymmärtäen sekä omat että sidosryhmiensä lyhyen ja pitkän aikavälin intressit. Lisäksi moniprojektijohtaminen edellyttää kykyä hallita useita samanaikaisia sidosryhmäsuhteita, joilla voi olla keskenään ristiriitaisia tavoitteita ja erilaisia valta-asemia. Oppiminen ja kyvykkyyksien kehittäminen muodostavat keskeisen osan moniprojektityötä, sillä projektien välinen tiedon hyödyntäminen ja erikoistuminen tukevat organisaation pitkäjänteistä kehittymistä ja toiminnan jatkuvuutta (Martinsuo ja Ahola 2022, s. 820-822). Voidaankin ajatella, että moniprojektityölle ominaisissa työympäristöissä yksittäisen johtajan kyky ohjata kaikkea

toimintaa on rajallinen, jonka vuoksi asiantuntijoiden kyvykkyudet nousevat merkittävään asemaan.

Martinsuon ja Aholan (2022) esiin nostama tutkimusaukko herättää pohtimaan, kuinka paljon moniprojektijohtamisen arkea koskevaa ymmärrystä jää piiloon, kun ilmiötä tarkastellaan vain yksittäisten projektien tai organisaatioiden näkökulmasta. Verkostomaisissa toimintaympäristöissä moniprojektisuus ei ole vain työn johtamisen tekninen kysymys. Se muovaa myös asiantuntijoiden työn rytmiä, rooleja ja kokemuksia tavoilla, joita nykyinen tutkimus ei vielä riittävästi tavoita (Martinsuo & Ahola, 2022, s. 823).

Tuoreempi tutkimus tarjoaa tähän tärkeää lisäymmärrystä. Colicev, Hakkarainen ja Pedersen (2023) osoittavat tutkimuksessaan, että projektien määrä voi tukea työn sujuvuutta ja ajankäytön tehokkuutta tiettyyn pisteeseen asti, mutta tämän jälkeen kuormitus kasvaa ja suorituskyky heikkenee. Heidän havaintonsa korostavat, että moniprojektisuus on rakenteellinen vaatimus, joka vaikuttaa suoraan työn hallintaan, keskeytysten määrään, kognitiiviseen kuormitukseen ja palautumiseen. Samalla heidän tutkimuksensa tulokset antavat pohjaa ajatukselle, että organisaation rakenteilla, priorisoinnilla ja johtamiskäytännöillä on keskeinen rooli siinä, miten projektimäärä pysyy hallittavana ja miten asiantuntijat voivat tehdä työnsä laadukkaasti, ilman liiallista kuormittumista.

Näin moniprojektisuuden dynamiikka kytkeytyy suoraan opinnäytetyön kohteena olevan tiimin työhyvinvoinnin edellytyksiin ja vahvistaa tarpeen tarkastella ilmiötä yksilön, työn rakenteiden ja organisaatiotason vuorovaikutuksena

#### 2.4.2 Hajautettu ja monipaikkainen työ asiantuntijatyön toimintaympäristönä

Monipaikkaisen ja etämuotoisen asiantuntijatyön yleistyminen on muuttanut merkittävästi työn sosiaalisia rakenteita, vuorovaikutuksen tapoja ja hyvinvoinnin edellytyksiä. Seuraavaksi tarkastellaan, miten etä- ja hybridimallit vaikuttavat työntekijöiden kokemuksiin, työyhteisön dynamiikkaan ja työn hallintaan erityisesti moniprojektisen asiantuntijatyön näkökulmasta.

Yksi keskeinen toimintaympäristö, jossa nämä dynamiikat konkretisoituvat, on monipaikkainen ja etämuotoinen työ, joiden vaikutuksia asiantuntijoiden hyvinvointiin on alettu tutkia yhä tarkemmin. Työterveyslaitoksen HYMY-hankkeen (Toivanen ym. 2025) mukaan monipaikkatyö, erityisesti hybridi- ja etätyö, muuttaa työn sosiaalisia rakenteita ja vaikuttaa yhteisöllisyyden kokemukseen. Hankkeen alustavat tulokset osoittavat, että työntekijöiden hyvinvointi ja yhteisöllisyys voivat heikentyä, jos vuorovaikutus jää vähäiseksi tai työntekijän toiveet työn tekemisen muodosta eivät toteudu.

Vaikka etätyö voi lisätä keskittymisen rauhaa ja ajankäytön vapautta, se voi samalla kaventaa kokemusta luovuudesta ja yhteisöllisyydestä (Työterveyslaitos 2026b; Työterveyslaitos c).

Etätöyön on havaittu tukevan työn ja muun elämän yhteensovittamista sekä lisäävän työtyytyväisyyttä, mikä puolestaan vahvistaa työmotivaatiota ja organisaatioon sitoutumista sekä vähentää sairauspoissaoloja. Positiiviset vaikutukset voivat näkyä myös vähäisempänä henkilöstön vaihtuvuutena (Toppinen-Tanner ym., 2015, s. 9; Työterveyslaitos 2026c).

Tähän kokonaisuuteen kytkeytyy myös Hainesin, St-Ongen ja Archambault'n (2002) tutkimus, jonka mukaan työntekijät, joilla on vahvat itsensä johtamisen taidot, hyötyvät etätöyöhön siirtymisestä muita todennäköisemmin. He raportoivat työn ja muun elämän tasapainon parantuneen sekä kokevat etätöyön tukevan heidän suoriutumistaan. Tutkimus korostaa, että itsensä johtaminen on opittavissa oleva taito, ja siksi etätöyöhön liittyvä koulutus ja valmennus voivat merkittävästi vahvistaa työntekijöiden kykyä toimia tehokkaasti tilanteissa, joissa työ siirtyy perinteisestä toimistoympäristöstä hajautettuihin työjärjestelyihin (Haines ym. 2002, s. 32-50; Työterveyslaitos 2026c).

Samalla etätöyöhön liittyy sosiaalisia riskejä, joista keskeisin on ammatillinen eristäytyneisyys. Se viittaa työntekijän kokemukseen tai uskomukseen, ettei hän ole riittävässä yhteydessä työyhteisöönsä, mikä voi heikentää sitoutumista organisaatioon (Colden, Veiga & Nino 2008, s. 302-303). Hybridimalli voi kuitenkin yhdistää etätöyön joustavuuden ja työhyvinvoinnin edut lähityön tarjoamaan ammatilliseen yhteenkuuluvuuteen, yhteistyön mahdollisuuksiin, innovaatioihin ja työkuulttuurin kehittämiseen (Bloom, Davis & Barrero 2021, s. 2, 22). Etätöyössä spontaanit keskustelut kollegoiden kanssa ja toisilta oppiminen ovat rajallisempia kuin lähityössä. Siksi työntekijän oma vastuu hyvinvoinnistaan ja itsensä johtamisen taidot korostuvat (Työsuojeluhallinto 2026; Työturvallisuuskeskus 2026; Työterveyslaitos, 2026b; Työterveyslaitos c).

Työhyvinvoinnin ylläpidon ja seurannan kannalta on tärkeä huomioida, että pitkäaikaisen etätöyön kaikkia potentiaalisia riskejä ei ole vielä tunnistettu. Vaikka etätöy on vakiintunut työskentelytapa, siihen liittyy useita mahdollisia riskejä elämäntapojen ja työhyvinvoinnin kannalta, kuten heikot työtilat ja ergonomia kotona, taukojen unohtaminen, pitkiksi venyvät työpäivät, vähentynyt liikunta, epäterveellinen ruokailu ja riittämätön uni. Nämä etätöyön riskit ovat tärkeää tunnistaa ja hallita ennakoivasti työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi etätöyön aikana Työntekijän tulee kiinnittää erityistä huomiota jaksamiseensa sekä hallita työn ja vapaa-ajan rajanveto (Työsuojeluhallinto 2026; Elo 2021; Työterveyslaitos 2022; Työterveyslaitos 2026f). (Manka & Manka 2016, s. 216; Työturvallisuuskeskus 2025).

Yhteenvetona voidaan todeta, että etä- ja hybridimallit tarjoavat merkittäviä mahdollisuuksia työn joustavuuteen ja hyvinvointiin, mutta samalla ne tuovat mukanaan sosiaalisia ja rakenteellisia riskejä, jotka korostuvat työhyvinvoinnin seurannassa. Näissä työmuodoissa hyvinvoinnin haasteet eivät aina ilmene selkeästi monipaikkaisuuden vuoksi, tai siksi ettei niitä ole

vielä tunnistettu. Tämän vuoksi organisaatioiden on kiinnitettävä erityistä huomiota vuorovai-  
kutuksen laatuun, työn kuormitustekijöihin ja työntekijöiden kokemuksiin.

#### 2.4.3 Itseohjautuvuus ja sisäinen motivaatio työn tukipilareina

Asiantuntijatyön kompleksisuus ei synny ainoastaan työn sisällöllisistä vaatimuksista, vaan myös psykologisista ja toiminnallisista tekijöistä, jotka mahdollistavat työn sujuvuuden moni-  
mutkaisissa ja jatkuvasti muuttuvissa ympäristöissä. Näissä työympäristöissä korostuu erityi-  
sesti yksilön kyky johtaa itseään sekä ylläpitää motivaatiota tilanteissa, joissa työn rajat, ta-  
voitteet ja odotukset voivat hämärtyä. Näistä syistä itseohjautuvuus ja motivaatio muodosta-  
vat keskeisiä voimavaroja, joiden avulla asiantuntija kykenee hallitsemaan työnsä kokonai-  
suutta, tekemään perusteltuja valintoja ja säilyttämään työn mielekkyyden myös kuormitta-  
vissa olosuhteissa. Seuraavaksi tarkastellaan näitä teemoja tarkemmin osana asiantuntijatyön  
kompleksisuuden ymmärtämistä.

Itseohjautuvuus voidaan työhyvinvoinnin kontekstissa ymmärtää yksilön kokemuksena autono-  
miasta, pätevydestä ja yhteenkuuluvuudesta, joita pidetään keskeisinä hyvinvoinnin ja sisäi-  
sen motivaation ylläpitämisessä (Ryan & Deci 2000, s. 68-69; Viitala 2021, kpl. 2.2.4). Ryan ja  
Deci korostavat, että motivaatio ei ole kaksijakoinen ilmiö, vaan jatkumo, jossa ulkoiset moti-  
vaatiot voivat sisäistyä eri tavoin. Itseohjautuvuus ei ole vain yksilön ominaisuus, vaan myös  
ympäristön mahdollistama tila. Organisaatiot voivat tukea sitä vahvistamalla autonomiaa, pä-  
tevyyttä ja yhteenkuuluvuutta, ja erityisesti johtamiskäytännöt, jotka tukevat valinnanva-  
pautta ja oikeudenmukaisuutta, parantavat motivaation laatua (Deci, Olafsen & Ryan 2017, s.  
20-21). Työhyvinvoinnin tutkimuksessa nämä ulottuvuudet ilmenevät työntekijän kokemuksina  
vaikutusmahdollisuuksista, osaamisesta ja kehittämisestä sekä kuulumisesta työyhteisöön ja  
oman panoksen merkityksellisyydestä (Ryan & Deci 2000, s. 69).

Itsensä johtamisen taidot ovat keskeinen edellytys autonomian ja itseohjautuvuuden toimi-  
valle toteutumiseksi hybridityössä. Työterveyslaitoksen (2026c) mukaan puutteelliset itsensä  
johtamisen valmiudet voivat johtaa tilanteisiin, joissa työn tarkoitus hämärtyy, työskentely  
tehostuu liiallisesti ja työpäivät venyvät. Samalla työn ja muun elämän tasapaino voi horjua,  
ja työ alkaa tunkeutua häiritsevästi vapaa-aikaan ja yksityiselämän piiriin. Näin ollen itsensä  
johtamisen taitojen vahvistaminen ei ole vain yksilön henkilökohtainen kehittämiskohde, vaan  
olennainen osa työn hallintaa ja hyvinvoinnin ylläpitämistä hybridityön rakenteissa (Haines  
ym. 2002, s. 37-38; Työterveyslaitos 2024).

Autonomisesti motivoituneet yksilöt kokevat toiminnassaan valinnanvapautta ja sisäistä hy-  
väksyntää, mikä tukee työn merkityksellisyyttä, sitoutumista ja psykologista turvallisuutta.  
Itseohjautuvuus mahdollistaa työn imun ja vahvistaa niin yksilön, kuin työyhteisön resilienssiä  
ja oppimiskykyä (Ryan & Deci 2000, s. 65; Deci ym. 2017, s. 27-28). Hyvien itsensä johtamisen  
taitojen hallinta sekä kehittäminen parantavat työn tuloksia ja suorituskykyä, ja työnantajilla

on velvollisuus tukea työntekijöitä kehittämään ja ylläpitämään näitä taitoja (Vuorela, Erkkilä & Kultanen, 2023; Toikkanen & Saarnikko, 2023; Haines ym. 2002, s. 37-38).

Työn merkityksellisyys on lisäksi keskeinen tekijä sisäisen motivaation ja työhyvinvoinnin kannalta. Arielyn, Kamenican ja Prelecin (2008, s. 674-675) kokeellinen tutkimus osoittaa, että merkityksellisuuden puute heikentää motivaatiota, vaikka palkkio pysyisi samana. Deci, Olafsen ja Ryan (2017) osoittavat, että psykologisten perustarpeiden täyttyminen lisää työntekijöiden omaehtoista sitoutumista ja täten vähentää uupumusta ja parantaa työssä suoriutumista. Erityisesti johtamiskäytännöt, jotka tukevat autonomiaa ja oikeudenmukaisuutta, ovat keskeisiä motivaation laadun kannalta (Deci ym. 2017, s. 20-21).

Itseohjautuvuuden ilmenemismuodot ja käytännön toteutukset ovat moninaisia. Samoin kuin työhyvinvointi on moniulotteinen ilmiö, myös itseohjautuvuus rakentuu erilaisista käytännöistä, jotka voivat painottua eri tavoin organisaation rakenteiden ja toimintatapojen mukaan (Larjovuori, Kinnari, Nieminen & Heikkilä-Tammi 2024, s. 6). Näin ollen, itseohjautuvuus ei ole yksittäinen taito tai ominaisuus, vaan kokonaisuus, joka muodostuu työntekijän henkilökohtaisista valmiuksista, työn rakenteellisista edellytyksistä ja johtamisen tarjoamasta tuesta (Viitala 2021, kpl. Hyvä suoriutuminen työssä).

Näiden näkökulmien kautta avautuu, miksi juuri itseohjautuvuus ja motivaatio ovat ratkaisevia voimavaroja monimutkaisessa asiantuntijatyössä ja miksi niiden tarkastelu on aiheellista pyrkiessä luomaan ymmärrystä työhyvinvoinnin piirteistä ja tarpeista. Kokonaisuutena tarkasteltuna taasen itseohjautuvuus rakentuu, sekä organisaation rakenteellisista ratkaisuista, että yksilön psykologisista kokemuksista. Näin ollen itseohjautuvuuden ja motivaation tarkastelu tarjoaa perustan ymmärtää, millaisia rakenteellisia ja psykologisia edellytyksiä tarvitaan, jotta asiantuntijat voivat toimia kestävästi ja hyvinvoivina tämän.

## 2.5 Yhteisöllisyyden merkitys asiantuntijatyön hyvinvoinnille

Monipaikkaisen ja hajautetun työn yleistyminen ei muuta ainoastaan työn tekemisen tapoja, vaan myös niitä sosiaalisia ja kulttuurisia rakenteita, joiden varaan asiantuntijatyö perinteisesti rakentuu. Kun työ ei enää perustu fyysiseen läsnäoloon, yhteisöllisyys, luottamus ja organisaatiokulttuuri eivät synny itsestään, vaan vaativat tietoisia rakenteita ja uudenlaisia vuorovaikutuksen muotoja. Yhteisöllisyys, luottamus ja kulttuuri muodostavat perustan, jonka varaan asiantuntijat rakentavat yhteistyötä, jakavat tietoa ja kokevat työnsä merkityksellisyttä. Seuraavaksi tarkastellaan, miten nämä tekijät muotoutuvat hajautetussa työssä ja millaisessa roolissa ne ovat työhyvinvoinnin ylläpitämisessä.

Koska hybridityö on muuttanut merkittävästi organisaatioiden toimintaa, on muuttuneiden työolosuhteiden vuoksi noussut esiin kysymys siitä, miten yhteisöllisyys ja yrityskulttuuri voidaan rakentaa ja ylläpitää tilanteessa, jossa työntekijät eivät enää kohtaa toisiaan päivittäin.

Kysymys on syystä nostettu esiin, sillä yhteisöllisyys on keskeinen tekijä työntekijöiden hyvinvoinnille, sitoutumiselle ja työssä suoriutumiselle, ja yhteenkuuluvuuden puute voi johtaa uupumiseen, vieraantumiseen ja heikentyneeseen työmotivaatioon (Vilkman 2023, s. 100-102; Toivonen ym. 2025, s. 55). Hybridityössä on havaittu, että tiimitason me-henki säilyy usein melko hyvin, mutta organisaatiotason yhteisöllisyys ja tiimien välinen yhteenkuuluvuus heikenevät. Pelkät pakolliset toimistopäivät eivät kuitenkaan vahvista yhteisöllisyyttä, vaan voivat jopa heikentää yhteydentunnetta, mikä korostaa tarvetta tarkastella yhteisöllisyyttä uusista näkökulmista (Vilkman 2023, s.100).

Monipaikkaisen työn erityispiirteet, kuten maantieteellinen hajautus, digitaalinen viestintä ja muuttuvat tiimirakenteet, muokkaavat luonnollisesti sitä, miten yhteisöllisyys muodostuu ja miten työntekijät siihen kiinnittyvät. Gibsonin ja Gibbsin (2006, s. 451-495) virtuaalisuuden teoria tarjoaa keskeisen viitekehyksen tämän ilmiön ymmärtämiseen. Heidän mukaansa virtuaalisuus rakentuu kolmen ulottuvuuden kautta: geografinen hajautus, digitalisaation mahdollistamat viestintäkanavat ja dynaamiset rakenteet. Näiden tekijöiden lisääntyessä tiimit eivät voi enää tukeutua kasvokkaisen vuorovaikutuksen spontaaniin tukeen, vaan yhteisöllisyys rakentuu ennen kaikkea yhteisten normien, selkeän tarkoituksen ja jaetun tiedon varaan.

Yhteisöllisyyden vahvistamiseksi on esitetty kolme lähestymistapaa: kulttuurin rakentamisen työn tekemisen kautta, psyykkisen läheisyyden vahvistamisen sekä mikrokulttuurien tukemisen kautta. Kulttuurin tulisi heijastua arjen toimintatavoissa riippumatta työntekijän sijainnista, ja psyykkinen läheisyys syntyy kokemuksesta tulla nähdyksi ja kuulluksi. Mikrokulttuurit puolestaan korostavat tiimien omia toimintatapoja ja normeja, jotka voivat lisätä yhteenkuuluvuutta tehokkaammin kuin organisaatiotason toimenpiteet (Vilkman 2023, s. 101-104).

Yhteisöllisyyden kokemukset voivat kuitenkin vaihdella huomattavasti työntekijöiden välillä. Itsemääräämisteorian mukaan ihmisillä on erilaiset psykologiset perustarpeet, ja yhteenkuuluvuuden tarve vaihtelee yksilöittäin (Deci & Ryan 2000, s. 227-268). Osa työntekijöistä kokee yhteisöllisyyden voimakkaasti hyvinvointia tukevana tekijänä, kun taas toiset korostavat autonomiaa ja itsenäistä työskentelyä. Tämä selittää, miksi yhteisöllisyyden vahvistaminen voi herättää myös vastustusta, sillä se ei vastaa kaikkien työntekijöiden motivaatioprofiilia (Mayor & Risku 2022, s.42-43).

Luottamuksen merkitys korostuu erityisesti virtuaalisissa ja monipaikkaisissa tiimeissä. Luottamus on keskeinen edellytys tiedon jakamiselle ja yhteistyölle, ja sen merkitys kasvaa tiimin virtuaalisuuden lisääntyessä. Hao ym. (2022, s. 1-15) havaitsivat, että luottamus kollegoihin edistää tiedon jakamista virtuaalitiimeissä ja toimii yhdistävänä tekijänä tiimin toimivuuden ja yhteisöllisyyden välillä. Tämä korostaa viestinnän laadun, saavutettavuuden ja johdonmu-kaisten käytäntöjen merkitystä monipaikkaisessa työssä.



Todellinen hybridikulttuuri perustuu tasapuolisuuteen, kaikilla työntekijöillä tulee olla samat tiedot, työkalut ja mahdollisuudet onnistua. Kulttuurin muutos edellyttää arjen käytäntöjen kriittistä tarkastelua ja jatkuvaa muistuttamista paikkariippumattoman ajattelun tärkeydestä. Vaikka kulttuuri ei katoa etätyössä, sen ilmenemismuodot muuttuvat. Fyysiset symbolit, kuten toimiston sisustus tai yhteiset kahvitilat, eivät enää ole kulttuurin keskeisiä kantajia. Sen sijaan kulttuuri näkyy digitaalisissa kohtaamisissa, viestinnässä ja työn tekemisen tavoissa. Hybridityö voi jopa vahvistaa organisaatioiden resilienssiä, jos kulttuurin muutostarve tunnistetaan ja siihen investoidaan (Vilkman 2023, s.110-115).

Voidaan todeta, että hybridityön ja monipaikkaisuuden vaikutukset kietoutuvat tiiviisti asiantuntijatyön peruluonteeseen. Asiantuntijatyö rakentuu tiedon jakamisesta, luottamuksesta, autonomiasta ja yhteisestä ongelmanratkaisusta, jotka eivät enää synny itsestään hajautuneessa työympäristössä. Virtuaalisuuden lisääntyessä yhteisöllisyys rakentuu yhä enemmän ja ettujen normien, selkeän tarkoituksen ja laadukkaan viestinnän varaan, kun taas spontaanit kohtaamiset ja hiljaisen tiedon siirtyminen vähenevät. Tämä korostaa tarvetta tietoisille rakenteille, jotka tukevat psykologista läheisyyttä, luottamusta ja tiimien omia mikrokulttuureja. Hybridityön onnistuminen asiantuntijaorganisaatiossa edellyttääkin kulttuuria, joka tunnustaa työn kognitiivisen ja itseohjautuvan luonteen, mutta rakentaa samalla tarkoituksellisia tapoja ylläpitää yhteyttä, jakaa tietoa ja vahvistaa luottamusta paikkariippumattomasti, tunnustaen tiimin jäsenten yksilölliset erot yhteisöllisyyden kokemuksista.

### 2.5.1 Viestintä rakenteellisena ja sosiaalisena voimavarana

Asiantuntijaorganisaatioissa viestintä ei ole vain tiedonvälitystä, vaan työn rakenteellinen ja sosiaalinen perusta. Hajautetussa ja monipaikkaisessa työssä se määrittää, miten yhteisöllisyys, luottamus ja kulttuuri rakentuvat, miten tieto liikkuu ja miten työn merkityksellisyys syntyy arjen vuorovaikutuksessa. Viestintä toimii näin keskeisenä työhyvinvoinnin mahdollistajana, luoden yhteistä ymmärrystä, tukien psykologista turvallisuutta ja ylläpitäen yhteenkuuluvuuden tunnetta tilanteissa, joissa pelkkä fyysinen läsnäolo ei enää kanna työyhteisöä. Näin ollen on tärkeätä tarkastella, miten viestintä toimii työhyvinvoinnin, työn sujuvuuden ja yhteisöllisyyden keskeisenä mahdollistajana etä- ja hybridikonteksteissa.

Viestintä on keskeinen osa työyhteisön toimintaa, ja sen avulla rakennetaan yhteistä ymmärrystä, jaetaan tietoa ja luodaan merkityksiä. Nykyisin sisäisestä viestinnästä puhutaan yhä useammin työyhteisöviestintänä, joka ulottuu organisaation rajojen yli ja kattaa myös ulkopuoliset verkostot (Juholin 2022, s. 139). Työyhteisöviestintä on olennainen osa asiantuntijaorganisaatioiden arkea, sillä se mahdollistaa tiedon jakamisen, yhteisen ymmärryksen rakentamisen ja työn koordinoinnin moniulotteisissa ja verkostomaisissa toiminnoissa. Hajautetussa ja monipaikkaisessa työssä sen merkitys korostuu entisestään, koska viestintä toimii

keskeisenä mekanismina, jonka varassa työn sujuvuus, yhteisöllisyys ja organisaatiokulttuuri voivat rakentua ilman fyysistä läsnäoloa.

Tähän kytkeytyy myös ajantasaisen ja selkeän viestinnän tärkeys työn sisällön, laadun, tehokkuuden ja mielekkyyden kannalta. Sen avulla voidaan ehkäistä tiedonpuutteesta johtuvia virheitä, viivästyksiä ja laadun heikkenemistä (Juholin 2009, s.85;). Viestinnällä on myös merkittävä rooli työhyvinvoinnin tukemisessa, sillä henkilöstön onnistumisten ja saavutusten näkyväksi tekeminen vahvistaa myönteistä ilmapiiriä ja lisää työn merkityksellisyyttä. Työhyvinvoinnin kannalta keskeistä on, että työntekijät tietävät selkeästi, mitä heiltä odotetaan ja kuinka paljon tehtäviä on. Mikäli tämä jää epäselväksi, työmäärä voi helposti tuntua loputtomalta ja kuormittavalta (Lehtonen, Saarni, Kinnunen, Kinnunen 2023, s.192).

Tutkimukset osoittavat, että toimivalla ja oikea-aikaisella viestinnällä on myönteinen vaikutus työtyytyväisyyteen, työntekijöiden sitoutumiseen, ihmissuhteisiin ja luottamukseen. Viestintä vähentää epävarmuutta ja tukee hallinnantunnetta, joka on keskeinen tekijä työssä jaksamisen kannalta (Pekkola ym.2013, s. 13-16; Manka & Manka 2016 s. 107; Manka & Manka 2023, 15-16; Martela & Jarenko 2015, s. 98). Usein juuri hallinnantunteen puute, ei niinkään työmäärä, on stressin ja uupumuksen taustalla. Suuretkin haasteet ovat hallittavissa, jos työntekijä kokee tilanteen olevan kontrollissa (Manka & Manka 2016, s.107), ja tätä tasapainoa voidaan ylläpitää erityisesti tehokkaan viestinnän avulla.

Organisaation käytännöt, jotka tukevat avointa viestintää ja työntekijöiden samaistumista organisaatioon, lisäävät työhyvinvointia ja vähentävät kuormitusta. Viestintä toimii tällöin paitsi tiedonvälityksen välineenä, mutta myös työyhteisön resilienssin ja yhteisen psykologisen perustan rakentajana (ProCom, Viesti ry & JAT ry, 2023, s. 40-43, 69-72). Myös organisatorisesta resilienssin näkökulmasta, viestintä on keskeinen mekanismi, jonka avulla työyhteisö kykenee sopeutumaan muutoksiin, ylläpitämään toimintakykyään ja vahvistamaan luottamusta epävarmuuden keskellä (Työterveyslaitos 2025b).

Monipaikkaisessa työssä viestinnän merkitys korostuu entisestään, sillä fyysisen läsnäolon puuttuessa yhteisöllisyys, työn sujuvuus ja luottamus rakentuvat pitkälti viestinnän laadun, saavutettavuuden ja johdonmukaisten käytäntöjen varaan. Yhteenvetona voidaan todetakin, että viestintä toimii hajautetussa asiantuntijatyössä paitsi tiedonvälityksen välineenä myös työyhteisön psykologisen perustan rakentajana, jonka varassa luottamus, yhteisöllisyys ja työhyvinvointi voivat toteutua.

#### 2.5.2 Jaettu johtajuus asiantuntijatyön sujuvuuden ja työhyvinvoinnin rakenteellisena tukena

Moniprojektityötä tekevissä asiantuntijaorganisaatioissa voidaan ajatella, että johtaminen ei ole vain esihenkilön tehtävä, vaan koko työyhteisön yhteinen prosessi. Tämä prosessi

mahdollistaa työn sujuvuuden, tiedon liikkumisen ja työhyvinvoinnin aspektien toteutumisen. Kuten aiemmin todettiin, että moniprojektityölle ominaisissa työympäristöissä yksittäisen johtajan kyky ohjata kaikkea toimintaa on rajallinen, minkä vuoksi voidaan nähdä johtajuuden jakamisen nousevan keskeiseksi tavaksi tukea asiantuntijoiden autonomiaa, yhteistyötä ja yhteistä vastuunottoa. Tässä aluvuossa tarkastellaan, miten jaettu johtajuus rakentuu ja millaisessa roolissa se on asiantuntijayhteisöjen työhyvinvoinnin ja toiminnan kannalta.

Asiantuntijatyöyhteisöjen johtaminen edellyttää rakenteita ja toimintatapoja, jotka tukevat sekä työn sujuvuutta että henkilöstön osallisuutta. Täten, jaettu johtajuus tarjoaa tähän tarkoitukseen toimivan ja joustavan ratkaisun, sillä sen perusajatuksena on, että johtamiseen liittyvät tehtävät ja vastuut eivät keskity yhdelle henkilölle, vaan jakautuvat useammalle toimijalle (Kuusela 2013, s.199). Johtajuuden jakaminen ei kuitenkaan merkitse esihenkilöroolin poistumista, vaan enneminkin sitä, että johtamistoiminnot jaetaan tarkoituksenmukaisesti tiimin osaamisen, tilanteen ja tarpeiden mukaan (Manka & Manka 2016, s. 17; Kinnunen, Puusa, Kuittinen 2020, s. 41-45; Pearce & Conger 2003 s.14-16). Tämä mahdollistaa sen, että asiantuntijat voivat hyödyntää omaa osaamistaan laajemmin ja osallistua päätöksentekoon tavalla, joka tukee sekä työn laatua että työntekijöiden kokemusta vaikutusmahdollisuuksista.

Organisaatiot voivat toteuttaa jaettua johtajuutta monin eri tavoin ja käytössä on useita malleja, joista voidaan valita toimintaympäristöön parhaiten sopiva ratkaisu. Näin ollen jaettu johtajuus ei ole yksi yhtenäinen menetelmä, vaan joustava lähestymistapa, joka muotoutuu organisaation rakenteiden, tavoitteiden ja tiimidynamiikan mukaan (Kuusela 2013, s.199; Spiik 2022, 9). Tämä tekee siitä erityisen käyttökelpoisen asiantuntijaorganisaatioissa, joissa työ on luonteeltaan monimutkaista, verkostomaista ja jatkuvasti muuttuvaa. Se tukee myös asiantuntijatyölle ominaisia piirteitä, kuten itsenäistä päätöksen tekoa ja korkeaa autonomiaa. Samalla jaettu johtajuus tarjoaa rakenteen, joka auttaa hallitsemaan työn kompleksisuutta ja jakamaan vastuuta tavalla, joka tukee sekä työn sujuvuutta että työhyvinvointia.

Jaettua johtajuutta voidaan lähestyä käsitteenä, joka on kehittynyt merkittävästi tutkimuksen kohteena, mutta jonka määritelmässä esiintyy edelleen vaihtelua (Sato & Makabe 2021, s. 142-143). Saton ja Makaben mukaan jaettua johtajuutta käsittelevässä kirjallisuudessa on havaittavissa epäjohtonmukaisuuksia, mutta myös selkeitä yhteisiä piirteitä, jotka muodostavat jaetun johtajuuden ydinrakenteen. Ensinnäkin jaetussa johtajuudessa korostuu lateraalinen, vertaisten välinen vaikutusvalta, jossa johtajuus ei perustu hierarkkiseen asemaan vaan tiimin sisäiseen vuorovaikutukseen.

Toiseksi johtajuus ilmenee tiimin yhteisenä ilmiönä, eli se rakentuu jäsenten välisestä yhteistyöstä, jaetuista käytännöistä ja kollektiivisesta toiminnasta. Kolmanneksi johtajuustoiminnot jakautuvat tiimin jäsenille sen sijaan, että ne keskittyisivät yhdelle henkilölle. Vastuut ja roolit muotoutuvat tilanteen, osaamisen ja tiimin tarpeiden mukaan, mikä tekee johtajuudesta

dynaamisen ja jaetun prosessin, jossa tiimidynamiikka nousee keskeiseksi tekijäksi. Tiimidynamiikka on siis erityisen merkityksellinen asiantuntijatyössä, jossa osaaminen on hajautunut ja työ edellyttää jatkuvaa yhteistä ongelmanratkaisua. Tämä korostaa sitä, että jaettu johtajuus ei ole vain organisaatiotason ratkaisu, vaan myös tiimin sisäiseen vuorovaikutukseen perustuva ilmiö (Sato & Makabe 2021, s. 142-143).

Jaetun johtajuuden toteutuminen edellyttää siis työyhteisöltä rakenteita ja toimintatapoja, jotka mahdollistavat sujuvan yhteistyön. Mikäli viestintä on puutteellista tai yhteiset käytännöt ovat epäselviä, johtajuutta ei voida jakaa tarkoituksenmukaisesti. Jaettu johtajuus rakentuu ennen kaikkea yhteisestä tekemisestä (Spiik 2022, s.10). Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että tiimin jäsenet tarvitsevat jatkuvaa vuorovaikutusta ja ymmärrystä toistensa rooleista ja vastuista, jotta yhteistyö voi toimia. Myöskään ohjaus, sääntöjen luominen tai tiedonkulun varmistaminen eivät voi jäädä yhden henkilön vastuulle, vaan niiden tulee jakautua tiimin sisällä (Spiik 2022, 10). Hajautetuissa ja monipaikkaisissa työympäristöissä tämä korostuu entisestään, sillä fyysisen läsnäolon puuttuessa yhteiset rakenteet ja selkeä viestintä ovat edellytys jaetun johtajuuden toteutumiselle. Tällöin jaettu johtajuus toimii myös keinona ylläpitää yhteisöllisyyttä ja koordinoida työtä tilanteissa, joissa spontaanit kohtaamiset ovat vähäisiä.

Asiantuntijatyöyhteisössä jaetun johtajuuden kehittämistä voidaan tarkastella myös 5R-mallin kautta (Fransen, Haslam, Steffens, Peters, Mallett, Mertens & Boen 2020, 5-11), joka tähtää jäsentämään johtajuuden rakentumista viiden vaiheen prosessin avulla. Mallin ensimmäinen vaihe korostaa tiimin jäsenten johtajuusvalmiuksien vahvistamista, mikä luo perustan tiimin kyvylle toimia itseohjautuvasti ja hyödyntää jäsentensä osaamista. Tämän jälkeen arvioidaan sekä johtajuutta että tiimin toimintaa, jolloin esiin nousevat asiantuntijatyölle tyypilliset vahvuudet ja kehittämiskohteet. Kolmannessa vaiheessa rakennetaan yhteistä identiteettiä ja vahvistetaan tiimin edustuksellisuutta, mikä lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta ja sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin. Neljäs vaihe painottuu johtajuuden toteuttamiseen arjen työtilanteissa, joissa asiantuntijat jakavat vastuuta tilanteen ja osaamisen mukaan. Viimeisessä vaiheessa tarkastellaan tiimin toimintaa ja opitaan kokemuksista, mikä tukee jatkuvaa kehittymistä ja vahvistaa tiimin kollektiivista toimijuutta. Mallin kokonaisvaltainen tavoite on vahvistaa tiimin yhteistä toimijuutta ja rakentaa työhyvinvoinnin näkökulmasta psykologisesti turvallinen työympäristö, jossa vastuu ja päätöksenteko jakautuvat luontevasti.

Erityisesti hajautetuissa asiantuntijayhteisöissä jaettu johtajuus voi toimia rakenteena, joka ylläpitää yhteisöllisyyttä, selkeyttää vastuita ja vahvistaa työhyvinvointia arjen vuorovaikutuksessa. Tämän vuoksi jaettu johtajuus voidaan nähdä keskeisenä mekanismina, joka mahdollistaa asiantuntijatyön sujuvuuden ja luo perustan seuraavaksi tarkasteltaville johtamisen ja rakenteiden merkityksille asiantuntijatyössä.

## 2.6 Johtaminen ja rakenteet moniprojektityön ja monipaikkaisen työn ympäristössä

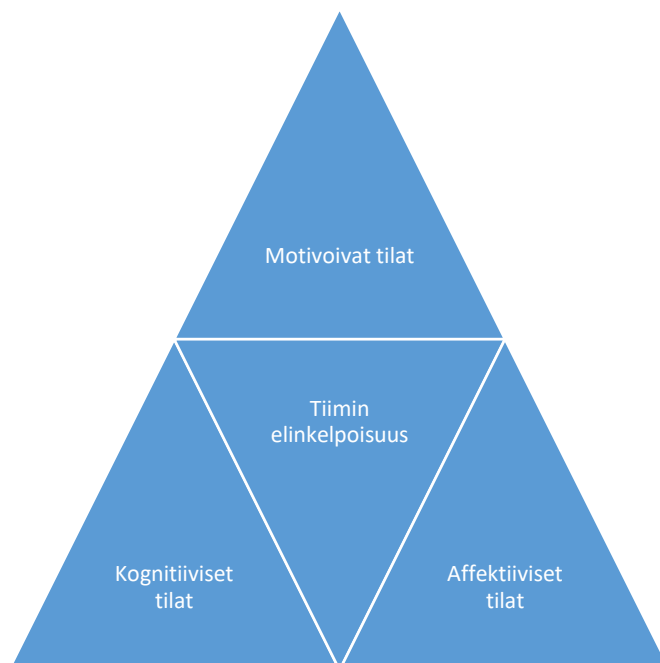
Moniprojektityön, monipaikkaisen ja hajautetun työn yhdistelmä luo asiantuntijayhteisöihin toimintaympäristön, jossa työn koordinointi, yhteisen suunnan ylläpitäminen ja vuorovaikutuksen sujuvuus edellyttävät selkeitä rakenteita ja johdonmukaista johtamista. Tällaisen toimintaympäristön voidaan nähdä omaavan itseohjautuvalle organisaatiolle ominaisia piirteitä, kuten vastuun jakaminen, työntekijöiden autonomian lisäämistä, tähdäten hierarkkisuuden vähentämiseen (Kinnunen ym. 2024, s.37) Edellisessä aluvussa tarkasteltu jaettu johtajuus tarjoaa yhden tavan vastata näihin haasteisiin, mutta sen toimivuus edellyttää selkeitä rakenteita, yhteisiä toimintamalleja ja johdonmukaista johtamista. Tässä luvussa tarkastellaan vielä, miten asiantuntijatyölle ominaiseen toimintaympäristöön voidaan vaikuttaa tiimidynamiikan ja organisaation rakenteiden kautta.

Tässä kokonaisuudessa organisaatiotason näkökulma on keskeinen, sillä Kinnusen, Puusan ja Kuittisen (2024) tapaustutkimus osoittaa, että itseohjautuvuuteen pyrkivissä organisaatioissa työhyvinvoinnin ja suorituskyvyn edellytykset rakentuvat ennen kaikkea selkeiden rakenteiden, yhteisten toimintamallien ja luottamukseen perustuvan johtamiskulttuurin varaan. Mikäli tavoitteet, roolit ja vastuut jäävät epäselviksi, itseohjautuvuuden lisääminen voi paradoksaalisesti johtaa kontrollin vahvistumiseen ja työntekijöiden kokemaan epävarmuuteen (Kinnunen ym. 2020, s. 37-38). Tutkimus korostaa, että johtamisen tehtävänä on mahdollistaa itseohjautuvuus tarjoamalla riittävästi tietoa, yhteinen suunta ja psykologisesti turvallinen ilmapiiiri, jossa työntekijät uskaltavat tehdä päätöksiä ja toimia autonomisesti (Kinnunen ym. s. 41-45). Näin organisaation rakenteet ja johtamiskäytännöt muodostavat perustan, jonka varaan tiimien toimivuus ja työhyvinvointi voivat rakentua myös hajautetuissa asiantuntijayhteisöissä (Kinnunen ym., 2020, s. 47-50). Tämä luo myös yhteyden jaetun johtajuuden periaatteisiin, joissa rakenteellinen selkeys ja luottamukseen perustuva kulttuuri ovat keskeisiä edellytyksiä.

Monipaikkaisen asiantuntijatyön johtaminen edellyttää kykyä tukea tiimien tilanteissa, joissa vuorovaikutus on hajautunutta ja työn rakenteet muuttuvat nopeasti. Näiden piirteiden sisällä, tiimin yhteinen ymmärrys, sitoutuminen ja luottamus eivät synny spontaanisti, vaan ne rakentuvat vuorovaikutuksen, koordinaation ja rakenteellisen tuen varaan. Bangin ja Midelfartin (2017) esittämä emergent states -malli tarjoaa hyödyllisen viitekehyksen tämän kokonaisuuden ymmärtämiseen, sillä se korostaa, että tiimin elinkelpoisuus rakentuu jatkuvasti kehittyvien kognitiivisten, motivoivien ja affektiivisten tilojen varaan. Näiden tilojen tukeminen korostuu moniprojekti- ja monipaikkaisessa asiantuntijatyössä, jossa työn sujuvuus ja työhyvinvointi riippuvat siitä, miten hyvin organisaation rakenteet ja johtamiskäytännöt kannattelevat tiimin vuorovaikutusta ja yhteistä ymmärrystä.

Bang ja Midelfart (2017, s. 45-52) tarkastelevat tiimin toimivuutta niin sanottuina syntyvinä tiloina (emergent states), jotka muodostuvat tiimin kontekstin, vuorovaikutuksen ja tiimin saamien syötteiden seurauksena. Heidän mukaansa tiimin elinkelpoisuus rakentuu kolmen keskeisen tilan varaan: **kognitiiviset tilat**, jotka liittyvät jaettuun ymmärrykseen ja yhteiseen suuntaan; **motivoivat tilat**, jotka heijastavat sitoutumista ja merkityksellisyyden kokemusta; sekä **affektiiviset tilat**, jotka sisältävät luottamuksen, yhteenkuuluvuuden ja myönteiset tunnekokemukset. Bang ja Midelfart korostavat, että nämä tilat eivät ole pysyviä ominaisuuksia, vaan jatkuvasti kehittyviä ja tilanteen mukaan muotoutuvia ilmiöitä, jotka heijastavat tiimin sisäistä dynamiikkaa.

Bangin ja Midelfartin teorian mukaan johtamisen tehtävänä on luoda edellytykset näiden tilojen syntymiselle, sillä ne vaikuttavat ratkaisevasti tiimin suoritukseen, hyvinvointiin ja kykyyn toimia tehokkaasti myös tulevaisuudessa. Tiimin psykologinen turvallisuus, toimivat tiiminormit ja yhteenkuuluvuuden tunne ovat kaikki syntyviä tiloja, jotka eivät synny itsestään, vaan vaativat tietoista johtamista ja rakenteellista tukea (Bang & Midelfart, 2017, s. 45-52). Johtaminen ei siis kohdistu pelkästään yksilöihin tai tehtäviin, vaan ennen kaikkea tiimin sisäisiin tiloihin, jotka mahdollistavat sujuvan yhteistyön ja täten tukevat työhyvinvoinnin aspekteja arjen työssä. Käytännössä tämä tarkoittaa esimerkiksi yhteisten pelisääntöjen luomista, säännöllisiä reflektiokeskusteluja, avoimen palautekulttuurin vahvistamista sekä johtajan aktiivista läsnäoloa arjen vuorovaikutuksessa.



Kuva 2: Tiimin elinkelpoisuus, Bang ja Midelfart (2017)

Bangin ja Midelfartin (2017) kuvaama tiimin elinkelpoisuus saa monipaikkaisessa asiantuntijatyössä oman painoarvon. Kun työ tapahtuu useissa projekteissa ja eri paikoissa, nämä edellytykset eivät synny itsestään, vaan vaativat johtamista, joka kykenee ylläpitämään yhteistä suuntaa hajautuneessa ja muuttuvassa arjessa. Tässä ympäristössä jaettu johtajuus ei voi toteutua pelkästään tiimin sisäisen dynamiikan varassa, vaan rinnalle nousee tarve johtamisen muodolle, joka kannattelee vuorovaikutusta, luottamusta ja työn hallinnan tunnetta myös silloin, kun fyysinen läsnäolo puuttuu. Siksi on perusteltua tarkastella seuraavaksi etäjohtamista keskeisenä mekanismina, joka mahdollistaa jaetun johtajuuden toimivuuden monipaikkaisessa asiantuntijayhteisössä.

Virtuaalitiimien johtaminen on vaativaa, koska tiimin jäsenet toimivat erilaisissa motivaatio- ja kuormitustiloissa, joita ei fyysisen läsnäolon puuttuessa ole helppo havaita (Mayor & Risku 2022, s. 167). Asiantuntijoiden yksilölliset motiivit, työskentelytavat ja tarpeet vaikuttavat siihen, miten he kokevat vuorovaikutuksen, palautteen ja työn hallinnan tunteen. Näiden erojen tunnistaminen on keskeistä, sillä ilman ymmärrystä tiimin sisäisestä moninaisuudesta yhteisöllisyyden rakentaminen jää helposti pinnalliseksi. Virtuaalisessa ympäristössä johtamisen tehtävänä on siksi kannatella niitä rakenteita ja vuorovaikutuksen muotoja, jotka fyysisessä työssä syntyisivät spontaanisti (Mayor & Risku 2022, s. 165-168).

Monipaikkaisessa asiantuntijatyössä etäjohtaminen rakentaa arjen rakenteet, rytmin ja yhteisöllisyyden. Se ei ole vain tavoitteiden asettamista tai työn koordinoimista, vaan jatkuvaa vuorovaikutuksen, luottamuksen ja läsnäolon ylläpitämistä (Mayor & Risku 2022, s. 165; Vilkmán 2016, s. 32; 38; 40-41). Luottamus on etäjohtamisen keskeinen edellytys, sillä se vahvistaa arvostuksen kokemusta ja näkyy käytännössä vastuiden tasaisempaan jakautumiseen. Vaikka etätyö mahdollistaa joustavuutta, se ei korvaa kaikkia vuorovaikutuksen muotoja, ja läsnäolon tunnetta tukevat menetelmät edellyttävät sekä teknisiä valmiuksia, että kokemusta virtuaalisten tiimien johtamisesta (Mayor & Risku 2022, s. 166; Vilkmán 2016, s. 17; 26).

Etäjohtaminen edellyttää myös kykyä tunnistaa yksilölliset motiivit ja rakentaa niiden varaan toimivia käytäntöjä. Kun tiimin jäsenet ymmärtävät sekä omat että toistensa toimintaa ohjaavat tarpeet, vuorovaikutus sujuvoituu ja väärinymmärrysten riski pienenee. Virtuaalisessa ympäristössä johtamisen tehtävänä on luoda rakenteet ja pelisäännöt, jotka mahdollistavat monimuotoiselle asiantuntijatiimille kestävä tavan toimia yhdessä. Tämä ei tarkoita toiminnan yhdenmukaistamista, vaan riittävää joustoa ja selkeyttä erilaisille motivaation muodoille (Mayor & Risku 2022, s. 168; Vilkmán 2016, s. 38; 43).

Yhteisöllisyyden ylläpitäminen on etäjohtamisen keskeinen haaste. Säännölliset yhteydenotot, saavutettavuus ja vuorottelu muodollisten ja epämuodollisten kohtaamisten välillä tukevat läheisyyden tunnetta ja ehkäisevät etäisyyden kokemusta. Ennakoitavat viestintäkäytännöt ja selkeät toimintatavat vahvistavat luottamusta, mutta niiden toteutuminen riippuu myös

esihenkilön omista toimintatavoista. Jos johtaja näyttäytyy etäisenä tai vaikeasti tavoitettavana, arvostuksen kokemus heikkenee. Arvostuksen osoittaminen edellyttää tietoista toimintaa, sillä etätyössä palautetta saadaan usein vähemmän ja erityisesti positiivinen palaute jää helposti näkymättömäksi (Mayor & Risku 2022, s. 165-166).

Yhdessä sovitut pelisäännöt muodostavat tiimin yhteisen rakenteen, joka tukee erilaisia työskentelytapoja ja vähentää väärinymmärryksiä. Keskustelun kautta syntyy jaettu tulkinta siitä, mitä säännöt tarkoittavat arjessa ja miten niitä sovelletaan myös kiireessä. Kun jokainen koee voineensa vaikuttaa pelisääntöihin, sitoutuminen vahvistuu ja yhteistyöstä tulee sujuvampaa ja ennakoitavampaa myös etäympäristössä (Vilkman 2016, s. 37-38).

Monipaikkaisessa asiantuntijatyössä etäjohtaminen muodostuu näin arjen rakenteeksi, joka kannattelee sekä työn sujuvuutta että työhyvinvointia. Luottamus, arvostuksen osoittaminen ja säännöllinen vuorovaikutus ovat keskeisiä mekanismeja, joiden varaan yhteisöllisyys ja työn hallinnan tunne rakentuvat tilanteessa, jossa spontaanit kohtaamiset puuttuvat (Mayor & Risku 2022, s. 165-168; Vilkman 2016, s. 17; 26; 38; 43). Kun pelisäännöt ja toimintatavat sovitetaan yhdessä, niistä tulee tiimin yhteinen rakenne, joka tukee erilaisia työskentelytapoja ja vahvistaa sitoutumista. Näin etäjohtaminen ei ole vain tekninen tapa organisoida työtä, vaan keskeinen työhyvinvoinnin johtamisen muoto, joka mahdollistaa jaetun vastuun, toimivan yhteistyön ja kestäväen työskentelyn hajautetussa asiantuntijayhteisössä.

## 2.7 Tietoperustan viitekehys

Tämän opinnäytetyön tietoperustan viitekehys rakentuu kolmesta ulottuvuudesta, jotka yhdessä kuvaavat moniprojekti- ja monipaikkaisen asiantuntijatyön työhyvinvoinnin keskeisiä edellytyksiä. Nämä ulottuvuudet ovat **(1) asiantuntijatyön hyvinvoinnin perusta, (2) asiantuntijatyön rakenteelliset ja kognitiiviset vaatimukset sekä (3) organisaation rakenteet ja johtamiskäytännöt**. Kuvio havainnollistaa kokonaisuuden, jossa yksilön voimavarat, työn arjen vaatimukset ja organisaation tarjoamat rakenteet vaikuttavat toisiinsa jatkuvasti ja muodostavat työhyvinvoinnin perustan. Viitekehys osoittaa, että hyvinvointi ei synny yhden tason toiminnasta, vaan näiden kolmen osa-alueen dynaamisesta yhteisvaikutuksesta. Kuvan keski-osa kuvaa tätä tasapainotilaa, monipaikkaisen asiantuntijatyön kestäväen ja inhimillisen työhyvinvoinnin toteutumista.

**Ympyrä numero 1 kuvaa asiantuntijatyötä tekevän työhyvinvoinnin perustaa.**

Yleisesti ottaen työhyvinvointi on kokonaisuus, joka muodostuu työn mielekkyydestä, terveydestä, turvallisuudesta ja hyvinvoinnista (Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus, 2025). Monipaikkaisessa ja moniprojektisessa asiantuntijatyössä korostuvat yksilön psyykkiset ja sosiaaliset voimavarat, sillä työ on kognitiivisesti vaativaa, edellyttää jatkuvaa oppimista ja sisältää usein



itsenäistä päätöksentekoa hajautetuissa ympäristöissä (2021 Elo 2026; Larjovuori ym. 2021, s.6; Martinsuo & Ahola, 2022 s. 818-821).

Asiantuntijatyön hyvinvointi rakentuu sekä fyysisestä että psykososiaalisesta ulottuvuudesta, jotka kietoutuvat toisiinsa arjen työssä. Fyysinen hyvinvointi muodostuu terveydestä, ergonomiasta ja palautumisesta (Mannermaa 2022, s. 289-290; Gregg ym. 2023, s. 12-13).

Asiantuntijatyössä suuri osa työstä on staattista ja näyttöpäätetyöhön painottuvaa, mikä korostaa ergonomian, tauottamisen ja palautumisen merkitystä sekä työpäivän aikana että sen ulkopuolella. Riittävä fyysinen palautuminen tukee myös kognitiivista kuormituksen hallintaa ja ehkäisee työn ylikuormittumista (Mannermaa 2022, s. 170; Ropponen ym. 2018, s.6; Työturvallisuuskeskus 2022; 2025; 2026).

Psykososiaalinen hyvinvointi puolestaan rakentuu työn sisällöstä, vuorovaikutussuhteista, johtamisesta, työn hallinnan tunteesta sekä työn ja muun elämän yhteensovittamisesta (Hietala ym. 2025, s. 164; Larjovuori & Heikkilä-Tammi 2024, s. 138-139). Monipaikkaisessa ja moniprojektisessa asiantuntijatyössä nämä tekijät korostuvat, sillä työn pirstaleisuus, digitaalinen sekä hajautunut vuorovaikutus, ja useat samanaikaiset vastuut lisäävät kognitiivisia sekä emotionaalisia vaatimuksia (Elo 2026; Saari 2016, s. 241; Toivonen ym. s. 2-3). Psykososiaalinen hyvinvointi edellyttää siksi selkeitä rakenteita, toimivaa vuorovaikutusta ja mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhön.

Fyysinen ja psykososiaalinen hyvinvointi eivät ole erillisiä kokonaisuuksia, vaan toisiaan vahvistavia tekijöitä. Hyvä ergonomia ja palautuminen tukevat kognitiivista jaksamista, kun taas selkeä työn hallinta ja toimiva vuorovaikutus vähentävät kuormitusta, joka muutoin heijastuisi myös fyysiseen hyvinvointiin (Työterveyslaitos, 2023; Työturvallisuuskeskus, 2022; 2025; 2026; Ilmarinen 2022; Työterveyslaitos 2022). Näin asiantuntijatyön hyvinvoinnin perusta rakentuu kokonaisuutena, jossa fyysiset ja psykososiaaliset tekijät muodostavat toisiaan täydentävän perustan.

Työkyky kytkeytyy asiantuntijatyön hyvinvointiin kokonaisuutena, jossa terveys, osaaminen, arvot ja työolot muodostavat toisiinsa vaikuttavan perustan (Ilmarinen 2022; Työterveyslaitos 2022). Asiantuntijatyössä tämä tarkoittaa sitä, että yksilön fyysiset ja psyykkiset voimavarat, ammatillinen osaaminen ja työn olosuhteet ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään. Työkyky ei siten ole yksittäinen ominaisuus, vaan kokonaisuus, joka mahdollistaa työn sujuvuuden ja palautumisen monimutkaisissa ja muuttuvissa työtilanteissa.

Itsemääräämisteorian psykologiset perustarpeet, autonomia, pätevyys ja yhteenkuuluvuus, syventävät ymmärrystä siitä, miksi työn mielekkyys ja sisäinen motivaatio ovat asiantuntijatyössä keskeisiä (Ryan & Deci 2000, s. 65; Deci ym. 2017, s. 27-28; Toivonen ym., s. 41). Asiantuntijatyölle tyypillinen itseohjautuvuus ja vahva ammatillinen identiteetti rakentuvat

näiden tarpeiden varaan. Kun työntekijä kokee voivansa vaikuttaa työhönsä, käyttää osaamistaan ja kuulua yhteisöön, kokemus työn merkityksellisyydestä ja hallittavuudesta vahvistuu.

Psykologinen pääoma ja resilienssi puolestaan tukevat jaksamista ympäristössä, jossa monimutkaiset ja muuttuvat työtilanteet ovat arkea (Suomen Psykologinen Instituutti 2025; Työterveyslaitos 2025; Saari 2016, s. 232-233). Ne vahvistavat kykyä sopeutua muutoksiin, palautua kuormituksesta ja ylläpitää toimintakykyä myös epävarmuuden keskellä. Yksilön voimavarat vaikuttavat siten suoraan siihen, miten asiantuntija kykenee vastaamaan työn rakenteellisiin ja kognitiivisiin vaatimuksiin.

**Ympyrä numero 2 kuvaa asiantuntijatyölle ominaista monipaikkaista ja moniohjauksellisten vaatimusten toimintaympäristöä**, jotka muovaavat työn arkea ja kuormitusta. Monipaikkaisessa asiantuntijatyössä työ on usein hajautettua, moniprojektista ja moniohjauksellista, mikä lisää työn kompleksisuutta ja voi heikentää työn hallinnan tunnetta (Martinsuo & Ahola 2022, s. 815-816, s. 818-821; Työterveyslaitos 2023).

Digitalisaatio ja etättyö ovat muuttaneet erityisesti asiantuntijatyön vuorovaikutusrakenteita ja lisänneet itsensä johtamisen tarvetta (Työterveyslaitos 2023; Haines ym. 2002, s. 32-50,). Virtuaalisen työn erityispiirteet, kuten maantieteellinen hajautus, digitaalisten viestintäkanavien käyttö ja dynaamiset tiimirakenteet, vaikuttavat siihen, miten yhteisöllisyys ja luottamus rakentuvat (Gibson & Gibbs 2006, s.451-495). Nämä muutokset lisäävät myös työn rakenteellisia ja kognitiivisia vaatimuksia. Hajautuneessa työssä työntekijän on hallittava useita samanaikaisia viestintäkanavia ja ajoittain ylläpidettävä tilannekuvaa ilman spontaania vuorovaikutusta (Vilkman, 2016 s. 13). Tämä lisää kognitiivista kuormitusta, koska huomio joutuu jakautumaan useiden projektien, tehtävien ja digitaalisten ympäristöjen välillä. Rakenteelliset vaatimukset puolestaan korostuvat, kun työn sujuvuus riippuu selkeistä toimintamalleista, näkyvistä rooleista ja sovitusta priorisointiperiaatteista. Ilman niitä työn pirstaleisuus ja epävarmuus lisääntyvät.

Monipaikkaisessa asiantuntijatyössä digitaalinen työympäristö ei siis ainoastaan muuta vuorovaikutusta, vaan muokkaa työn rakenteita ja nostaa esiin uusia kognitiivisia haasteita, jotka vaikuttavat suoraan työn hallinnan tunteeseen ja työhyvinvointiin.

Työn kognitiivisia vaatimuksia lisäävät myös keskeytykset, tiedonkulun katkokset ja työn rajojen hämärtyminen, jotka voivat kuormittaa asiantuntijaa sekä kognitiivisesti että emotionaalisesti (Työterveyslaitos. 2025a; Toivonen ym. 2025; Ropponen ym. 2018, s. 3-6; Saari 2016, s. 232-233). Moniprojektisessa ympäristössä nämä ilmiöt korostuvat, koska projektien väliset siirtymät, päällekkäiset aikataulut ja vaihtelevat odotukset lisäävät jatkuvaa tarkkaavaisuuden vaihtelua ja päätöksentekokuormaa (Martinsuo & Ahola 2022, s.821, Toivonen ym. 2025, s.41). Tämä voi heikentää työn hallinnan tunnetta ja lisätä kokemusta työn pirstaleisuudesta.

Näiden vaatimusten keskellä työn imu, merkityksellisyys ja osaamisen kokemus voivat toimia suojaavina tekijöinä ja ylläpitää motivaatiota (Manka & Manka 2016, s. 226). Asiantuntijatyössä työn merkityksellisyys rakentuu mahdollisuudesta käyttää omaa osaamista, vaikuttaa työn sisältöön ja nähdä työn tulokset (Ilmarinen 2022; Työterveyslaitos 2022). Nämä tekijät voivat tasapainottaa monipaikkaisuuden ja moniprojektisuuden aiheuttamaa kuormitusta, mikäli työn rakenteet tukevat niiden toteutumista.

Asiantuntijatyön vaatimukset määrittävät osaltaan, millaisia rakenteita ja johtamiskäytäntöjä tiimi tarvitsee työn sujuvuuden ja työhyvinvoinnin turvaamiseksi. Moniprojektisessa ja monipaikkaisessa asiantuntijatyön ympäristössä rakenteellinen selkeys, roolien näkyvyys ja yhteiset toimintatavat ovat keskeisiä, jotta työntekijät voivat hallita työnsä kokonaisuutta ja priorisoida tehtäviä (Martinsuo & Ahola 2022, s.821; Toivonen ym. 2025, s.41). Selkeät rakenteet tukevat myös jaetun johtajuuden toteutumista, sillä ne luovat yhteisen perustan, jonka varaan tiimit voivat rakentaa koordinaatiota ja vastuunjakoja (D'Innocenzo ym. 2016).

Yhteisöllisyys osaltaan voi vahvistaa työn hallinnan tunnetta, helpottaa tiedon jakamista ja tukea työn sujuvuutta tilanteissa, joissa fyysinen läsnäolo ei ole aina mahdollista. Se voi näin toimia työn imun ja merkityksellisyyden rinnalla keskeisenä voimavarana, joka tasapainottaa hajautuneen työn kuormitustekijöitä ja ylläpitää hyvinvointia (Vilkman 2023, s. 100-104; Manka & Manka 2016, s. 226). Samalla yhteisöllisyys ja selkeät rakenteet vahvistavat sekä yksilön että organisaation resilienssiä, joka auttaa työyhteisöä sopeutumaan muutoksiin ja ylläpitämään toimintakykyään epävarmuuden keskellä (ProCom, Viesti ry & JAT ry 2023, s. 40-43; Työterveyslaitos 2025).

**Ympyrä numero 3 kuvaa asiantuntijaorganisaation rakenteita ja johtamiskäytäntöjä, jotka luovat puitteet asiantuntijatyön sujuvuudelle ja työhyvinvoinnille. Asiantuntijatyön kontekstissa työhyvinvointi edellyttää selkeitä rakenteita, yhteistä suuntaa ja toimivia yhteistyökäytäntöjä, sillä työn kompleksisuus ja hajautuneisuus voivat muutoin kuormittaa sekä yksilöitä että tiimejä (Vilkman 2023 s. 100-102, s.110-115; Toivonen ym. 2025, s.6;).**

Jaettu johtajuus voi tukea asiantuntijatyön autonomiaa ja verkostomaisuutta, mutta edellyttää selkeitä rakenteita ja yhteisiä toimintamalleja (Manka & Manka 2016, s. 17; Kinnunen ym. 2020, s. 41-45). Moniprojektisessa ja monipaikkaisessa työssä vastuu jakautuu luonnostaan useiden projektien, tiimien ja sidosryhmien kesken, mikä tekee jaetusta johtajuudesta luontevan ja potentiaalisesti hyvin toimivan johtamismallin. Jotta jaettu johtajuus voi toteutua voimavarana eikä kuormituksena, sen tueksi tarvitaan rakenteellinen selkeys.

Bangin ja Midelfartin (2017) mukaan tiimin toimivuus rakentuu yhteisestä ymmärryksestä, sitoutumisesta ja luottamuksesta. Eli tiloista, joiden syntyminen edellyttää toimivia normeja, saavutettavaa johtamista ja vuorovaikutusta, joka vahvistaa luottamusta ja vähentää epävarmuutta. Viestintä toimii tässä keskeisenä mekanismina, sillä se ylläpitää yhteisöllisyyttä,

tukee työn hallinnan tunnetta ja varmistaa, että tiimin jäsenillä on jaettu käsitys työn tavoitteista ja prioriteeteista (Juholin 2022, s. 139; Pekkola ym. 2013, s. 13-16; ProCom, Viesti ry & JAT ry 2023).

Käytännössä tämä tarkoittaa yhteisiä pelisääntöjä, näkyviä rooleja, sovittuja priorisointiperiaatteita ja toimivaa koordinaatiota (Bang & Midelfart, 2017, s. 45-52; Vilkmán 2016, s. 37-38). Monipaikkaisissa asiantuntijatiimeissä johtamisen tehtävänä on luoda psykologisesti turvallinen ilmapiiri ja varmistaa, että työntekijöillä on riittävä tuki päätöksentekoon myös hajautetussa tai monipaikkaisessa työssä (Kinnunen ym. 2020, s. 41-45). Kun nämä edellytykset täyttyvät, jaettu johtajuus voi toimia tukevana johtamisen tapana tukien tiimin toimivuutta, lisätä työn hallinnan tunnetta ja tukea asiantuntijoiden sujuvaa työskentelyä moniprojektissa ja monipaikkaisessa ympäristössä (Manka & Manka 2016, s. 17; Kinnunen ym. 2020, s. 41-45; Pearce & Conger 2003 s.14-16).

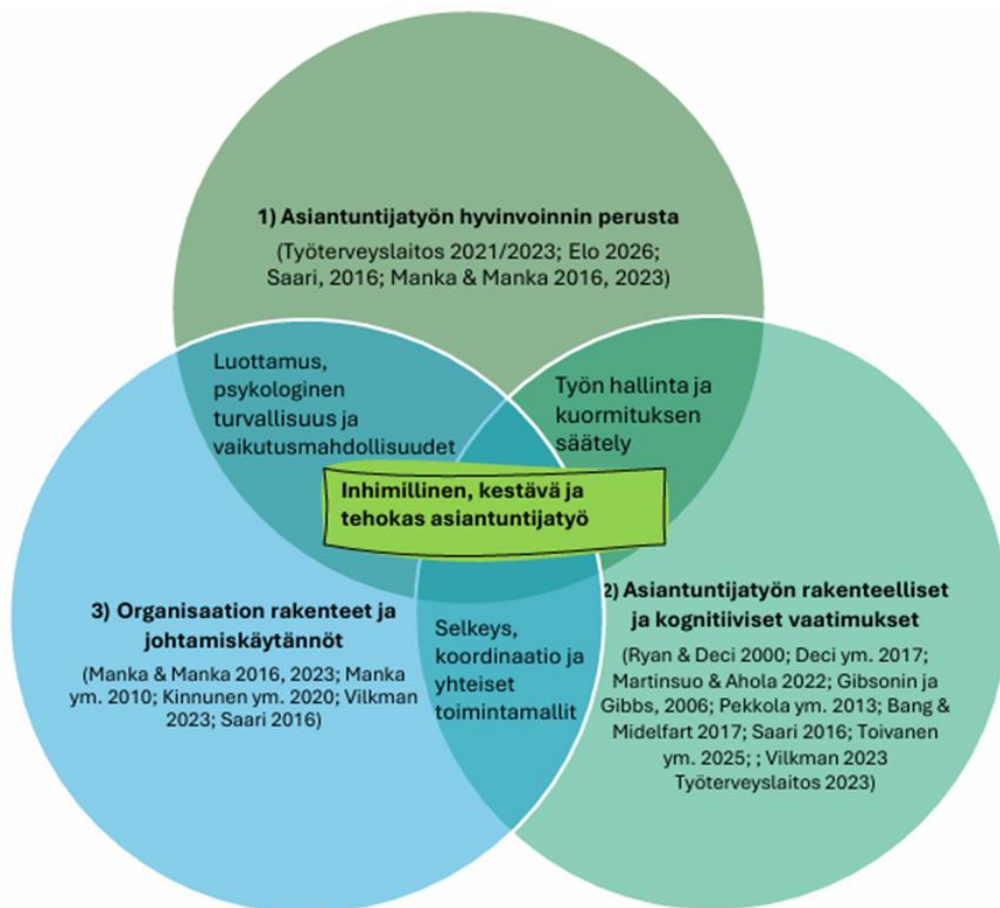
Organisaatiotason rakenteet, kuten toimintamallit, kulttuuri ja koettu oikeudenmukaisuus, vaikuttavat siihen, miten työn vaatimukset ja voimavarat jakautuvat ja millaiset edellytykset työhyvinvoinnille muodostuvat työympäristössä (Vilkmán 2023, s. 100-102;110-115). Nämä rakenteet heijastuvat yksilön kokemukseen työhyvinvoinnista sekä siihen, miten asiantuntijat selviytyvät työn kognitiivisista ja emotionaalisisista vaatimuksista. Kun organisaation rakenteet tukevat työn hallintaa, priorisointia ja palautumista, työntekijöillä on paremmat edellytykset toimia kuormittavissa tilanteissa ja hyödyntää omia voimavarojaan.

Organisaation rakenteilla on keskeinen rooli myös työyhteisön resilienssin rakentumisessa. Resilienssi ei tällöin ole yksilön selviytymisstrategia, vaan organisaation kyky ylläpitää toimintakykyään muutoksissa, epävarmuudessa ja kuormittavissa tilanteissa. Resilienssi vahvistuu erityisesti silloin, kun organisaatiolla on selkeät toimintamallit, saavutettava johtaminen ja johdonmukaiset viestintäkäytännöt, jotka vähentävät epävarmuutta ja tukevat työn hallinnan tunnetta (ProCom, Viesti ry & JAT ry 2023, s. 40-43; Saari 2016, s. 235-238; Työterveyslaitos 2025). Tällöin resilienssi voi muodostua osaksi organisaation tapaa tukea asiantuntijatyön sujuvuutta ja työhyvinvointia.

Viestintä toimii tässä kokonaisuudessa keskeisenä johtamiskäytäntönä. Se ei ole pelkkä tiedonvälityksen väline, vaan mekanismi, jonka avulla organisaatio ylläpitää yhteistä ymmärrystä, vahvistaa psykologista turvallisuutta ja rakentaa kulttuuria, joka kantaa myös etä- ja hybridikonteksteissa (Juholin 2022, s. 139; Pekkola ym. 2013, s. 13-16). Selkeä ja saavutettava viestintä vähentää epävarmuutta, tukee työn hallinnan tunnetta ja toimii rakenteellisena voimavarana, joka mahdollistaa asiantuntijatyön sujuvuuden muuttuvissa olosuhteissa.

**Kun näitä kolmea osa-aluetta tarkastellaan kokonaisuutena, ne muodostavat perustan monipaikkaisen ja moniprojektityötä tekevän asiantuntijatyön hyvinvoinnille. Yksilön psykologiset tarpeet ja osaamisen kokemus antavat edellytykset jaksamiselle, työn vaatimukset**

määrittävät arjen kuormituksen tason, ja organisaation rakenteet sekä johtamiskäytännöt luovat puitteet työn hallinnalle, yhteisöllisyydelle ja luottamukselle. Näiden tekijöiden tasapaino mahdollistaa sen, että asiantuntija voi toimia sujuvasti ja kestävästi moniprojekti- ja monipaikkaisessa ympäristössä. Kuvan keskiosa kuvaa juuri tätä tasapainotilaa, jossa monipaikkaisen asiantuntijatyön kestävä, tehokas ja inhimillinen työhyvinvoinnin toteutuminen, joka syntyy, kun yksilön, työn ja organisaation ulottuvuudet tukevat vuorovaikutuksellisesti toisiaan.



Kuva 3: Monipaikkaisen asiantuntijatyön työhyvinvoinnin dynaaminen rakenne

### 3 Kehittämisasetelma ja menetelmät

Toimeksiantajan toiveena oli kartoittaa tiimin työhyvinvoinnin nykytilaa ja kehittää siltä pohjalta työhyvinvointia tukevia toimintoja. Tästä eteenpäin aloitin kartoittamaan laajemmin

tietämystäni työhyvinvoinnin teoriasta ja erityisesti monipaikkaiselle asiantuntijatyölle ominaisia piirteitä omaavia ajankohtaisia tutkimuksia.

Tutkimuksia voidaan yleisesti jäsentää sen mukaan, millaista tietoa ne pyrkivät tuottamaan ja millaiseen pääongelmaan ne vastaavat. Tutkimusongelma voi liittyä esimerkiksi ilmiön tarkkaan kuvaukseen, alustavaan kartoitukseen (eksploratiivinen tutkimus), ilmiöiden selittämiseen, kehityskulkujen ennustamiseen tai toiminnan arviointiin ja kehittämiseen (Uusitalo 2001, 61). Tässä opinnäytetyössä tutkimus oli luonteeltaan eksploratiivinen ja kehittämisorientoitunut, sillä tavoitteena oli tunnistaa tiimin työhyvinvoinnin kannalta keskeisiä tekijöitä ja tuottaa tietoa, joka tukee käytännön kehittämistyötä.

Koska tavoitteena oli ymmärtää tiimin jäsenten omia kokemuksia ja arjen käytäntöjä organisaation ulkopuolisena henkilönä, tutkimusasetelmaksi valikoitui laadullinen empiirinen tutkimus lähtökohdaksi. Laadullinen lähestymistapa soveltuu tilanteisiin, joissa halutaan tavoittaa tutkittavien omat kuvaukset todellisuudesta ja jäsentää ilmiöitä heidän näkökulmastaan (Uusitalo 2001, 43; 49-50). Työhyvinvoinnin tilat ovat moniulotteisia ja kokemukset ovat yksilökohtaisia, tämä menetelmä kohtasi tutkimusasetelman tarpeita parhaiten.

Opinnäytetyön kirjallisuuskatsaus toteutettiin laaja-alaisena perehtymisenä työhyvinvoinnin, työkyvyn ja monipaikkaisen asiantuntijatyön kirjallisuuteen ja tutkimuskenttään. Katsauksen tavoitteena ei ollut rajata aihetta etukäteen liian kapeaksi, vaan muodostaa kokonaiskuva työhyvinvoinnin keskeisistä teoreettisista näkökulmista ja niiden välisistä yhteyksistä suhteessa kehittämistyön kohteena olevan tiimin tarpeisiin. Kirjallisuuteen perehtyminen eteni vaiheittain ja ensin tarkasteltiin työhyvinvoinnin historiallisia kehityslinjoja, keskeisiä käsitteitä ja ajankohtaisia tutkimusteemoja, minkä jälkeen syvennyttiin niihin osa-alueisiin, jotka nousivat merkityksellisiksi empiirisen aineiston perusteella.

Empiirinen aineisto taas kerättiin yksilöhaastattelujen kautta, joista saatu tieto toimi myös tärkeänä kirjallisuuskatsauksen teoriaosiota rajaavana datana. Niiden avulla tunnistettiin ne työhyvinvoinnin ulottuvuudet, jotka olivat erityisen keskeisiä tämän tiimin arjessa. Kirjallisuuskatsaus rakentui teoreettisen tiedon ja työyhteisön omien kokemusten vuoropuheluna. Lopullinen tietoperusta muodostui niistä teemoista, jotka sekä kirjallisuuden että aineiston perusteella osoittautuivat olennaisiksi työhyvinvoinnin, työkyvyn ja työn sujuvuuden kannalta.

Tämä lähestymistapa varmisti, että teoria ei jäänyt irralliseksi taustoitukseksi, vaan kytkeytyi suoraan tutkimuskysymyksiin ja kehittämistyön tavoitteisiin. Kirjallisuuskatsaus toimi siten sekä tutkimuksen teoreettisena perustana että välineenä jäsentää haastatteluaineistosta esiin nousseita ilmiöitä.

Läpi tutkimuksen huomioitiin, ettei kaikkia työhyvinvointiin liittyviä ilmiöitä ole vielä tunnistettu (Työterveyslaitos 2022), jonka vuoksi ylläpidin tutkimuksellisessa osuudessa tietoista veynäväraa, sillä kehittämisen tarkka tavoite voi muotoutua (Toikko & Rantanen 2009, s. 17).

### 3.1 Tutkimuksellinen laadullinen kehittämistyö

Tämä opinnäytetyö toteutettiin tutkimuksellisena kehittämistyönä hyödyntäen laadullisia tiedonkeruu- ja analyysimenetelmiä. Laadullisessa tutkimuksessa tarkastelun kohteena on ihmisten kokemus- ja merkitysmaailma, joka rakentuu sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Menetelmän tavoitteena on tavoittaa tutkittavien omat kuvaukset heidän kokemastaan todellisuudesta ja ymmärtää ilmiöitä heidän näkökulmastaan (Vilka 2015, kpl 2). Alkuun määritin tutkimuskysymykseksi ”Miten työhyvinvointia voidaan edistää hajautetussa asiantuntijatyöyhteisössä, ihmislähtöisesti ja tehokkaasti?”. Tämä kysymys ohjasi sekä aineistonkeruuta että analyysia ja toimi kehittämistyön rakenteellisena perustana.

Laadullinen lähestymistapa soveltuu erityisen hyvin tilanteisiin, joissa tutkittava ilmiö on moniulotteinen, kontekstisidonnainen, vahvasti merkityksellistämisen kautta rakentuva, ja jota halutaan ymmärtää syvemmin (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2015, s. 105). Työhyvinvointi ja sen edellytykset eivät ole yksiselitteisiä tai helposti mitattavia, vaan ne muodostuvat työn arjen käytännöistä, vuorovaikutuksesta, organisaation rakenteista ja yksilön tulkinnoista. Näin ollen laadullinen tutkimus mahdollistaa ilmiön tarkastelun kokonaisuutena ja antaa tilaa työntekijöiden omille näkemyksille ja kokemuksille. Tutkimusprosessi eteni vaiheittain tutkimusasetelman täsmentämisestä aineistonkeruuseen, aineiston analysointiin ja lopulta johtopäätösten muodostamiseen. Prosessi rakentui siten, että kukin vaihe tuki seuraavaa ja loi pohjan tutkimuskysymyksiin vastaamiselle (Uusitalo 2001, s. 50-51)

Opinnäytetyö on luonteeltaan empiirinen, sillä se perustuu suoraan työyhteisöstä kerättyyn aineistoon. Empiirisuus näkyy siinä, että tutkimuksen teoreettinen viitekehys ja tarkastelun painopisteet rakentuvat osittain aineistosta esiin nousseiden havaintojen pohjalta. Haastattelun tuottamat teemat ohjasivat sitä, mihin työhyvinvoinnin osa-alueisiin kirjallisuuskatsaus syvennettiin ja millaisia näkökulmia analyysissa painotettiin. Tällä tavoin tutkimusprosessi eteni vuoropuheluna teorian ja käytännön välillä, mikä on tyypillistä laadulliselle kehittämistutkimukselle (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti, 2015, s. 20; 34; 105).

On myös huomioitava, että tutkimushavainnot eivät koskaan synny täysin irrallaan havainnoitsijasta. Tutkijan omat arvot, ennakkokäsitykset ja aikaisemmat kokemukset vaikuttavat väistämättä siihen, miten hän itse tulkitsee ja jäsentää todellisuutta. Näitä tulkinnan rajoitteita on pyritty hallitsemaan keräämällä empiiristä aineistoa systemaattisesti sekä analysoimalla ja tulkitsemalla sitä mahdollisimman johdonmukaisin menetelmin (Hirsjärvi & Hurme 2014, s.41, Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2015 s.49).

Laadullinen lähestymistapa ei ainoastaan kuvaa työhyvinvoinnin nykytilaa, vaan tuottaa ymmärrystä myös sen vahvistamisen edellytyksistä. Haastattelut tuovat esiin työn arjen käytäntöjä, kokemuksellisia mekanisme ja työntekijöiden omia tulkintoja, joiden kautta voidaan tunnistaa sekä työhyvinvoinnin voimavaroja että kuormitustekijöitä. Näiden pohjalta on mahdollista hahmottaa konkreettisia kehittämistoimenpiteitä, jotka vastaavat monipaikkaisen asiantuntijatyön erityisiin tarpeisiin. Menetelmävalinnat tukivat tutkimuksen tavoitteita, jotka ovat saada esiin työntekijöiden kokemuksia, tunnistaa työhyvinvoinnin kannalta keskeisiä rakenteita ja luoda pohja konkreettiselle työhyvinvointisuunnitelmalle (Ojasalo, Moilanen, Rita-lahti, 2015, s.20).

Laadullisen tutkimuksen kohdalla tiedon luotettavuutta korostetaan itse tutkimuksen ja sen tulosten uskottavuudella sekä niiden osoittamisella (Malterud 2001), kun taas kehittämistoiminnan yhteydessä käyttökelpoisuus nousee luotettavuutta tärkeämpään asemaan. (Toikko & Rantanen 2009, s. 159). Toikon ja Rantasen (2009) mukaan, kehittämistoiminnassa vaikuttavuus ja luotettavuus tarkoittaa ennen kaikkea käyttökelpoisuutta. Painopiste on tässä opinäytetyössä tähtää siihen, että saatu tieto on hyödyllistä ja sitä perustellaan jo tuotetun teorian pohjalta, samalla etsien toimivaa työhyvinvoinnin mallia tiimin tarpeisiin. (Toikko & Rantanen 2009, s.123).

### 3.2 Aineiston keruu: Puolistrukturoidut teemahaastattelut

Aineistonkeruu ajoittui organisaation muutostilanteeseen, vaikka tutkimusta ei alun perin suunniteltu muutoksen tarkasteluksi. Haastattelut muodostivat näin ollen eräänlaisen ”jäädetytyn tilannekuvan” siitä hetkestä, jossa asiantuntijat elivät haastattelujen aikana. Tämä konteksti vaikutti siihen, millaisia kokemuksia ja näkökulmia osallistujat nostivat esiin. Koska edellisestä muutostilanteesta oli kulunut vain vuosi, uusi muutos saattoi lisätä kuormittuneisuutta, aktivoita aiempia kokemuksia ja vahvistaa epävarmuuden tunnetta.

Haastattelujen ajoittuminen muutoksen eri vaiheisiin tuotti aineistoon ajallista vaihtelua. Ensimmäinen haastattelu toteutettiin välittömästi muutoksesta viestimisen jälkeen, jolloin osallistujien näkemykset heijastelivat tuoretta reagoitua ja epävarmuutta. Keskivaiheen haastattelut sijoittuivat aikaan, jolloin muutoksen vaikutuksia oli ehditty jäsentää, mutta tilanne oli edelleen avoin. Viimeiset haastattelut tehtiin vaiheessa, jossa aiemmin ilmoitettua muutosta oli osittain peruttu tai tarkennettu. Näin aineisto kattaa muutoksen alkuvaiheen, sen jälkeisen jäsentymisen sekä tilanteen, jossa organisaatio oli jo osittain vetäytynyt alkuperäisistä suunnitelmistaan.

Koska tutkimuksen tarkoituksena oli tarkastella nimenomaan tiimin nykytilaa, haastattelut rajattiin koskemaan vain tiimin asiantuntijoiden kokemuksia ja näkemyksiä. Esihenkilö ja organisaatiotason johto rajattiin aineistonkeruun ulkopuolelle.



Tämä ajallinen vaihtelu ei ollut suunniteltua, mutta se tuotti aineistoon uuden näkökulman. Kaikki tutkimuksessa esiin nousevat teemat eivät ole tutkijan valittavissa, vaan ne heijastavat organisaation todellista tilannetta aineistonkeruun hetkellä. On myös mahdollista, että seuranta-haastattelu myöhemmässä vaiheessa tuottaisi osin toisenlaisen kuvan, mikä korostaa muutostilanteiden ajallista herkkyyttä. Aineistonkeruun näkökulmasta tämä tarkoittaa, että haastattelut eivät ainoastaan tavoita osallistujien kokemuksia, vaan myös dokumentoivat organisaation tilannekuvaa tietyssä ajankohdassa. Tämä on tyypillistä laadulliselle tutkimukselle, jossa aineisto rakentuu vuorovaikutuksessa ja kiinnittyy siihen kontekstiin, jossa se kerätään.

Opinnäytetyön tutkimusosioon valikoitui teemahaastattelu aineistonkeruumenetelmäksi, sillä sen lähtökohtana on ajatus siitä, että yksilön kokemuksia, tulkintoja ja uskomuksia voidaan tarkastella monipuolisesti ja joustavasti. Menetelmä soveltuu erityisen hyvin tilanteisiin, joissa tavoitteena on ymmärtää työn arkea, vuorovaikutusta ja organisaatiokulttuuria osallistujien omista näkökulmista. Teemahaastattelun etuna on myös sen teoreettinen joustavuus, se ei sido tutkijaa yhteen metodologiseen lähestymistapaan, vaan mahdollistaa erilaisten tulkintojen rinnakkaisuuden ja esiin nousevien teemojen seuraamisen (Hirsjärvi & Hurme 2014, s.47).

Joustavuus oli keskeinen peruste menetelmän valinnalle, sillä tutkimuksen kohteena ovat hybridimallissa toimivien asiantuntijoiden kokemukset työn organisoinnista, tiimin toimintavoista ja työhyvinvoinnista. Nämä ilmiöt ovat moniulotteisia ja vahvasti sidoksissa yksilön omiin tulkintoihin, minkä vuoksi täysin strukturoitu haastattelumuoto ei olisi tuottanut riittävästi syvyyttä. Teemahaastattelu tukee osallistujien omaehtoista kerrontaa ja antaa tilaa myös odottamattomille näkökulmille (Hirsjärvi & Hurme 2014, s.47). Samalla menetelmä varmistaa, että keskeiset aihepiirit käsitellään jokaisessa haastattelussa, vaikka keskustelun kulku ja painotukset voivat vaihdella osallistujien omien kokemusten mukaan (Saaranen-Kauppinen & Puusniikka 2006a, luku 6.3.3). Tältä teoriapohjalta rakensin myös haastattelujen teemat ja tukikysymykset aineistonkeruuta varten (Liite 1).

Menetelmän etuina ovat sen kyky tavoittaa kokemuksellista tietoa, mahdollisuus tarkentaa ja syventää vastauksia sekä joustavuus haastattelutilanteessa. Haastattelijana pystyin seuraamaan osallistujien esiin nostamia teemoja, esittämään tarkentavia kysymyksiä ja rakentamaan ymmärrystä vuorovaikutuksen kautta. Tämä oli erityisen tärkeää tilanteessa, jossa tarkastellaan työn arjen käytäntöjä, tiimin dynamiikkaa sekä työhyvinvointia tukevia ja kuormittavia tekijöitä. Tällaisia ilmiöitä on vaikea tavoittaa pelkästään valmiiksi määritellyillä kysymyksillä (Hirsjärvi & Hurme 2014, s.34-37).

Haastateltavat kuvasivat avoimesti ja analyttisesti kokemuksiaan ja näkemyksiään siitä, mistä heidän työhyvinvointinsa rakentuu yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasolla. Avoimuuden

mahdollisesti luvattu anonymiteetti läpi tutkimuksen. Haastatteluja ohjasi ennalta laadittu haastattelurunko apukysymyksineen (Liite 1: Haastattelurunko), johon osallistujat olivat perehtyneet halutessaan etukäteen. Tämän vuoksi keskustelut kohdistuivat luontevasti teemoihin, jotka olivat heille itselleen merkityksellisiä työhyvinvoinnin näkökulmasta.

Haastattelut toteutettiin Teamsin välityksellä, ja ne litteroitiin automaattisen litterointitoiminnon avulla. Litteroitua raakatekstiä kertyi yhteensä 514 sivua, jotka anonymisoinnin, sisällön todenmukaisuuden vastaavuuden tarkistamisen ja oikoluvun jälkeen vastasivat 312 sivua analysoitavaa aineistoa. Haastattelujen kestot vaihtelivat huomattavasti, pisin haastattelu kesti 2 tuntia 25 minuuttia ja lyhyin 47 minuuttia. Muut haastattelut sijoittuivat noin 60 minuutin ja 1,5 tunnin välille. Haastattelut oli suunniteltu kestämään enintään noin 90 minuuttia, mutta keskustelujen syvällisyys ja haastateltavien analyttisyys pidensivät osaa haastatteluista merkittävästi.

#### **Pelkistettynä haastattelujen teemat:**

1. Mitkä tekijät vaikuttavat työhyvinvointiin?
2. Miten työhyvinvointia voidaan kehittää tulevaisuudessa?

#### **Haastattelun teemarunko rakentuivat seuraavasti:**

1. Työn rakenne ja hallinta
2. Johtaminen ja esihenkilötyö
3. Työyhteisö ja vuorovaikutus
4. Työhyvinvoinnin kokemukset ja voimavarat
5. Osaaminen ja kehittäminen
6. Työhyvinvoinnin määritelmä ja nykytila
7. Kehittämisideat ja tulevaisuus

### **3.3 Aineiston analyysi**

Aineisto järjesteltiin ensin teemoittain, minkä jälkeen sitä analysoitiin teoriasidonnaisen sisällönanalyysin avulla (Eskola 1999, s. 185; Ojasalo ym. 2015, s. 110). Teemoittelussa keskeistä on tunnistaa tutkimuskysymyksen kannalta oleelliset aiheet ja merkitykselliset sisällöt (Eskola & Suoranta 2008, s. 174-180). Teemoittelu voidaan nähdä laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmänä, joka toimii myös sisällönanalyysin muotona (Tuomi & Sarajärvi 2018).

Aineisto koodattiin sen ominaisuuksien mukaisesti, mikä on yksi sisällönanalyysin keskeisistä työvälineistä.

Anonymiteettilupaus ohjasi myös TEAMS-sovelluksen tuottaman litteroidun aineiston käsittelyä. Ensimmäisessä vaiheessa aineistosta poistettiin haastateltavien suorat ja epäsuorat henkilötiedot. Tämän jälkeen automaattiset litteroinnit korvattiin puhdistetuilla versioilla, joiden pohjalta varsinainen analyysi toteutettiin.

Haastateltavat kuvasivat avoimesti kokemuksiaan ja näkemyksiään siitä, mistä heidän työhyvinvointinsa rakentuu sekä tiimi- että organisaatiotasolla. Avoimuuden mahdollisti luvattu anonymiteetti läpi tutkimuksen. Haastatteluja ohjasi ennalta laadittu haastattelurunko apukysymyksineen (liite 1), johon osallistujat olivat halutessaan perehtyneet etukäteen. Tämän vuoksi keskustelut kohdistuivat luontevasti teemoihin, jotka olivat heille itselleen merkityksellisiä työhyvinvoinnin näkökulmasta. Haastateltavia pyydettiin myös määrittelemään, mitä työhyvinvointi heidän kohdallaan tarkoittaa. Yhtenäistä tai tarkkarajaista määritelmää ei aineistosta noussut esiin ja työhyvinvoinnin käsitteen koettiin koostuvan useista toisiinsa kietoutuvista tekijöistä, jotka voivat painottua eri tavoin eri työntekijöillä.

Vaikka haastattelut perustuivat työntekijöiden omiin kokemuksiin, kokemukset eivät kuvaa ainoastaan yksilöllisiä tuntemuksia, vaan heijastavat myös työn rakenteellisia ja toiminnallisia piirteitä. Työntekijöiden kertomuksista on mahdollista tunnistaa esimerkiksi organisaation rakenteita, projektityön hallinnollisia käytäntöjä, työn organisointia, viestinnän toimivuutta sekä työn arjen sujuvuutta.

Tästä syystä analyysiin sisältyy myös rakenteelliset, toiminnalliset ja kokemukselliset elementit, kuitenkin kokemuksellisina ilmiöinä kuvattuina. Nämä tasot eivät olleet erillisiä haastattelukysymyksiä, vaan ne muodostuivat työntekijöiden kuvaamien kokemusten kautta. Kokemukset toimivat näin ikkunana siihen, miten työ on järjestetty, miten sitä johdetaan ja millaisissa olosuhteissa sitä tehdään.

Anonymisoidusta aineistosta eriteltiin tutkimuskysymyksen kannalta olennaiset sisällöt. Haastateltavien tuottamat ilmaukset pelkistettiin tiivistettyyn muotoon siten, että niiden keskeinen merkitys säilyi, mutta aineiston käsittely ja vertailu oli mahdollista ja luotettavaa. Pelkistetyt ilmaukset ryhmiteltiin sisällöllisten yhtäläisyyksien perusteella alaluokkiin, jotka koottiin edelleen laajemmiksi yläluokiksi. Näistä muodostettiin lopulta pääluokat, jotka jäsentävät aineiston keskeisiä teemoja ja kuvaavat ilmiön rakenteellisia ja kokemuksellisia ulottuuksia.

Luokitteluprosessin tavoitteena oli tunnistaa aineistosta toistuvia merkitysrakenteita sekä hahmottaa haastateltavien kokemusten välisiä suhteita. Näin muodostettu luokittelurakenne

loi perustan aineiston tulkinnalle ja mahdollisti sen, että analyysi eteni systemaattisesti ja teoreettisesti johdonmukaisesti säilyttäen ilmiön ydinmerkitykset (Vuori 2023).

Tässä opinnäytetyössä on tärkeää huomioida, että analyysi kytkeytyy teoriaan, mutta ei perustu siihen yksinomaan. Teoriasidonnaisessa analyysissä tuloksia ei johdeta teoriasta, vaan niitä suhteutetaan aiempaan laadulliseen ja määrälliseen tutkimukseen sekä kirjallisuuteen, mikä vahvistaa analyysin tulkinnallista perustaa (Hänninen 2016, s.113).

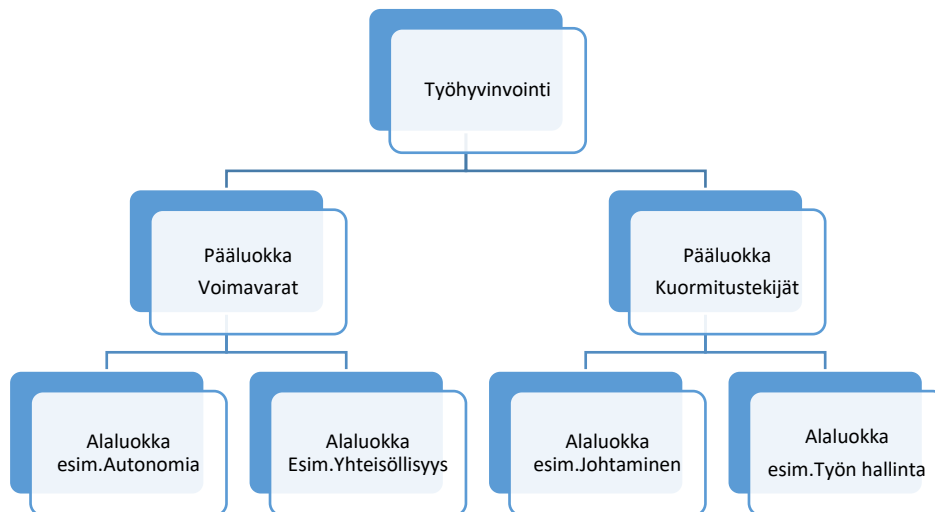
Alla esimerkki koodauksesta. Anonymiteetin varmistamisen vuoksi alkuperäinen teksti on jätetty pois esimerkkitaulukosta ja esillä on pelkistetyt merkitykset.

Alkuperäinen	Pelkistetty	Alaluokka	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
	Useiden tahojen odotukset kuormittavat	Moniohjauksellisuus	Työn hallintaa ja rajoitukset	Työhyvinvoinnin kuormittava tekijä	Työhyvinvointiin vaikuttava tekijä
	Osaaminen ei kohota projektin sisältöä	Osaamisen ja tehtävien epäsuhta	Osaamisen ja tehtävien kohtaanto	Työhyvinvoinnin kuormittava tekijä	Työhyvinvointiin vaikuttava tekijä
	Tehtävät ovat pirstaleisia ja ydintehtävän lisäksi tulee lisätehtäviä	Työn sirpaleisuus	Työn hallintaa ja rajoitukset	Työhyvinvoinnin kuormittava tekijä	Työhyvinvointiin vaikuttava tekijä
	Vapaus järjestää omaa työtä	Hallinnan tunne	Työn hallintaa ja rajoitukset	Työhyvinvoinnin voimavara	Työhyvinvointiin vaikuttava tekijä
	Esihenkilö on tavoitettavissa ja saavutettavissa	Luottamus ja johtaminen	Johtaminen	Työhyvinvoinnin voimavara	Työhyvinvointiin vaikuttava tekijä

Taulukko 1: Havainnollistava esimerkki koodauksesta.

- Pelkistetty ilmaus kuvaa haastateltavan alkuperäisen ajatuksen tiivistettynä.
- Alaluokat kokoavat samansisältöisiä ilmauksia yhteen.
- Yläluokka muodostaa laajemman kokonaisuuden, joka kuvaa ilmiön osa-alueita.
- Pääluokka on analyysin korkein taso ja vastaa tutkimuksen keskeiseen teemaan.

Alla karkea havainnollistava esimerkki tulosten rakentumisesta.



Kuva 4: Havainnollistava kuva luokittelusta

Tehtyäni aineiston luokittelun aloin pohtia, millä tavoin työhyvinvoinnin suunnitelmaa on mahdollista kehittää vastaamaan toimeksiantajan tiimin tarpeita. Haastatteluissa nousi esiin useita toimintoja ja työn piirteitä, jotka ovat osittain organisaation rakenteista ja toimintatavoista johtuvia. Tämän vuoksi työhyvinvointisuunnitelmaa ei ole tarkoituksenmukaista rakentaa sellaisten elementtien pohjalta, jotka on suunniteltu palvelemaan laajempia organisaatiotason tarpeita tai jotka edellyttäisivät rakenteellisia muutoksia organisaation tasolla.

Vaikka näihin kaikkiin teemoihin ei voida suoraan vaikuttaa tiimitasolla, ne sisällytetään tuloksissa ja huomioidaan analyysissa työntekijöitä joko kuormittavina tai tukevinä tekijöinä. Ne muodostavat tärkeän taustakehyksen, jonka sisällä tiimin arki rakentuu ja jonka vaikutukset näkyvät työn hallinnan tunteessa, vuorovaikutuksessa ja työn merkityksellisyydessä. Tämän rajauksen jälkeen oli mahdollista tunnistaa ne osa-alueet, joihin tiimi voi itse vaikuttaa omassa arjessaan ja jotka muodostavat työhyvinvointisuunnitelman perustan.

#### 4 Tulokset

Tässä luvussa esitellään haastattelututkimuksen keskeiset tulokset. Tulokset jäsentyvät kolmeen toisiaan täydentävään kokonaisuuteen: työhyvinvointia tukeviin voimavaroihin, työhyvinvointia kuormittaviin tekijöihin sekä työntekijöiden esiin nostamiin kehittämistarpeisiin. Nämä kokonaisuudet muodostavat perustan ymmärtää tiimin työhyvinvoinnin nykytilaa sekä niitä rakenteellisia ja toiminnallisia tekijöitä, jotka vaikuttavat työn arkeen.

Aineistossa työntekijät kuvasivat rinnakkain sekä työhyvinvointia vahvistavia että sitä heikentäviä tekijöitä. Näiden lisäksi he toivat esiin konkreettisia toiveita ja ehdotuksia siitä, miten työhyvinvointia voitaisiin parantaa. Kehittämistoiveet eivät pelkästään muodostaneet erillistä teemaa, vaan ne kietoutuivat myös osaksi samoja ilmiöitä, joita analyysin pääluokat kuvaavat. Tästä syystä kehittämistarpeita tarkastellaan tuloksissa läpileikkaavana tasona, joka täydentää sekä voimavara- että kuormitustekijöiden tulkintaa tai toisinpäin.

Tulosten tulkinta perustuu teema-analyysiin ja systemaattiseen koodaukseen, joiden avulla muodostui kokonaiskuva niistä rakenteellisista, toiminnallisista ja kokemuksellisista elementeistä, jotka yhdessä muovaavat tiimin työhyvinvointia.

Analyysin pohjalta tuloksia tarkastellaan viiden kokoavan käsitteen kautta kohti voimavara-kuormitus-mallia. Nämä viisi käsitettä ovat: työn organisointi ja rakenteet, työn tekemisen tavat ja ammatillinen toimijuus, osaaminen ja sen kehittäminen, työyhteisö ja vuorovaikutus sekä johtaminen. Näiden käsitteiden avulla muodostetaan kokonaisuus, joka kuvaa tiimin työhyvinvoinnin rakenteellisia, toiminnallisia ja kokemuksellisia ulottuvuuksia. Yhden teeman sisällä voi esiintyä sekä työhyvinvointia vahvistavia voimavaratekijöitä että sitä heikentäviä kuormitustekijöitä. Alla oleva taulukko kokoaa nämä luokat ja niiden alateemat.

Kokoava käsite	Alateemat
1. Työn organisointi ja rakenteet	Monipaikkainen työ Moniprojektityö/Hajautettu työ Yhteiset käytännöt Toimitilat ja työergonomia
2. Työn tekemisen tavat ja ammatillinen toimijuus	Joustavuus Autonomia Itseohjautuvuus Itsensä johtaminen Palautuminen
3. Osaaminen ja sen kehittäminen	Osaamisen kohtaanto Osaamisen kehittäminen
4. Työyhteisö ja vuorovaikutus	Viestintä Yhteisöllisyys
5. Johtaminen	Johtaminen Esihenkilötyö

Taulukko 2: Kokoava käsitetaulukko

#### 4.1 Työn rakenteet ja organisointi

##### Moniprojektityö

Haastateltavat kuvasivat projektityöntekijöiden työnkuvan olevan hyvin monipuolinen, eikä niin sanottua samanlaista työpäivää heidän mukaansa ole. Projektityö koettiin joustavaksi työn suunnittelun ja ajankäytön näkökulmasta, mutta samalla haastavaksi erityisesti aikatauluttamisen, eriävien vaatimusten ja oman vastuun korostumisen vuoksi. Työhön liittyen, kuvattiin tarvetta tasapainotella organisaation tavoitteiden, rahoittajan vaatimusten ja projektin vastuhenkilöiden odotusten välillä.

Työn määrä koettiin monin osin liialliseksi käytettävissä olevaan aikaan nähden. Tavoitteet ja odotukset näyttäytyivät ajoittain ristiriitaisina, minkä koettiin lisäävän kiireen ja riittämättömyyden tunnetta. Työtä kuvattiin sirpaleiseksi ja ydintehtävien rinnalle kertyi runsaasti lisätehtäviä, jotka hajauttivat keskittymistä ja heikensivät työn hallinnan tunnetta.

Moniprojektityön tuoma moniohjauksellisuus ja työn sirpaleisuus näyttäytyivät selkeinä kuormitustekijöinä aineistossa. Useat haastateltavat kokivat, etteivät he saa riittävästi ohjausta siihen, miten erilaisten projektien vaatimuksiin tulisi vastata, erityisesti silloin kun projektien sisällölliset tavoitteet erosivat organisaation omista linjauksista. Tämän nähtiin johtavan tilanteisiin, joissa työntekijät joutuivat tasapainoilemaan useiden, toisinaan ristiriitaisten odotusten välillä, ilman selkeää priorisointia tai tukea.

Aineistossa korostui, että itseohjautuvassa työssä tavoitteet määräytyvät projektikohtaisesti, mutta työn kokonaiskuormitusta ei johda kukaan muu kuin työntekijä itse. Useiden samanaikaisten projektien yhteensovittaminen koettiin haastavaksi, ja siihen toivottiin lisää ohjausta tai priorisointitukea. Tämä tarve liittyi erityisesti tilanteisiin, joissa projekteja oli hallittavana enemmän kuin kaksi.

Osa haastateltavista kuvasi työpäivien olevan hektisimmillään sellaisia, ettei kiireellisyyteen koettu olevan mahdollista vaikuttaa. Kiireisimmät päivät koostuivat lukuisista peräkkäisistä kokouksista, joissa työntekijät toimivat joko osallistujina tai vastuuvetäjinä. Epäselvyydet tehtävien sisällöissä toimijoiden vaatimusten välillä ja tuntimäärien kohdentamisessa heikensivät työn hallinnan tunnetta ja lisäsivät arjen kuormittavuutta.

### **Monipaikkainen työ**

Etätyö koettiin kokonaisuutena toimivaksi ja työhyvinvointia tukevaksi, mutta lähipäivien rakenteisiin ja osallistumisvelvoitteisiin toivottiin selkeyttä ja tasavertaisuutta. Haastateltavat toivoivat, että osallistumisen edellytykset olisivat yhdenvertaiset riippumatta työntekijän asuinpaikasta tai mahdollisuudesta olla fyysisesti toimistolla.

Sen sijaan, että kukaan haastateltavista olisi tuonut ilmi kokevansa eristäytyneisyyttä etätyön vuoksi, nähtiin sen tuoma jousto ja työrauha ennemminkin voimavaratekijänä. Enneminkin sen koettiin lisäävän työn hallinnan tunnetta, sillä mahdollisuus valita etä- ja läsnätyön välillä tuki työrauhan varmistamista, arjen sujuvuutta ja työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista. Osa koki lähitapaamisten tuovan arkeen merkityksellisyyttä ja vahvistavan yhteisöllisyyttä, kun taas toisille kasvokkain tapaamisilla oli vähäinen merkitys työhyvinvoinnin kannalta. Muutama haastateltava kuvasi liiallisen läsnäolovaatimuksen raskaaksi, koska sen koettiin vaikuttavan työrauhan ylläpitämiseen ja siksi etätyömahdollisuuden olevan tärkeä työhyvinvointia tukeva tekijä.



Aineistossa korostui myös innovatiivisuuden merkitys kehittämistyössä. Haastateltavat toivat esiin, että luovalle ja ideointia edellyttävälle työskentelylle ei arjessa synny enää samalla tavalla luonnollisia kohtaamisia, kuin ennen. Monipaikkaisen ja hybridityön koettiin vähentäneen spontaaneja keskusteluja ja yhteisiä hetkiä, joissa uusia ideoita voisi syntyä luontevasti. Haastateltavien mukaan työpäivät rakentuvat usein erillisten monipaikkaisten tapaamisten ja kokousten ympärille, jolloin yhteinen ideointi jää helposti muiden tehtävien varjoon. Tämän vuoksi innovatiivisuudelle toivottiin enemmän suunnitelmallista ja yhteistä aikaa, jotta kehittämistyölle tärkeä luova vuorovaikutus ei jäisi satunnaisten kohtaamisten varaan.

### **Yhteiset käytännöt**

Aineistossa nousi esiin myös laajempi toive yhteisistä pelisäännöistä, jotka selkeyttäisivät työn tekemisen käytäntöjä kokonaisuutena. Haastateltavat toivoivat, että tiimissä olisi yhteinen näkemys esimerkiksi siitä, milloin fyysistä läsnäoloa edellytetään, miten hybridikokoukset toteutetaan, miten viestintäkanavia käytetään ja millaisia odotuksia liittyy tavoitettavuuteen, työpäivän rakenteeseen tai työn rajaamiseen. Selkeiden pelisääntöjen nähtiin tukevan yhdenvertaisuutta, vähentävän epävarmuutta ja helpottavan arjen ennakoitavuutta.

Työntekijät asuvat eri puolilla Suomea, ja fyysiset kohtaamiset kuvattiin luonteeltaan satunnaisiksi, mutta tämä ei noussut varsinaiseksi kuormitustekijäksi. Sen sijaan keskusteluissa korostui tarve tasavertaisille käytännöille erityisesti tilanteissa, joissa lähipäiville on asetettu kokous- tai osallistumisvelvoitteita. Haastateltavat toivoivat, että osallistumisen edellytykset olisivat yhdenvertaiset riippumatta siitä, missä päin Suomea työntekijä asuu tai kuinka usein hänellä on mahdollisuus olla fyysisesti toimistolla.

Kehittämispäivien sisällön juurtumattomuus nousi esiin aineistossa. Haastateltavat kokivat ettei se ollut iskostunut osaksi arjen toimintaa, mikä loi kokemuksen siitä, että kehittämistyö jää irralliseksi, eikä tue päivittäistä työtä. Haastateltavat toivoivat nykyistä vahvempaa osallistamista heitä koskevien toimintojen suunnitteluun ja kehittämiseen ja kehittämispäivien sisältöjen pitkäjänteistä juurruttamista työarkeen.

### **Toimitilat ja työergonomia**

Haastateltavat nostivat esiin toimitilojen haasteet erityisesti lähityöpäivinä. Nykyiset toimitilaratkaisut eivät heidän kokemuksensa mukaan vastaa asiantuntijatyön tarpeita, sillä tilat eivät mahdollista rauhallista työskentelyä, eivätkä ne tarjoa riittävästi työpisteitä, kuten hiljaisia tiloja tai työhuoneita, kaikille paikallaolijoille.

Monipaikkaisen ja digitaalisissa ympäristöissä tapahtuvan työn näkökulmasta lähipäivien toimitilat koettiin heikosti työn tekemistä tukeviksi. Lisäksi työergonomiaan liittyvät käytännöt, kuten työpisteiden säätäminen, veivät aikaa ja hidastivat työpäivän käynnistymistä.

Tilanvarausjärjestelmän raamit koettiin rajoittavan mielekästä työntekomahdollisuutta, ja työpisteen vaihtaminen kesken päivän näyttäytyi monelle häiritsevänä ja kuormittavana.

Näiden tekijöiden vuoksi etätöiden tarjoama työrauha ja keskeytyksettömyys koettiin merkittäväksi työhyvinvointia ja työn rakennetta tukevaksi elementiksi. Pääsääntöisesti koettiin, että organisaatio pyrkii tukemaan työergonomiaa erilaisilla ratkaisulla, myös etänä, ja työntekijät kuvasivat osaavansa tuottavan työpäiväänsä hyvin sekä tukea omaa työhyvinvointiaan arjen pienillä valinnoilla.

Ainoa häiritseväksi koettu tekijä työergonomian osalta oli se, että työpisteen säätäminen vei ajoittain aikaa. Lisäksi toivottiin enemmän mahdollisuuksia liikkumista tukeviin työskentelytapoihin, kuten kävelykokouksiin ja muihin etäkokousten vaihtoehtoihin, joiden nähtiin edistävän sekä jaksamista että työpäivän vaihtelua.

## 4.2 Työn tekemisen tavat ja ammatillinen toimijuus

### Joustavuus

Työn joustavuutta pidettiin kokonaisuutena vahvuutena, joka helpotti työn suunnittelua ja hallintaa. Joustavuus ja mahdollisuus muokata omaa työtä koettiin erityisen tärkeiksi siksi, että niiden avulla työntekijät pystyivät sovittamaan työtehtävät yhteen oman arjen kanssa tukien kokonaisvaltaista hyvinvointia.

Vaikka joustavuus koettiin lähtökohtaisesti työhyvinvointia tukevaksi, se ei aina riittänyt tasapainottamaan työn kuormitusta. Haastateltavat kuvasivat toistuvasti tilanteita, joissa työajat venyivät työajan ulkopuolelle, joskus myöhäisiin iltoihin tai viikonlopuille. Kyse ei ollut ulkoisesta pakosta, vaan ennemminkin työntekijöiden omasta tunnollisuudesta ja vahvasta ammatillisuudesta. Useat kuvasivat, että työn keskeyttäminen tuntui vaikealta silloin, kun tehtävät olivat kesken tai kun he kokivat vastuuta projektien etenemisestä.

Sijaisjärjestelyjä ei nähty realistiseksi vaihtoehdoksi työn rakenteellisten ehtojen vuoksi. Projektien ja hankkeiden rakenteelliset velvoitteet voivat edellyttää, että tietyt työvaiheet toteutetaan juuri tiettyjen asiantuntijoiden toimesta, poissulkien mahdollisuuden jakaa tai siirtää työtehtäviä tiimin sisällä. Näin ollen sijaisjärjestelyt eivät olisi pelkästään kuormituskysymys, mutta tosiasiallisesti ne kytkeytyvät projektirakenteisiin, vastuunjakoon ja rahoittajien velvoitteisiin, jotka yhdessä voivat kaventavat tiimin liikkumavaraa.

### Itseohjautuvuus

Haastateltavat kuvasivat vapautta, joustavuutta ja itseohjautuvuutta keskeisiksi oman työhyvinvointinsa tukeviksi tekijöiksi. Työssä koettu vapaus ja joustavuus nähtiin antavan tilaa suunnitella työpäivää omien rytmien, keskittymisen ja työn vaatimusten mukaan, mikä

vahvasti tunnetta työn hallinnasta ja ammatillisesta autonomiasta. Itseohjautuvuus mahdollisti työn ja henkilökohtaisen elämän yhteensovittamisen tavalla, joka lisäsi työn mielekkyyttä ja vähensi arjen kuormitusta.

Itseohjautuvuus näyttäytyi myös työn sujuvuutta tukevana tekijänä. Silloin, kun työntekijät pystyivät rytmittämään työpäivänsä omien tarpeidensa mukaan, he kokivat pystyvänsä keskittymään vaativiin tehtäviin paremmin ja palautumaan kuormittavista jaksoista joustavammin. Tämän koettiin lisäävän työn ennakoitavuutta ja mahdollistavan palautumista työpäivien aikana.

### **Autonomia**

Autonomia näyttäytyi työntekijöille tärkeänä motivaatiota ja sitoutumista vahvistavana kokemuksena. Mahdollisuus vaikuttaa työn sisältöön nähtiin merkityksellisenä ja omaa ammatillista toimijuutta tukevana. Autonomia antoi tilaa tehdä työn kannalta tarkoituksenmukaisia ratkaisuja, suunnitella työpäivän kulkua ja priorisoida tehtäviä omien arvioiden ja työn vaatimusten mukaan. Itsensä johtamisen taidot koettiin edesauttavan autonomian toteutumista, ikään kuin sen käsiparina.

Aineistossa korostui myös, että esihenkilön ja alaisen välinen luottamus oli keskeinen edellytys autonomian toteutumiselle. Luottamus mahdollisti sen, että työntekijät pystyivät johtamaan omaa työtään annettujen raamien sisällä ilman jatkuvaa kontrollia. Tämä koettiin vapauttavana ja luottamusta edistävänä. Haastateltavat kuvasivat esihenkilötyötä erityisesti saavutettavuuden ja luottamuksen näkökulmasta.

Samalla tuotiin esiin, että autonomia toimi parhaiten silloin, kun sen rinnalla oli riittävästi selkeyttä tavoitteista, rooleista ja odotuksista. Ilman näitä rakenteita autonomia saattoi kääntyä epävarmuudeksi siitä, mitä lopulta odotetaan tai miten omaa työtä tulisi suunnata. Näin ollen autonomia ei yksinään riittänyt, vaan sen tueksi tarvittiin yhteistä ymmärrystä työn tavoitteista ja esihenkilön tukea niiden jäsentämisessä.

### **Itsensä johtaminen**

Haastateltavat korostivat itsensä johtamisen taitojen olevan työn hallintaa tukeva taito ja osittain koettiin myös, että näiden taitojen kehittäminen ja jatkojalostaminen tukisi työnhyvinvointia vahvemmin.

Haastatteluissa korostui myös rajojen asettamisen taito, joka nähtiin henkilökohtaisena kehittämiskohteena. Työn rajaaminen tuli esiin tarpeellisena toimintona, mutta ajoittain haastavana myös sen takia, ettei haastateltavat halunneet työn laadun heikkenevän. Työn rajaamisen kuvailuun liittyi myös kollegoiden hyvinvoinnin huomioon otto. Tätä rinnasti näkemys

siitä, että huomio oman työn rajaamisesta tai rajaamattomuudesta luo heijastevaikutuksia tiimitasolla.

Aineistossa korostuivat myös alaistaidot ja työntekijöiden kyky tunnistaa oma roolinsa työhyvinvoinnin rakentumisessa. Tämä viittaa siihen, että työhyvinvointi ymmärretään yhteisvastuullisena prosessina, jossa sekä organisaation rakenteet että yksilön omat valinnat ja toimintatavat kietoutuvat toisiinsa. Toimijuus näkyi työntekijöiden tavoissa huolehtia palautumisestaan ja tehdä valintoja, jotka tukivat jaksamista kuormittavassa työssä. Tämä viittaa siihen, että itsensä johtaminen ei ollut vain yksilön sisäinen taito, vaan osa laajempaa kokonaisuutta, jossa työntekijät pyrkivät aktiivisesti vaikuttamaan omaan hyvinvointiinsa osana työyhteisöä.

### **Palautuminen**

Haastateltavat kokivat voivansa palautua työajan ulkopuolella ja nostivat esiin oman toimijuutensa palautumisen edistäjänä. Palautumista tukivat erityisesti työn ja vapaa-ajan selkeä erottaminen, omien rajojen tunnistaminen sekä arjen rutiinit, jotka auttoivat irrottautumaan työstä ja tasapainottamaan kuormitusta.

Toimijuus näkyi myös työntekijöiden tavoissa huolehtia palautumisestaan kuormittavassa työssä. Palautumista tuettiin esimerkiksi tauottamalla työpäivää, rytmittämällä vaativia tehtäviä ja hyödyntämällä joustavia työskentelytapoja silloin, kun se oli mahdollista.

Vaikka palautumista edistäviin toimintatapoihin ei aina kyetty, niiden merkitys tunnistettiin ja niitä kohti pyrittiin. Tämä kertoo työntekijöiden vahvasta toimijuudesta sekä halusta ylläpitää omaa hyvinvointiaan kuormituksesta huolimatta.

Kuormituksen kasautuminen näkyi työntekijöiden tavoissa kuvata palautumisen haasteita ja kroonisen työliitännäisen stressin oireita. Osa kertoi työskentelevänsä sairaana tai jatkavansa työasioiden pohtimista öisin, ei siksi että heiltä sitä edellytettäisiin, vaan koska työn rakenteet ja kuormituksen määrä loivat yksilöllisiä kokemuksia, ettei työmäärän kasautumista ollut muuten mahdollista hallita.

Myös ne, jotka eivät olleet kokeneet vastaavia haasteellisia kuormituksen tiloja nykyisissä työtehtävissä, kantoivat kuitenkin huolta siitä, mitä tapahtuisi työmäärälle, mikäli he sairastuisivat pidemmäksi aikaa. Tämä kuvastaa työn koettua rakenteellista haavoittuvuutta, sillä haastateltavat kokivat, etteivät työn rakenteet aina mahdollista palautumista tai poissaolojen kompensointia.

Palautumisen haasteet liittyivät työn rakenteellisiin ominaisuuksiin, erityisesti moniprojektityön samanaikaisiin vaatimuksiin, jatkuviin siirtymiin ja hektisiin työpäiviin, jotka kavensivat mahdollisuuksia hallita kuormitusta ja irrottautua työstä.

### 4.3 Osaaminen ja sen kehittäminen

#### Osaamisen kehittäminen

Osa haastateltavista kuvasi organisaation sisäisiä toimintoja, jotka tukevat tiedon ja osaamisen jakamista ja ne koettiin myönteisiksi toiminnoiksi. Samalla haastatteluisissa kävi ilmi, etteivät kaikki työntekijät ole niistä tietoisia ja ne haastateltavat toivoivatkin enemmän tällaisia toimintoja tukemaan oman asiantuntijuuden kehitystä.

Oppimisen ja kehittymisen tuki näyttäytyi positiivisena voimavarana, joka lisäsi työn merkityksellisyyttä ja tuki asiantuntijuuden ylläpitämistä. Henkilökohtaiset urapolut ja kehityssuunnitelmat koettiin arvokkaina, sillä ne loivat näkyvyyttä tulevaisuuden mahdollisuuksiin ja vahvistivat kokemusta siitä, että organisaatio panostaa työntekijöidensä kasvuun. Myönteisesti arvioitiin myös organisaation tarjoama tuki sisäisiin koulutuksiin sekä ulkoisiin, tutkintoon johtaviin opintoihin.

Aineistossa nousi kuitenkin esiin, että koulutus- ja kehittämismahdollisuuksista kaivattiin selkeämpää ja saavutettavampaa informaatiota. Monelle organisaation tarjoaman tuen saavuus oli saavutettavuudeltaan epäselvä toiminto, ja osa työntekijöistä kuvasi epävarmuutta siitä, miten etenisi, jos haluaisi hakeutua organisaation ulkopuoliseen lisäkoulutukseen. Tämä viittaa siihen, että kehittämismahdollisuudet eivät ole kaikille näkyviä.

Vaikka tukitoimet koettiin lähtökohtaisesti myönteisiksi, niiden käytännön hyödyntämistä koettiin rajoittavan usein ajan puute. Kokemus kiireisestä työarjesta ja projektien kuormittavuudesta kuvattiin heikentävän mahdollisuuksia osallistua koulutuksiin tai edistää omaa osaamista systemaattisesti, vähentäen tukitoimien koettua vaikuttavuutta. Haastateltavat kuvasivat toistuvasti, etteivät he kykene osallistumaan lisäkoulutuksiin työn senhetkisen määrän vuoksi. Moni kertoi myös, että vaikka koulutuksiin osallistuminen olisi ajallisesti mahdollista, niiden suorittaminen muun työkuorman ohella koettiin kuormittavaksi.

Osa haastateltavista korosti myös rajaamisen tärkeyttä tässäkin, jotta työajan sisältö ei kuormittuisi tai kärsisi. Tämä koettiin heikentävänä käytännön mahdollisuuksia hyödyntää tarjolla olevia kehittämismahdollisuuksia ja vähensi niiden koettua saavutettavuutta

#### Osaamisen kohtaanto

Osaamisen kohtaanto nousi esiin motivaatiota heikentävänä sekä voimavarallistavana tekijänä. Työntekijät kuvasivat työskentelevänsä ajoittain projekteissa, joihin heillä ei ollut välitöntä asiantuntijuutta ja tällöin osaaminen jouduttiin rakentamaan työn edetessä. Haastateltavat kuvasivat tilanteita, joissa he joutuivat rakentamaan asiantuntijuuttaan hankkeen tai projektin sisällä sen sijaan, että heidän olemassa olevaa osaamistaan olisi hyödynnetty hankkeen sisällön kehittämisessä jo lähtökohtaisesti. Tämä koettiin turhauttavana ja motivaatiota

laskevana, sillä työntekijät olisivat toivoneet voivansa käyttää vahvuuksiaan ja aiempaa osaamistaan suoraan hankkeen tavoitteiden edistämiseen. Ilmiö loi kokemuksen siitä, ettei omaa asiantuntijuutta aina tunnusteta tai hyödynnetä tarkoituksenmukaisesti.

Haastateltavat kuvasivat myös tilanteita, joissa he olivat päässeet hyödyntämään omaa asiantuntijuuttaan suoranaisesta, jolloin työtä kuvattiin antoisaksi ja mielekkääksi. Mahdollisuutta käyttää omaa osaamista täysipainoisesti kuvattiin vahvistavan tunnetta ammatillisesta pätevydestä ja lisäävän kokemusta työn merkityksellisyydestä. Asiantuntijuuden hyödyntäminen kytkeytyi myös kokemukseen siitä, että oma osaaminen tunnustetaan ja sitä arvostetaan.

#### 4.4 Työyhteisö ja vuorovaikutus

##### **Yhteisöllisyys**

Aineistosta yhteisöllisyys nousi selkeäksi voimavaraksi, joka kannatteli arjen työskentelyä monipaikkaisessa ja projektipainotteisessa toimintaympäristössä. Työyhteisö koettiin monella tavalla tukevaksi, ja kollegiaalinen apu sekä tuki näyttäytyi keskeisenä arjen voimavarana. Luottamus tiimissä sekä avoin vuorovaikutus nousivat toistuvasti esiin aineistossa yhteenkuuluvuuden vahvistavana tekijänä.

Moniprojektinen työskentely loi tilanteen, jossa tiimin käsite vaihteli työntekijöiden välillä. Osa koki projektikohtaisen tiimin läheisemmäksi kuin hallinnollisen tiimin, joka näyttäytyi etäisempänä. Yhteisöllisyyttä koettiin silti projektitiimien ja muiden työyhteyksien kautta, ja tiimin monimuotoisuus nähtiin vahvuutena. Aineistosta nousi esiin, että useiden projektien kautta syntyi laaja kollegaverkosto, josta löytyi tukea, osaamista ja näkökulmia erilaisiin tilanteisiin. Useat kuvasivat, että vaikka tiimi ei aina ollut fyysisesti läsnä, heille syntyi kuitenkin luottamus siitä, ettei työssä tarvitse olla yksin. Tämä kokemus auttoi paikkaamaan koettua etääntymistä esimerkiksi, hallinnollisesta- tai projektitiimistä.

Haastateltavat kokivat saavansa kollegoilta apua ja tukea matalalla kynnyksellä. Kollegojen osaamista kuvattiin poikkeuksellisen vahvaksi, ja arvostus heitä kohtaan oli selvästi näkyvissä. Kollegiaalinen tuki näyttäytyi näin keskeisenä voimavarana, joka auttoi hallitsemaan moniprojektisuuden tuomia epävarmuuksia ja työn kuormitusta.

Yhteisöllisyyttä vahvistivat myös hybridimallin ja etätöiden mahdollistamat epämuodolliset yhteydenpidon muodot. Vapaa-ajan viestintä epävirallisissa kanavissa sekä työajan ulkopuoliset tapaamiset lisäsivät kokemusta läheisyydestä ja jatkuvasta yhteydestä. Nämä täydensivät virallista työyhteisön vuorovaikutusta ja loivat tilaa kevyemmälle, mutta merkitykselliselle yhteisöllisyydelle.

Esihenkilö koettiin helposti saavutettavaksi ja tavoitettavaksi. Saavutettavuus vahvisti kokemusta matalasta kynnyksestä ottaa yhteyttä ja toi työarkeen täten turvallisuuden tunnetta.

## Viestintä

Monimuotoiset viestintäkanavat koettiin hyödyllisiksi ja yhteisöllisyyttä tukeviksi toiminnoiksi, jotka tukivat myös moniprojektityöskentelyä. Haastateltavat kokivat, että tiedon ja osaamisen jakaminen sujui arjen työssä luontevasti jo itse työn luonteen vuoksi. Hanke- ja projektityössä tiedonvaihto tapahtui heidän mukaansa ikään kuin itsestään, ilman erillistä panostusta.

Osa haastateltavista toi kuitenkin esiin, ettei pelkästään virtuaalisiin viestintäkanaviin tukeutuminen riitä tiedon tavoittamiseen, vaikka etäviestinnän koettiin toimivan sujuvasti. Lähi-työssä kollegoiden kesken vaihtuu niin kutsuttua ”hiljaista tietoa” luontevasti keskustelujen lomassa ja tämän koettiin olevan vaikeammin saavutettavissa virtuaalisessa ympäristössä. Samaten koettiin, että työlle ominaisia spontaaneja ja luovia keskusteluhetkiä ei synny luontevasti ilman kasvokkaista vuorovaikutusta.

Viestinnän haasteet nousivat kuitenkin selkeästi esiin erityisesti tiimiä koskevissa muutostilanteissa. Näiden muutosten ennakoimattomuus ja viestinnän jatkumon puute koettiin lisäävän epävarmuutta ja heikentävän luottamusta organisaation toimintaan. Haastateltavat kokivat, että palautteen perusteella oli tehty joitakin korjaavia toimenpiteitä, mutta toivoivat silti selkeämpää, johdonmukaisempaa ja suunnitelmallisempaa sanoitusta muutosten etenemisestä.

Organisaation yleiset prosessit ja tiimin rakenteisiin tai toimintoihin kohdistuvat muutosprosessit nousivat toistuvasti esiin työhyvinvointiin vaikuttavina tekijöinä. Erityisesti kokemus ennakoimattomasta ja epäselvästä viestinnästä koskien tiimiin kohdistuvia muutoksia lisäsivät kuormitusta ja loivat kokemuksen siitä, että työntekijöillä ei aina ollut riittävää ennakoitietoa tai kokonaiskuvaa tulevista muutoksista tai niiden perusteluista.

Haastatteluista nousi esiin myös tietynlainen kipuilu edeltävästä rakenteellisesta tiimimuutoksesta, josta osa tiimistä edelleen toipuu. Tämän vuoksi uudet muutokset nostattivat voimakkaita reaktioita ja lisäsivät tarvetta avoimelle, ennakoivalle viestinnälle.

### 4.5 Johtaminen ja esihenkilötyö

Aineistossa organisaatiotason johtaminen näyttäytyi pääosin etäisenä ja ylhäältä alaspäin suuntautuvana. Vaikka kokemuksissa oli jonkin verran vaihtelua, moni haastateltavista kuvasi johtamistapaa etäiseksi ja jäykäksi, mikä heikensi tunnetta osallistumisesta ja vaikutusmahdollisuuksista. Osa haastateltavista hyväksyi tämän organisaation suureen kokoon liittyvänä piirteenä, kun taas osa toivoi osallistavampaa ja vuorovaikutteisempaa kulttuuria sekä modernimpia johtamismetodeja. Aineistossa korostui toive organisaatiotason johtamisesta, joka olisi läsnä olevampaa, dialogisempaa, osallistavampaa ja aidosti vuorovaikutteista.

Haastateltavat kokivat, että organisaatiolla on pyrkimys rakentaa yhteistä ”me-henkeä” esimerkiksi tapahtumien ja viestinnän kautta. Samalla kuitenkin ymmärrettiin, ettei tämä yhteisöllisyyttä vahvistava ”me-tila” tavoita kaikkia samalla tavalla organisaation suuren koon vuoksi. Tämä loi kokemuksen siitä, että organisaation sisäinen yhtenäisyys ei aina heijastu arjen työskentelyyn yksilö- tai tiimitasolla tasaisesti.

Useat haastateltavat kokivat, että heillä oli rajalliset mahdollisuudet vaikuttaa heitä koskeviin tavoitteisiin ja toimintatapoihin. Tämä lisäsi koettua etäisyyttä organisaation ja työntekijöiden välillä sekä heikensi luottamusta päätöksentekoon. Tarve henkilöstön osallistamiselle nousi esiin toistuvasti aineistosta, erityisesti tiimikohtaisten tavoitteiden ja toimintatapojen muotoilussa.

Ylemmän johdon odotukset koettiin ajoittain haastaviksi suhteessa käytettävissä oleviin resursseihin ja saavutuksia koskevan palautteen koettiin painottuvan enemmän tuleviin tavoitteisiin, kuin jo saavutettuihin onnistumisiin. Tämän koettiin heikentävän työn merkityksellisyyden kokemusta ja loi tunteen siitä, ettei työn arjen realiteetteja aina tunnisteta tai ettei saavutuksista saa riittävästi tunnustusta. Haastateltavat toivoivat palautekeskusteluihin enemmän positiivista ja saavutuksia huomioivaa näkökulmaa.

Aineistossa toistui kokemus siitä, että työtä ohjaavat yhä vahvemmin tulostavoitteet. Tätä ei kuvattu pelkästään organisaation sisäisenä ilmiönä, vaan sitä ymmärrettiin myös laajempien yhteiskunnallisten muutosten kautta. Haastateltavat kuvasivat viime vuosien kehitystä, jossa koulutusalan organisaatioiden rahoitusta on leikattu valtion tasolla, mikä on lisännyt ulkoisen rahoituksen merkitystä ja projektimaisuutta. Tämän koettiin heijastuvan arjen työhön tulos-paineina ja työn suunnan ohjautumisena rahoituskeinojen ehtojen mukaan. Lisäksi organisaatiotason sekä projektityöhön liittyvät prosessit koettiin paikoin epäselviksi ja byrokraattisiksi, mikä heijastui työn sujuvuuteen ja lisäsi kokemusta siitä, että arjen työskentelyä tukevat rakenteet eivät aina ole riittävän selkeitä.

Samanaikaisesti tuotiin esiin, että organisaatio pyrkii huomioimaan henkilöstöä esimerkiksi lahjanomaisilla muistamisilla ja tarjoamalla työhyvinvointia tukevia palveluita ja etuja. Nämä koettiin myönteisinä eleinä, ja haastateltavat kertoivat pitävänsä arvossa työsuhteen tuomia etuja.

#### 4.6 Haastateltavien esille tuomat kehittämiskohteet

Haastateltavat olivat kehitysmuoniteisiä ja tuottivat myös toiveita omaansa ja tiimin työhyvinvointia koskeviin työhyvinvointia tukeviin toimintoihin. Haastattelusta nousi esiin toive osallistamisesta, sekä omaa työtä koskevissa muutoksissa että tiimin yhteisessä hyvinvoinnissa. Lisäksi kävi ilmi, että tiimi kaipaa selkeitä yhdessä laadittuja pelisääntöjä, jotka vähentävät epäselvyyksiä ja kuormitusta ja toimisivat arjen työn ohjenuorina. Tämän lisäksi nousi esiin



tarve substanssitasoisesta työohjauksesta ja erityisesti moniprojektityön piirteitä tukevasta työohjauksesta.

Erityisen myönteisenä toimintona koettiin esihenkilön mahdollistamat one-to-one-keskustelut. Ne tarjosivat tilan pysähtyä oman työn äärelle, saada palautetta ja tulla nähdyksi yksilönä. Näissä keskusteluissa vahvistui koettu luottamus ja haastateltavat kokivat niiden antavan tilaa avoimmalle keskustelulle. One-to-one-keskustelut muodostuivat näin merkittäväksi voimavaraksi. Haastateltavat toivat esiin toiveen siitä, että vuorovaikutusta voitaisiin vahvistaa entisestään. Vuorovaikutuksen vahvistamisen toive kuvastaa tarvetta lisätä tiloja ja käytäntöjä, joissa yhteinen ajattelu, kuulluksi tuleminen ja arjen jakaminen voivat toteutua luontevammin.

Uutena teemana nousi esiin toive monipuolisista ja kevyistä yhteisistä oheisaktiviteeteista, sekä kulttuuripainotteisista aktiviteeteista liikuntapainotteisten rinnalle. Organisaatiotasolla toivottiin prosessien selkeyttämistä ja järjestelmien keventämistä sekä byrokratian keventämistä, sillä nykyiset rakenteet koetaan työtä kuormittaviksi. Lisäksi moni koki, ettei heillä ole aikaa osallistua organisaation tarjoamiin hyvinvointitoimiin työmäärän vuoksi, mikä korostaa tarvetta ajallisesti realistisille ja arkeen sopiville työhyvinvointia tukeville käytännöille sekä toiminnoille.

## 4.7 Tulokset voimavaramallissa

Kokoava käsite	Voimavarat	Kuormitustekijät
Työn rakenteet ja organisointi	<p>Etätöiden joustavuus ja työrauha</p> <p>Mahdollisuus valita etä- ja lähityön välillä</p> <p>Työn suunnittelun vapaus</p> <p>Työntekijöiden oma kyky tauottaa ja rytmittää työpäivää</p> <p>Lähitapaamisten koettu merkityksellisyys</p> <p>Organisaation tuki ergonomialle</p>	<p>Moniprojektityön sirpaleisuus ja moniohjauksellisuus</p> <p>Ristiriitaiset tavoitteet ja odotukset</p> <p>Liiallinen työmäärä, Priorisoinnin ja ohjauksen tarve</p> <p>Hektiset työpäivät ja peräkkäiset kokoukset</p> <p>Toimitilojen meluisuus ja työpisteiden puute</p> <p>Tilanvarausjärjestelmän rajoitteet</p> <p>Innovatiivisuuden tehostamisen tarve spontaanien kohtaamisten puuttuessa</p> <p>Epäselvät yhteiset pelisäännöt</p> <p>Kehittämispäivien sisältöjen juurtumattomuus</p>
Työn tekemisen tavat ja ammatillinen toimijuus	<p>Joustavuus työajan ja työpäivän suunnittelussa</p> <p>Autonomia ja mahdollisuus vaikuttaa työn sisältöön Itseohjautuvuus</p> <p>Itsensä johtamisen taidot</p> <p>Toimijuus palautumisessa ja omien rajojen tunnistamisessa</p>	<p>Autonomian kääntyminen epävarmuudeksi</p> <p>Työajan hämärtyminen</p> <p>Rajojen asettamisen vaikeus</p> <p>Kuormituksen kasautuminen Palautumisen haasteet</p> <p>Työmäärän hallinnan vaikeus</p>
Osaaminen ja sen kehittäminen	<p>Osaamisen jakamisen käytännöt</p> <p>Kehittymisen tuki (koulutukset, urapolut, kehityskeskustelut)</p> <p>Oman asiantuntijuuden hyödyntäminen/Osaamisen</p>	<p>Osaamisen kohtaanto</p> <p>Epäselvyys koulutusmahdollisuuksista</p> <p>Kiire ja työkuorma estävät koulutuksiin osallistumisen</p>

	hyödyntämisen tuoma merkityksellisyys	Kehittämismahdollisuuksien heikko näkyvyys
Työyhteisö ja vuorovaikutus	<p>Yhteisöllinen, kollegiaalinen tuki</p> <p>Luottamus ja avoin vuorovaikutus</p> <p>Projektitiimien kautta syntyvä laaja verkosto</p> <p>Epämuodollinen yhteydenpito</p> <p>Monimuotoiset viestintäkanavat</p>	<p>Hiljaisen tiedon siirtymisen vaikeus</p> <p>Spontaanien luovien keskustelujen puute</p> <p>Muutostilanteiden epäselvä viestintä</p> <p>Organisaatiomuutosten heikko sanoittaminen</p> <p>Aiemman tiimimuutoksen käsittelemättömyys</p>
Johtaminen ja esihenkilötyö	<p>Esihenkilön saavutettavuus; Luottamuksellinen suhde, One-to-one-keskustelut</p> <p>Organisaation tarjoamat hyvinvointiedut</p>	<p>Etäinen organisaatiotason johtaminen</p> <p>Rajalliset vaikutusmahdollisuudet</p> <p>Tulospaineet prosessien ja järjestelmien byrokraattisuus</p> <p>Palautteen painottuminen tuleviin tavoitteisiin</p> <p>Osallistamisen puute</p>

Taulukko 3: Voimavarataulukko

#### 4.8 Kehittämistarpeet työhyvinvoinnin parantamiseksi

Näiden tulosten perusteella tiimin työhyvinvoinnin kehittämisen keskeiseksi tavoitteeksi valittiin rakenteiden selkeyttäminen, työn hallinnan vahvistaminen ja vuorovaikutuksen parantaminen siten, että työntekijöiden osaaminen, motivaatio ja palautumisen edellytykset voivat toteutua organisaation nykyisten rakenteiden puitteissa. Kehittämistoimet kohdistuvat tiimin sisäisiin käytäntöihin, esihenkilö-tiimi-vuorovaikutukseen sekä arjen rakenteisiin, jotka vaikuttavat työn sujuvuuteen, kuormituksen tasapainoon ja yhteisöllisyyden ylläpitämiseen.

**Ensimmäinen kehittämisen painopiste** liittyy työn rakenteiden selkeyttämiseen, projektien hallintaan ja työn sirpaleisuuden vähentämiseen. Tulosten perusteella projektien päällekkäisyys, moninaiset tehtävät ja jatkuvat keskeytykset heikensivät työn hallinnan tunnetta ja lisäsivät kuormitusta. Tarve ohjaukselliselle tuelle ja priorisoinnille oli selkeä. Kehittämistoimissa korostuu tarve yhteiselle projektien priorisoinnille, projektimäärien hallinnalle, keskeytyksentömän työn ajankohdille sekä pelisäännöille, jotka tukevat työajan rajaamista ja palautumista. Työergonomian ja toimitilojen osalta tavoitteena on varmistaa, että monipaikkainen työ tukee keskittymistä ja hyvinvointia, ja että työrauhaa tukevat ratkaisut ovat helposti saavutettavissa.

**Toinen kehittämiskohde** liittyy vuorovaikutukseen ja viestintään. Hybridimallin jännitteet, hiljaisen tiedon tavoittamisen haasteet ja muutostilanteiden katkonainen viestintä lisäsivät epävarmuutta ja heikensivät kokonaiskuvan muodostumista. Kehittämistoimissa korostuu tarve säännöllisille yhteisille keskusteluhetkille, selkeälle muutostiedottamiselle ja rakenteille, jotka tukevat tasavertaista osallistumista riippumatta työskentelypaikasta. Yhteisöllisyyden vahvistamiseksi tiimi toivoi myös kevyitä, matalan kynnyksen yhteisiä aktiviteetteja, jotka tukevat yhteenkuuluvuutta ja palautumista.

**Kolmas kehittämisen painopiste** liittyy osaamisen hyödyntämiseen ja kehittymisen mahdollisuuksiin. Tulosten perusteella työntekijät kokivat sisäisen motivaationsa vahvaksi, mutta osaamisen hyödyntämisen rakenteet ja koulutusmahdollisuuksien saavutettavuus olivat epäselviä. Työmäärän runsaus koitui esteeksi koulutusmahdollisuuksiin osallistumiselle. Kehittämistoimissa korostuu tarve tehdä koulutuspolut näkyvämmiksi, varmistaa kehittymisen yhdenvertaiset mahdollisuudet ja hyödyntää työntekijöiden osaamista jo hankkeiden tai projektien suunnitteluvaiheessa. Itsensä johtamisen taitojen vahvistaminen voi tukea työn rajaamista ja tasapainottaa koettua työmäärää.

**Neljäs kehittämiskohde** liittyy esihenkilötyön ja tiimin vuorovaikutuksen vahvistamiseen. Esihenkilö koettiin saavutettavaksi ja luottamukselliseksi, mutta moniohjauksellisuuden selkeyttäminen ja substanssituki nousivat kehityskohteiksi. Kehittämistoimissa korostuu tarve selkeyttää roolitusta tilanteissa, joissa työntekijät tarvitsevat sisällöllistä tukea, sekä varmistaa

one-to-one-keskustelujen säännöllisyys ja tavoitteellisuus. Näiden keskustelujen koettiin olevan merkittävä voimavara, joka tukee työn hallintaa ja yksilöllistä palautumista.

**Viides kehittämisen painopiste** liittyy kehittämispäivien ja yhteisten prosessien jatkuvuuteen. Kehittämispäivät koettiin hyödyllisiksi, mutta niiden sisältö ei aina juurtunut arkeen. Kehittämistoimissa korostuu tarve konkreettisille jatkotoimille, vastuuhenkilöille ja säännölliselle seurannalle, jotta kehittämistyö muodostuu jatkuvaksi eikä irralliseksi.

## 5 Työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelma

Kartoittaessani eri mallisia työhyvinvointisuunnitelmia halusin ottaa huomioon tiimin nykyisen, työn täyteen tilan. Pohdin, kuinka paljon työhyvinvoinnin suunnitelman toteuttaminen voi kuormittaa jo valmiiksi kuormittunutta työyhteisöä, jossa muutosprosessit ovat oletettavissa lähitulevaisuudessa. Samalla tarkastelin asiaa esihenkilön näkökulmasta: kuinka paljon työhyvinvoinnin johtamisen ja kehittämisen vastuuta voi lisätä esihenkilölle, joka vastaa suhteellisen kookkaan ja monipaikkaisen, moniprojektityötä tekevän tiimin johtamisesta?

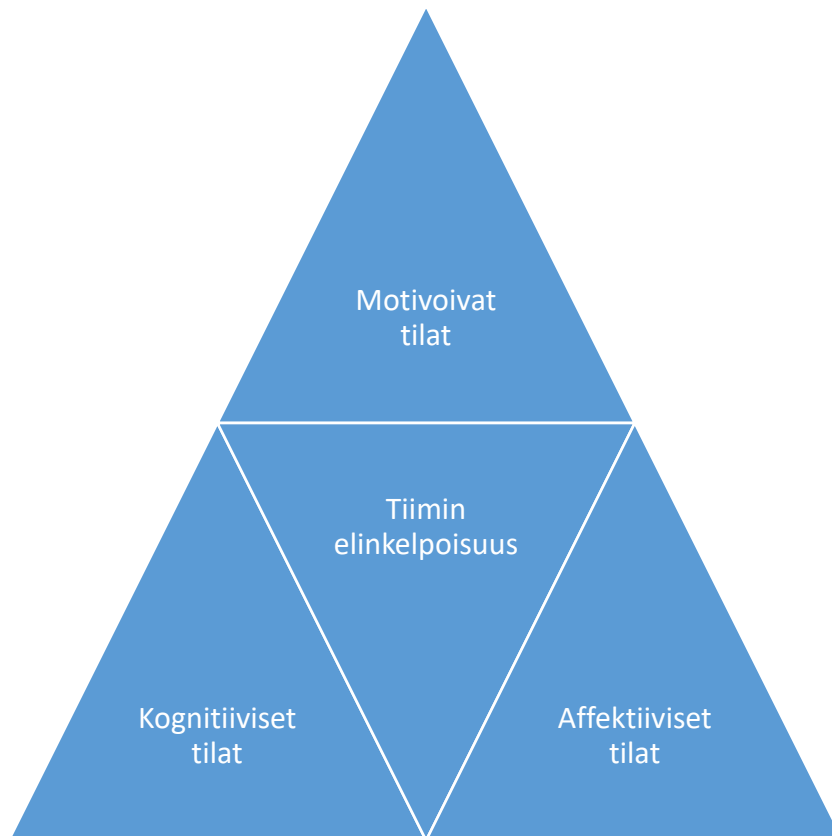
Tämä pohdinta oli keskeinen osa suunnitteluprosessia. Halusin samalla tarkastella, millaisia työhyvinvoinnin tukimalleja on jo olemassa ja mitä niistä voisi soveltaa tiimin tilanteeseen. Aineisto osoitti selvästi, että tiimin kuormitus liittyy vahvasti työn rakenteisiin, priorisointiin ja työn hallinnan haasteisiin. Tästä syystä työhyvinvointisuunnitelmaa ei ollut tarkoituksenmukaista rakentaa sellaisten toimenpiteiden varaan, jotka lisäävät työmäärää tai edellyttävät merkittävää lisäpanostusta ajallisesti. Suunnitelman tuli tukea työn sujuvuutta ja vähentää kuormitusta, ei lisätä sitä.

Kehittämissuunnitelma keskittyy siksi sellaisiin rakenteisiin ja käytäntöihin, jotka ovat tiimin omassa vaikutuspiirissä ja jotka voivat keventää arkea ilman raskaita muutoksia. Aineiston perusteella juuri nämä tiimitason ratkaisut, kuten työn priorisointia tukevat käytännöt, itsensä johtamisen taitojen vahvistaminen, keskeytyksettömän työajan rakenteet, vuorovaikutuksen selkeyttäminen ja esihenkilö-työntekijä-keskustelujen jatkuvuus, voivat potentiaalisesti tuottaa konkreettisia parannuksia työhyvinvointiin ilman lisäkuormitusta.

Kehittämissuunnitelman taustalla hyödynnetään jaetun johtajuuden ja itseohjautuvuuden tutkimusta, jonka mukaan sujuvan työn edellytykset rakentuvat vastuun jakautumisen, selkeiden rakenteiden, yhteisten toimintamallien ja luottamukseen perustuvan johtamiskulttuurin varaan (Kinnunen ym. 2020, s. 38-47; 38-40; Bang & Midelfart 2017, s. 45-52). Kinnusen ym. (2020) mukaan itseohjautuvuuden lisääminen ei automaattisesti vahvista autonomiaa, vaan voi päinvastoin lisätä kontrollia ja epävarmuutta, mikäli tavoitteet, roolit ja vastuut jäävät epäselviksi. Tällöin työntekijät joutuvat paikkaamaan rakenteellisia puutteita omalla toimijuudellaan, mikä lisää kuormitusta.

Johtamisen keskeinen tehtävä itseohjautuvuutta tavoittelevissa tiimissä on tarjota riittävästi tietoa, yhteinen suunta ja psykologisesti turvallinen ilmapiiri, jossa työntekijät uskaltavat tehdä päätöksiä ja toimia autonomisesti (Kinnunen ym. 2020, s. 41-44). Selkeät rakenteet eivät siis rajoita itseohjautuvuutta, vaan mahdollistavat sen. Organisaation johtamiskäytännöt muodostavat perustan, jonka varaan tiimien toimivuus ja työhyvinvointi voivat rakentua myös hajautetuissa asiantuntijayhteisöissä (Kinnunen ym. 2020, s. 45-47).

Bangin ja Midelfartin (2017, s. 45-52) tiimidynamiikan teoria täydentää tätä näkökulmaa tarkastelemalla tiimin toimivuutta niin sanottuina syntyvinä tiloina (emergent states). Tiimin elinkelpoisuus rakentuu kognitiivisista tiloista (jaettu ymmärrys ja yhteinen suunta), motivoivista tiloista (sitoutuminen ja merkityksellisyyden kokemus) ja affektiivisista tiloista (luottamus, yhteenkuuluvuus ja myönteiset tunnekokemukset). Nämä tilat eivät synny itsestään, vaan edellyttävät tietoista johtamista ja rakenteellista tukea, kuten yhteisiä pelisääntöjä, selkeitä toimintamalleja ja saavutettavaa esihenkilötyötä.



Kuva 2: Tiimin elinkelpoisuus, Bang ja Midelfart (2017)

Monipaikkaisessa asiantuntijatyössä näiden tilojen rakentaminen on erityisen haastavaa, koska vuorovaikutus on hajautunutta ja spontaanit kohtaamiset vähäisiä. Tällöin johtamisen rooli korostuu ja selkeä viestintä, yhteiset toimintamallit, saavutettavuus sekä luottamusta vahvistavat käytännöt muodostavat perustan tiimin elinkelpoisuudelle. Lähijohtamisen ulottuvuus on keskeinen, sillä juuri arjen johtamiskäytännöt ylläpitävät niitä kognitiivisia, affektiivisia ja motivoivia tiloja, joiden varaan tiimin toimivuus rakentuu. Näiden näkökulmien yhdistäminen tukee kehittämissuunnitelman rakennetta

TTL:n (2025) jo kehittämä malli, 5 askelta sujuvampaan työhön (Liite 2.), tarjoaa konkreettisen rungon työn sujuvuuden kehittämiseksi. Jaetun johtajuuden ja emergenttien tilojen teorit tuovat kehittämissuunnitelmaan johtamisen ja tiimidynamiikan ulottuvuuden, jotka ovat erityisen keskeisiä monipaikkaisessa asiantuntijatyössä.

Kehittämistoimet muodostavat toisiinsa kytkeytyvän kokonaisuuden: rakenteelliset ratkaisut tukevat vuorovaikutusta, osaamisen hyödyntäminen vahvistaa työn sujuvuutta ja työhyvinvointilomake toimii sekä yksilöllisen että tiimitason kehittämisen välineenä. Lisäksi esihenkilön säännöllinen tilannekuvaraportointi johdolle varmistaa, että tiimin tilanne on näkyvä myös organisaation päätöksenteossa.

Kehittämistoimien kokonaisuutta täydentää työntekijän oma työhyvinvointilomake (Liite 2), jonka tarkoituksena on tukea työn rajaamista, kuormituksen ennakointia ja yksilöllistä palautumista. Aineiston perusteella työntekijöillä on vahva ammatillinen toimijuus ja kyky havainnoida omaa jaksamistaan, mutta rakenteet, jotka mahdollistaisivat systemaattisen hyödyntämisen, koetaan puutteellisiksi. Lomake auttaa työntekijää pysähtymään oman tilanteensa äärelle ja tekemään näkyväksi kuormitukseen, palautumiseen, osaamisen hyödyntämiseen ja työn hallintaan liittyviä havaintoja.

Lomakkeen käyttö tukee myös esihenkilö-tiimi-vuorovaikutusta. Sitä voidaan hyödyntää one-to-one-keskustelujen pohjana, jolloin keskustelu rakentuu työntekijän omista havainnoista ja tarpeista käsin. Tämä vahvistaa työntekijän toimijuutta, lisää keskustelujen tavoitteellisuutta ja auttaa tunnistamaan tilanteet, joissa työkuormaa, priorisointia tai työn rajaamista on tarpeen tarkentaa. Lomake toimii samalla varhaisena signaalina kuormitushuipuista ja palautumisen haasteista, mikä tukee sekä yksilöllistä että tiimitason ennakointia.

Lisäksi lomaketta voidaan hyödyntää tiimin yhteiskehittämisen välineenä. Kun lomakkeen teemoja tarkastellaan tiimitasolla koottuna ja tarvittaessa anonymisoituna, se auttaa tunnistamaan yhteisiä kuormitustekijöitä, palautumisen esteitä, osaamisen hyödyntämisen mahdollisuuksia sekä työnhallinnan rakenteellisia haasteita. Näin lomake toimii paitsi yksilöllisen työhyvinvoinnin tukena myös tiimin kehittämisen systemaattisena työkaluna.

Kokonaisuutena kehittämissuunnitelma tähtää siihen, että tiimin arki rakentuu selkeiden rakenteiden, tasapainoisen kuormituksen, toimivan vuorovaikutuksen ja tarkoituksenmukaisen osaamisen hyödyntämisen varaan. Tavoitteena ei ole kehittää itse organisaatiota, vaan vahvistaa tiimin toimintaa organisaation tarjoamissa raameissa ja luoda arkeen käytäntöjä, jotka tukevat sekä yksilöllistä että yhteistä työhyvinvointia.

Koska organisaatiotason kehittäminen ei kuulu tämän opinnäytetyön tavoitteisiin, on pohdittava, miten tiimi voisi tarttua muutosviestinnän aiheuttamiin epäselvyyksiin. Yksi mahdollisuus on luoda tiimikohtainen viestinnän malli, joka selkeyttää, mitä tietoa tiimi tarvitsee, milloin sitä tarvitaan, keneltä tieto saadaan, miten tieto välitetään ja mitä kanavia käytetään. Tällainen malli auttaisi jäsentämään sekä tiimin sisäistä että ulkoista tiedonkulkua ja voisi vähentää epävarmuutta tulevaisuudessa mahdollisissa muutostilanteissa.

Osallistamisen näkökulmasta on tärkeää rakentaa vuorovaikutuskanavia, jotka tavoittavat erilaiset työntekijät. Kaikki eivät koe luontevaksi tuoda näkemyksiään esiin yhteisissä kokouksissa, joten osallistumisen rakenteita on laajennettava kattamaan myös hiljaisemmat äänet esimerkiksi kyselylomakkeiden avointen vastausten ja säännöllisten one-to-one-keskustelujen avulla. Näiden kautta muodostuu kattava tilannekuva tiimin tarpeista ja mahdollistuu yksilöllisten tukikeinojen suunnitelmallinen seuranta.

Kehittämistoimet on koottu taulukkoon, joka esittää tiimin työhyvinvoinnin kannalta keskeiset rakenteelliset, vuorovaikutukselliset ja yksilölliset toimet. Toimenpiteet perustuvat tulostaulukossa tunnistettuihin kehittämistarpeisiin, ja ne on muotoiltu siten, että ne ovat toteutettavissa organisaation nykyisissä rakenteissa ja vastaavat tiimin tämänhetkisiä tarpeita. Taulukossa esitetään kunkin toimenpiteen vastuutaho ja aikataulu, mikä tukee kehittämistyön läpinäkyvyyttä ja juurtumista arkeen.

Aineiston perusteella ensisijainen kehittämistarve liittyy rakenteiden selkeyttämiseen ja työn hallinnan vahvistamiseen. Tämä on kuitenkin pitkäkestoinen prosessi, joka vaatii resursseja sekä tiimiltä että esihenkilöltä, eikä välttämättä ole realistinen lähtökohta tiimin nykyisessä kuormitustilanteessa. Tästä syystä työhyvinvoinnin kehittämisen toimenpidetaulukko on rakennettu porrastetuksi kokonaisuudeksi, jonka avulla toimeksiantaja voi valita kehittämistyöhön sopivan panostustason.



Alla on kuvattu mitä kukin porrastus pitää sisällään ja millaista lisäarvoa se voi mahdollisesti tuottaa työhyvinvoinnin kannalta.

<b>Työhyvinvoinnin suunnitelman kolmevaiheinen porrastus</b>
<b>Kevyet toimenpiteet</b> , jotka ovat nopeasti toteutettavissa ja keventävät arkea ilman lisäkuormitusta. Lisäarvona tuo keveyttä työarkeen.
<b>Laajemmat toimenpiteet</b> , jotka vaativat jonkin verran valmistelua tai rakenteellista hienosäätöä. Lisäarvona työhyvinvoinnin ennakoitavuuden aspekti.
<b>Pitkän aikavälin toimenpiteet</b> , jotka edellyttävät merkittävämpää ajallista panostusta, jollain tasolla organisaation tukea tai rakenteellisia muutoksia. Lisäarvona työhyvinvoinnin ennakoitavuuden aspekti ja datan keräysmahdollisuus työhyvinvoinnin pitkäjänteistä kehittämistä sekä ylläpitämistä varten.

Taulukko 4: Työhyvinvoinnin suunnitelman tasot

Alla olevassa työhyvinvoinnin kehittämisen taulukossa (Taulukko 5) on määritelty kunkin toimenpiteen vastuutaho ja vastuuhenkilö, mikä tukee kehittämistyön läpinäkyvyyttä. Tämä mahdollistaa sen, että toimeksiantaja voi arvioida realistisesti, millä tasolla kehittämistyöhön voidaan kulloinkin sitoutua.

Taulukossa esitetyt aikataululliset toimenpidesyklit auttavat hahmottamaan, mitkä toimenpiteet ovat nopeasti toteutettavissa ja mitkä edellyttävät pidempää valmistelua. Tämä rakenne tekee työhyvinvointisuunnitelmasta joustavan ja skaalautuvan kehittämistä voidaan edistää myös rajallisilla resursseilla, mutta samalla tarjolla on pidemmän aikavälin ratkaisuja, jotka tukevat pysyvää muutosta.

Kehittämistoimi	Vastuutaho	Aikataulu
Keveyen kaavan työhyvinvoinnin kehittämistoimet		
“Onnistumiset ensin” -palautekäytännön käyttöönotto	Esihenkilö + tiimi	jatkuva
Viikoittaisen yhteisen keskusteluhetken käyttöönotto	Esihenkilö	jatkuva
Avoimen kysymyskanavan luominen muutostilanteisiin	Esihenkilö	jatkuva
Kevyiden yhteisaktiviteettien sopiminen	Tiimi	1 x 2 kk
Kävelykokousten käyttöönotto (etäkävelykokoukset)	Esihenkilö + tiimi	1-2x1 vko
Työhyvinvointilomakkeen käyttöönotto yksilön työn tueksi	Tiimi (vapaaehtoinen oman työn tuki)	tarvittaessa
Säännölliset one-to-one-keskustelut (6-8 viikon välein)	Esihenkilö	jatkuva
Laajemman kaavan työhyvinvoinnin kehittämistoimet		
Koulutuspolkujen näkyväksi tekeminen	Esihenkilö	2 x vuodessa
Substanssituen ja projektityön ohjauksellisen tuen roolituksen selkeyttäminen	Esihenkilö + tiimi	jatkuva ja tarvittaessa
Keskeytyksettömän työn ajankohtien sopiminen	Esihenkilö+tiimi	2 x vko
Osaamisen kohdennettu hyödyntäminen projektien suunnittelussa	Esihenkilö + tiimi	jatkuva
Tiimin oma viestintä suunnitelma	Esihenkilö+tiimi	Jatkuva ja tarvittaessa
Työajan rajaamista tukevien pelisääntöjen laatiminen ja juurruttaminen arkeen	Esihenkilö + tiimi	jatkuva
Pitkän kaavan kehittämistoimet		
Monipaikkaisen työn työrauhan ratkaisujen varmistaminen läsnäpäivinä	Esihenkilö + työtila-/IT-tuki	1-3 kk
Työhyvinvointilomakkeen käyttöönotto yksilötasolla	Esihenkilö+ tiimi	Joka toinen kk
Työhyvinvointilomakkeen käyttöönotto tiimitasolla	Esihenkilö + tiimi	Kvartaaleittain
Lomakkeen anonymisoitu koonti tiimin yhteiskehittämiseen	Esihenkilö	2-4x vuodessa
Lomakkeen hyödyntäminen one-to-one-keskusteluissa	Esihenkilö	jatkuva

Muutostiedottamisen mallin määrittely	Esihenkilö + johto	Tilanteen vaatiessa
Tiimin tilannekuvan säännöllinen raportointi johdolle	Esihenkilö	kvartaaleittain
<p>Luodaan laajat, vankat yhteiset arkeen juurrutettavat pelisäännöt:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Projektien ja hankkeiden enimmäismäärän määrittely</li> <li>• Projektien priorisointimallit</li> <li>• Työaika</li> <li>• Viestintä</li> <li>• Osallistuminen</li> <li>• Osallistaminen</li> <li>• Työn rakenteet</li> </ul>	Esihenkilö+tiimi	Jatkuva

Taulukko 5: 3-vaiheinen toimenpidetaulukko.

Toimenpidetaulukon lisäksi tulosten pohjalta laadittiin erilliset aihekohtaiset toimenpidetaulukot, joiden tarkoituksena on jäsentää kehittämistoimet vielä tarkemmalle tasolle ja tukea niiden toteutumista arjen käytännöissä. Näiden taulukoiden avulla tiimi ja esihenkilö voivat tarkastella kutakin kehittämisen osa-aluetta omana kokonaisuutenaan, tunnistaa konkreettiset toimintatavat ja varmistaa, että kehittämistyö juurtuu osaksi päivittäistä toimintaa. Aihekohtaiset taulukot täydentävät yleistä toimenpidetaulukkoa tarjoamalla yksityiskohtaisemman näkymän siihen, miten kukin kehittämisen painopiste näkyy käytännön työssä ja millaisia askelia sen toteuttaminen edellyttää.

### Osaamisen hyödyntäminen ja kehittymisen mahdollisuudet

#### Tunnistetut haasteet:

- osaamisen kehittämisen rakenteet epäselvät
- koulutusmahdollisuudet vaikeasti saavutettavissa
- työmäärä estää kehittymisen
- osaamista ei aina hyödynnetä projektien suunnittelussa

#### Kehittämistoimet:

- Keskitetään alakohtainen **osaaminen projektin sisältöön**
- Rakennetaan **koulutuspolkujen näkyvä rakenne** (mitä, kelle, milloin).
- Varmistetaan **aikaa kehittymiselle** (esim. 1 pv / kvartaali).
- Hyödynnetään osaamista **jo projektien suunnitteluvaiheessa**.
- Itsensä johtamistaitojen vahvistaminen (työn rajaaminen, aikataulujen huokoistaminen)

**Odotetut vaikutukset:**

- työn merkityksellisyys vahvistuu
- osaaminen näkyy ja tulee käyttöön
- kehittyminen ei jää työkuorman jalkoihin

**Rakenteiden selkeyttäminen ja työn hallinnan vahvistaminen****Tunnistetut haasteet (tulostaulukko):**

- projektien päällekkäisyys
- työn sirpaleisuus ja keskeytykset
- työajan venyminen, työskentely sairaana
- monipaikkaisen työn ergonomiset ja tilalliset haasteet

**Kehittämistoimet:**

- Määritellään tiimin **maksimimäärä yhtäaikaisille projekteille ja hankkeille**.
- Luodaan **projektien priorisointimalli** (strateginen - kehittävä).
- Sovitaan **keskeytyksettömän työn ajankohdat** (esim. 2 x 2 h viikossa).
- Laaditaan **työajan rajaamista tukevat pelisäännöt** (esim. ei viestejä klo X jälkeen tai tietyn kellonajan jälkeen ei tarvitse avata viestintäkanavia. Työaika, jolloin ei suositella työskentelevän).
- Varmistetaan **monipaikkaisen työn ergonomia ja työrauhan ratkaisut** (kuulokkeet, hiljaiset tilat, kamerakäytännöt).

**Odotetut vaikutukset:**

- työn hallinnan tunne vahvistuu
- kuormitus tasaantuu
- työaika pysyy kohtuullisena
- keskittyminen paranee

**Kehittämispäivien ja yhteisten prosessien jatkuvuus****Tunnistetut haasteet:**

- kehittämispäivien sisältö ei juurtunut arkeen
- jatkotoimet ja vastuut epäselviä
- seurannan puute

**Kehittämistoimet:**

- Määritellään **selkeät jatkotoimet** jokaiselle kehittämispäivälle.
- Nimetään **vastuuhenkilöt** ja aikataulut.
- Luodaan **seurantamalli**, joka tarkastetaan kvartaaleittain.
- Kytetään kehittämispäivät **työhyvinvointilomakkeen havaintoihin**.

**Odotetut vaikutukset:**

- kehittäminen muuttuu jatkuvaksi
- toimenpiteet eivät jää irrallisiksi
- tiimi näkee edistymisen

**Esihenkilötyön vahvistaminen****Tunnistetut haasteet:**

- Toivottu vuorovaikutuksen lisäämistä

**Kehittämistoimet:**

- Lisätään esihenkilön vuorovaikutuksellista läsnäoloa (esim.kokouksissa osallistamista tai varataan aikaa yhteiselle keskustelulle)
- Selkeytetään substanssituen roolitusta ja projektityön tuen roolitusta (onko se henkilö esihenkilö vai jokin toinen taho).
- Vakiinnutetaan säännölliset one-to-one-keskustelut (6-8 viikon välein).
- Otetaan käyttöön kävelykokoukset palautumista ja avoimuutta tukemaan.
- Hyödynnetään työhyvinvointilomaketta keskustelujen pohjana.

**Odotetut vaikutukset:**

- luottamus vahvistuu
- työn hallinta paranee
- esihenkilötyö tukee arkea näkyvämmiin

**Työntekijän oma työhyvinvointilomake****Tarkoitus:**

- tukea työn rajaamista
- ennakoita kuormitusta
- vahvistaa palautumista
- tuoda esiin osaamisen ja työnhallinnan tarpeita
- Tuoda työkuorma näkyväksi ja tukea sen rajaamista

**Käyttö:**

- one-to-one-keskustelujen pohjana
- varhaisen signaalin välineenä
- tiimin yhteiskehittämisessä (tarvittaessa anonymisoituna koon-  
tina)
- kehittämispäivien jatkumon tukena

Lomake perustuu THL:n viiden askeleen materiaaliin, joka tarjoaa luotettavan rakenteen työn kuormituksen ja palautumisen arviointiin.

(Liite 2)

Taulukko 6: Toimenpidetaulukko teemoittain

Työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelman päivitys on tarkoituksenmukaista toteuttaa säännöllisesti sekä tilanteissa, joissa työn rakenteet, kuormitus tai organisaation toimintaympäristö muuttuvat (Manka & Manka 2016, s. 81-82). Työhyvinvoinnin kehittäminen on jatkuva ja suunnitelmallinen prosessi, joka perustuu ajantasaiseen tietoon ja henkilöstön kokemuksiin (Manka ym. 2010, s. 8; 57-63; (Manka & Manka 2016, s. 81-82; Manka & Manka 2023, s. 69-71). Suunnitelmaa tarkastellaan kvartaaleittain sekä työhyvinvointilomakkeen koonnin yhteydessä, sillä nämä tarjoavat ajankohtaisen kuvan työn kuormitustekijöistä ja voimavaroista (Manka ym. 2010, s. 58-59; Keva 2013). Esihenkilö-tiimi-vuorovaikutuksessa esiin nousevat havainnot täydentävät tätä tietoa ja voivat osoittaa tarpeen suunnitelman tarkentamiselle, mikä on linjassa esihenkilön roolia koskevien havaintojen kanssa (Manka ym. 2010, s. 60-61).

Suunnitelmaa voidaan päivittää myös tilanteissa, joissa projektimäärät tai organisaation linjaukset muuttuvat, sillä muutokset vaikuttavat suoraan työn hallintaan, kuormituksen tasapainoon ja työyhteisön toimivuuteen. Muutostilanteet korostavat työhyvinvoinnin seurannan merkitystä, koska ne muokkaavat työn rakenteita ja edellyttävät toimenpiteiden uudelleenarviointia (Manka ym. 2010, s. 61-63). Päivitysrytmi ylläpitää kehittämisen prosessia, jossa strategiset tavoitteet, toimenpiteet ja arviointi muodostavat vuosittaisen syklin. Tämän syklin tarkoituksena on varmistaa, että työhyvinvoinnin johtaminen pysyy ajantasaisena ja tukee henkilöstön hyvinvointia muuttuvissa työolosuhteissa (Manka ym. 2010, s. 32).

Työhyvinvoinnin suunnitelman päivitysaikataulu
kvartaaliarvioinnit
työhyvinvointilomakkeen koonnin yhteydessä
esihenkilö-tiimi-vuorovaikutuksen havainnot
projektimäärien muutoksien yhteydessä
organisaation linjauksien yhteydessä

Taulukko 7: Työhyvinvoinnin suunnitelman päivitysaikataulu

## 6 Johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tarkastella, miten työhyvinvointia voidaan edistää monipaikkaisessa ja moniprojektityötä tekevässä asiantuntijatyöyhteisössä ihmislähtöisesti ja tehokkaasti. Opinnäytetyön tulokset vastaavat laajasti aikaisempaa tutkimustietoa, jossa asiantuntijoiden esiin nostamat voimavarat ja kuormitustekijät (taulukko 3) rakentuvat pitkälti samalla tavalla, mitä aiemmissa työhyvinvoinnin tutkimuksissa on kuvattu. Moniprojektityön piirteet näyttäytyivät tuloksissa työhyvinvointiin vaikuttavina tekijöinä, vaikka sen vaikutuksia suhteessa työhyvinvointiin on toistaiseksi tutkittu huomattavasti vähemmän kuin projektityötä yleisesti.

Opinnäytetyön keskipiste kytkeytyy siihen, että se yhdistää monipaikkaisuuden, moniprojektisuuden ja työhyvinvoinnin tarkastelun samaan kokonaisuuteen, osoittaen miten nämä ilmiöt yhdessä muovaavat asiantuntijatyön rakenteita, johtamista ja hyvinvointia. Lisäksi työ syventää ymmärrystä siitä, miten tiimidynamiikan kognitiiviset, motivoivat ja affektiiviset tilat rakentuvat hajautetussa työssä ja miten ne vaikuttavat työn sujuvuuteen ja kuormituksen hallintaan.

Tulokset vahvistavat tietoperustan ajatusta siitä, että asiantuntijatyön hyvinvointi rakentuu, sekä, fyysisestä että psykososiaalisesta ulottuvuudesta. Aineistossa fyysinen hyvinvointi koettiin vähemmän keskeiseksi, mikä heijastaa asiantuntijatyölle ominaista kognitiivista ja vuorovaikutteista luonnetta. Silti ergonomia, tauottaminen ja palautuminen muodostavat tärkeän perustan jaksamiselle ja kognitiivisen kuormituksen hallinnalle (Mannermaa 2022, s. 289-290; Gregg ym. 2023, s. 12-13). Psykososiaalinen hyvinvointi nousi selvästi keskeisemmäksi, sillä työn sisältö, vuorovaikutustekijät, ja työn hallinnan tunne vaikuttivat voimakkaasti koettuun kuormitukseen ja hyvinvointiin (Hietala ym. 2025, s. 164; Larjovuori & Heikkilä-Tammi 2024, s. 138-139).

Tämä kokonaisuus heijastaa nykyistä työkykyajattelua, jossa työkyky ymmärretään tasapainona yksilön voimavarojen ja työn vaatimusten välillä (Alahuhtala & Huhta 2018, s. 18-19; Mannermaa 2022, s. 289; Bakker & Demerouti 2007, s. 310-314). Aineistossa työntekijät kuvasivat osaamisensa, motivaationsa ja ammatillisen identiteettinsä olevan vahvoja, mutta työn rakenteellinen pirstaleisuus ja monisäikeisyys horjuttivat tätä tasapainoa. Tämä vastaa Työkyvyn talon mallia, jonka mukaan työkyky on kerroksellinen kokonaisuus, jossa erityisesti työolot ja työn organisointi vaikuttavat suoraan yksilön jaksamiseen (Ilmarinen 2022; Työterveyslaitos 2022). Rakenteellinen epäselvyys heikensi psyykkisten ja kognitiivisten voimavarojen kantokykyä, vaikka tämän työn perusteella nämä voimavarat sinänsä näyttäytyivät tiimissä vahvoina.

Itseohjautuvuuden näkökulmasta tulokset osoittavat, että vaikka työntekijöillä olisi vahvat itsensä johtamisen taidot, rakenteellinen epäselvyys voi heikentää kokemusta autonomiasta ja

pätevyydestä. Tämä on linjassa Decin ja Ryanin (2000) näkemyksen kanssa siitä, että autonomia edellyttää selkeitä tavoitteita, rooleja ja rakenteita, muutoin itseohjautuvuus voi käänntyä kuormitukseksi (Kinnunen ym. 2020, s. 37-38). Aineistossa tämä näkyi vaikeutena palautua työpäivistä, työn hallinnan tunteen heikkenemisenä ja priorisoinnin epäselvyytenä. Nämä kokemukset vastaavat psykososiaalisen kuormituksen teorian kuvaamia mekanismeja. Kuormitus syntyy ennen kaikkea tilanteissa, joissa työn vaatimukset ylittävät käytettävissä olevat voimavarat tai työn rakenteet eivät tarjoa riittävää tukea niiden hallintaan. Tällaisissa tilanteissa kuormitus ei välttämättä johdu yksittäisestä tekijästä, vaan pikemminkin useiden samanaikaisten vaatimusten kasautumisesta ja niiden vaikeasta ennakoitavuudesta. (Ropponen ym. 2018, s.3-6; Työterveyslaitos 2023).

Aineiston perusteella moniprojektisuus lisäsi työn kompleksisuutta tavalla, kuormittaen juuri niitä psykologisia ja kognitiivisia voimavaroja, joita asiantuntijatyö edellyttää. Useiden projektien samanaikainen hallinta, jatkuvat siirtymät ja useiden sidosryhmien odotukset heikensivät hallinnan tunnetta ja lisäsivät kognitiivista kuormitusta. Tämä vastaa Martinsuon ja Aholan (2022) havaintoja moniprojektityön dynamiikasta sekä Colicev ym. (2022) tutkimusta projektimäärien vaikutuksesta työhyvinvointiin. Siinä missä kohtuullinen projektimäärä voi tukea työn sujuvuutta, niin vastaavasti projektien määrän kasvaessa työn sujuvuus voi kuormittua ja kokemus hallittavuudesta voi heikentyä. Aineistossa tämä näkyi kokemuksina työn kuormittavuudesta suhteessa samanaikaiseen projektimäärään.

Asiantuntijatyölle tyypillinen ylipursuaminen, kuten työnkuvan huomaamaton laajeneminen, jatkuva reagointi ja vastuiden epäselvyys, heikensi työn hallinnan tunnetta ja loi tilanteita, joissa henkinen kuormitus kasvoi ja palautuminen vaikeutui (Toivonen ym. 2025, s. 12-20). Tämä vastaa Lehtosen ym. (2023, s.192) ja Pekkola ym. (2013, s.13) havaintoja siitä, miten epäselvät odotukset voivat tehdä työmäärästä loputtoman tuntuisen. Kiirehuiuissa työn määrä näyttäytyi erityisen kuormittavana. Tämän ilmiön voidaan nähdä kytkeytyvän myös moniprojektityön maailmaan, jossa odotukset ja vaatimukset eri toimijoiden välillä voivat ajoittain hämärtyä.

Moniprojektisuus ja monipaikkaisuus yhdessä muuttavat johtamisen edellytyksiä tavalla, joka tekee rakenteellisesta selkeydestä entistä kriittisempää. Aineistossa rakenteiden kriittisyys ilmeni epävarmuutena siitä, mikä työ oli tärkeintä, kuka ohjasi mitään kokonaisuutta ja miten työn suunta muodostui. Tämä ilmiö ei selity pelkästään työn maantieteellisellä hajautumisella, vaan ennen kaikkea sillä, että useat samanaikaiset projektit, vaihtelevat työn raamit ja eri sidosryhmien odotukset loivat tilanteen, jossa työn koordinointi ja priorisointi olivat jatkuvasti liikkeessä (Eurofound 2022, 35-36; Martinsuo & Ahola 2022, s.818-821; Vilkmán 2023, s.246). Suuressa organisaatiossa yksiköiden erilaiset tarpeet ja työn rytmit tekivät yhteisen, kaikille toimivan toimintamallin rakentamisesta haastavaa, mikä voi tulkita myös tarpeena rakenteille, jotka ovat yhtä aikaa selkeitä ja joustavia. Tämä havainto syventää ymmärrystä



siitä, että moniprojektinen työ ei kuormita ainoastaan yksilön kognitiivisia voimavaroja, vaan myös organisaation johtamisrakenteita, jotka joutuvat pyrkimään vastaamaan samanaikaisesti työn pirstaleisuuteen sekä monipaikkaisuuden tuomiin koordinoititarpeisiin.

Tulokset tarkentavat myös ymmärrystä palautumisen ja työkyvyn mekanismeista. Sonnentagin (2018, s. 171-173) palautumisen paradoksin mukaisesti korkea kuormitus heikentää juuri niitä voimavaroja, joita palautuminen edellyttäisi. Aineistossa tämä näkyi erityisesti tilanteissa, joissa asiantuntijat joutuivat paikkaamaan rakenteellista hajanaisuutta ja rajapintojen hämmärtymistä omalla toiminnallaan. Kun työntekijä joutuu käyttämään energiaa epäselvyyksien selvittämiseen, se kuluttaa voimavaroja ja heikentää palautumista.

Aineiston perusteella tiimissä toteutuu luontevaa vastuun jakautumista moniprojektisen työn vuoksi, minkä voisi nähdä hyvänä edellytyksenä jaetun johtajuuden toteutumiselle. Tulokset kuitenkin osoittivat, että jaetun johtajuuden toimivuuden kannalta keskeiset rakenteet eivät vielä ole riittävän vahvoja. Teorian mukaan jaettu johtajuus edellyttää selkeitä rooleja, yhteisiä toimintamalleja, toimivaa koordinaatiota ja viestintää, joka ylläpitää yhteistä ymmärrystä ja vähentää epävarmuutta (Manka & Manka 2016; Kinnunen ym. 2020; Bang & Midelfart 2017; D'Innocenzo ym. 2016). Aineistossa nousseet kehittämistoiveet, kuten selkeämmät pelisäännöt, näkyvä priorisointi ja parempi koordinaatio, viittaavat siihen, että nämä edellytykset eivät vielä täyty. Näin ollen jaettu johtajuus ei toteudu voimavarana, vaan jää enemmänkin vastuun hajautumiseksi ilman rakenteellista näkyvyyttä. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että jaetun johtajuuden potentiaali on olemassa, mutta sen hyödyntäminen edellyttää rakenteiden vahvistamista ja yhteisten toimintatapojen systemaattista kehittämistä.

Monipaikkaisen työn näkökulmasta tulokset osoittavat, että digitaalinen vuorovaikutus, maantieteellinen hajautus ja elävät tiimirakenteet heikensivät spontaania vuorovaikutusta ja hiljaisen tiedon siirtymistä (Gibson & Gibbs 2006). Aineiston perusteella työn koordinointi ja yhteisen tilannekuvan muodostaminen edellyttivät selkeitä rakenteita ja sovittuja toimintatapoja. Tämä vastaa Vilkmänin (2023, s.100-104; 110-115) näkemystä siitä, että hybridityössä yhteisöllisyys rakentuu yhä enemmän tiimien omissa mikrokulttuureissa ja arjen käytännöissä.

Laajojen kollegaverkostojen merkitys näkyi aineistossa työhyvinvointia tukevana elementtinä. Useiden samanaikaisten projektien ja hallinnollisen tiimin kautta syntyi verkosto, josta löytyi tukea, osaamista ja näkökulmia erilaisiin tilanteisiin. Tämä heijastaa ajatusta siitä, että hajautuneessa työssä yhteisöllisyys rakentuu ennen kaikkea jaetun tiedon, normien ja tarkoituksen varaan, ei fyysisen läsnäolon kautta (Gibson & Gibbs 2006, s. 451-495). Kollegiaalinen tuki kompensoi näin hajautetun työn vähentämää spontaania vuorovaikutusta ja saattoi tukea hiljaisen tiedon siirtymistä digitaalisessa ympäristössä (Vilkman 2023, s. 100-104; Manka & Manka 2016, s. 226).

Aineisto havainnollistaa sen, että moniprojektinen työskentely muovasi työntekijöiden käsitystä tiimistä ja yhteisöllisyydestä. Projektikohtaiset tiimit koettiin usein läheisemmiksi ja arjessa merkityksellisemmiksi kuin hallinnollinen tiimi, joka näyttäytyi osalle tiimiä etäisempänä. Tästä huolimatta yhteisöllisyyttä syntyi projektitiimien, työparien ja laajojen kollegaverkostojen kautta. Useat haastateltavat kuvasivat, että vaikka tiimi ei ollut päivittäin fyysisesti läsnä, syntyi silti vahva kokemus siitä, ettei työssä tarvinnut olla yksin. Tämä kokemus auttoi paikkaamaan hallinnollisesta tiimistä koettua etäännyttämistä ja loi turvaa moniprojektisuuden keskellä sekä torjumaan etätyölle ominaista eristäytyneisyyttä, mutta toisaalta saattoi aiheuttaa myös koettua etäännyttämistä organisaatiosta. (Colden ym. 2008, s.302-303). Aineiston perusteella se ei kuitenkaan vaikuttanut henkilökohtaiseen motivaation merkittävästi.

Mikrokulttuurit puolestaan korostavat tiimien omia toimintatapoja ja normeja, jotka voivat lisätä yhteenkuuluvuutta tehokkaammin kuin organisaatiotason toimenpiteet (Vilkman 2023, s. 101-104). Tämä havainto syventää tietoperusta viitekehystä osoittamalla, että työn vaatimusten tasolla syntyvät mikrokulttuurit voivat toimia suojaavina rakenteina, jotka kompensoivat organisaatiotason etäisyyttä ja vahvistavat yhteenkuuluvuutta (Vilkman 2023, s.101-104).

Psykologinen pääoma ja resilienssi näkyivät aineistossa työhyvinvointia suojaavina tekijöinä. Kollegiaalinen tuki, esihenkilön saavutettavuus, luottamus ja mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön vahvistivat työntekijöiden jaksamista ja auttoivat hallitsemaan työn pirstaleisuutta. Tämä tukee näkemystä resilienssistä prosessina, joka rakentuu sekä yksilön taidoista että työyhteisön tarjoamasta sosiaalisesta tuesta (Saari 2016, s. 238). Työterveyslaitoksen (2025a) mukaan resilienssi vahvistuu ihmistä arvostavasta johtamisesta, toimivasta vuorovaikutuksesta ja selkeistä rakenteista, mutta aineiston perusteella juuri rakenteellinen tuki jäi heikommaksi. Yhteisöllisyys, kollegiaalinen tuki, luottamus ja selkeä vuorovaikutus auttoivat tasapainottamaan työn rakenteellisia vaatimuksia (Manka & Manka 2016, s. 226; Hao ym. 2022, s. 1-15; Vilkman 2023, s. 100-104).

Luottamus näyttäytyi sekä tietoperustan että havaintojen valossa työhyvinvointia ja yhteisöllisyyttä kannattelevana tekijänä. Hao ym. (2022, s.1-15) osoittavat, että luottamus lisää tiedon jakamista ja toimii yhdistävänä mekanismina tiimin toimivuuden ja yhteisöllisyyden välillä. Aineistossa luottamus näkyi konkreettisesti kokemuksina siitä, että kollegoihin saattoi tukeutua epäselvissä tilanteissa, mikä vähensi rooliristiriitoja ja vahvisti työn hallinnan tunnetta.

Organisaation rakenteet ja johtamiskäytännöt osoittautuivat keskeisiksi työhyvinvointia määrittäviksi tekijöiksi. Työn rakenne, viestintä ja projektien koordinointi vaikuttivat suoraan työn hallinnan tunteeseen ja työhyvinvoinnin tilaan, ja erityisesti viivästynyt tai epäselvä viestintä lisäsi epätietoisuutta sekä heikensi luottamusta organisaatioon (Juholin 2022, s. 139). Monipaikkaisessa ja moniprojektisessa asiantuntijatyössä työn suunta määräytyy yhä

useammin ulkoisten rahoituspäätösten ja strategisten painotusten kautta, mikä lisää työn monisäikeisyyttä ja pirstaleisuutta. Tämä korostaa rakenteiden motivoivan viestinnän merkitystä, sillä työntekijä voi kokea työnsä merkitykselliseksi, kun työn suunta on ymmärrettävä ja perusteltu myös jatkuvien muutosten keskellä.

Viestintä näyttäytyi johtamiskäytäntönä, joka ei ole pelkkä tiedonvälityksen väline, vaan keskeinen mekanismi, jonka avulla organisaatio ylläpitää yhteistä ymmärrystä, vahvistaa psykologista turvallisuutta ja rakentaa kulttuuria, joka kantaa myös etä- ja hybridikonteksteissa (Juholin 2022, s. 139; Pekkola ym. 2013, s. 13-16). Selkeä ja saavutettava viestintä toimii rakenteellisena voimavarana, joka vähentää epävarmuutta, tukee työn hallinnan tunnetta ja mahdollistaa asiantuntijatyön sujuvuuden monipaikkaisessa ja moniprojektisessa ympäristössä.

Tulokset osoittavat, että osaamisen kohtaanto on keskeinen työhyvinvoinnin ja työkyvyn edellytys monipaikkaisessa ja moniprojektisessa asiantuntijatyössä. Asiantuntijatyön kognitiiviset, sosiaaliset ja emotionaaliset vaatimukset edellyttävät ajantasaista osaamista, oppimiskykyä ja kykyä hallita työn monimutkaisuutta (Elo 2026). Aineistossa kuitenkin ilmeni tilanteita, joissa osaaminen ei päässyt täysimääräisesti käyttöön, mikä heikensi kokemusta työn merkityksellisyydestä sekä työn hallinnan tunteesta. Tämä vahvistaa käsitystä siitä, että osaamisen kohtaanto ei ole yksilön ominaisuus, vaan organisaation rakenteellinen kysymys, joka kytkeytyy työn organisointiin, roolien selkeyteen ja priorisointiin.

Osaamisen kohtaanto kytkeytyy myös työhyvinvointipääoman käsitteeseen, joka nostaa työhyvinvoinnin yksittäisistä toimenpiteistä organisaation strategiselle tasolle. Työhyvinvointipääoma toimii rakenteellisena voimavarana, joka mahdollistaa osaamisen hyödyntämisen, yhteistyön sujuvuuden ja työn hallinnan myös muuttuvissa ja monipaikkaisissa työympäristöissä (Manka & Manka 2023, s. 68-71). Tulokset osoittavat, että työhyvinvointipääoman rakenteelliset ja sosiaaliset tekijät, kuten työn sisältö, oppimisen mahdollisuudet, johtamisen laatu ja työyhteisön vuorovaikutus, määrittävät ratkaisevasti sen, missä määrin asiantuntijat kokivat osaamisensa tulevan hyödynnetyksi.

Kokonaisuutena aineisto vahvistaa sen, että **kestävä työhyvinvointi monipaikkaisessa ja moniprojektisessa asiantuntijatyössä syntyy rakenteiden, vuorovaikutuksen ja yksilön voimavarojen tasapainottavasta dynamiikasta**. Monipaikkaisuus ja moniprojektisuus tekevät tästä tasapainosta erityisen herkän, sillä työn rytmi, rajapinnat ja odotukset ovat moniulotteisia ja muuttuvia. Juuri siksi rakenteellinen selkeys, toimiva koordinaatio ja ennakoitava viestintä muodostuvat keskeisiksi mekanismeiksi, joiden varaan työn hallinnan tunne ja yhteisöllisyys voivat rakentua. Työ osoittaa, että työhyvinvointi ei ole yksilön ominaisuus, vaan organisaation ja työn rakenteiden yhteistuotos.

Näiden johtopäätösten pohjalta seuraavat alaluvut tarkentavat työn kokonaisuutta eri näkökulmista. Ensimmäinen alaluku toimii tulosten yhteenvetävänä osiona ja seuraava syventää tulosten pohdintaa suhteessa tietoperustaan. Tämän jälkeen arvioin kehittämisasetelman toimivuutta sekä tarkastelen opinnäytetyön tutkimuksellisen osuuden luotettavuutta ja eettisyyttä, ja lopulta pohdin työn merkitystä ja siirrettävyyttä laajempaan kontekstiin.

## 6.1 Yhteenvedo

Kuten edellisessä kappaleessa todettiin, että opinnäytetyön tulokset osoittavat monipaikkaisen ja moniprojektisen asiantuntijatyön työhyvinvointi rakentuu ennen kaikkea työn ja organisaation rakenteiden, vuorovaikutuksen ja yksilön voimavarojen tasapainosta (Manka & Manka 2023, s. 91-95; 92-94). Yhden osa alueen heikentyminen voi horjuttaa tätä kokonaisuutta, aivan kuten yhden vahvistuminen voi tukea sekä yksilön voimavaroja että tiimin ja organisaation toimintakykyä. Tämä heijastaa työhyvinvoinnin systeemistä luonnetta, jossa hyvinvointi, johtaminen ja rakenteet muodostavat toisiinsa kytkeytyvän kokonaisuuden (Bakker & Demerouti 2007, s. 310-314; Manka & Manka 2016, s. 226).

Aineisto vahvistaa aiempaa tutkimusta työkyvyn ja työhyvinvoinnin muodostumisesta yksilön voimavarojen ja työn vaatimusten yhteisvaikutuksena, mutta tarkentaa tätä ymmärrystä moniprojektisuuden ja monipaikkaisuuden erityispiirteiden kautta. Tulokset tuovat esiin, että työn pirstaleisuus, useat samanaikaiset projektit ja vaihtelevat rajapinnat kuormittavat erityisesti asiantuntijatyölle ominaisia psykologisia ja kognitiivisia voimavaroja, mikä tekee moniprojektisuudesta rakenteellisen ilmiön, joka muovaa työn rytmiä, hallittavuutta ja merkityksellisyyttä (Alahuhtala & Huhta 2018, s.18-19; Bakker & Demerouti 2007, s. 310-314; Mannermaa 2022, s. 289; Ilmarinen 2022; Työterveyslaitos 2022).

Rakenteellinen selkeys nousi keskeiseksi työhyvinvoinnin edellytykseksi. Selkeät tavoitteet, roolit ja toimintamallit tukivat itseohjautuvuutta, kun taas epäselvyys heikensi autonomiaa ja pätevyyskokemusta. Moniprojektisessa työssä rakenteellinen epäselvyys korostui, sillä työn suunta ja prioriteetit vaihtelivat eri projektien ja sidosryhmien välillä. Tällöin työntekijät joutuivat paikkaamaan puuttuvaa työtä tukevaa ohjausta omalla toiminnallaan, mikä lisäsi kuormitusta ja heikensi palautumista (Deci & Ryan 2000, 68-69; Kinnunen ym. 2020, 37-38; Ropponen ym. 2018, 3-6; Työterveyslaitos 2023).

Monipaikkaisuus muutti vuorovaikutuksen ja yhteisöllisyyden edellytyksiä tavalla, joka teki tiimitason käytännöistä erityisen merkityksellisiä yhteisöllisyyden rakentumisen kannalta. Aineistosta kävi ilmi, että yhteisöllisyys rakentui projektitiimien, työparien ja laajojen kollegaverkostojen kautta, mikä tukee käsitystä siitä, että hybridityössä yhteisöllisyys syntyy myös mikrokulttuureiden kautta. Nämä rakenteet kompensoivat organisaatiotason etäisyyttä ja vahvistivat yhteenkuuluvuutta sekä auttoivat torjumaan etätyölle ominaista eristäytyneisyyttä ja erkaantumista työyhteisöstä (Gibson & Gibbs 2006, s. 451-495; Vilkmann 2023, s. 100-104;

110-115; Manka & Manka 2016, a. 226; Colden ym. 2008, s. 302-303; Mayor & Risku 2022, s. 165-168; Spiik 2022, s. 9-10; Vilkmán 2023, s. 100-102).

Johtamisen näkökulmasta tulokset korostivat rakenteellisen selkeyteen, ennakoitavan viestintään ja luottamukseen perustuvan vuorovaikutuksen merkitystä. Monipaikkaisuus ja moniprojektisuus luovat tilanteen, jossa työn koordinointi ja priorisointi ovat jatkuvasti liikkeessä, mikä tekee johtamisen roolista keskeisen työn hallinnan ja työhyvinvoinnin kannalta. Vaikka vastuu jakautui luonnostaan moniprojektisen työn vuoksi, jaettu johtajuus ei voinut toteutua voimavarana, koska sen edellyttämät rakenteet eivät olleet riittävän vahvoja. Tämä tarkensi ymmärrystä siitä, että vastuun hajautuminen ei ole sama asia kuin jaettu johtajuus (Manka & Manka 2016; Kinnunen ym. 2020, s. 37-38; Kuusela 2013, s. 199; Bang & Midelfart 2017, s. 45-52; D’Innocenzo ym. 2016; Pearce & Conger 2003, s. 14-16; Spiik 2022, s. 9-10; Sato & Makabe 2021, s. 142-143).

Psykologinen pääoma ja resilienssi näyttäytyivät työhyvinvointia suojaavina tekijöinä. Kollegiaalinen tuki, luottamus ja esihenkilön saavutettavuus vahvistivat työn hallinnan tunnetta ja tasapainottivat työn rakenteellisia vaatimuksia. Samalla tulokset osoittivat, että nämä voimavarat eivät yksin riitä, jos arjen työn rakenteellinen selkeys puuttuu, mikä korostaa resilienssin rakenteellista ja organisatorista perustaa (Hao ym. 2022, 1-15; Saari 2016 s.238; Manka & Manka 2016, s. 226; Työterveyslaitos 2025a).

Tulokset korostivat myös osaamisen kohtaannon merkitystä. Asiantuntijatyön kognitiiviset ja sosiaaliset vaatimukset edellyttivät ajantasaista osaamista ja mahdollisuutta hyödyntää sitä täysimääräisesti. Aineistossa ilmeni tilanteita, joissa koettiin, ettei oma asiantuntijaosaaminen päässyt käyttöön, mikä heikensi työn hallinnan ja merkityksellisyyden tunnetta. Tämä vahvisti käsitystä siitä, että osaamisen kohtaanto on organisaation rakenteellinen kysymys, joka kytkeytyy työn organisointiin, roolien selkeyteen ja priorisointiin, täten vaikuttaen yksilön työhyvinvoinnin näkökulmasta työn merkityksellisyyden kokemuksiin ja sitä kautta motivaatioon (Alahuhta & Huhta 2018 s. 17-20; Elo 2026; Haines ym. 2002, s. 37-38; Ryan & Deci 2000, s. 68-69; Työterveyslaitos 2024; Manka & Manka 2016, s. 668-71 226).

Opinnäytetyön asiantuntijatyöympäristön kontekstissa voidaan todeta, että rakenteellinen selkeys ei ole vain tehokkuuden edellytys, vaan kriittinen perusta itseohjautuvuudelle ja työhyvinvoinnille. Ilman selkeitä tavoitteita, rooleja ja rakenteita autonomia kääntyy kuormitukseksi ja heikentää työn hallinnan tunnetta. Samalla työ tarkentaa ymmärrystä siitä, että moniprojektisuus kuormittaa paitsi yksilön psykologisia ja kognitiivisia voimavaroja myös organisaation johtamisrakenteita, jotka joutuvat vastaamaan samanaikaisesti työn pirstaleisuuteen, vaihteleviin odotuksiin ja alati muuttuviin rajapintoihin (Deci & Ryan 2000, s. 68-69; Kinnunen ym. 2020, s. 37-38; Martinsuo & Ahola 2022, s. 818-821; Eurofound 2022, s. 35-36).

Kestävä, inhimillinen ja tehokas asiantuntijatyö edellyttää siis joustavia, mutta selkeitä rakenteita ja ketterää vuorovaikutusta, jotka tukevat yksilön voimavaroja ja mahdollistavat työn hallittavuuden monipaikkaisessa ja moniprojektisessa toimintaympäristössä.



Kuva 5: Tulosten viitekehys

(Tulosten viitekehys: 1. Alahuhtala & Huhta 2018, s. 17-20; Bakker & Demerouti 2007, s. 310-314; Eurofound 2022, s. 35-36; Hao ym. 2022, s. 1-15; Ilmarinen 2022; Kuusela 2013, s. 199; Manka & Manka 2016, s. 17; 55-56; 138-139; 226; Manka & Manka 2023, s. 69-71; 91-95; 92-94; Mannermaa 2022, s. 289; Ropponen ym. 2018, s. 3-6; Saari 2016, s. 238; Sato & Makabe 2021, s. 142-143; Spiik 2022, s. 9-10; Työterveyslaitos 2022; Työterveyslaitos 2023; Työterveyslaitos 2025a. 2. Bang & Midelfart 2017, s. 45-52; Colden ym. 2008, s. 302-303; Eurofound 2022, s. 35-36; Gibson & Gibbs 2006, s. 451-495; Martinsuo & Ahola 2022, s. 818-822; Mayor & Risku 2022, s. 165-168; Pekkola ym. 2013; Spiik 2022, s. 9-10; Toivanen ym. 2025; Työterveyslaitos 2023; Työterveyslaitos 2025a; Vilkmann 2016, s. 17; 26; 32; 37-38; 40-41; 43; Vilkmann 2023, s. 100-104; 110-115. 3. Bang & Midelfart 2017, s. 45-52; D’Innocenzo ym. 2016; Deci & Ryan 2000, s. 68-69; Hao ym. 2022, s. 1-15; Kinnunen ym. 2020, s. 37-45; Kuusela 2013, s. 199; Manka & Manka 2016, s. 138-139; 226; Manka & Manka 2023, s. 91-95; Mayor & Risku 2022, s. 165-168; Pearce & Conger 2003, s. 14-16; Ryan & Deci 2000, s. 68-69; Saari 2016, s. 238; Sato & Makabe 2021, s. 142-143; Spiik 2022, s. 9-10.)

Tuloksellinen viitekehys havainnollistaa, että asiantuntijatyön kestävyys rakentuu työn yksilöllisen hyvinvoinnin perustan, työn rakenteellisten vaatimusten ja organisaation johtamiskäytäntöjen keskinäisistä vuorovaikutussuhteista.

## 6.2 Pohdinta

Aineiston analyysi asettuu luontevasti asiantuntijatyön ja työhyvinvoinnin tutkimuskenttään, jossa korostuvat työn rakenteelliset edellytykset, monipaikkaisuuden vaikutukset sekä yksilön ja organisaation voimavarojen yhteisvaikutus. Tulokset vahvistavat työkykyajattelun ja työn vaatimusten-voimavarojen mallin näkemyksen hyvinvoinnista prosessina, jota muovaavat työn olosuhteet, yksilön resurssit ja työyhteisön resilienssi (Alahuhtala & Huhta 2018, s. 18-19; Bakker & Demerouti 2007, s. 310-314; Ilmarinen 2022; Työterveyslaitos 2022). Monipaikkaisen ja moniprojektisen työn pirstaleisuus näyttäytyi dynaamisena kokonaisuutena, jossa jatkuvat siirtymät, rajapinnat ja useiden sidosryhmien odotukset haastavat kokonaiskuvan ylläpitämisestä ja hallinnan tunnetta (Toivonen ym. 2025; Työterveyslaitos 2023b; Työterveyslaitos 2026a).

Moniprojektisuus lisäsi työn kompleksisuutta tavalla, joka kuormitti juuri niitä psykologisia ja kognitiivisia voimavaroja, joita asiantuntijatyö edellyttää. Useiden projektien samanaikainen hallinta, jatkuvat siirtymät ja vastuiden epäselvyys heikensivät hallinnan tunnetta ja lisäsivät kognitiivista kuormitusta, mikä on linjassa aiemman tutkimuksen kanssa (Martinsuo & Ahola 2022, s. 818-821; Colicev ym. 2022; Toivonen ym. 2025, s. 12-20; Lehtonen ym. 2023, s. 192; Pekkola ym. 2013, s. 13). Moniprojektisuus ei kuormittanut vain työn määrän kautta, vaan muutti työn rytmiä ja rakennetta tavalla, joka vaikeutti syvällistä keskittymistä ja hämärsi työn rajoja. Tämä korostaa, että moniprojektisuus on organisaation rakenteellinen valinta, jonka kestävä toteutus edellyttää selkeitä priorisointimekanismeja ja johtamisen tukea. Kehittämissuunnitelmassa tämä on huomioitu siten, että projektien kokonaiskuva, priorisointimallit ja projektien enimmäismäärä tehdään systemaattisesti näkyväksi esihenkilön ja asiantuntijan välisissä keskusteluissa sekä tiimin yhteisissä rakenteissa. Näiden rakenteiden muodostumista mahdollistetaan viikoittaisella yhteisellä keskusteluhetkellä ja tiimin halutessa, voidaan myös hyödyntää THL:n työhyvinvointilomaketta työn näkyväksi tekemiseen ja keskustelun pohjana.

Itseohjautuvuuden näkökulmasta aineisto osoitti, että tiimissä oli vahvat itsensä johtamisen taidot, mutta työn rakenteellinen epäselvyys heikensi kokemusta autonomiasta ja pätevydestä. Tämä tukee Decin ja Ryanin (2000, s. 68-69) sekä Kinnusen ym. (2020, s. 37-38) näkemystä siitä, että autonomia edellyttää selkeitä tavoitteita, rooleja ja rakenteita. Epäselvät rakenteet johtivat tilanteisiin, joissa ohjauksen puutteita jouduttiin kompensoimaan rakenteiden ulkopuolisilla ratkaisuilla, mikä lisäsi kognitiivista kuormitusta ja heikensi palautumista (Larjovuori & Heikkilä-Tammi 2024, s. 138-139; Ropponen ym. 2018, s. 3-6; Työterveyslaitos

2023). Tämä näkyi myös työn kokonaisuuden hämärtyminenä ja epävarmuutena priorisoinnista, mikä voi pitkällä aikavälillä murentaa pätevyyden ja merkityksellisyyden kokemusta (Pekkola ym. 2013, s. 13-16; Manka & Manka 2016, s. 107; Manka & Manka 2023, 15-16; Martela & Jarenko 2015, s. 98). Kehittämissuunnitelmassa tähän vastattiin vahvistamalla yhteisiä pelisääntöjä, selkeyttämällä roolitusta substanssituen ja projektityön ohjauksellisen tuen välillä sekä sopimalla työaika ja keskeytyksettömän työn ajankohtia koskevista käytännöistä.

Vuorovaikutuksen ja yhteisöllisyyden osalta monipaikkaisuus muutti työn arjen ehtoja tavalla, joka heikensi spontaania kohtaamista ja hiljaisen tiedon siirtymistä (Gibson & Gibbs 2006, s. 451-495). Aineisto osoitti, että yhteisöllisyys rakentui vahvasti projektitiimien, työparien ja kollegaverkoston mikro-kulttuureissa, mikä tukee Vilksmanin (2023, s. 100-104; 110-115) näkemystä hybridityön mikro-kulttuureista. Nämä rakenteet kompensoivat vähentynyttä spontaania vuorovaikutusta ja loivat tilan luottamukselle, kuulumiselle ja hiljaisen tiedon jakamiselle (Manka & Manka 2016, s. 226; Colden, Veiga & Nino 2008, s. 302-303). Kehittämissuunnitelmassa tätä mahdollistettiin ottamalla käyttöön viikoittainen yhteinen keskusteluhetki, kevyet yhteisaktiviteetit sekä takaamalla esihenkilön ja asiantuntijan välisten one-to-one-keskustelujen jatkuvuuden. Lisäksi mahdollisuus hyödyntää THL:n lomaketta sekä yksilö- että tiimitasolla, ja sen koontia, ylläpitävät ja vahvistavat niin tiimidynamiikkaa, kuin yhteisöllisyyttä.

Johtamisen näkökulmasta tulokset osoittivat, että jaetun johtajuuden potentiaali on olemassa, mutta sen toimivuus edellyttää selkeitä rakenteita, yhteisiä toimintamalleja ja näkyvää priorisointia (Manka & Manka 2016; Kinnunen ym. 2020; Bang & Midelfart 2017, s. 45-52; D’Innocenzo ym. 2016). Moniprojektisessa ja monipaikkaisessa työssä vastuu jakautuu jo luonnostaan useiden projektien ja rajapintojen kesken, mikä tekee jaetusta johtajuudesta luontevan jatkumon työn arjelle. Selkeät johtamiskäytännöt mahdollistavat vastuun luontevan jakautumisen ilman, että kokonaisuuden ohjaus jää hajanaiseksi tai riippuvaiseksi satunnaisista käytännöistä (Mayor & Risku 2023, s. 165-168; 100-102). Kehittämissuunnitelmassa tätä mahdollistettiin vahvistamalla johtamisen näkyvyyttä vuorovaikutuksen tehostamisella sekä työn rakenteita selkeyttämällä. Käytännössä tämä tarkoittaa esimerkiksi, selkeyttämällä vastuunjakoa projektien priorisointimallien, projektien enimmäismäärän ja yhteisten pelisääntöjen kautta. Ajatuksena on luoda pohjaa niille rakenteille, jotka tukisivat työympäristön luonnollista tilaa ja osallistaa tiimiä arjen rakentamiseen.

Tiidynamiikan näkökulmasta kognitiiviset, motivoivat ja affektiiviset tilat osoittautuivat keskeisiksi työhyvinvoinnin mekanismeiksi monipaikkaisessa työssä. Ne ovat alttiita häiriöille silloin, kun työn rakenteet ja tavoitteet ovat epäselviä, ja niiden ylläpitäminen edellyttää tietoista johtamista, ennakoitavaa viestintää ja rakenteellista tukea (Bang & Midelfart 2017, s. 47-52; Mayor & Risku 2023, s. 165-168). Tiidynamiikan monikerroksisuus korostui erityisesti siksi, että asiantuntijat työskentelevät samanaikaisesti useissa projekteissa ja kiinnittyvät eri yhteisöihin, jolloin hallinnollinen tiimi ei aina toimi ensisijaisena yhteisöllisyyden lähteenä.



Kehittämissuunnitelmassa tähän vastattiin mahdollistamalla hallinnollisen tiimin vuorovaikutusta viikoittaisen keskusteluhetken, luomalla rakenteita yhteisten pelisääntöjen kautta sekä vaalimalla säännöllisiä reflektiokeskusteluja, avoimen palautekulttuurin vahvistamista ja johtamisen aktiivista läsnäoloa arjen vuorovaikutuksessa.

Opinnäytetyön tulosten perusteella osaamisen kohtaanto rakentuu vahvasti organisaation työhyvinvointipääoman varaan. Kun rakenteelliset ja sosiaaliset tekijät, kuten työn sisältö, oppimisen mahdollisuudet, johtamisen laatu ja työyhteisön vuorovaikutus ovat kunnossa, asiantuntijat kokevat osaamisensa tulevan aidosti hyödynnetyksi. Tämä vahvistaa käsitystä siitä, että työhyvinvointipääoma toimii strategisena voimavarana, joka mahdollistaa osaamisen jakamisen, yhteistyön sujuvuuden ja työn hallinnan myös monipaikkaisissa ja muuttuvissa työympäristöissä (Manka & Manka 2023, s. 68-71).

Tulosten perusteella organisaatioiden olisikin tarkasteltava osaamisen hyödyntämistä kokonaisuutena, jossa työhyvinvoinnin rakenteet ja käytännöt luovat edellytykset asiantuntijoiden osaamisen täysimääräiselle hyödyntämiselle. Kehittämissuunnitelman toimenpiteet pyrkivät vaikuttamaan näihin osa-alueisiin tuomalla osaamisen kohtaannon sen sekä koulutuspolkujen hyödyntämisen osaksi arjen keskustelua ja yhteistä suunnittelua. Lisäksi työn olennaistamisen työkalu (Liite 2) sekä yhteiset työn rakenteen kehittämiskäytännöt voivat keventää kalenterin kuormitusta ja mahdollistaa koulutuksiin osallistumisen paremmin. Näiden käytäntöjen vahvistaminen tukee sekä osaamisen hyödyntämistä tiimitasolla, että työhyvinvoinnin rakenteiden kehittymistä organisaatiossa.

Organisaatiotasolla työhyvinvoinnin mittaaminen ja arviointi nousivat keskeisiksi työhyvinvoinnin johtamisen välineiksi. Ilman systemaattista seuranta monipaikkaisen ja moniprojektisen työn kuormitustekijät jäävät helposti näkymättömiksi (Manka & Manka 2023, s. 115; Työterveyslaitos 2026a). Mittaaminen toimii sillanrakentajana hyvinvoinnin osa-alueiden ja strategisen päätöksenteon välillä ja mahdollistaa kehittämistoimien kohdentamisen oikea-aikaisesti (Manka ym. 2010, s. 8; 69).

Työhyvinvointipääoman näkökulma korostaa, että työhyvinvointi on strateginen voimavara, joka vaikuttaa organisaation suorituskykyyn ja uudistumiskykyyn (Manka & Manka 2023, s. 69-71). Kehittämissuunnitelmassa tämä mahdollistettiin siten, että esihenkilö raportoi tiimin tilannekuvan johdolle kvartaaleittain, tarvittaessa hyödyntäen THL:n työhyvinvointilomakkeen koonteja ja projektien priorisointimallien seuranta sekä luomalla tiimin oma viestintäsuunnitelma. Tässä ajatuksena on myös se, että organisaation olisi mahdollista kehittää työhyvinvointia tukevia ja tarkoituksenmukaisia joustavia rakenteita monipaikkaisten ja moniprojektityötä tekevien tiimien tarpeiden mukaisesti. Näin myös tiimi saisi tuotua esiin niitä kehittämiskohtia, jotka he kokevat tarpeellisiksi työn sujuvuuden ja mielekkyyden kannalta.

Vaikka asiantuntijatyön rakenteet määräytyvät pitkälti organisaation luomien puitteiden mukaan, kehittämissuunnitelman toimenpiteet osoittavat, että työhyvinvointiin vaikuttavia ulottuvuuksia on mahdollista vahvistaa myös tiimitasolla. Tiimitason rakenteiden selkeyttäminen, yhteisten toimintatapojen luominen ja työn näkyväksi tekeminen voivat sujuvoittaa arkea ja tukea hyvinvointia organisaation määrittämien raamien sisällä. Näin tiimitason kehittäminen vahvistaa työn hallittavuutta ja mielekkyyttä monipaikkaisen ja moniprojektisen työn vaatimuksissa ilman, että se edellyttää organisaatiotason muutoksia.

### 6.3 Kehittämisasetelman arviointi

Opinnäyteyön tutkimuksen kehittämisasetelma osoittautui tarkoituksenmukaiseksi suhteessa siihen, millaista ymmärrystä monipaikkaisen ja moniprojektityötä tekevän asiantuntijatyön työhyvinvoinnin nykytilasta haluttiin tavoittaa. Laadullinen lähestymistapa soveltui hyvin ilmiöön, joka rakentuu kokemuksista, tulkinnoista ja työn arjen käytännöistä (Ojasalo ym. 2015, s. 105; Vilka 2015, kpl 2). Puolistrukturoitu teemahaastattelu tarjosi riittävästi rakennetta keskeisten aihepiirien käsittelyyn ja samalla joustavuutta osallistujien omille näkökulmille, mikä oli olennaista aineistonkeruun kannalta (Hirsjärvi & Hurme 2014, s. 47).

Aineistonkeruun ajoittuminen organisaation muutostilanteeseen toi asetelmaan eräänlaisen ”jäädetytyn tilannekuvan” siitä hetkestä, jota tiimi eli haastattelujen aikana. Muutoksen eri vaiheissa kerätty aineisto heijasti tiimin tilannekuvaa ja työntekijöiden kokemuksia juuri siinä hetkessä. Samalla on tunnistettava, että muutostilanteet voivat voimistaa epävarmuutta ja vaikuttaa siihen, mitä näkökulmia osallistujat nostavat esiin (Jylhä & Viitala 2019, kpl; Muutosjohtaminen; Pirinen 2014, s.166). Tämä on tyypillinen laadullisen tutkimuksen rajoite (Hirsjärvi & Hurme 2014, s. 41). On otettava huomioon, että tulokset voisivat olla hyvin erilaiset tilanteessa, jossa ollaan muutokseen sopeutumisen prosessin loppuvaiheessa.

Analyysimenetelmä tuki tutkimuksen tavoitteita. Teoriasidonnainen sisällönanalyysi mahdollisti vuoropuhelun teorian ja aineiston välillä (Eskola 1999, s. 185; Ojasalo ym. 2015, s. 110). Aineisto jäsennettiin teemoittain, ja tulkinnat rakennettiin vaiheittain etenevän analyysiprosessin kautta. Luotettavuutta vahvisti se, että analyysin kulku dokumentoitiin systemaattisesti, tulkinnat perusteltiin aineiston avulla ja eri osallistujien näkemyksiä peilattiin toisiinsa sekä teoreettisiin käsitteisiin. Näin varmistettiin, että tulkinnat eivät nojanneet yksittäisiin havaintoihin, vaan muodostivat johdonmukaisen kokonaisuuden.

Löydökset osoittivat selkeästi, mihin työhyvinvoinnin osa-alueisiin tiimin tulisi kohdistaa kehittämistoimia. Tulosten pohjalta laadittu kehittämissuunnitelma vastaa erityisesti moniprojektisuuden ja monipaikkaisuuden aiheuttamiin rakenteellisiin ja vuorovaikutuksellisiin haasteisiin.

Kehittämistutkimuksen näkökulmasta käyttökelpoisuus on keskeinen arviointikriteeri (Toikko & Rantanen 2009, s. 159). Tässä tutkimuksessa menetelmävalinnat tuottivat tietoa, joka on sekä teoreettisesti perusteltua että käytännön kehittämistyötä palvelevaa. Haastattelujen tuottama kokemuksellinen tieto loi pohjan työhyvinvoinnin rakenteelliselle tarkastelulle ja konkreettisille kehittämis ehdotuksille, mikä vastaa kehittämistoiminnan vaikuttavuuden ja käyttökelpoisuuden periaatteita (Toikko & Rantanen 2009, s. 123)

Asetelmaan liittyy kuitenkin myös rajoitteita. Aineisto ei ole tilastollisesti yleistettävissä, eikä teemahaastattelu tavoita kaikkia työn arjen tilanteita tai hiljaisia käytäntöjä. Tulokset tarjoavat kontekstisidonnaista ymmärrystä siitä, millaiset tekijät tukevat ja kuormittavat työhyvinvointia hajautetussa asiantuntijatyössä. Lisäksi tutkijan omat ennakkokäsitykset voivat vaikuttaa tulkintoihin, vaikka niitä pyrittiin hallitsemaan systemaattisella analyysillä ja aineiston läpinäkyvällä käsittelyllä. Etähaastattelut voivat myös vaikuttaa vuorovaikutuksen luonteeseen ja siihen, millaisia kokemuksia osallistujat tuovat esiin

Lisäksi opinnäytetyön tutkimuksellinen osuus rajautui ainoastaan tiimin jäsenten haastatteluihin. Tämä rajaus oli perusteltu opinnäytetyön tavoitteiden ja laajuuden rajauksen kannalta, mutta se kavensi näkökulmaa tiimin työhyvinvoinnin kokonaisuuteen. Opinnäytetyön kehittämisosuus olisi voinut olla vielä rikkaampaa, kohdennetumpaa ja moniulotteisempaa, jos mukaan olisi otettu myös esihenkilöitä, organisaation johtoportaita tai muita yksiköitä. Laajempi osallistujajoukko olisi voinut tuoda esiin rakenteellista, päätöksenteon logiikkaa ja organisaation sisäisiä käytäntöjä, jotka eivät välttämättä näy tiimitason kokemuksissa.

Opinnäytetyön toteutuksen aikana tiimissä ehdittiin käynnistää myös muita työhyvinvointia tukevia työryhmiä ja kehittämistoimia. Tämä osoittaa, että työhyvinvoinnin edistäminen on organisaatiossa jo käynnissä ja, että tiimillä on valmiuksia tarttua esiin nouseviin ilmiöihin oma-aloitteisesti. Tässä työssä muodostettu kokonaisuus voi toimia näiden jo meneillään olevien toimintojen rinnalla ja tarjota niille lisätukea, erityisesti silloin kun tarkastellaan monipaikkaisen ja moniprojektisen työn rakenteellisia ja vuorovaikutuksellisia erityispiirteitä.

Toimeksiantajan tiimi on osa koulutusalan organisaatiota, jonka sisällä tiimit toteuttavat hyvin erilaisia tehtäviä ja toimivat toisistaan poikkeavissa toimintaympäristöissä. Tällaisessa rakenteessa organisaatiotason ratkaisut eivät aina vastaa suoraan kaikkien tiimien tarpeisiin, sillä tiimien rakenteet ja toimintaympäristöt voivat vaihdella hyvinkin paljon. Tästä syystä kehittämissuunnitelman lähtökohtana on ollut tarkastella työhyvinvointia nimenomaan kyseisen TKI-tiimin näkökulmasta ja tunnistaa ne toimenpiteet, jotka ovat toteutettavissa tiimin omilla käytännöillä ja vaikutusmahdollisuuksilla. Tällainen rajaus on perusteltu, sillä monipaikkaisen ja moniprojektisen työn erityispiirteet muotoutuvat juuri arjen työn organisoiminnin, vuorovaikutuksen ja tiimin sisäisissä rakenteissa. Samalla kokonaisuus asettuu luontevasti osaksi

aiempaa tutkimusta, joka korostaa työn vaatimusten ja voimavarojen tasapainoa, rakenteellisen selkeyden merkitystä sekä vuorovaikutuksen ja luottamuksen roolia hajautetussa työssä.

Kokonaisuutena kehittämisasetelma muodosti johdonmukaisen ja tutkimuskysymystä syventävän kokonaisuuden. Menetelmävalinnat tukivat ilmiön ymmärtämistä työnteekijöiden näkökulmasta, ja analyysiprosessi mahdollisti tulosten viemisen osaksi organisaation työhyvinvoinnin kehittämistä. Asetelman vahvuudet ja rajoitteet huomioiden tutkimus tuottaa käyttökelpoista ja kontekstuaalisesti rikasta tietoa hajautetun asiantuntijatyön työhyvinvoinnin edellytyksistä.

#### 6.4 Luotettavuuden ja eettisyyden arviointi

Tutkimus toteutettiin eettisesti kestäväällä tavalla ja tietosuojaperiaatteita noudattaen siten, että osallistujien oikeudet, hyvinvointi, anonymiteetti ja yksityisyys huomioitiin koko prosessin ajan. Haastateltaville annettiin kattavat tiedot tutkimuksen tarkoituksesta ja aineiston käsitteystä. Osallistuminen oli täysin vapaaehtoista ja keskeytettävissä milloin tahansa ilman perusteluja.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuus rakentuu ennen kaikkea tutkimusprosessin ja tulosten uskottavuudesta (Malterud 2001). Kehittämistoiminnan näkökulmasta luotettavuus kytkeytyy lisäksi tulosten käyttökelpoisuuteen ja vaikuttavuuteen (Toikko & Rantanen 2009, s. 123; 159). Tämän opinnäytetyön tutkimuksellisen osuuden luotettavuutta vahvistivat käydyt keskustelut tutkimukseen osallistuvien kanssa, mikä lisäsi tulosten uskottavuutta ja syvensi ymmärrystä ilmiöstä. Lisäksi se, että useampi haastateltava tarkasteli ilmiötä omasta tietoperustastaan käsin, tuki tulokannan monipuolisuutta ja vahvisti tutkimuksen uskottavuutta, noudattaen laadullisen tutkimuksen luotettavuuskriteerejä (Toikko & Rantanen 2009, s. 122).

Tässä opinnäytetyössä on hyödynnetty tekoälyä vastuullisesti ajoittain. Tekoäly, MicrosoftCoPilot ja Keenious, tehostivat tietoperustan lähteiden löytämisestä ja opinnäytetyön sisällön rakenteellista hiomista. Keenious ja MicrosoftCoPilottia toimivat molemmat tutkimusten hakumenetelmien rinnalla lisäapuna. MicrosoftCoPilottia on hyödynnetty mm. siten, että olen syöttänyt tekoälylle osia jo kirjoittamastani tekstistä, ja pyytänyt tekoälyä tunnistamaan liiallista asiatoistoa lihavoimalla toistokohdat. Samaten, tekoälyltä on pyydetty arviota tekstirakenteen loogisuudesta sanallisesti. Opinnäytetyön ohjaajaa on konsultoitu ennen tekoälyn käyttöä ja varmistettu onko sen käyttö sallittua näillä tavoin. Kaikki ehdotetut muutokset on arvioitu toimestani ja hyväksytty omassa harkinnassani, ja vastuu sisällön tuottamisesta sekä sen muotoilusta on ollut minulla.

## 6.5 Tutkimuksen merkitys ja siirrettävyys

Tulokset viittaavat siihen, että jaettu johtajuus ei ole tässä vaiheessa kohdetiimille käytännönläheinen tai tarkoituksenmukainen ratkaisu, sillä sen edellyttämät rakenteet, toimintatavat ja luottamuksen taso ovat vasta kehittymässä. Tiimitason selkeyttä vahvistavat toimet, kuten yhteiset käytännöt, näkyvä koordinointi ja arjen työnhallinnan tunteen parantaminen, luovat kuitenkin perustan, jonka pohjalle jaettua johtajuutta voidaan tulevaisuudessa rakentaa. Näin ollen jaettu johtajuus näyttää pitkäaikavälisen mahdollisuutena, joka voi vahvistaa työn sujuvuutta ja yhteisöllisyyttä silloin, kun perusedellytykset ovat riittävästi kypsyneet.

Tutkimuksen siirrettävyyden näkökulmasta tulokset tarjoavat käyttökelpoista ja kontekstisidonnaista ymmärrystä siitä, millaiset rakenteelliset ja sosiaaliset tekijät tukevat työhyvinvointia hajautetussa asiantuntijatyössä. Vaikka aineisto ei ole tilastollisesti yleistettävissä, sen kuvaamat mekanismit ovat tunnistettavissa myös muissa vastaavanlaisissa asiantuntijaorganisaatioissa. Näin ollen tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää laajemmin organisaatioissa, joissa moniprojektisuus, hajautettu työ ja tiimien välinen koordinaatio muodostavat arjen rakenteen.

Tämän opinnäytetyön tuloksia voidaan hyödyntää organisaatioissa useilla tasoilla. Työ ei ainoastaan kuvaa yhden organisaation monipaikkaisen asiantuntijatyön nykytilaa, vaan tuottaa tietoa, joka tukee työhyvinvoinnin operatiivista ja strategista kehittämistä. Tulokset ovat kontekstisidonnaisia, mutta niiden kuvaamat mekanismit ovat tunnistettavissa myös muissa vastaavanlaisissa asiantuntijaorganisaatioissa. Näin ollen työn perusaspektien siirrettävyys on mahdollista ympäristöihin, joissa moniprojektisuus, hajautettu työ ja tiimien välinen monipaikkainen koordinointi muodostavat arjen rakenteen.

Tulokset tarjoavat johdolle ja HR-toiminnolle tietopohjan, joka tukee työhyvinvoinnin strategisen painopisteen suunnittelua ja resurssien kohdentamista. Monipaikkaisen asiantuntijatyön erityispiirteet, kuten työn kompleksisuus, moniprojektityön ja johtamisen rakenteet, kytkeytyvät suoraan organisaation pitkän aikavälin tavoitteisiin. Tulosten avulla voidaan arvioida, missä määrin nykyiset toimintamallit tukevat strategisia linjauksia ja millaisia käytäntöjä tarvitaan työhyvinvoinnin ja tuottavuuden vahvistamiseksi.

Opinnäytetyö tarjoaa esihenkilöille käytännönläheisiä näkökulmia työn hallintaan, motivaatioon, palautumiseen ja vastuun jakautumisen edellytyksiin liittyvistä tekijöistä. Tuloksia voidaan hyödyntää esihenkilövalmennuksissa, tiimipalaverissa ja kehityskeskusteluissa. Työ voi toimia myös perehdytysmateriaalina uusille esihenkilöille, jotka tarvitsevat kokonaiskuvan monipaikkaisen asiantuntijatyön erityispiirteistä ja työntekijöiden kokemusmaailmasta.

Opinnäytetyö voi toimia myös kehittämisen siemenenä laajemmalle kehittämishankkeelle, joka voisi keskittyä esimerkiksi siihen, millaisia toimenpiteitä kehittää, jotta jaettu johtajuus toteutuu tarkoituksenmukaisesti hajautetussa, monipaikkaisessa asiantuntijatiimissä ja mikä olisi optimaalinen oletettava aikataulu toteutumiselle. Tulokset tarjoavat selkeän suunnan ja perustellut kehittämisteemat, joiden varaan voidaan rakentaa pitkäjänteinen ja tavoitteellinen kehittämisprosessi.

Toinen tutkimuksen arvoinen aihe on syvempi ymmärrys moniprojektityön vaikutuksista työhyvinvointiin. Moniprojektisuus on laajalti yleistynyt työelämän toimintatapana, mutta sen kuormitus- ja voimavaratekijöitä ei vielä tunneta riittävän tarkasti. Erityisesti olisi tarpeen tutkia, miten samanaikaiset projektit, vaihtelevat aikajänteet ja useat ohjaussuhteet vaikuttavat työn hallinnan tunteeseen, palautumiseen ja työn merkityksellisyyden kokemukseen. Moniprojektityö kytkeytyy myös rakenteellisiin kysymyksiin, kuten miten organisaatioiden käytännöt, priorisointi, resurssien kohdentaminen ja johtamisen tavat joko tukevat tai haastavat työntekijöiden hyvinvointia tilanteissa, joissa työ pirstaloituu useisiin rinnakkaisiin kokonaisuuksiin.

## Lähteet

- Alahautala, T. & Huhta, H.-R. 2018. Johda terveyttä - Työnantajan opas. E-kirja. Helsinki. Alma Talent.
- Ariely, D., Kamenica, E. & Prelec, D. (2008). Man's search for meaning: The case of Legos. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 67(3-4), pp.671-677. Viitattu 10.10.2026 <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2008.01.004>
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. 2007. The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- Barrero, J., Bloom, N., Davis S. 2021. Why working from home will stick. National Bureau Of Economic Research. Cambridge NBER Working Paper No. 28731. Viitattu 10.10.2025. [https://www.nber.org/system/files/working\\_papers/w28731/w28731.pdf](https://www.nber.org/system/files/working_papers/w28731/w28731.pdf)
- Colicev, A., Hakkarainen, K. & Pedersen, T. 2022. The bright and dark sides of multi-project work: An inverted U-shaped relationship between project load and performance. *Strategic Management Journal*, 45(2), 345-378. Viitattu 17.2.2026. <https://sms.onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/smj.3443>
- Deci, Olafsen & Ryan 2017. Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*.
- D'Innocenzo, L., Mathieu, J. & Kukenberger, M. 2016. A Meta-Analysis of Different Forms of Shared Leadership-Team Performance Relations. *Journal of Management*, 42(7).
- Elo 2026. Asiantuntijatyö. Viitattu 25.01.2026. <https://www.elo.fi/fi-fi/tyokykyjohtaminen/tyokykytietopankki/asiantuntijatyo>
- Eurofound 2022. Telework and hybrid work in the EU. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Viitattu 10.1.2026. <https://assets.eurofound.europa.eu/f/279033/0e1e84b3e0/ef22028en.pdf>
- European Commission, Joint Research Centre (2024). Digitalisation and workers wellbeing: The impact of digital technologies on work-related psychosocial risks. JRC Working Papers Series on Labour, Education and Technology 2024/03. Viitattu 5.10.2025. <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC138992>
- Fransen, K., Haslam, A., Steffens, N., Peters, K., Mallett, C., Mertens, N. & Boen, F. 2020. All for us and us for all: Introducing the 5R Shared Leadership Program. *Psychology of Sport and Exercise*. Vol 51. Viitattu 17.2.2026. <https://www.sciencedirect-com.nelli.laurea.fi/science/article/pii/S1469029220302946?via%3Dihub>
- Franssila, H., Okkonen, J., Savolainen, R. & Talja, S. 2012. The formation of coordinative knowledge practices in distributed work: Towards an explanatory model. *Journal of Knowledge Management*, 16(4), 592-607.
- Forbes, 2025. Workplace Trends for 2025: Attracting Workers, Employee Well-Being, And More. Viitattu 5.10.2025. <https://www.forbes.com/sites/allbusiness/2025/01/08/workplace-trends-for-2025-attracting-workers-employee-well-being-and-more/>

- Finla Työterveys. 2024. Mittaa työhyvinvointia tehokkaasti: Parhaat mittarit ja menetelmät. Viitattu 10.11.2025. <https://finla.fi/seo/mittaa-tyohyvinvointia-tehokkaasti-parhaat-mittarit-ja-menetelmat>.
- Gibson, C.B. & Gibbs, J.L. 2006. 'Unpacking the concept of virtuality: The effects of geographic dispersion, electronic dependence, and dynamic structure', *Administrative Science Quarterly*, 51(3), pp. 451-495. Viitattu 26.12.2025. <https://journals-sagepub-com.nelli.laurea.fi/doi/epdf/10.2189/asqu.51.3.451>
- Golden, T. D. & Veiga, J. F. 2005. 'The Impact of Extent of Telecommuting on Job Satisfaction: Resolving Inconsistent Findings', *Journal of Management*, 31(2), pp. 301-318. Viitattu 12.10.2025. [https://www.researchgate.net/publication/228376781\\_The\\_Impact\\_of\\_Extent\\_of\\_Telecommuting\\_on\\_Job\\_Satisfaction\\_Resolving\\_Inconsistent\\_Findings](https://www.researchgate.net/publication/228376781_The_Impact_of_Extent_of_Telecommuting_on_Job_Satisfaction_Resolving_Inconsistent_Findings)
- Haines, V., St-Onge, S., Archambault, M. 2002. Environmental and person antecedents of telecommuting outcomes. *Journal of End User Computing*, 4: 3; 32-50.
- Hao, Q., Zhang, B., Shi, Y. & Yang, Q. 2022. 'How trust in coworkers fosters knowledge sharing in virtual teams? A multilevel moderated mediation model', *Frontiers in Psychology*, 13, pp. 1-15. Viitattu 10.1.2026. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2022.899142/full>
- Hietala, H., Hurmalainen, M. & Kaivanto, K. (2025). Työsuojeluvastuuopas. E-kirja. Helsinki: Alma Insights.
- Elinkeinoelämän keskusliitto. 2011. Johda työkykyä, pidennä työuria - Työkykyjohtamisen malli. Helsinki: EK. Viitattu 10.10.2025. <https://ek.fi/wp-content/uploads/Tyokykyjohtamisenmalli.pdf>
- Greggi, C., Di Stefano, G., Di Martino, A., Di Carlo, S., Di Giacomo, G., & Di Paolo, S. 2023. Viitattu 19.10.2025. Work-Related Musculoskeletal Disorders: A Systematic Review and Meta-Analysis. *Journal of Clinical Medicine*, 13(13), 3964. doi:10.3390/jcm13133964
- Hänninen V. 2016. Kuinka paljon on tarpeeksi? Aineiston määrä laadullisessa tutkimuksessa. Viitattu 10.12.2025. <https://journal.fi/aikuiskasvatus/article/view/88484/47661>
- Ilmarinen, J. 2005. Ikääntyminen ja työelämän laatu Euroopan unionissa. Helsinki: Työterveyslaitos & Sosiaali- ja terveysministeriö Viitattu 20.01.2026. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/server/api/core/bitstreams/b2ed1f3e-4e71-4384-b9a4-80bfa7339cc5/content>
- Juholin, E. 2009. Viestinnän vallankumous: löydä uusi työyhteisöviestintä. Helsinki: WSOYpro.
- Juholin, E. 2022. Communicare! ota viestinnän ilmiöt ja strategiat haltuun. Kahdeksas uudistettu painos. Helsinki: Infor / Management Institute of Finland MIF Oy.
- Jylhä, E. & Viitala, R. 2019. Johtaminen: keskeiset käsitteet, teorit, trendit. E-kirja. Helsinki: Edita.
- Järvinen, M. (2023). Digitalisaatio, automaatio ja työelämän laatu Kelan asiantuntijatyössä. Pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 20.10.2025. <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/84825>
- Kaltiainen, J., Suutala, S. & Hakanen, J. 2025. Hyvinvointi ja yhteisöllisyys monipaikkatyön ytimessä. Viitattu 6.11. 2025. <https://www.julkari.fi/server/api/core/bitstreams/84ec23a7-df08-4231-88ca-2f5023eccc2c/content>



Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10.-11. painos. E- kirja. Helsinki: Alma Talent.

Keva. 2013. Strateginen työhyvinvointi - johtaminen ja henkilöstöjohtoon rooli kunta-alalla. Viitattu 10.11.2025 [https://www.keva.fi/globalassets/2-tiedostot/ta-tiedostot/tyoelamapalvelut/tutkimus\\_strateginen\\_tyohyvinvointijohtaminen.pdf](https://www.keva.fi/globalassets/2-tiedostot/ta-tiedostot/tyoelamapalvelut/tutkimus_strateginen_tyohyvinvointijohtaminen.pdf)

Kinnunen, J., Puusa, A. & Kuittinen, M. (2020) Autonomia vai kontrollia? Tapaustutkimus lisääntyvään itseohjautuvuuteen pyrkivästä organisaatiosta. Hallinnon tutkimus, 39(3), 224-239.

Kuusela, S. 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. 1. painos. . E-kirja. Helsinki: Alma Talent.

Larjovuori, R.-L., Kinnari, I., Nieminen, H. & Heikkilä-Tammi, K. (2021). Työhyvinvointi itseohjautuvassa organisaatiossa - Avaimia kehittämiseen. Tampereen yliopisto. Viitattu 11.10.2025. [https://research.tuni.fi/app/uploads/2021/08/aa05a276-tuni\\_itseohjautuva\\_opas290621.pdf](https://research.tuni.fi/app/uploads/2021/08/aa05a276-tuni_itseohjautuva_opas290621.pdf)

Larjovuori, R-L. & Heikkilä-Tammi, K. (2024). Työhyvinvoinnin rakentuminen ja edistäminen itseohjautuvassa organisaatiossa. Työelämän tutkimus, 22(2), 136-168. Viitattu 20.2.2026. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/131483/93493>

Lehtonen, O-P., Saarni, S., Kinnunen, J. & Kinnunen, M. 2023. Johtaminen hyvinvointialueella: Miten ratkaista henkilöstöpula? E-kirja.Helsinki: Alma Talent.

Manka, M., Heikkilä-Tammi, K. & Vauhkonen, K. 2012. Työhyvinvointi ja tuloksellisuus. Henkilöstön arvoa kuvaavat tunnusluvut johtamisen tukena kunnissa. Tampere: Tammerprint. Viitattu 7.8.2025. <https://research.tuni.fi/app/uploads/2019/09/6c87d269-tyohyvinvointi-ja-tuloksellisuus.pdf>

Manka, M-L., Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. E-kirja. Helsinki: Talentum Media.

Manka, M.-L., & Manka, M. 2023. Työhyvinvointi. E-kirja. Alma Talent

Mannermaa, Katri 2022. Työhyvinvoinnin ja työturvallisuuden käsikirja.E-kirja. Helsinki: Alma Talent.

Mannermaa, S. 2013. Projektityöntekijöiden työhyvinvointi. Tampereen yliopisto, Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö. Sosiologian pro gradu -tutkielma.

Martinsuo, M. & Ahola, T., 2022. Multi-project management in inter-organizational contexts. International Journal of Project Management, 40(7), pp.813-826. Viitattu 5.10.2025. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.09.003>

Mayor, P. & Risku, M. 2022. Opas yksilöiden ja tiimien motivointiin: 16 perustarvetta muuttuvissa työympäristöissä. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.

Pearce, C.L. & Conger, J.A. (2003) Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership. eBook (PDF/EPUB). E-kirja. SAGE Publications.

Peccei, R. & Van De Voorde, K. (2019). Human resource management-well-being-performance research revisited: Past, present, and future. Human Resource Management Journal, 29(4), 539-563. <https://onlinelibrary-wiley-com.nelli.laurea.fi/doi/epdf/10.1111/1748-8583.12254>

- Pekkola, P. Pedak, M. & Aula, P. 2013. Hyvinvointiviestintä. Osallistava sisäinen viestintä kuntaorganisaation työhyvinvointia rakentamassa. Viestinnän tutkimusraportteja. Helsinki: Uni-grafia. Viitattu 24.8.2025. <https://docplayer.fi/1101983-Hyvinvointiviestinta.html>
- ProCom, Viesti ry & Julkisen alan viestijät JAT ry (2023) Viestinnän ala 2023 - tutkimusraportti. Viitattu 26.11.2026. [https://www.viesti.fi/wp-content/uploads/2023/09/Viestinnan-ala-2023\\_tutkimusraportti.pdf](https://www.viesti.fi/wp-content/uploads/2023/09/Viestinnan-ala-2023_tutkimusraportti.pdf)
- Pirinen H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. E-kirja. Helsinki: Talentum.
- Rauramo, P. 2023. Työturvallisuuskeskus. Etätyössä turvallisesti. Viitattu 9.9.2025. <https://ttk.fi/julkaisu/etatyossa-turvallisesti/>
- Spiik, K. 2022. Yhteisöohjattavuus. Jaettu johtajuus. E-kirja. Kaarina: Karlex.
- Suomen Psykologinen Instituutti (2025) Resilienssi - avain kehittymiseen vaikeuksien kohdassa. Viitattu 10.10.2025. <https://psyk.fi/resilienssi-avainkehittymiseen-vaikeuksien-kohdassa/>
- Ropponen, A., Härmä, M., Bergbom, B., Nätti, J. & Sallinen, M. (2018). Viitattu:19.10.2025. The Vicious Circle of Working Hours, Sleep, and Recovery in Expert Work. International Journal of Environmental Research and Public Health, 15(7), 1361. doi:10.3390/ijerph15071361
- Ryan, R.M. & Deci, E.L., 2000. Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. Contemporary Educational Psychology, 25(1), pp.54-67.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. 7.3.4 Teemoittelu. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Viitattu 14.12.2025. [https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L7\\_3\\_4.html](https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_4.html)
- Saari, T. 2016. Resilienssi työntekijän voimavarana asiantuntijatyön aikapaineiden hallinnassa. Hallinnon Tutkimus 35 (3), 232-243, 2016. <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/98509/56283>
- Sato, H. & Makabe, T. 2021. 'Is Shared Leadership Shared?', Annals of Business Administrative Science 20. s. 141-153. [https://canvas.laurea.fi/courses/9445/pages/jaettu-johtajuus-itseohjautuminen-ja-keskinainen-sopeutuminen?module\\_item\\_id=497204](https://canvas.laurea.fi/courses/9445/pages/jaettu-johtajuus-itseohjautuminen-ja-keskinainen-sopeutuminen?module_item_id=497204)
- Sonnentag, S. 2018. The Recovery Paradox. Viitattu 21.11.2025. <https://www.helsinki.fi/assets/drupal/2024-04/Sonnentag.pdf>
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2025. Työhyvinvointi. Viitattu 10.10.2025. <https://stm.fi/tyo-hyvinvointi>
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2014. Psykososiaalisiin kuormitus- ja voimavariatekijöihin liittyvä työhyvinvointitutkimus Suomessa 2010-2013. Raportteja ja muistioita 2014:18. Helsinki: STM. Viitattu 9.10.2025. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/70266>
- Spiik, K. 2022. Yhteisöohjattavuus. Jaettu johtajuus. E-kirja. Kaarina: Karlex.
- Tackett, J. & Lemon, L. 2025. Moving toward a critical understanding of employee wellbeing in hybrid work settings. Journal of Communication Management. Viitattu 1.2.2026. <https://journals-sagepub-com.nelli.laurea.fi/doi/epub/10.1177/2046147X251360564>
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen yliopistopaino.

Toivanen, M., Yli-Kaitala, K., Kauppi, M., Käsälä, M., Reuna, K. & Valtonen, T. (2025). Ylipursuavasta olennaiseen: Työpaine ja työn rajaamisen mahdollisuudet asiantuntijatyössä. Helsinki: Työterveyslaitos. Viitattu 10.12.2025. <https://www.julkari.fi/ser-ver/api/core/bitstreams/9932c74f-f76e-4df1-9378-48b466018b77/content>

Toppinen- Tanner, S., Bergman, B., Friman, R., Roponen, A., Toivanen, M., Uusitalo, H., Wallin, M., Vanhala, A. 2015. Työ @ elämä. Opas työpaikoille työn ja muun elämän yhteensovittamiseksi. Työterveyslaitos. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-701-9>

Työaikalaki 872/2019

Tyosuojelu.fi (2026). Etätyö. Lupa- ja valvontaviraston työsuojeluosasto. Viitattu 3.2.2026. <https://tyosuojelu.fi/tyoolot/tyoymparisto/etatyo>

Työsopimuslaki 55/2001

Työterveyshuoltolaki 1383/2001

Työterveyslaitos 2015. Vaikuttavuutta työkyvyn tukeen. [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/127064/Tyoterveysyhteis-tyo\\_opas\\_102015%20%28002%29.pdf?sequence=1](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/127064/Tyoterveysyhteis-tyo_opas_102015%20%28002%29.pdf?sequence=1)

Työterveyslaitos. 2023a. Strategisuus työhyvinvoinnin johtamisessa. Viitattu 3.10.2025. <https://www.ttl.fi/tyohyvinvointi/tyohyvinvoinnin-johtaminen/strategisuus-tyohyvinvoinnin-johtamisessa>

Työterveyslaitos 2023b. Fyysinen työhyvinvointi. Viitattu 19.10.2025. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky>

Työterveyslaitos 2024. Hybrityömalli menestystekijänä - opas. Viitattu 12.10.2025. <https://www.ttl.fi/sites/default/files/2024-11/hybrityomalli-menestystekijana-opas.pdf>

Työterveyslaitos. 2025a. Hyvinvointi ja yhteisöllisyys monipaikkatyön ytimessä (HYMY). Viitattu 6.11.2025. <https://www.ttl.fi/tutkimus/hankkeet/hyvinvointi-ja-yhteisollisyys-monipaikkatyon-ytimessa-hymy>

Työterveyslaitos. 2025b. Työkuormitus ja hyvinvointi kriisitilanteessa. Viitattu 18.11.2025. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/tyokuormituksen-hallinta-ulkoisessa-kriisissa-opas-turvallisuuskriittisten-alojen-tyopaikoille/1-tyokuormitus-ja-hyvinvointi-kriisitilanteessa>

Työterveyslaitos 2026a. 10.1.2026. Työhyvinvointi - Työhyvinvoinnin tiedolla johtaminen sote-alalla. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/tyohyvinvoinnin-tiedolla-johtaminen-sote-alalla/osa-1-strateginen-tyohyvinvoinnin-johtaminen-ja-kasitteet/11-tyohyvinvointi>

Työterveyslaitos. 2026b. Digitalisaatio ja työ. Viitattu 26.1.2026. <https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/digitalisaatio-ja-tyo>

Työterveyslaitos. 2026c. Etätyö, hybridityö ja monipaikkainen työ. Viitattu 26.1.2026. <https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/etatyo-hybridityo-ja-monipaikkainen-tyo>

Työterveyslaitos. 2026d. Esihenkilöt tarvitsevat valmiuksia monipaikkaisen työn johtamiseen. Viitattu 26.1.2026. <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/blogi/esihenkilot-tarvitsevat-valmiuksia-monipaikkaisen-tyon-johtamiseen>

Työterveyslaitos. 2026f. Työkuorman hallinta. Viitattu 26.1.2026. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/palautu-aivotyossa-tietopankki/tyokuorman-hallinta>

Työturvallisuuskeskus. 2022. Työkyky on työhyvinvoinnin perusta. Helsinki: Työturvallisuuskeskus. Viitattu 9.12.2025. <https://ttk.fi/wp-content/uploads/2022/08/Tyokyky-on-tyohyvinvoinnin-perusta.pdf>

Työturvallisuuskeskus. 2025. Vaarojen tunnistaminen ja riskien arviointi. Viitattu.09.11.2025 <https://ttk.fi/tyoturvallisuus/vaarojen-tunnistaminen-ja-riskien-arviointi>

Työturvallisuuskeskus. 2026. Etätyössä turvallisesti. Viitattu 26.1.2026. <https://ttk.fi/julkaisu/etatyossa-turvallisesti/>

Työturvallisuuslaki (738/2002)

Vuorela, P., Erkkilä, H-K. & Kultanen, H., 2023. Tutkimus etätöön vaikutuksista. Elinkeinoelämän keskusliitto (EK). <https://ek.fi/wp-content/uploads/2023/06/EK-Tutkimus-etatyon-vaikutuksista-2023.pdf>

Vuori, J. 2023. Laadullinen sisällönanalyysi. Tietoarkisto. Viitattu: 12.11.2025 <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/laadullinen-sisallanalyysi/>

Viitala R., Jylhä E. Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. 2019. E-kirja. Helsinki; Edita.

Vilkka, H. 2015. Tutki ja kehitä. E-kirja. Helsinki: Tammi.

Vilkman, U. 2023. Näin menestyt monipaikkaisessa työssä. E-kirja.Helsinki: Alma Talent.

Vilkman, U. 2016. Etäjohtaminen - Tulosta joustavalla työllä. E-kirja.Helsinki: Alma Talent.

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. E-kirja. Helsinki: Edita.

Väätäinen, H. & Vakkala, H. 2023. Sosiaalinen pääoma ja vuorovaikutus kunnissa virtuaalisen johtamisen kontekstissa. Viitattu 10.10.2025. <https://journal.fi/focuslocalis/article/view/120256/76889>

## Kuvat

Kuva 1: Työkykytalon periaatteet. ....	19
Kuva 2: Tiimin elinkelpoisuus, Bang ja Midelfart (2017) .....	38
Kuva 3: Monipaikkaisen asiantuntijatyön työhyvinvoinnin dynaaminen rakenne .....	45
Kuva 4: Havainnollistava kuva luokittelusta .....	53
Kuva 6: Tulosten viitekehys .....	86

## Taulukot

Taulukko 1: Havainnollistava esimerkki koodauksesta. ....	52
Taulukko 2: Kokoava käsitetaulukko .....	55
Taulukko 3: Voimavarataulukko .....	67
Taulukko 4: Työhyvinvoinnin suunnitelman tasot .....	73
Taulukko 5: 3-vaiheinen toimenpidetaulukko.....	75
Taulukko 6: Toimenpidetaulukko teemoittain.....	78
Taulukko 7: Työhyvinvoinnin suunnitelman päivitysaikataulu.....	78

## Liitteet

Liite 1: Haastattelurunko.....	103
Liite 2: 5 askelta sujuvampaan työhön .....	105

## Liite 1: Haastattelurunko

**Teemojen alla on apukysymyksiä, jotka toimivat mahdollisena tukena haastateltavalle. Kaikkiin kysymyksiin ei ole tarpeellista vastata, mikäli haastateltava kokee ne itselleen merkityksettömiksi alueiksi. Haastattelun tarkoitus on keskittyä henkilön omiin kokemuksiin työhyvinvoinnista ja siihen vaikuttavista osa-alueista. Tämä runko on esillä haastattelun ajan.**

### 1. Työn rakenne ja hallinta

- Kuvaile tyypillistä työpäivääsi ja sen vaihtelua
- Miten työsi jakautuu eri projekteihin tai tehtäväkokonaisuuksiin?
- Miten monipaikkaisuus ja hajautettu rakenne näkyvät arjessasi?
- Onko työ selkeästi määriteltyä ja tavoitteet realistisia?
- Miten työnjako tiimissä toimii ja kuinka paljon voit vaikuttaa omaan työhösi?
- Miten arvioit itseohjautuvuutesi ja ajanhallintasi?
- Koetko, että työsi sisältää moniohjauksellisuutta – eli että saat ohjausta tai odotuksia useasta suunnasta samanaikaisesti?

### 2. Johtaminen ja esihenkilötyö

- Millaiseksi koet johtamisen vaikutukset työssäsi?
- Miten ns. moniohjaajuus (esim. useat projektivastuuhenkilöt) näkyy työssäsi?
- Saatko riittävästi tukea ja ohjausta esihenkilöltäsi?
- Onko esihenkilö helposti tavoitettavissa?

### 3. Työhyvinvoinnin kokemukset ja voimavarat

- Mitkä tekijät kuormittavat työtäsi ja miten niitä hallitaan?
- Miten koet työmäärän ja sen hallittavuuden?
- Miten fyysinen ja psyykinen kuormitus näkyy arjessasi?
- Miten päällekkäiset projektit tai tehtävät vaikuttavat työrytmiin ja jaksamiseen?
- Onko työn ja vapaa-ajan tasapaino riittävä?
- Miten työ vaikuttaa jaksamiseesi ja palautumiseesi?

- Mitkä ovat omat ja työyhteisösi suurimmat voimavarat?
- Koetko, että saat riittävästi tukea tiimiltä tai esihenkilöltä?

#### **4. Työyhteisö ja vuorovaikutus**

- Miten kuvailisit työyhteisön ilmapiiriä ja yhteishenkeä?
- Kuinka hyvin yhteistyö ja vuorovaikutus toimivat arjessa?
- Onko sinulla mahdollisuus jakaa kokemuksia tai oppia kollegoilta?
- Miten etä- tai hybridityö vaikuttaa yhteisöllisyyden kokemukseen?
- Miten organisaatiokulttuuri tukee työhyvinvointia?

#### **5. Osaaminen ja kehittyminen**

- Millaiset mahdollisuudet sinulla on kehittää osaamistasi?
- Miten osaamisen kehittämistä tuetaan?

#### **6. Työhyvinvoinnin määritelmä ja nykytila**

- Miten itse määrittelet työhyvinvoinnin työssäsi?
- Miten tämä toteutuu?
- Mitä vahvuuksia ja haasteita koet työhyvinvoinnin osalta?
- Miten arvioit omaa työkykyäsi ja sen tukemista?

#### **7. Kehittämisideat ja tulevaisuus**

- Missä asioissa organisaatio on onnistunut työhyvinvoinnin edistämisessä?
- Missä olisi parannettavaa?
- Mitä toivoisit työhyvinvoinnin kehittämiseksi tulevaisuudessa?
- Miten itse pyrit vaikuttamaan omaan työhyvinvointiisi?
- Miten yhteisöllinen oppiminen tai verkostomainen tiedon jakaminen voisi tukea työhyvinvointia?

#### **8. Lopetus**

- Onko jotain, mitä haluaisit vielä lisätä tai korostaa?



Liite 2: 5 askelta sujuvampaan työhön

## Työterveyslaitos

### OLENNAISTA-ASKEL 1

# Ylipursuamisen 3 näkökulmaa

## 1. AJALLINEN JA MÄÄRÄLLINEN YLIPURSUAMINEN

Mieti jotakin käytännön tilannetta, jossa jouduit esimerkiksi siirtämään tehtäviä tai tekemään yllitöitä, koska aika ei yksinkertaisesti riittänyt.

## 2. SISÄLLÖLLINEN YLIPURSUAMINEN

Mieti tilanteita, jossa päädyit tekemään tehtäviä, jotka eivät selvästi kuuluneet sinulle tai sopineet rooliisi – ja pohdi, miksi näin tapahtui. Jos työsi tuntuu jatkuvalta reagoinnilta yllättäviin tilanteisiin, mieti niiden juurisyytä.

## 3. PSYKOLOGINEN YLIPURSUAMINEN

Mieti hetkeä, jolloin työ jäi ”päälle” vapaa-ajalla. Miten se vaikutti oloosi tai muuhun tekemiseen?

Pohdi, mitä ylemmissä tehtävissä miettimäsi tilanteet kertovat oman työsi rytmistä ja rajoista. Pohtikaa yhdessä, mitä nämä eri tilanteet kertovat työrytmeistä ja työn rajoista omassa työyhteisössänne.

## Työterveyslaitos

### OLENNAISTA-ASKEL 2

# Työn ylipursuaminen

Työn ylipursuamisen taustalla olevat syyt on tärkeä selvittää, jotta niihin voidaan puuttua. Tämä edellyttää sekä organisaation rakenteiden ja käytäntöjen arviointia että yksilön omien toimintatapojen kriittistä tarkastelua.

<b>TYÖN MÄÄRÄ</b> Mitä on liiallisen työmäärän taustalla?	<b>TYÖN SISÄLTÖ</b> Mitä on mahdollisten epäsovivien tai turhien tehtävien taustalla?	<b>TYÖN SEKOITTUMINEN MUUHUN ELÄMÄÄN</b> Mitä on työstä irrottautumisen haasteiden taustalla?
Yhteiskunnallisiin tekijöihin, kulttuurisiin arvostuksiin tai toimialan käytäntöihin liittyvät tekijät		
Organisaatiokulttuuriin, johtamiseen ja työn organisointiin liittyvät tekijät		
Yhteistyötahoihin tai kollegoihin liittyvät tekijät		
Omaan toimintaan liittyvät tekijät		

## Työterveyslaitos

### OLENNAISTA-ASKEL 3

# 6 olennaista ruutua

Olennaisten tehtävien tunnistaminen edellyttää työn tavoitteiden ja tarkoituksen hahmottamista, työyksikön työtehtävien tunnistamista ja niiden tärkeyden arviointia.

<p>1. Tavoite ja siihen liittyvät tehtävät</p> <p>Puuttuvat tehtävät</p>	<p>2. Tavoite ja siihen liittyvät tehtävä</p> <p>Puuttuvat tehtävät</p>	<p>3. Tavoite ja siihen liittyvät tehtävä</p> <p>Puuttuvat tehtävät</p>
<p>4. Tavoite ja siihen liittyvät tehtävä</p> <p>Puuttuvat tehtävät</p>	<p>5. Tavoite ja siihen liittyvät tehtävä</p> <p>Puuttuvat tehtävät</p>	<p>6. Muut tehtävät, joihin käytämme aikaa</p>

## Työterveyslaitos

### OLENNAISTA-ASKEL 4

# Työn sisällölliset rajat

Onko käsitys työn ytimestä yhteinen? Mihin kannattaa panostaa enemmän, että puuttuuko jotakin tärkeää? Mitä voitaisiin tehdä vähemmän tai jättää pois?

Missä voitaisiin hyödyntää tekoälyä?

Miten työyhteisö tai esihenkilö voisi tukea työn uudelleenrajaamista?

Miten mukauttaa? Käyttäkää saamaanne palautetta arvioidaksenne ja tarvittaessa mukauttaaksenne työnne prioriteetteja tehtävien painopisteitä.

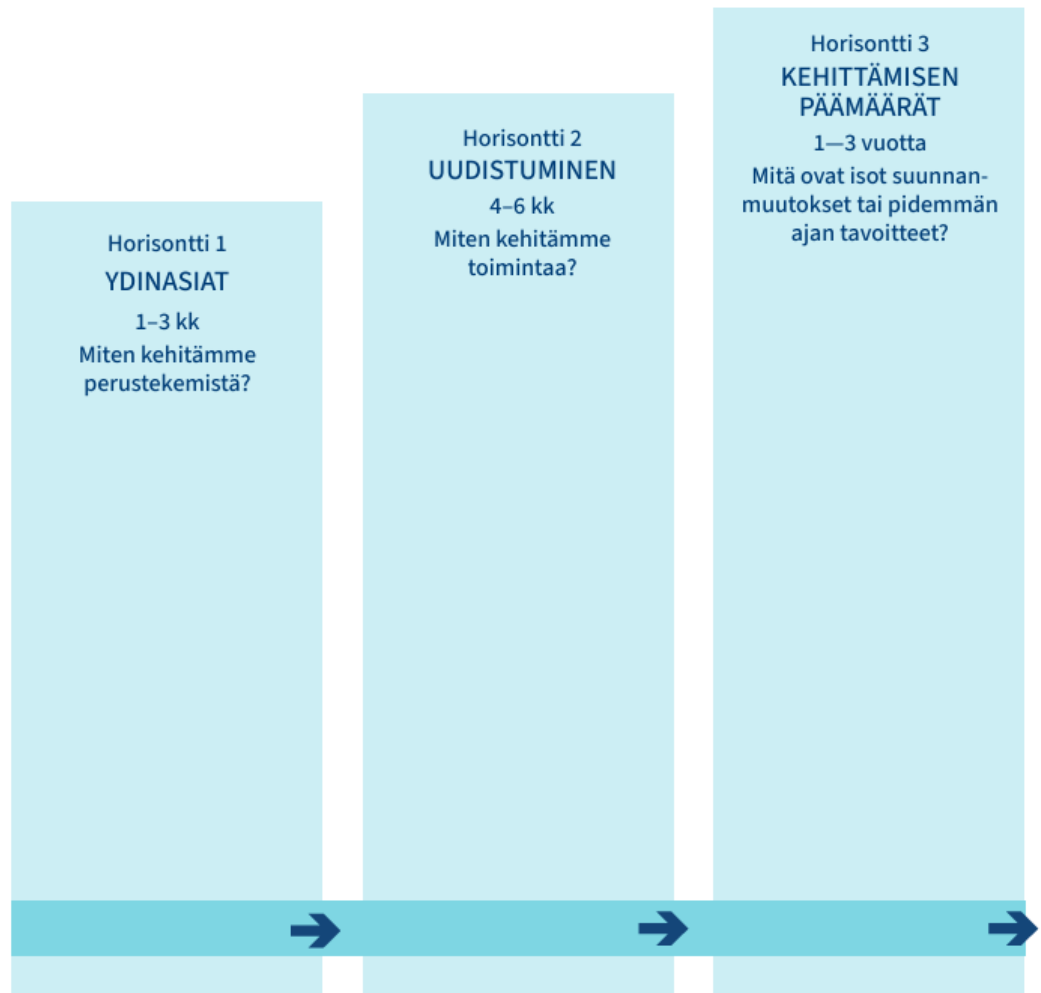
Miten eteenpäin? Suunnitelkaa tunnistamienne ydintehtävien ja käydyn keskustelun pohjalta tulevia, esimerkiksi seuraavan viikon, töitä niin, että tärkeimmät tehtävät saavat ansaitsemansa painoarvon kalenterissasi. Kaikki muutokset eivät ole välttämättä saman tien toteutettavissa, mutta pohtikaa, minkälaisilla ensimmäisillä askeilla pääsette lähemmäksi sitä, että aikaa kuluu olennaiseen. Olennaistamisen viides askel tarjoaa tukea työn kehittämiseen pidemmällä tähtäimellä.

## Työterveyslaitos

### OLENNAISTA-ASKEL 5

# Tavoitteiden aikahorisontit

6 olennaista ruutua -tehtävässä tunnistitte olennaiset tehtävänne. Miettikää nyt yhdessä työnne keskeisiä kehittämiskohteita lyhyellä, keskipitkällä ja pitkällä aikavälillä.



Soveltaen: Baghai, M., Coley, S., and White, D. 1999. *The Alchemy of Growth: Kickstarting and Sustaining Growth in Your Company*.  
Landsberg, M. 2015. *Mastering Coaching: Practical Insights for Developing High Performance*.