

Autio Sanna ja Määttä Susanna

**SUOJAAKO TYÖN TUUNAUS TYÖN
VAATIMUSTEN HAITALLISILTA
HYVINVOINTISEURAUKSILTA?**

Yhteiskuntatieteiden tiedekunta
Pro gradu -tutkielma
Huhtikuu 2019

TIIVISTELMÄ

Autio Sanna & Määttä Susanna: Suojaako työn tuunaus työn vaatimusten haitallisilta hyvinvointiseurauksilta?
Pro gradu –tutkielma
Tampereen yliopisto
Psykologia
Huhtikuu 2019

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella työn vaatimusten – aikapaineiden ja työn turhakkeiden – yhteyttä työn imuun, työuupumukseen ja yksilön ja työn yhteensopivuuteen. Lisäksi tutkittiin, moderoivatko työn tuunauksen strategiat työn vaatimustekijöiden ja seurausmuuttujien välisiä yhteyksiä. Tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä oli työn vaatimusten ja voimavarojen malli (Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001), jonka perusteella työn vaatimusten oletettiin olevan kielteisesti yhteydessä työn imuun ja yksilön ja työn yhteensopivuuteen ja myönteisesti työuupumukseen. Lähestymistuunauksen, eli työn rakenteellisten ja sosiaalisten voimavarojen sekä haastevaatimusten lisäämisen, oletettiin suojaavan työn vaatimustekijöiden haitallisilta hyvinvointivaikutuksilta. Välttämistuunauksen eli työn estevaatimusten vähentämisen taas oletettiin vahvistavan yhteyttä työn vaatimusten ja työhyvinvoinnin ongelmien välillä.

Tutkimus pohjautuu poikkileikkausaineistoon “Esimiesten työn tuunaus ja hyvinvointi”, jossa tutkittiin esimiesten työn tuunauksia, työtä ja hyvinvointia ($n = 419$). Päättökäytännönä käytettiin hierarkkista regressioanalyysia. Tulokset osoittivat, että työn vaatimustekijät olivat yhteydessä heikompaan työhyvinvointiin. Työn aikapaineet olivat yhteydessä työuupumukseen, kun taas työn turhakkeet – turhat ja kohtuuttomat työtehtävät – olivat yhteydessä kaikkiin tutkittuihin seurausmuuttujiin. Tutkimuksen tulokset tukivat oletusta lähestymistuunauksesta hyvinvointia lisäävänä tekijänä. Toisin sanoen, työn rakenteellisten voimavarojen lisääminen oli yhteydessä kaikkiin seurausmuuttujiin. Haastevaatimusten lisääminen lisäsi työn imua ja yksilön ja työn yhteensopivuutta, ja sosiaalisten voimavarojen lisääminen edisti tutkituista seurausmuuttujista työn imua. Välttämistuunaus eli estevaatimusten vähentäminen oli oletusten mukaisesti yhteydessä heikentyneeseen työhyvinvointiin, sillä estevaatimusten vähentämisen ja työn imun väliltä löytyi tutkimuksessa kielteinen yhteys.

Tutkituista moderoivista yhteyksistä työn estevaatimusten vähentämisen havaittiin moderoivan turhien työtehtävien ja työn imun välistä yhteyttä. Kun turhia työtehtäviä oli paljon, runsas estevaatimusten vähentäminen heikensi työn imun kokemista. Lisäksi estevaatimusten vähentäminen moderoi aikapaineiden ja työn imun välistä yhteyttä siten, että kun aikapaineita koettiin vähän, estevaatimuksia vähentävät työntekijät kokivat enemmän työuupumusta verrattuna työntekijöihin, jotka vähensivät työnsä estevaatimuksia vähän tai ei lainkaan. Lähestymistuunauksen strategioista työn haastevaatimusten lisääminen moderoi yhteyttä turhien työtehtävien ja työuupumuksen välillä. Kun turhia työtehtäviä koettiin olevan paljon, vähäinen työn haastevaatimusten lisääminen oli yhteydessä korkeaan työuupumuksen tasoon.

Yhteenvetona ja käytännön implikaationa voidaan todeta, että organisaatioissa tulisi pyrkiä vähentämään työhyvinvointiin kielteisesti vaikuttavia työn vaatimustekijöitä, kuten aikapaineita ja työn turhakkeita. Lisäksi tulisi mahdollistaa työn tuunaus erityisesti suosimalla ja kannustamalla lähestymistuunaukseen. Tämän tutkimuksen perusteella erityisesti haastevaatimusten lisääminen näyttäytyi hyödyllisenä työhyvinvointia suojaavana tuunausstrategiana. Sen sijaan työn estevaatimusten perusteella estevaatimusten vähentämistä ei voida suositella tuunausstrategiana työhyvinvoinnin tukemiseksi.

Avainsanat: aikapaineet, työn turhakkeet, työn imu, työuupumus, yksilön ja työn yhteensopivuus, työn tuunaus, työn vaatimusten ja voimavarojen malli

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

SISÄLLYSLUETTELO

JOHDANTO	1
Työn vaatimusten ja voimavarojen malli	1
Työn aikapaineet ja turhakkeet työn vaatimustekijöinä	4
Työn tuunaus	6
Tutkimuskysymykset ja –hypoteesit	7
MENETELMÄT	9
Aineisto.....	9
Muuttujat	11
Tilastolliset analyysit.....	13
TULOKSET	14
Kuvailevat tulokset.....	14
Työn vaatimusten ja työn tuunauksen suorat yhteydet työn imuun, työuupumukseen ja yksilön ja työn yhteensopivuuteen	16
Työn tuunaus muuntavana tekijänä työn vaatimusten ja työhyvinvoinnin kuvaajien välillä...	19
POHDINTA	22
Keskeiset tulokset.....	22
Tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimusehdotukset	26
Tutkimuksen johtopäätökset.....	27
LÄHTEET	29

JOHDANTO

Työn kuormitus ja korkeat vaatimukset kuvaavat nykypäivän työelämää. Samalla kun työn fyysinen rasittavuus on vähentynyt viime vuosien aikana, noin puolet suomalaisista työntekijöistä kokee työnsä henkisesti kuormittavaksi (Sutela & Lehto, 2014). Työn vaatimukset haastavat työhyvinvoinnin, esimerkiksi korkeat työn aikapaineet lisäävät työntekijöiden työpahoinvointia ja heikentävät koettua hyvinvointia (Nätti, Oinas & Anttila, 2015; Presseau ym., 2014). Tämän takia on tärkeä löytää tekijöitä, jotka edistävät ja suojaavat työntekijöiden hyvinvointia kuormituksen mahdollisilta haittavaikutuksilta. Yksi viime aikoina esiin nostettu hyvinvointia edistävä tekijä on työn tuunaus, jolla tarkoitetaan työntekijälähtöistä työn kehittämistä (Tims & Bakker, 2010). Työn tuunauksen avulla työntekijä kykenee säätelemään työn vaatimusten ja voimavarojen tasapainoa ja kehittämään työtään itselleen sopivammaksi. Tässä tutkimuksessa tutkimme työn vaatimusten – työn aikapaineiden ja työn turhakkeiden – merkitystä työhyvinvoinnille, jota tutkitaan työn imun, työuupumuksen ja yksilön ja työn yhteensopivuuden kautta. Erityisenä kiinnostuksen kohteena on työn tuunauksen rooli tässä suhteessa, ts. suojaako työn tuunaus työn vaatimustekijöiden haitallisilta hyvinvointiseurauksilta. Tutkimuskysymyksenä tämä on uusi ja tuottaa siten uutta ja merkittävää tietoa sekä työhyvinvointiteoriakenttään että työhyvinvoinnin kehittämistoimenpiteisiin. Tutkimuksen kohdejoukkona ovat esimiehet, joiden työhyvinvoinnin kehittäminen on erityisen tärkeää, sillä heidän työhyvinvointinsa heijastuu koko työyhteisön hyvinvointiin (Van Mierlo & Bakker, 2018).

Työn vaatimusten ja voimavarojen malli

Työn vaatimusten yhteyttä työhyvinvointiin tarkastellaan tässä tutkimuksessa työn vaatimusten ja työn voimavarojen eli TV-TV -mallin (engl. *Job Demands – Job Resources -model*) avulla, jossa työhyvinvointiin yhteydessä olevat työn psykososiaaliset piirteet jaetaan työn vaatimuksiin ja voimavaroihin (Demerouti ym., 2001; Bakker, Demerouti & Verbeke, 2004). TV-TV -malli kuvaa työntekijää kuormittavia työn vaatimuksia ja energisoivia työn voimavaroja sekä niiden seurauksia työhyvinvoinnille, työsuoriutumiselle ja terveydelle (Lesener, Gusy & Wolter, 2018; Schaufeli, 2017; Seppälä & Hakanen, 2017). Tässä tutkimuksessa keskitytään erityisesti työn vaatimuksiin ja niiden seurauksiin työntekijöiden työn imun, työuupumuksen ja yksilön ja työn yhteensopivuuden kokemuksille. Seuraavaksi kuvataan TV-TV -mallin keskeiset oletukset.

TV-TV -mallissa *työn vaatimukset* määritellään tekijöiksi, jotka vaativat työntekijöiltä fyysisiä ja psyykkisiä ponnistuksia ja kuluttavat siten voimavaroja. Työn vaatimukset voidaan edelleen jakaa haaste- ja estevaatimuksiin (Lepine, Podsakoff & Lepine, 2005; Van den Broeck, De Cuyper, De Witte & Vansteenkiste, 2010). Haastevaatimukset, kuten työn ylikuormitus ja aikapaineet, vaativat työntekijältä ponnistuksia, mutta yhtä lailla edistävät työsuoriutumista ja henkilökohtaista kehittymistä (Cavanaugh, Boswell, Roehling & Boudreau, 2000; ks. myös Bakker & Demerouti, 2017; Lesener ym., 2018). Estevaatimukset ovat työtä rajoittavia tai häiritseviä tekijöitä, kuten rooliristiriitoja tai -epäselvyyksiä, jotka kuormittavat työntekijää ja lisäävät työuupumusta ja heikentävät työn imua (Cavanaugh ym., 2000; Lesener ym., 2018; Van den Broeck ym., 2010). Selkeä jako haaste- ja estevaatimuksiin ei kuitenkaan toimi kaikissa työympäristöissä, sillä osa työn vaatimuksista, kuten aikapaineet, voidaan kokea sekä myönteisenä haastevaatimuksena että kielteisenä estevaatimuksena (Bakker & Demerouti, 2017; Schmitt, Ohly & Kleespies, 2015). Kuten edellä totesimme, tässä tutkimuksessa keskitymme erityisesti TV-TV -mallin osalta työn vaatimuksiin, mutta on tärkeää huomioida, että kyseinen malli sisältää myös oletuksen työn voimavaroista. Nämä *työn voimavarat*, kuten sosiaalinen tuki ja autonomia, ovat työn piirteitä, jotka voivat vähentää työssä koettuja vaatimuksia, auttaa työntekijää saavuttamaan työlleen asettamia tavoitteita tai edistää työntekijän henkilökohtaista kasvua, kehitystä ja oppimista (Bakker & Demerouti, 2007; Schaufeli, 2017; Schaufeli & Bakker, 2004).

TV-TV -mallissa työn vaatimusten ja voimavarojen yhteyksiä hyvinvointiin kuvataan energia- ja motivaatiopolkujen avulla (Bakker & Demerouti, 2017, 2018). Energiapolussa pitkään jatkuneet työn vaatimukset kuluttavat vähitellen yksilön voimavaroja, minkä oletetaan johtavan työuupumukseen, terveysongelmiin ja heikentyneeseen työkykyyn. Motivaatiopolussa työn voimavarat edistävät työntekijän sisäistä tai ulkoista motivaatiota. Sisäisen motivaation lähteenä ne voivat lisätä työntekijän henkistä kasvua, oppimista ja kehittymistä. Ulkoisen motivaation lähteenä voimavarat puolestaan edistävät työn tavoitteiden saavuttamista. Näiden molempien tekijöiden, ts. sisäisen ja ulkoisen motivaation edistämisen ajatellaan johtavan työntekijöiden energisyyteen, sitoutumiseen ja uppoutumiseen eli työn imun kokemiseen (Bakker & Demerouti, 2017). Seuraavaksi tarkastelemme tässä tutkimuksessa käytettyjä työhyvinvoinnin kuvaajia: työn imua, työuupumusta ja yksilön ja työn yhteensopivuutta.

Työn imua kokevat työntekijät ovat energisiä, osallistuvia ja keskittyneitä työssään (Bakker, Albrecht & Leiter, 2011). Työn imu määritellään tyypillisimmin kokonaisvaltaiseksi työhön liittyväksi tunne- ja motivaatiotilaksi, jota kuvaavat tarmokkuus, omistautuneisuus ja uppoutuneisuus (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Romá & Bakker, 2002; ks. myös Mäkikangas & Hakanen, 2017). Tarmokkuus kuvaa työhön liittyvää energisyyden kokemista, joustavuutta ja halua panostaa työhön. Omistautuneisuus kuvastaa työhön sitoutumista ja työn kokemista merkityksellisenä.

Uppoutuneisuus puolestaan tarkoittaa syvää keskittyneisyyden tilaa ja työhön paneutumista, sekä näistä koettua nautintoa. Työn imua kokevat työntekijät pitävät työnsä tekemisestä, suoriutuvat tehtävistään paremmin, kokevat työssään enemmän myönteisiä tunteita ja ovat työssään tuotteliaampia kuin vähemmän työn imua kokevat työntekijät (Bakker & Demerouti, 2008; Hakanen, 2009, 2011). Työn imua runsaasti kokevat työntekijät ja esimiehet lisäävät myös muiden työntekijöiden työn imun kokemista (Bakker & Demerouti, 2008; Gutermann, Lehmann-Willenbrock, Boer, Born & Voelpel, 2017; Van Mierlo & Bakker, 2018) ja toimivat proaktiivisesti esimerkiksi auttaen toisia työntekijöitä (Bakker & Albrecht, 2018), mikä esimiesten tapauksessa voi näkyä alaisten runsaana työn imun kokemisena ja koko työryhmän parempana työsuoriutumisena.

Työn imulle vastakkainen työhyvinvoinnin tila – *työuupumus* – kehittyy pitkittyneen työkuormituksen seurauksena (Schaufeli & Bakker, 2004). Työuupumuksesta on olemassa monta määritelmää, mutta tyypillisimmin psykologisessa tutkimuskirjallisuudessa se kuvataan kolmitahoisena stressisyndroomana, jonka oireita ovat uupumusasteinen väsymys, kynnistyneisyys ja ammatillisen itsetunnon heikkeneminen (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001; ks. myös Feldt ym., 2014; Mäkikangas & Hakanen, 2017). Uupumusasteisessa väsymyksessä yksilön energiavarastot ovat tyhjentyneet ja työntekijä tuntee kokonaisvaltaista kroonista väsymystä, joka ei ole sidoksissa työn kuormitukseen ja joka ei hellitä loma- tai vapaa-aikana (Kalimo & Toppinen, 1997; Maslach, Jackson & Leiter, 1996). Kynnistyneisyys tarkoittaa sitä, että työntekijä suhtautuu työhönsä kielteisesti, ei näe sen merkitystä tai koe iloa sitä tehdessään. Ammatillisen itsetunnon heikentyessä usko siitä, että osaa ja pärjää työntekijänä yhtä hyvin kuin aikaisemmin, heikkenee (Maslach ym., 1996).

Työn imun ja työuupumuksen lisäksi tarkastelemme sitä, kuinka hyvin työntekijä kokee sopivansa työympäristöönsä. Työympäristössä yhteensopivuutta yksilön ja ympäristön välillä voidaan määritellä ja tutkia monella tavalla, mutta tässä tutkimuksessa keskitymme *yksilön ja työn väliseen yhteensopivuuteen* (Person – Job Fit), jolla tarkoitetaan työntekijän taitojen ja työn vaatimusten tai työntekijän toiveiden ja työn tarjoamien mahdollisuuksien välistä yhteensopivuutta (Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson, 2005; Lauver & Kristof-Brown, 2001). Yhteensopivuutta voidaan tarkastella joko todellisina eroina yksilön ja työn välillä tai yksilön subjektiivisena arviona sopivuudesta, joista jälkimmäinen ennustaa paremmin yksilön hyvinvointia (Lauver & Kristof-Brown, 2001). Tässä pro gradu –tutkielmassa yksilön ja työn yhteensopivuus määritellään työhyvinvoinnin kuvaajaksi yhdessä työn imun ja työuupumuksen kanssa, vaikkakin se voidaan myös nähdä työasenteena tai työhyvinvointia ennakoivana tekijänä. Tutkimuksessa on esimerkiksi havaittu, että yksilön ja työn yhteensopivuus on yhteydessä korkeaan työn imuun (Kristof-Brown ym., 2005; Lu, Wang, Lu, Du & Bakker, 2014) ja vähäiseen työuupumukseen (Maslach ym., 2001).

Työn aikapaineet ja turhakkeet työn vaatimustekijöinä

Tässä tutkimuksessa työn vaatimuksia tarkastellaan kahden eri psykososiaalisen kuormitustekijän kautta, joista toinen on varsin perinteinen työn aikapaineet ja toinen työn turhakkeet (engl. *illegitimate tasks*), joka kuvaa työtehtäviä, jotka tulee tehdä, mutta jotka eivät varsinaisesti kuulu työn ydintehtäviin (Mauno, Huhtala & Kinnunen, 2017; Semmer, Tschan, Meier, Facchin & Jacobshagen, 2010). *Työn aikapaineet* kuvaavat kuormitusta, joka aiheutuu, kun aikaa ei ole riittävästi työtehtävien suorittamiseen (Prem, Ohly, Kubicek & Korunka, 2017; Rastegary & Landy, 1993). Työn aikapaineet voidaan edelleen jakaa todellisiin aikapaineisiin, jolloin työtehtävien suorittamiseen varattu aika on riittämätön, ja aikapaineen kokemukseen, jolloin työntekijä itse kokee, ettei hänellä ole riittävästi aikaa työn suorittamiseen (Rattat, Matha & Cegarra, 2018). Tutkimuksissa työn aikapaineita kokevien henkilöiden on huomattu olevan enemmän kiihtyneitä ja kuormittuneita ja kokevan enemmän kielteisiä tunteita verrattuna henkilöihin, jotka eivät koe aikapaineita työssään (Oliveras ym., 2002). Kotimaisessa tutkimuksessa työn aikapaineiden on todettu heikentävän työntekijän terveyttä ja hyvinvointia (Nätti ym., 2015)

Työn aikapaineiden on havaittu olevan yhteydessä työuupumuksen osa-alueista erityisesti uupumusasteiseen väsymykseen (Kleiner & Wallace, 2017), mutta myös yhteyksiä kyynistyneisyyteen on havaittu (Cao & Naruse, 2018). Työn aikapaineiden on nähty kuuluvan haastevaatimukseen, joten aikapaineiden voidaan olettaa toimivan sopivissa määrin esiintyessään myös työntekijää motivoivana tekijänä (Cavanaugh ym., 2000; Crawford, LePine & Rich, 2010). Aikapaineiden ja työn imun väliltä onkin joissain tutkimuksissa löydetty positiivinen yhteys (Inoue ym., 2014; Kühnel, Sonnentag & Bledow, 2012), mutta toisaalta on myös raportoitu, että yhteys aikapaineiden ja työn imun välillä on negatiivinen (Saari, Melin, Balabanova & Efendiev, 2017). Työn aikapaineet ovat tutkimusten mukaan heikentäneet työn imua erityisesti silloin, kun työntekijä altistuu aikapaineille pidempään (Baethge, Vahle-Hinz, Schulte-Braucks & van Dick, 2018). Aikapaineiden ja yksilön ja työn välisen yhteensopivuuden välisestä yhteydestä ei ole löydettävissä aiempaa tutkimustietoa. Tutkimuksessamme kuitenkin oletamme kyseisen yhteyden olevan negatiivinen, sillä aikapaineiden aiheuttaman kuormituksen vuoksi on mahdollista, että oma sopivuus ja tapa tehdä työtä kyseenalaistetaan.

Työn turhakkeet ovat työtehtäviä, jotka ovat vastoin normeja siitä, mitä työntekijän voidaan odottaa tekevän osana työrooliaan (Semmer, Tschan, Meier, Facchin & Jacobshagen, 2010). Työrooli sisältää sen, mitä työntekijän voidaan odottaa tekevän osana työtään (Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek & Rosenthal, 1964). Roolia voidaan tarkastella myös siitä näkökulmasta, mitä työntekijän ei voida odottaa tekevän työssään (Semmer ym., 2010). Usein työtehtävät jakautuvat ydintehtäviin ja

vähemmän keskeisiin työtehtäviin, tai tehtäviin, joita työntekijä pitää vähemmän mielekkäinä työroolinsa kannalta (Mauno ym., 2017). Työn turhakkeet vievät aikaa varsinaisilta ydintehtäviltä ja aiheuttavat tätä kautta rooliylikuormitusta.

Työn turhakkeet voidaan edelleen jakaa kohtuuttomiin työtehtäviin (engl. *unreasonable tasks*) ja turhiin työtehtäviin (engl. *unnecessary tasks*) (Semmer ym., 2010). Kohtuuttomat työtehtävät eivät sovi henkilön tehtäviksi muun muassa työntekijän koulutuksen, ammatillisen aseman tai kokemuksen vuoksi (Pindek, Demircioğlu, Howard, Eatough & Spector, 2018). Esimerkiksi jos kokenut työntekijä joutuu suorittamaan hyvin yksinkertaisia työtehtäviä, voi hän kokea joutuvansa tekemään kohtuuttomia työtehtäviä (Semmer ym., 2010). Kohtuuttomia työtehtäviä ovat myös tiettyjen tehtävien tekeminen turhien rajoittavien ohjeiden ja sääntöjen vuoksi (Pindek ym., 2018). Esimerkiksi tilanteessa, jossa työntekijää vaaditaan pitämään työpöytänsä moitteettoman siistinä, vaikka asiakkaat eivät liiku kyseisessä tilassa, voidaan esimerkiksi puhua kohtuuttomien työtehtävien määräämisestä (Semmer ym., 2010). Turhat työtehtävät taas ovat tehtäviä, joita ei tarvitsisi tehdä lainkaan. Tällaisten työtehtävien tekemisestä joko ei ole hyötyä tai työ voitaisiin välttää tai hoitaa tehokkaammin paremmalla työsuunnittelulla. Nykyään digitalisaation kehittymisen myötä turhia työtehtäviä voi syntyä esimerkiksi, kun tietokonejärjestelmä uudistetaan ja sen myötä työntekijöiltä vaaditaan laajaa uudelleen koulutusta, vaikka aiempi järjestelmä on toiminut hyvin (Pindek ym., 2018).

Työn turhakkeiden on todettu heikentävän työntekijän terveyttä (Kottwitz ym., 2013) ja lisäävän sairauspoissaolojen määrää (Thun, Halsteinli & Lovseth, 2018). Työn turhakkeiden on myös todettu vähentävän vapaaehtoistyöntekijöiden halukkuutta jatkaa työssään (Schie, Güntert & Wehner, 2014). Tutkimusten mukaan työn turhakkeet ovat positiivisesti yhteydessä uupumusasteiseen väsymykseen (Meier & Semmer, 2018; Semmer ym., 2015) ja kynnistyneisyyteen (Semmer ym., 2015). Schmittin ja kollegoiden (2015) tutkimuksessa havaittiin myös, että työn aikapaineiden myönteinen yhteys työn imuun ilmeni ainoastaan, jos työntekijä ei joudu tekemään työssään paljon kohtuuttomia työtehtäviä. Näin ollen työn turhakkeiden voidaan olettaa heikentävän työn imun kokemista, mutta lisää tutkimustietoa aiheesta tarvitaan. Työn turhakkeiden yhteyttä yksilön ja työn yhteensopivuuteen ei ole aiemmin tutkittu. On kuitenkin oletettavaa, että suuri määrä työn turhakkeita heikentää yksilön ja työn yhteensopivuutta, koska työn turhakkeet ovat työtehtäviä, joita työntekijä ei koe keskeisiksi työroolinsa kannalta.

Työn tuunaus

Työntekijä voi omalla toiminnallaan myötävaikuttaa työhyvinvointiinsa tuunaamalla työtään. *Työn tuunaus* on alun perin määritelty sosiaalisiksi, kognitiivisiksi ja työtehtäviin liittyviksi muutoksiksi, joita yksilö tekee muuttaakseen työtään (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Työtään tuunaava pyrkii saamaan työn vastaamaan omia henkilökohtaisia kykyjään ja mieltymyksiään. Työn tuunaus on myös kuvattu TV-TV -mallin yhteydessä, jota tässä tutkimuksessa hyödynnetään. Timsin ja Bakkerin määritelmän (2010) mukaan työn tuunaus on työntekijälähtöistä toimintaa, jolla työntekijä pyrkii saattamaan työnsä vaatimukset ja voimavarat tasapainoon ja vastaamaan omia kykyjään ja tarpeitaan. Tämä voi tapahtua lisäämällä työn rakenteellisia ja sosiaalisia voimavaroja, lisäämällä työn haastevaatimuksia tai vähentämällä työn estevaatimuksia (Tims & Bakker, 2010; Tims, Bakker & Derks, 2012). Työn voimavarojen lisääminen voi esimerkiksi tapahtua työkavereiden tai esimiehen konsultoinnin ja palautteen pyytämisen kautta (Demerouti, 2014). Voimavarojen lisääminen voi tällöin auttaa työn vaatimuksista tai työtehtävistä selviytymisessä sekä työtavoitteiden saavuttamisessa. Haastevaatimusten lisääminen voi puolestaan olla uusien haastavien työtehtävien vastaanottamista, kiireisenä pysymistä työpäivän aikana tai vapaaehtoisena toimimista mielenkiintoisissa projekteissa (Demerouti, 2014; Tims & Bakker, 2010). Työntekijä voi myös tuunata työtään vähentämällä työn estevaatimusten määrää. Tämä voi tapahtua esimerkiksi pyytämällä työkavereilta apua työtehtävien suorittamisessa tai varmistamalla, ettei työ häiritse liikaa yksityiselämää (Demerouti, 2014; Tims & Bakker, 2010). Työn vaatimusten vähentäminen voi toimia työntekijän terveyttä suojaavana selviytymiskeinona, kun työn vaatimuksia on liikaa (Demerouti, 2014).

Työn tuunauksen on todettu olevan kielteisesti yhteydessä työuupumukseen, kun kaikkia työn tuunauksen muotoja on käsitelty yhtenä summamuuttujana (Singh & Singh, 2018). Lichtenthalerin ja Fischbachin meta-analyysissä (2018) havaittiin kuitenkin, että yhteydet työn tuunauksen eri muotojen ja hyvinvointiyhteyksien välillä eriytyvät. Voimavarojen ja haastevaatimusten lisäämisen havaittiin edistävän työn imua ja vähentävän työuupumusta. Näistä poiketen estevaatimusten vähentämisen havaittiin vähentävän työn imun kokemista ja lisäävän uupumusoireilua. Onkin esitetty, että työn tuunausstrategiat voidaan jakaa aktiiviseen lähestymistuunaukseen (engl. *approach crafting*) ja passiiviseen välttämistuunaukseen (engl. *avoidance crafting*) (Bruning & Campion, 2018). Lähestymistuunauksen avulla työntekijä lisää työn voimavaroja ja haasteita ja täten edistää omaa hyvinvointiaan, kun taas välttämistuunauksessa työntekijä vähentää työn kuormittavia piirteitä, eikä myöskään pyri lisäämään työn voimavaroja (Fangfang & Sharon, 2019). Tämä jako ei kuitenkaan ole yksiselitteinen, sillä on havaittu, että myös

välttämistuunaus voi edistää työn imua (Rastogi & Chaudhary, 2018), etenkin jos se kytkeytyy samanaikaiseen aktiivisten tuunausstrategioiden käyttöön (Mäkikangas, 2018).

Työn tuunaus edistää työhyvinvointia, mutta on myös mahdollista, että se suojaaa työn vaatimusten haitallisilta työhyvinvointiyhteyksiltä. Työn tuunauksen moderoinva eli suojaava rooli työn vaatimusten ja hyvinvoinnin välisissä yhteyksissä on saanut tähän mennessä osakseen vain vähäistä tutkimushuomiota. Kotimaisessa hammaslääkäreille tehdyssä kyselytutkimuksessa kuitenkin havaittiin, että runsas lähestymistuunauksen käyttö heikensi työn vaatimusten yhteyksiä työuupumukseen (Hakanen, Seppälä & Peeters, 2017). Tutkimuksessa tarkasteltuja työn vaatimuksia olivat työkuormitus, työn fyysiset vaatimukset, hammaslääkäreille tyypilliset työn laadulliset kuormitustekijät ja emotionaalinen ristiriita. Tutkimuksessa havaittiin myös, että työn vaatimusten kielteinen yhteys työn imuun oli heikompi tilanteessa, jossa työntekijä tuunasi työtään runsaasti lisäämällä työn voimavaroja ja haastevaatimuksia verrattuna tilanteeseen, jossa työtä tuunattiin vain vähän tai ei lainkaan. Työn tuunauksen suojaavasta yhteydestä työn vaatimusten ja yksilön ja työn yhteensopivuuden välillä ei ole aiempaa tutkimustietoa. On kuitenkin havaittu, että runsas lähestymistuunauksen käyttö on yhteydessä korkeaan yksilön kykyjen ja työn vaatimusten yhteensopivuuteen ja yksilön toiveiden ja työn vaatimusten yhteensopivuuteen (Tims, Derks & Bakker, 2016). Näin ollen on perusteltua tutkia, toimiiko työn tuunaus suojaavana tekijänä myös työn vaatimusten ja yksilön ja ympäristön välisen yhteensopivuuden välisissä yhteyksissä.

Tutkimuskysymykset ja –hypoteesit

Tutkimuksemme kytkeytyy työhyvinvointitutkimustraditioon selvittämällä mikä merkitys työn aikapaineilla ja työn turhakkeilla on työntekijöiden työhyvinvoinnille (työn imu, työuupumus ja yksilön ja työn yhteensopivuus). Työn turhakkeet ovat vasta hiljattain tutkimuskeskiöön nousut käsite, joten siltä osin tutkimuksemme tarjoaa uutta ja ajankohtaista tutkimustietoa. Työssämme selvitämme myös työn tuunauksen eli työntekijän proaktiivisen toiminnan merkitystä, ja tutkimme voiko se suojata työn vaatimusten haitallisilta hyvinvointiseurauksilta. Tätä kautta tutkimuksemme kytkeytyy ajankohtaiseen positiivisen työhyvinvoinnin tutkimusparadigmaan, jonka tavoitteena on löytää tekijöitä, jotka ylläpitävät ja edistävät työhyvinvointia (Donaldson & Dollwet, 2013).

Tutkimuskysymyksemme ja TV-TV -malliin (Bakker & Demerouti, 2017) perustuvat hypoteesimme ovat:

Tutkimuskysymys 1: Ovatko aikapaineet ja työn turhakkeet yhteydessä työn imuun, työuupumukseen ja yksilön ja työn yhteensopivuuteen?

H1: Työn vaatimukset (aikapaineet, työn turhakkeet) ovat kielteisesti yhteydessä työn imuun ja yksilön ja työn yhteensopivuuteen ja myönteisesti yhteydessä työuupumukseen.

Tutkimuskysymys 2a: Onko lähestymistuunaus (rakenteellisten ja sosiaalisten voimavarojen sekä haastevaatimusten lisääminen) yhteydessä työn imuun, työuupumukseen ja yksilön ja työn yhteensopivuuteen?

H2a: Lähestymistuunaus on myönteisesti yhteydessä työn imuun ja yksilön ja työn yhteensopivuuteen ja kielteisesti yhteydessä työuupumukseen.

Tutkimuskysymys 2b: Onko välttämistuunaus eli työn estevaatimusten vähentäminen yhteydessä työn imuun, työuupumukseen ja yksilön ja työn yhteensopivuuteen?

H2b: Estevaatimusten vähentäminen on kielteisesti yhteydessä työn imuun ja yksilön ja työn yhteensopivuuteen ja myönteisesti yhteydessä työuupumukseen.

Tutkimuskysymys 3a: Suojaako lähestymistuunaus (rakenteellisten ja sosiaalisten voimavarojen sekä haastevaatimusten lisääminen) työn vaatimusten haitallisilta hyvinvointivaikutuksilta?

H3a: Lähestymistuunaus heikentää työn aikapaineiden ja työn turhakkeiden yhteyttä työn imuun, työuupumukseen ja yksilön ja työn yhteensopivuuteen. Ts. työn vaatimusten kielteinen yhteys työn imuun ja yksilön ja työn yhteensopivuuteen on heikompi silloin, kun yksilö tuunaa työtään aktiivisesti lähestymistuunauksen strategioilla verrattuna tilanteeseen, jossa työtä tuunataan vain vähän tai ei lainkaan. Samoin työn vaatimusten myönteinen yhteys työuupumukseen on heikompi yksilön tuunatessa työtään enemmän vs. vähemmän.

Tutkimuskysymys 3b: Vahvistaako välttämistuunaus eli estevaatimusten vähentäminen työn vaatimusten haitallisia hyvinvointiyhteyksiä?

H3b: Estevaatimusten vähentäminen vahvistaa työn vaatimustekijöiden ja työn imun, työuupumuksen ja yksilön ja työn yhteensopivuuden välisiä yhteyksiä. Ts. yksilön vähentäessä aktiivisesti estevaatimuksia työssään työn vaatimustekijöiden kielteinen yhteys työn imuun ja yksilön ja työn yhteensopivuuteen on vahvempi kuin tilanteessa, jossa työn estevaatimuksia vähennetään vähemmän tai ei lainkaan. Samoin työn vaatimusten myönteinen yhteys työuupumukseen on vahvempi yksilön vähentäessä työn estevaatimuksia enemmän vs. vähemmän.

MENETELMÄT

Aineisto

Tutkimuksen aineisto on kerätty osana Suomen Akatemian (2012-2017) rahoittamaa tutkimushanketta ”Yksilön ja työyhteisön näkökulma hyvinvointiin”. Hankkeen osaprojektina toteutetun tutkimuksen ”Esimiesten työn tuunaus ja hyvinvointi” tutkittavina oli Oulun (54 %), Kajaanin (17 %) ja Iisalmen (7 %) kaupunkien sekä Kainuun sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymän (22 %) esimiehet. Tutkimuksen keskeisenä tavoitteena oli selvittää esimiesten työn tuunausta. Lisäksi kerättiin tietoa esimiesten työn piirteistä ja työhyvinvoinnista.

Aineistonkeruu toteutettiin alkuvuodesta 2017 elektronisella Webropool-kyselyohjelmistolla. Kutsu kyselyyn lähetettiin kohdehenkilöiden työsähköpostiosoitteisiin. Työntekijät saivat kyselystä ennakkotiedotteen ennen varsinaista kyselyä sekä tarvittaessa kolme muistutusviestiä, mikäli he eivät olleet vastanneet kyselyyn määräaikaan mennessä. Kutsu lähetettiin yhteensä 975 työntekijälle, joiden joukosta poistettiin henkilöt, jotka eivät enää toimineet esimiestehtävissä tai saivat sähköpostin kahteen kertaan. Näin kohderyhmän kooksi muodostui 955. Kyselyyn vastasi yhteensä 419 työntekijää, jolloin vastausprosentiksi muodostui 44. Vastausprosentit eri työpaikkojen välillä vaihtelivat 40 (Oulun kaupunki) ja 59 (Iisalmen kaupunki) välillä. Tässä tutkimuksessa hyödynnetään yhdistettyä aineistoa kaikkien neljän organisaation esimiehistä.

Vastaajien keskeiset taustatiedot on esitetty Taulukossa 1. Vastaajista 63 % oli naisia ja 38 % miehiä. Vastaajien keski-ikä oli 53 vuotta (vaihteluväli 29 – 66). 82 %:lla vastaajista oli korkeakoulututkinto, ammattikorkeakoulututkinto tai tutkinto jatko-opinnoistaan korkeakoulussa. Vakituksessa työsuhhteessa työskenteli 92 % ja määräaikaisessa työsuhhteessa 8 % vastaajista. Tutkittavista 23 % työskenteli työnjohtotasolla, 64 % keskijohdossa ja 6 % ylimmällä johtotasolla. Tutkittavat olivat työskennelleet esimiestehtävissä keskimäärin noin 14 vuotta.

Taulukko 1. Vastaajien taustatiedot.

	<i>n</i>	<i>%</i>
<i>Sukupuoli</i>		
Nainen	262	63
Mies	157	38
<i>Työsuhdetyyppi</i>		
Vakituinen	385	92
Määräaikainen	34	8
<i>Koulutustaso</i>		
Peruskoulu tai vastaava	3	<1
Keskiasteen koulutus	27	6
Ammatillinen aikuiskoulutus	46	11
Alempi korkeakoulututkinto	109	26
Ylempi korkeakoulututkinto	195	47
Jatko-opinnot korkeakoulussa	39	9
<i>Johtotaso</i>		
Ylin johto	26	6
Ylempi keskijohto	77	18
Alempi keskijohto	194	46
Työnjohtotaso	97	23
Muu, mikä?	25	6
	<i>ka</i>	<i>kh</i>
Ikä	52.73	8.06
Työtuntimäärä/vko	40.07	6.01

Huom. ka = keskiarvo, kh = keskihajonta

Muuttujat

Tutkimuksen muuttujien kuvailevat tiedot (keskiarvo, keskihajonta) ja reliabiliteettitiedot (Cronbachin alfa) on esitetty Taulukossa 2.

Työn aikapaineita tutkittiin kolmen väittämän avulla, jotka pohjautuvat QPS Nordic –kyselyyn (Lindström ym., 2000). Väittämiä (“Jakautuuko työmääräsi epätasaisesti niin että työt ruuhkautuvat?”, “Onko työsi kiivastahtista?” ja “Onko sinulla liikaa työtä?”) arvioitiin asteikolla 1 (= erittäin harvoin tai ei koskaan) – 5 (= hyvin usein tai aina).

Työn turhakkeita tutkittiin *Bern Illegitimate Tasks Scale* –mittarin suomennetulla versiolla (Semmer ym., 2010). Kysely sisältää neljä väittämää koskien turhia työtehtäviä (esim. “Onko sinulla työtehtäviä, joita tehdessäsi mietit, tarvitseeko niitä tehdä ollenkaan?”) ja neljä väittämää liittyen kohtuuttomiin työtehtäviin (“Onko sinulla työtehtäviä, jotka mielestäsi eivät kuulu sinulle eikä niiden hoitamista tulisi odottaa sinulta?”). Kyselyssä väittämiä arvioitiin asteikolla 1 (= ei koskaan) – 5 (= usein).

Työn tuunausta tutkittiin Timsin ym. (2012) kehittämällä Job Crafting Scale –mittarilla (JCS), joka on käytetty useissa suomalaisissa tutkimuksissa (Hakanen ym., 2017; Mäkikangas, 2018; Mäkikangas, Aunola, Seppälä & Hakanen, 2016). Kyselyssä on 21 väittämää ja siinä arvioidaan työn tuunauksen neljää eri ulottuvuutta, rakenteellisten voimavarojen lisäämistä, sosiaalisten voimavarojen lisäämistä, haastevaatimusten lisäämistä ja estevaatimusten vähentämistä. Väittämistä “Pyrin kehittämään itseäni ammatillisesti” kuvaa rakenteellisten voimavarojen lisäämistä, “Pyydän muilta palautetta työsuorituksistani” sosiaalisten voimavarojen lisäämistä, “Jos työssä ilmenee uutta, olen ensimmäisten joukossa opettelemassa ja kokeilemassa sitä” haastevaatimusten lisäämistä ja “Huolehdin siitä, että työni on henkisesti vähemmän kuormittavaa” kuvaa estevaatimusten vähentämistä. Väittämiä arvioitiin asteikolla 1 (= en koskaan) – 5 (= hyvin usein).

Työn imua tutkittiin Utrech Work Engagement Scale (UWES) –mittarin lyhennetyllä 9-kysymyksen versiolla (Schaufeli, Bakker & Salanova, 2006; ks. myös Schaufeli ym., 2002). Kyselyn validiteettitiedot suomalaisten työntekijöiden joukossa on esitetty Seppälän ja kollegoiden (2009) artikkelissa. Kysely sisältää väittämiä, jotka mittaavat tarmokkuutta (esim. "Tunnen itseni vahvaksi ja tarmokkaaksi työssäni"), omistautuneisuutta ("Olen innostunut työstäni") ja työhön uppoutuneisuutta ("Olen täysin uppoutunut työhöni"). Väittämiä arvioitiin asteikolla 1 (= ei koskaan) – 7 (= päivittäin). Tässä tutkimuksessa työn imua tarkasteltiin yhtenä keskiarvosummamuuttujana.

Työuupumusta tutkittiin Bergen Burnout Inventory –kyselyn lyhennetyllä 9-kysymyksen versiolla (Feldt ym., 2014; Salmela-Aro, Rantanen, Hyvönen, Tilleman & Feldt, 2011). Kyselyn validiteettitiedot suomalaisten esimiesten joukossa on esitetty Feldtin ja kollegoiden (2014)

artikkelissa. Kysely sisältää kolme väittämää uupumusasteisesta väsymyksestä (esim. ”Tunnen hukkuvani työhöni”), kolme väittämää kyynistyneisyys (”Kyselen alituisen, onko työlläni arvoa”) ja kolme väittämää ammatillisen itsetunnon heikkenemisestä (”Minusta tuntuu, että minulla on yhä vähemmän annettavaa”). Väittämiä arvioidaan asteikolla 1 (= täysin eri mieltä) – 6 (= täysin samaa mieltä). Tutkimuksessa työuupumusta tarkasteltiin yhtenä keskiarvosummamuuttujana.

Yksilön ja työn yhteensopivuutta tutkittiin Person-Job Fit -kyselyllä (Lauver & Kristof-Brown, 2001). Se sisältää viisi väittämää liittyen työn ja yksilön kykyjen (esim. ”Kykyini vastaavat työn vaatimuksia”) sekä työn ja yksilön ominaisuuksien (”Persoonallisuuteni sopii hyvin työhöni”) välisestä yhteensopivuudesta. Väittämiä arvioidaan asteikolla 1 (= täysin eri mieltä) – 6 (= täysin samaa mieltä).

Taulukko 2. Summamuuttujien keskiarvot, keskihajonnat ja Cronbachin alfa -kertoimet ($n = 419$).

Muuttujat (arviointiasteikko)	<i>ka</i>	<i>kh</i>	α
Työn aikapaineet (1 – 5)	3.62	.70	.78
Työn turhakkeet (1 – 5)	2.84	.64	.87
Työn tuunaus (1 – 5)	3.14	.32	.72
Rakenteellisten voimavarojen lisääminen (1 – 5)	4.08	.45	.68
Sosiaalisten voimavarojen lisääminen (1 – 5)	2.83	.56	.70
Haastevaatimusten lisääminen (1 – 5)	3.45	.60	.70
Estevaatimusten vähentäminen (1 – 5)	2.36	.52	.68
Työn imu (1 – 7)	5.87	.95	.94
Työuupumus (1 – 6)	2.48	.90	.88
Yksilön ja työn yhteensopivuus (1 – 6)	4.98	.62	.87

Tutkimuksen taustamuuttujina tarkasteltiin sukupuolta, ikää, työsuhteen tyyppiä ja koulutustasoa, koska näiden on aikaisemmissa tutkimuksissa havaittu olevan yhteydessä tämän tutkimuksen seurausmuuttujiin. Aiempien tutkimusten perusteella naisten on havaittu kokevan miehiä enemmän työn imua, mutta miehiä vähemmän yksilön ja työn yhteensopivuutta (Bakker, Rodríguez-Muñoz & Sanz-Vergel, 2016; Cifre, Vera, Rodríguez-Sánchez & Pastor, 2013; Mauno, Kinnunen, Mäkikangas & Nätti, 2005). On myös havaittu, että naiset kokevat miehiä useammin uupumusasteista väsymystä, mutta toisaalta miehillä on havaittu naisia enemmän kyynistyneisyyttä (Ahola ym., 2006). Vanhempien työntekijöiden on havaittu kokevan nuorempia enemmän työn imua ja työuupumusta, mutta vähemmän yksilön ja työn yhteensopivuutta (Ahola ym., 2006; Pitt-

Catsoupes & Matz-Costa, 2008; Wong & Tetrick, 2017). Vanhempien työntekijöiden on myös havaittu tuunaavan työtään nuorempia työntekijöitä vähemmän (Bipp & Demerouti, 2015). Myös koulutustason on havaittu olevan yhteydessä työuupumukseen ja työn tuunaukseen siten, että korkeammin koulutetut ovat enemmän uupuneita ja tuunaavat työtään enemmän verrattuna matalammin koulutettuihin (Farshi & Omranzadeh, 2014; Leana, Appelbaum & Shevchuk, 2009). Lisäksi määräaikaisten työntekijöiden työn imun tason on havaittu olevan korkeampi verrattuna vakituisiin työntekijöihin (Mauno ym., 2005).

Tilastolliset analyysit

Tilastollisissa analyyseissä hyödynnettiin IBM SPSS Statistics 23.0 –ohjelmaa. Muuttujien välisiä yhteyksiä tutkittiin ensin Pearsonin korrelaatiokertoimilla. Seuraavaksi työn vaatimusten ja työn tuunauksen yhteyttä työhyvinvoinnin kuvaajiin tutkittiin hierarkkisella regressioanalyysillä (Hypoteesi 1). Analyysit toteutettiin askeltavasti siten, että ensimmäisellä askeleella malliin syötettiin taustamuuttujat, toisella työn vaatimustekijät ja kolmannella askeleella työn tuunauksen strategiat. Analyyseissä kutakin neljää työn tuunauksen strategiaa käsiteltiin erillisinä muuttujina ja työhyvinvoinnin kuvaajia kokonaissummamuuttujina (ts. niiden dimensiot yhdistettiin kuvaamaan kutakin kokonaisilmiötä). Suorien yhteyksien tutkimisen jälkeen selvitettiin moderoko työn tuunaus työn vaatimusten yhteyttä työn imuun, työuupumukseen ja yksilön ja työn yhteensopivuuteen. Myös nämä Hypoteesia 2 testaavat yhteydet toteutettiin hierarkkisella regressioanalyysillä, jolloin edellä kuvattuihin malleihin lisättiin neljännellä ja viidennellä askeleella työn vaatimusten ja työn tuunauksen strategioiden välille muodostetut interaktiotermit. Interaktiotermit muodostettiin kertomalla standardoidut työn vaatimustekijät ja työn tuunauksen strategiat keskenään (Hayes & Rockwood, 2017).

TULOKSET

Kuvailevat tulokset

Tutkittujen muuttujien väliset korrelaatiokertoimet on esitetty Taulukossa 3. Korrelaatiokertoimista nähdään, että työn vaatimustekijät – sekä aikapaineet että työn turhakkeet – olivat tilastollisesti erittäin merkitsevästi yhteydessä työuupumukseen ($r = .40 - .51$). Lisäksi työn turhakkeet korreloivat negatiivisesti sekä työn imun että yksilön ja työn yhteensopivuuden kanssa ($r = -.27 - -.33$). Aikapaineilla ei sen sijaan havaittu merkitsevää yhteyttä näihin selitettäviin muuttujiin. Työn tuunauksen strategioista työn voimavaroja ja haasteita lisäävät strategiat olivat myönteisesti yhteydessä työn imuun ($r = .22 - .40$) ja kielteisesti työuupumukseen ($r = -.13 - -.26$). Ne olivat myös positiivisesti yhteydessä yksilön ja työn yhteensopivuuteen ($r = .31 - .33$), poikkeuksena oli sosiaalisten voimavarojen lisääminen, jolla ei havaittu tilastollisesti merkitsevää yhteyttä tutkittuihin seurausmuuttujiin. Työn estevaatimusten vähentäminen oli myönteisesti yhteydessä työuupumukseen ($r = .12$) ja kielteisesti työn imuun ja yksilön ja työn yhteensopivuuteen ($r = -.16 - -.19$). Tämän lisäksi havaittiin, että työn vaatimustekijät korreloivat tilastollisesti merkitsevästi keskenään, samoin kuin työn tuunauksen strategiat, työn estevaatimusten vähentämisen ollessa tässä poikkeus, ts. se ei korreloinut lähestymistuunausstrategioiden kanssa. Myös tutkimuksen seurausmuuttujat olivat yhteydessä toisiinsa siten, että työuupumus korreloi negatiivisesti sekä työn imun ($r = -.55$) että yksilön ja työn yhteensopivuuden kanssa ($r = -.40$). Lisäksi työn imu ja yksilön ja työn yhteensopivuus korreloivat keskenään ($r = .41$).

Taustamuuttujista sukupuoli korreloi tilastollisesti merkitsevästi rakenteellisten ja sosiaalisten voimavarojen ja haastevaatimusten lisäämisen sekä työn imun kokemuksen kanssa ($r = .17 - .23$). Toisin sanoen naiset lisäsivät miehiä enemmän rakenteellisia ja sosiaalisia voimavaroja ja haastevaatimuksia sekä kokivat enemmän työn imua. Ikä korreloi ainoastaan työn imun kanssa ($r = .19$) siten, että vanhemmat työntekijät kokivat nuoria enemmän työn imua. Koulutustaso korreloi aikapaineiden, rakenteellisten voimavarojen ja haastevaatimusten lisäämisen sekä yksilön ja työn yhteensopivuuden kanssa ($r = .13 - .17$). Korkeammin koulutetut raportoivat enemmän aikapaineita, lisäsivät enemmän rakenteellisia voimavaroja ja haastevaatimuksia ja raportoivat kokevansa enemmän yksilön ja työn yhteensopivuutta. Työsuhteen luonne korreloi rakenteellisten ja sosiaalisten voimavarojen lisäämisen ($r = .10 - .12$) sekä työuupumuksen ($r = -.10$) kanssa siten, että määräaikaiset työntekijät lisäsivät työssään enemmän rakenteellisia ja sosiaalisia voimavaroja ja kokivat vähemmän työuupumusta.

Taulukko 3. Taustamuuttujien, työn vaatimusten, työn tuunauksen eri muotojen ja työhyvinvoinnin keskinäiset (Pearsonin) korrelaatiokertoimet ($n = 419$).

Muuttujat	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.
1. Sukupuoli ¹	-												
2. Ikä vuosina	.10	-											
3. Koulutustaso ²	.03	-.16	-										
4. Työsuhteen tyyppi ³	-.01	-.14	.08	-									
5. Aikapaineet	.07	-.07	.13	-.04	-								
6. Turhat työtehtävät	-.02	.02	-.02	-.01	.28	-							
7. Kohtuuttomat työtehtävät	.01	.04	-.07	-.04	.43	.55	-						
8. Rakenteellisten voimavarojen lisääminen	.23	-.03	.18	.12	.13	-.11	-.09	-					
9. Sosiaalisten voimavarojen lisääminen	.24	.02	.00	.10	.01	-.04	-.07	.23	-				
10. Haastevaatimusten lisääminen	.17	-.03	.15	.09	.03	-.09	-.12	.54	.27	-			
11. Estevaatimusten vähentäminen	-.08	-.08	.03	.07	-.11	.16	.14	-.12	.06	-.13	-		
12. Työn imu	.20	.19	.01	.08	-.05	-.33	-.28	.40	.22	.37	-.19	-	
13. Työuupumus	-.03	-.05	.08	-.10	.40	.42	.51	-.26	-.13	-.20	.12	-.55	-
14. Yksilön ja työn yhteensopivuus	-.04	.04	.14	.01	-.04	-.27	-.29	.33	.04	.31	-.16	.41	-.40

Huom. Kun $r \geq .10$, $p < .05$, $r \geq .14$, $p < .01$ ja $r \geq .16$, $p < .001$

¹ 1 = mies, 2 = nainen

² 1 = peruskoulu ... 6 = jatko-opinnot korkeakoulussa

³ 1 = vakituinen, 2 = määräaikainen

Työn vaatimusten ja työn tuunauksen suorat yhteydet työn imuun, työuupumukseen ja yksilön ja työn yhteensopivuuteen

Aluksi esittelemme Hypoteesia 1 testaavat regressioanalyysin tulokset, jotka on esitetty Taulukossa 4. Taulukossa esitellään kunkin hierarkkisen regressioanalyysin selitysasteet (R^2), selitysasteen muutokset (ΔR^2), yksittäisten muuttujien standardoidut beta-kertoimet mallin viimeiseltä askeleelta (β) ja arvojen merkitsevyytasot. Kuhunkin regressiomalliin valittiin taustamuuttujat yllä esitellyn korrelaatioanalyysin perusteella (ks. Taulukko 3). Toisin sanoen vain tilastollisesti merkitsevät taustamuuttujat otettiin malleihin mukaan, ja ne näkyvät kunkin seurausmuuttujan kohdalla Taulukossa 4. Multikollineaarisuutta tutkittiin VIF-arvojen ja toleranssien avulla ja kaikkien muuttujien toleranssit olivat yli .32, joten multikollineaarisuutta ei ilmennyt yhdessäkään tutkitussa regressiomallissa ($VIF < 3.2$).

Työn imua selittävässä mallissa taustamuuttujina olivat sukupuoli ja ikä, joista vain iällä oli tilastollisesti merkitsevä yhteys työn imun kokemiseen ($\beta = .20, p < .001$) (ks. Taulukko 4). Lisäksi havaittiin, että turhat ($\beta = -.21, p < .001$) ja kohtuuttomat työtehtävät ($\beta = -.13, p < .05$) selittivät työn imua tilastollisesti merkitsevästi. Aikapaineilla ei havaittu tilastollisesti merkitsevää yhteyttä työn imuun. Työn tuunauksen kaikki strategiat; rakenteellisten voimavarojen lisääminen ($\beta = .24, p < .001$), sosiaalisten voimavarojen lisääminen ($\beta = .09, p < .05$), haastevaatimusten lisääminen ($\beta = .16, p < .001$) ja estevaatimusten vähentäminen ($\beta = -.09, p < .05$), olivat tilastollisesti merkitsevästi yhteydessä työn imun kokemiseen. Kokonaisuudessaan malliin valitut muuttujat selittivät työn imun varianssista 38 %, josta työn vaatimuksilla ($R^2 = 14 \%$) ja työn tuunauksella ($R^2 = 14 \%$) oli yhtä suuri selitysosuus.

Työuupumuksen regressiomallin tuloksista havaitaan, että työuupumusta selittivät tilastollisesti merkitsevästi aikapaineet ($\beta = .27, p < .001$) ja turhat ($\beta = .13, p < .01$) ja kohtuuttomat työtehtävät ($\beta = .30, p < .01$) (ks. Taulukko 4). Tuunauksen strategioista ainoastaan rakenteellisten voimavarojen lisääminen ($\beta = -.22, p < .001$) oli tilastollisesti merkitsevästi yhteydessä työuupumukseen siten, että mitä enemmän työn rakenteellisiä voimavaroja lisättiin, sitä vähemmän raportoitiin työuupumuksen oireita. Kokonaisuudessaan mallin muuttujat selittivät työuupumuksen varianssista 42 %, joista työn vaatimustekijät muodostivat valtaosan ($R^2 = 33 \%$).

Yksilön ja työn yhteensopivuuden regressiomallissa taustamuuttujana kontrolloitiin koulutustaso, mutta sen ei havaittu olevan tilastollisesti merkitsevästi yhteydessä ko. seurausmuuttujaan, kun kaikki muuttujat olivat mallissa mukana (ks. Taulukko 4). Tulokset osoittavat, että turhat ($\beta = -.12, p < .05$) ja kohtuuttomat työtehtävät ($\beta = -.18, p < .01$) selittivät tilastollisesti merkitsevästi yksilön ja työn yhteensopivuutta. Mitä enemmän työtehtäviä koettiin

turhiksi ja kohtuuttomiksi, sitä vähemmän raportoitiin yksilön ja työn yhteensopivuutta. Tuunauksen strategioista rakenteellisten voimavarojen lisääminen ($\beta = .21, p < .001$) ja haastevaatimusten lisääminen ($\beta = .15, p < .01$) olivat tilastollisesti merkitsevästi yhteydessä yksilön ja työn yhteensopivuuteen siten, että mitä enemmän rakenteellisia voimavaroja ja haastevaatimuksia lisättiin, sitä enemmän koettiin yksilön ja työn yhteensopivuutta. Mallin kokonais selitysaste oli 23 %, josta työn vaatimukset ja työn tuunausstrategiat selittivät molemmat 10 %.

Suorien yhteyksien yhteenvetona voidaan todeta, että Hypoteesi 1 sai osittaista tukea aineistosta sillä, että turhat ja kohtuuttomat työtehtävät selittivät kaikkia tutkittuja seurausmuuttujia, mutta aikapaineet olivat tilastollisesti merkitsevästi yhteydessä ainoastaan työuupumukseen. Myös Hypoteesi 2a sai osittaista tukea, sillä työn rakenteellisten voimavarojen lisääminen oli tilastollisesti merkitsevästi yhteydessä kaikkiin tutkittuihin seurausmuuttujiin. Hypoteesia 2b tuki se, että estevaatimusten vähentäminen oli kielteisesti yhteydessä työn imun kokemiseen, mutta toisaalta estevaatimusten vähentäminen ei ollut yhteydessä työuupumukseen eikä yksilön ja työn yhteensopivuuteen.

Taulukko 4. Suorien ja moderoitujen yhteyksien regressioanalyysi ($n = 419$).

	Työn imu	Työuupumus	Yhteen- sopivuus
	β	β	β
<i>Askel 1: taustamuuttujat</i>			
1. Sukupuoli	.06		
2. Ikä	.20***		
3. Koulutus			.06
ΔR^2	.07***		.02**
<i>Askel 2: työn vaatimustekijät</i>			
4. Aikapaineet	.03	.27***	.03
5. Turhat työtehtävät	-.21***	.13**	-.12*
6. Kohtuuttomat työtehtävät	-.13*	.30***	-.18**
ΔR^2	.14***	.33***	.10***
<i>Askel 3: työn tuunaus</i>			
7. Tuunaus 1	.24***	-.22***	.21***
8. Tuunaus 2	.09*	-.05	-.08
9. Tuunaus 3	.16***	-.02	.15**
10. Tuunaus 4	-.09*	.08	-.07
ΔR^2	.14***	.06***	.10***
<i>Askel 4: kaksisuuntaiset interaktiotermit</i>			
11. Aikapaineet \times Tuunaus 1	-.02	.01	.00
12. Aikapaineet \times Tuunaus 2	-.01	-.09	.02
13. Aikapaineet \times Tuunaus 3	.04	-.01	.04
14. Aikapaineet \times Tuunaus 4	.07	-.10*	.03
ΔR^2	.00	.01	.00
<i>Askel 5: kaksisuuntaiset interaktiotermit</i>			
15. Turhat työtehtävät \times Tuunaus 1	.04	.11	-.07
16. Turhat työtehtävät \times Tuunaus 2	.11	.03	.04
17. Turhat työtehtävät \times Tuunaus 3	.02	-.15*	.04
18. Turhat työtehtävät \times Tuunaus 4	-.12*	-.04	.00
19. Kohtuuttomat työtehtävät \times Tuunaus 1	.05	-.02	.00
20. Kohtuuttomat työtehtävät \times Tuunaus 2	.02	.06	.01
21. Kohtuuttomat työtehtävät \times Tuunaus 3	-.06	.00	-.07
22. Kohtuuttomat työtehtävät \times Tuunaus 4	-.01	.07	-.08
ΔR^2	.03*	.02	.01
R^2	.38	.42	.23

Huom. Tuunaus 1 = Työn rakenteellisten voimavarojen lisääminen

Tuunaus 2 = Työn sosiaalisten voimavarojen lisääminen

Tuunaus 3 = Työn haastevaatimusten lisääminen

Tuunaus 4 = Työn estevaatimusten vähentäminen

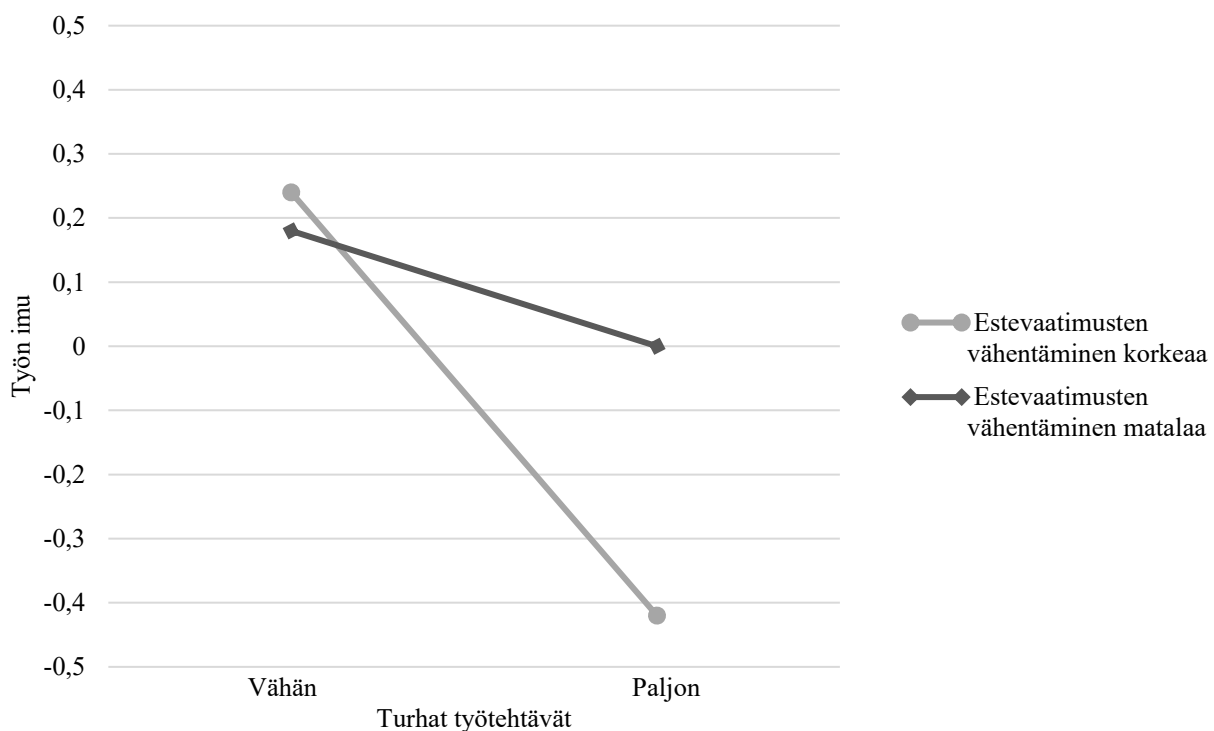
* $p < .05$, ** $p < .01$ ja *** $p < .001$

β = standardoitu regressiokerroin

ΔR^2 = selityssasteen (R^2) muutos

Työn tuunaus muuntavana tekijänä työn vaatimusten ja työhyvinvoinnin kuvaajien välillä

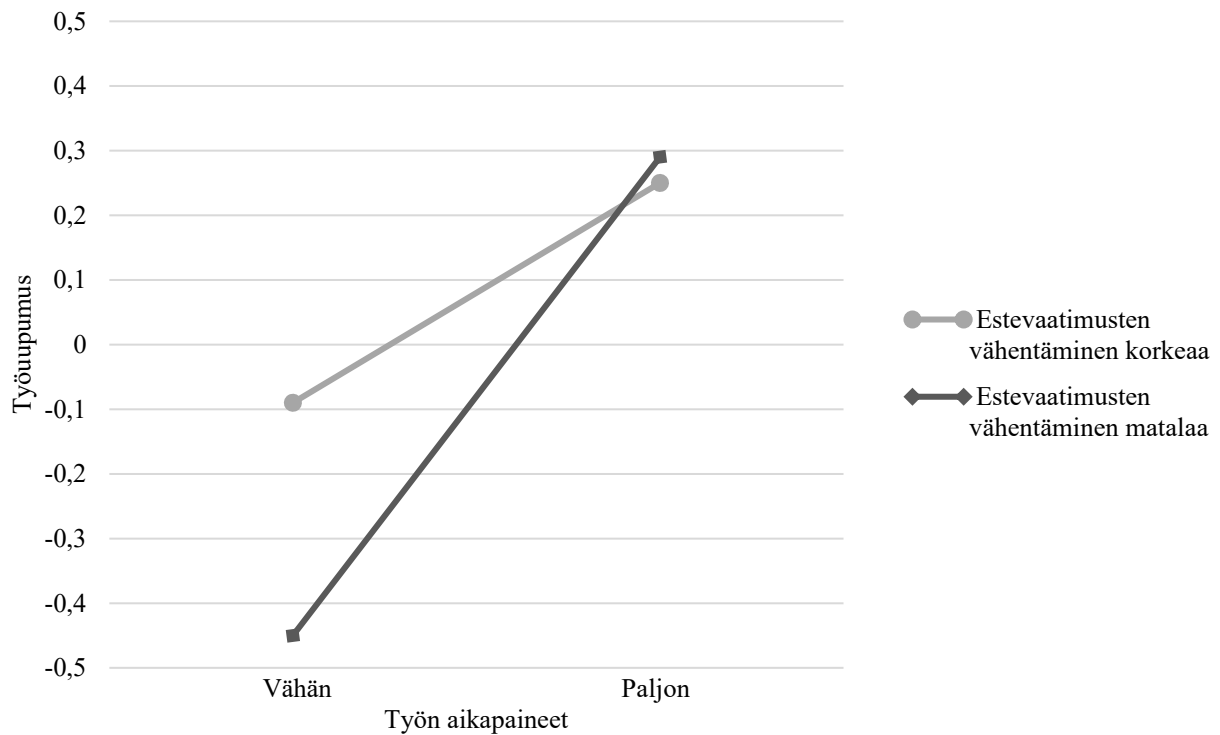
Seuraavaksi tutkittiin Hypoteeseja 3a ja 3b, eli moderoivatko työn tuunauksen strategiat työn vaatimustekijöiden yhteyttä työn imuun, työuupumukseen ja yksilön ja työn yhteensopivuuteen. Tulokset osoittivat, että tutkituista interaktiotermeistä kolme oli tilastollisesti merkitseviä (ks. Taulukko 4). Ensinnäkin, työn estevaatimusten vähentämisen havaittiin moderoivan turhien työtehtävien yhteyttä työn imuun ($\beta = -.12, p < .05$). Tämä tilastollisesti merkitsevä interaktiotermi on esitetty Kuviossa 1, jossa esitetään regressiosuorat korkealle ja matalalle estevaatimusten vähentämisen määrälle, kun turhia työtehtäviä on vähän (- 1 keskihajonta) tai paljon (+ 1 keskihajonta). Kuvioista havaitaan, että tilanteessa, jossa turhia työtehtäviä koettiin paljon, estevaatimusten vähentämisen määrällä on merkitystä siten, että tätä tuunausstrategiaa paljon käyttävät raportoivat matalampaa työn imua kuin tutkittavat, jotka eivät pyri vähentämään työnsä vaatimuksia.



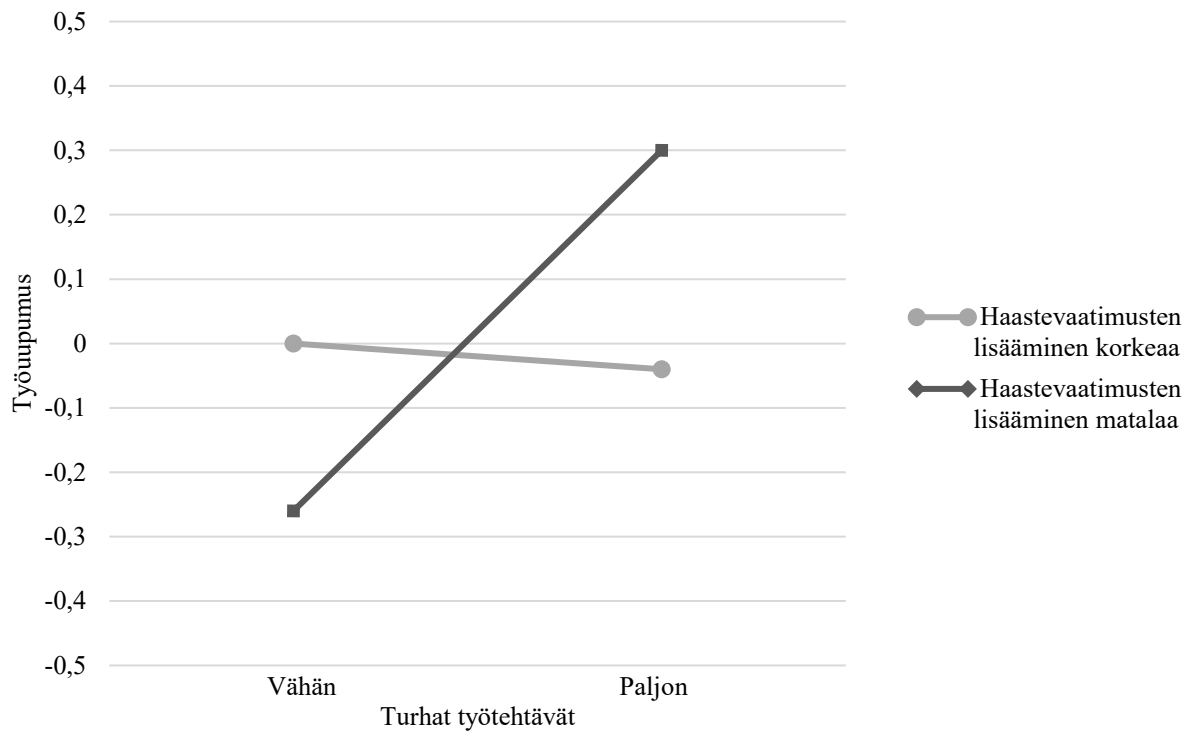
KUVIO 1. Työn estevaatimusten moderoiva yhteys turhien työtehtävien ja työn imun välisessä suhteessa (standardoitu keskiarvo 0, keskihajonta 1).

Lisäksi havaittiin kaksi tilastollisesti merkitsevää vaatimus-tuunaus -interaktiota suhteessa työuupumukseen (ks. Taulukko 4). Näistä ensimmäinen oli työn aikapaineiden ja työn estevaatimusten vähentämisen välinen interaktiotermi ($\beta = -.10, p < .05$). Tämä yhteys on

havainnollistettu Kuviossa 2. Kuviosta nähdään, että suuri määrä työn aikapaineita oli yhteydessä työuupumuksen korkeaan tasoon estevaatimusten tasosta riippumatta. Kun aikapaineita koettiin olevan vähän, estevaatimusten vähentäminen lisäsi työuupumuksen kokemista. Tämän lisäksi havaittiin, että turhien työtehtävien ja työn haastevaatimusten lisäämisen välinen interaktiotermi oli tilastollisesti merkitsevä ($\beta = -.15, p < .05$). Tämä yhteys, joka on esitetty Kuviossa 3, osoittaa, että tilanteessa, jossa turhia työtehtäviä koettiin paljon, vähäinen työn haastevaatimusten lisääminen oli yhteydessä korkeaan työuupumuksen tasoon.



KUVIO 2. Työn estevaatimusten moderoiva yhteys työn aikapaineiden ja työuupumuksen välisessä suhteessa (standardoitu keskiarvo 0, keskihajonta 1).



KUVIO 3. Työn haastevaatimusten moderoiva yhteys turhien työtehtävien ja työuupumuksen välisessä suhteessa (standardoitu keskiarvo 0, keskihajonta 1).

Yhteenvedona yllä kuvatuista moderaatioanalyseista voidaan todeta, että Hypoteesi 3a sai osittaista tukea, sillä haastevaatimusten lisääminen moderoi turhien työtehtävien yhteyttä työuupumukseen. Hypoteesi 3b sai myöskin osittaista tukea, sillä työn estevaatimusten vähentäminen vahvisti hypoteesin mukaisesti turhien työtehtävien kielteistä yhteyttä työn imuun. Hypoteesia 3b tuki myös tutkimustulos, jonka mukaan estevaatimusten vähentäminen lisäsi työuupumuksen kokemista, kun aikapaineita koettiin vähän.

POHDINTA

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, kuinka työn aikapaineet ja työn turhakkeet ovat yhteydessä työn imuun, työuupumukseen ja yksilön ja työn yhteensopivuuteen. Erityisenä kiinnostuksen kohteena oli tutkia, toimiiko työn tuunaus näitä yhteyksiä muuntavana tekijänä. Työn tuunausta tarkasteltiin Timsin ja Bakkerin mallin (2010) mukaisesti neljänä eri strategiana eli rakenteellisten voimavarojen lisäämisenä, sosiaalisten voimavarojen lisäämisenä, haastevaatimusten lisäämisenä ja estevaatimusten vähentämisenä.

Tutkimus kontribuoi merkittäväällä tavalla työpsykologiseen kirjallisuuteen seuraavilla kolmella tavalla. Ensinnäkin, tulokset osoittavat, että työn turhakkeet heikensivät huomattavalla tavalla työn imun ja yksilön ja työn yhteensopivuuden kokemista. Sen sijaan perinteisempi työn kuormitustekijä, työn aikapaineet, oli yhteydessä vain työuupumukseen. Voidaankin todeta, että työtehtävien kokemisella turhiksi ja tarpeettomiksi on aikapaineita laajempi työmotivaatiota alentava rooli. Toiseksi havaittiin, että työn tuunauksella ja kaikilla sen tutkituilla strategioilla oli yhteys motivationaalis-affektiiviseen työhyvinvointiin, jota arvioitiin työn imun kokemuksen kautta. Lisäksi työn rakenteellisten voimavarojen lisäys edisti myös yksilön ja työn yhteensopivuutta ja vähensi työuupumusoireilua. Kolmanneksi tutkimus osoitti, että työhyvinvoinnin kannalta on hyödyllistä, jos työn tuunausstrategiana ei hyödynnetä työn estevaatimusten vähentämistä. Sen sijaan työn haastevaatimusten lisäys näyttäytyi työhyvinvointia suojaavana tekijänä. Seuraavaksi näitä päätuloksia pohditaan yksityiskohtaisesti peilaten niitä aikaisempaan tutkimuskirjallisuuteen. Tekstissä edetään työn vaatimustekijöiden ja työn tuunauksen suorien yhteyksien pohtimisen kautta tutkimuksen moderoivien yhteyksien esittelyyn.

Keskeiset tulokset

Tutkimuksessa havaittiin, että työn aikapaineet olivat yhteydessä työuupumukseen, mutta eivät työn imuun ja yksilön ja työn yhteensopivuuteen. Yhteys aikapaineiden ja työuupumuksen välillä oli myönteinen, eli mitä enemmän raportoitiin aikapaineita, sitä enemmän koettiin työuupumusta. Havainto on yhteneväinen aiempien tutkimusten (Cao & Naruse, 2018; Darawad, Nawafleh, Maharmeh, Hamdan-Mansour & Azzeghaiby, 2015; Kleiner & Wallace, 2017; Li ym., 2013) ja TV-TV -mallin (Bakker ym., 2004) oletusten kanssa. Esimiesten työmäärän kokeminen liian suureksi, töiden ruuhkautuminen ja aikataulujen kiireellisyys voivat aiheuttaa sen, että työ häiritsee vapaa-

aikaa ja palautumista ja aiheuttaa uupumusasteista väsymystä ja kyynistyneisyyttä. Aikapaineiden ja työn imun väliltä ei löydetty yhteyttä tässä tutkimuksessa. Aiemmissä tutkimuksissa aikapaineilla on todettu kurvilineaarinen yhteys työn imuun, jolloin optimaalinen määrä aikapaineita on edistää työn imuun, mutta vähäiset ja suuret määrät aikapaineita vähentävät työn imua (Schmitt ym., 2015). Tällainen nonlineaarinen yhteys selittää mahdollisesti suoran yhteyden puuttumisen. Lisäksi TV-TV -mallin oletusten mukaan työn vaatimusten yhteys on voimakkaampi työuupumukseen kuin työn imuun (Bakker, Demerouti & Sanz-Vergel, 2014), joten tulosta voidaan pitää teoreettisten oletusten mukaisena. Yhteyttä työn aikapaineiden ja yksilön ja työn yhteensopivuuden välillä ei ole tutkittu aiemmin. Tulosten valossa oletus, että työn ruuhkautuminen ja paljous häiritsee kokemusta työn sopivuudesta itselleen, ei kuitenkaan saanut tukea tässä tutkimuksessa. Aikapaineet voidaan tämän tutkimuksen tulosten perusteella nähdä pikemminkin oireilua lisäävänä kuin työmotivaatiota vähentävänä tekijänä.

Työn turhakkeiden osalta tutkimus tuki TV-TV -mallin oletuksia (Bakker ym., 2004) siitä, että työn vaatimukset – tässä tapauksessa työn turhakkeet – ovat yhteydessä heikompaan työhyvinvointiin. Sekä turhat että kohtuuttomat työtehtävät heikensivät työhyvinvointia. Työn turhakkeiden suorasta yhteydestä työn imuun ja yksilön ja työn yhteensopivuuteen ei ole aiempaa tutkimusnäyttöä, joten näiltä osin käsillä oleva tutkimus tarjoaa uutta tutkimustietoa. Suhteessa työuupumukseen löydökset vahvistavat aikaisempaa tutkimusnäyttöä (Schmitt ym., 2015; Semmer ym., 2015). Tässä tutkimuksessa löydetty yhteydet työn turhakkeiden kielteisestä yhteydestä työhyvinvointiin voivat selittyä sillä, että itselle kuulumattomien työtehtävien tekeminen häiritsee työntekijän rooliodotuksia ja niiden tekeminen haittaa oleellisemmaksi koettujen työtehtävien tekemistä (Semmer ym., 2010), mikä aiheuttaa työntekijälle kuormitusoireita, kyseenalaistaa työn merkityksen ja työn kokemisen itselle sopivaksi.

Työn tuunauksen strategioista rakenteellisten voimavarojen lisääminen oli yhteydessä kaikkiin tutkittuihin seurausmuuttujiin näin ollen tukien aikaisempien tutkimusten tuloksia (Lichtenthaler & Fischbach, 2018; Tims ym., 2016). Työn rakenteellisten voimavarojen lisäämisen myönteisiä vaikutuksia työn imuun voidaan selittää TV-TV -mallin avulla siten, että voimavarat toimivat yksilön työssä jaksamista ja työmotivaatiota tukevin tekijöinä ja siten niiden lisääminen edistää työn imun kokemista (Bakker & Demerouti, 2007). Myös tutkimuksessa löydetty työn rakenteellisten voimavarojen lisäämisen ja työuupumuksen kielteinen yhteys tukee TV-TV -mallin oletuksia, sillä työn voimavarat johtavat myönteiseen motivaatiopolkuun ja sitä kautta työhyvinvoinnin lisääntymiseen (Bakker & Demerouti, 2017). Rakenteellisten voimavarojen lisääminen, esimerkiksi oman osaamisen ja ammattitaidon kehittäminen, voi kuormittavassa tilanteessa lisätä työntekijän uskoa omaan kykyihinsä ja mahdollisuuksiinsa selvitä haasteista ja sitä kautta vähentää väsymystä ja kyynistyneisyyttä. Myös rakenteellisten voimavarojen lisäämisen ja

yksilön ja työn yhteensopivuuden välinen yhteys oli yhteneväinen aiempien tutkimustulosten kanssa (Tims ym., 2016). Rakenteellisia voimavaroja lisätessään työntekijä muokkaa työtään itselleen sopivammaksi, jolloin yksilön ja työn yhteensopivuus lisääntyy. Tämä tulos on myös työn tuunauksen peruslähtökohta: tuunauksen avulla työtä kehitetään itselle, omille arvoille ja identiteetille sopivaksi (Wrzersniewski & Dutton, 2001).

Sosiaalisten voimavarojen lisääminen oli yhteydessä seurausmuuttujista vain työn imuun siten, että mitä enemmän sosiaalisia voimavaroja lisättiin, sitä enemmän koettiin työn imua. Samoin kuin rakenteellisten voimavarojen lisäämisen kohdalla, myös sosiaalisten voimavarojen voidaan ajatella tukevan yksilön energisyyttä ja työmotivaatiota, jota työn imu työhyvinvoinnin tilana ilmentää (Bakker & Demerouti, 2007). Sosiaalisten voimavarojen lisäämisen ja työuupumuksen ja yksilön ja työn yhteensopivuuden väliltä ei havaittu yhteyttä. On mahdollista, että tutkimuksessa käytetyt työn tuunauksen väittämät, “kysyn esimieheltäni, onko hän tyytyväinen työhöni” ja “pyydän esimiestäni opastamaan minua”, eivät parhaalla mahdollisella tavalla sovi kuvaamaan esimiesten sosiaalisten voimavarojen lisäämistä työssä. Työntekijöihin keskittyvissä tutkimuksissa sosiaalisten voimavarojen lisäämisellä on havaittu olevan säännönmukaisesti yhteys tutkittuihin työhyvinvoinnin muuttujiin (ks. meta-analyysi, Lichtenthaler & Fischbach, 2018).

Kolmas lähestymistuujastrategia, työn haastevaatimusten lisääminen, oli tutkimuksessa yhteydessä työn imuun ja yksilön ja työn yhteensopivuuteen. Työn haastevaatimusten lisäämisen ja työn imun välinen myönteinen yhteys on havaittu myös aiemmissä tutkimuksissa (ks. meta-analyysi, Lichtenthaler & Fischbach, 2018). Esimiehet, jotka etsivät aktiivisesti lisää haasteita työhönsä, voivat saada haasteista selviämistä myönteisiä onnistumisen kokemuksia, mikä lisää heidän energisyyttään, omistautuneisuuttaan ja uppoutuneisuuttaan työhönsä. Myös haastevaatimusten lisäämisen ja yksilön ja työn yhteensopivuuden välinen yhteys on havaittu jo aiemmissä tutkimuksissa (Tims ym., 2016). Työntekijän muokatessa oma-aloitteisesti työtään ja työtehtäviään haastavammiksi, hän voi samalla tuunata työtään itselleen paremmin sopivaksi ja tämä näkyy voimakkaampana yksilön ja työn yhteensopivuuden kokemuksena.

Työn estevaatimusten vähentäminen oli yhteydessä ainoastaan työn imuun siten, että mitä enemmän estevaatimuksia vähennettiin, sitä vähemmän koettiin työn imua. Tutkimustulos ei sovi alkuperäisen TV-TV -mallin oletuksiin (Bakker & Demerouti, 2007), mutta aiemman tutkimusnäytön mukaan työn estevaatimusten vähentämisen yhteydet työhyvinvointiin ovat olleet pääasiassa työhyvinvointia heikentäviä (ks. meta-analyysi, Lichtenthaler & Fischbach, 2018). Työn estevaatimusten vähentämisellä pyritään vähentämään työn aiheuttamaan kuormitusta, mutta estevaatimuksia vähennettäessä työstä voi tulla myös tylsempää ja haasteista selviämistä aiheutuvat onnistumisen kokemukset vähenevät (Seppälä & Hakanen, 2017). Työntekijän vähentäessä esimerkiksi kuormittavien työtehtävien määrää voi samalla työtyytyväisyys ja sitoutuminen

työtehtäviin heikentyä. Myös työpahoinvointi, kuten työuupumuksen oireet, voi johtaa työn vaatimusten vähentämiseen (Seppälä & Hakanen, 2017), jolloin kyse on motivaatiopolun sijaan energiapolusta (Bakker & Demerouti, 2017). Tällöin työntekijän tavoitteena ei ole niinkään lisätä työhyvinvointia ja työssä viihtymistä, vaan työntekijä pyrkii selviämään heikentyneen työhyvinvoinnin tilanteesta työnsä estevaatimuksia vähentämällä.

Työn estevaatimusten vähentämisen eli välttämistuunauksen mahdollisesta muuntavasta vaikutuksesta työn vaatimustekijöiden ja työhyvinvoinnin välisissä yhteyksissä ei ole aiempaa tutkimustietoa. Tutkimuksessamme löydetty estevaatimusten vähentämisen moderoivat yhteydet sopivat aiempaan tutkimusnäyttöön välttämistuunauksen haitallisuudesta (Fangfang & Sharon, 2019). Tutkimuksessamme estevaatimusten vähentäminen moderoi turhien työtehtävien ja työn imun välistä yhteyttä. Työntekijän pyrkiessä vähentämään työnsä kuormittavuutta estevaatimuksia vähentämällä, saattaa hän samalla tehdä työstään yksipuolisempaa ja vähemmän motivoivaa. Tällöin suuri määrä turhia työtehtäviä vähentää entisestään työhön liittyvää kiinnostusta ja innostuneisuutta ja sitä kautta heikentää työn imua. Lisäksi estevaatimusten vähentämisen havaittiin muuntavan aikapaineiden ja työuupumuksen välistä yhteyttä. Kun aikapaineita koettiin paljon, estevaatimusten vähentämisen määrä ei vaikuttanut työuupumuksen tasoon. Sen sijaan tilanteessa, jossa aikapaineita koettiin vähän, runsas estevaatimusten vähentäminen oli yhteydessä korkeampaan työuupumuksen tasoon. Kun estevaatimuksia vähennetään, vaikka työn vaatimuksia ei ole paljon, voi työ muuttua samalla liian yksitoikkoiseksi ja vähemmän motivoivaksi, kun haasteista selviäminen ei vaadi ponnistelua. Tämä voi johtaa työssä tylsistymiseen ja sitä kautta myös työuupumusoireiden kokemiseen.

Lisäksi tutkimuksessa havaittiin, että työn haastevaatimusten lisääminen moderoi yhteyttä turhien työtehtävien ja työuupumuksen välillä. Työssään haastevaatimuksia lisänneet työntekijät kokivat vähemmän haastevaatimuksia lisääviin verrattuna vähemmän työuupumusta tilanteessa, jossa turhia työtehtäviä oli paljon kuin työntekijät, jotka eivät hyödyntäneet tätä tuunausstrategiaa. Myös Hakasen ja kollegoiden tutkimuksessa (2017) lähestymistuunausstrategiat yhtenä muuttujana mallinnettuna suojasivat työntekijää työuupumukselta tilanteessa, jossa työn vaatimuksia oli paljon. Haastevaatimusten lisääminen oma-aloitteisesti voi vahvistaa työntekijän kokemusta oman työnsä hallinnasta ja samalla lisätä työn mielekkyyttä. Siten aktiivisesti haastevaatimuksia lisäävä työntekijä, jolla on samanaikaisesti paljon turhia työtehtäviä, voi kokea vähemmän työuupumusta verrattuna työntekijöihin, jotka eivät lisää työnsä haasteita.

Tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimusehdotukset

Tutkimustulosten tulkinnassa tulee huomioida tutkimukseen liittyvät vahvuudet ja rajoitteet. Ensinnäkin tutkimuksen vahvuutena voidaan pitää sen suurta otoskokoa ja korkeaa vastausprosenttia. Toinen keskeinen ansio on se, että työn tuunausta tutkittiin neljänä strategiana, jolloin eri tuunausmuotojen yhteydet työhyvinvointiin saatiin kattavasti tutkittua. Aikaisempi tutkimus on painottunut selvittämään lähestymistuunausta, joten välttämistuunauksen roolin tutkiminen sen ohella voidaan nähdä tutkimuksen keskeisenä vahvuutena. Kolmanneksi tutkimuksessa käytetyt kyselymenetelmät olivat validoituja ja tutkimuskysymyksiin sopivia. Lisäksi tutkimuksen kohteena olevia ilmiöitä tutkittiin itsearviointimenetelmillä, joiden avulla saatava tieto kuvaa hyvin subjektiivista kokemusta tutkituista ilmiöistä. Esimerkiksi työhön uppoutumista ja työn tuunausta on vaikeaa tai jopa mahdotonta arvioida luotettavasti toisen henkilön toimesta.

Toisaalta itsearviointimenetelmällä kerättyä tietoa tulee tulkita sen virhelähteet huomioiden. Itsearviointimenetelmällä saatavan tiedon luotettavuuteen voivat vaikuttaa vastaajan vastaustaipumus, kaunistelu, tunnetila vastaushetkellä ja vastaajan itsetuntemus. Tulosten yleistettävyyttä ajatellen on myös huomioitava, että otos koostui sosiaali- ja terveydenhuoltoalan organisaatioiden ja kaupunkien esimiestehtävissä toimivista työntekijöistä. Toisin sanoen, tutkimuksen tuloksia ei voida suoraan yleistää muihin ammattiryhmiin tai eri toimialoilla työskenteleviin esimiehiin. Lisäksi tutkimuksen poikkileikkausasetelma rajoittaa tulosten perusteella tehtäviä johtopäätöksiä yhteyksien suunnasta. Tämän vuoksi ei voida esimerkiksi sanoa, että työn aikapaineiden kokeminen johtaa työuupumukseen, vaan on mahdollista, että työuupumusta kokeva työntekijä arvioi työn aikapaineet korkeammiksi. Jotta voitaisiin varmuudella esittää syy-seuraussuhteita työn vaatimusten, työn tuunauksen ja työhyvinvoinnin välillä, asetelmana tulisi olla pitkittäistutkimus. Viimeisenä tutkimuksen rajoituksena voidaan todeta, että tutkimuksessa työn tuunauksen arviointiin käytettiin TV-TV -mallin (Demerouti ym., 2001) perusteella operationalisoitua työn tuunauksen kyselymenetelmää, jonka sosiaalisten voimavarojen lisäämiseen liittyvät kysymykset eivät soveltuneet esimiesten tuunauksen arviointiin parhaalla mahdollisella tavalla. Vaihtoehtoisessa työn tuunauksen Job Crafting Questionnaire -mittarissa työn tuunausta tarkastellaan kolmena ulottuvuutena: työtehtäviin tai työn sosiaalisiin suhteisiin liittyvinä sekä kognitiivisina muutoksina (Slemp & Vella-Brodrick, 2013). Kyselymenetelmän sosiaalisiin suhteisiin liittyvät väittämät (”Pyrit tutustumaan työpaikkasi ihmisiin hyvin”, ”Järjestät työhön liittyviä sosiaalisia tilaisuuksia tai osallistut niihin”) voisivat soveltua paremmin esimiesten sosiaalisiin suhteisiin liittyvän työn tuunauksen arviointiin.

Jatkotutkimuksissa työn kuormitustekijöiden, työn tuunauksen ja työhyvinvoinnin syy-seurausyhteyksiä tulisi tutkia pitkittäisasetelmalla. Lisää tutkimusta tarvitaan myös työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä. Tässä tutkimuksessa työn vaatimustekijät ja työn tuunaus selittivät työhyvinvoinnin vaihtelusta 20 – 39 %, joten jatkotutkimuksissa on syytä huomioida myös työn voimavaratekijät. Lisäksi tulisi tutkia työn tuunauksen ohella myös muita moderoivia tekijöitä, kuten työn ja yksilön voimavaroja, jotka voivat mahdollisesti suojata työn vaatimusten haitallisilta hyvinvointiyhteyksiltä. Työn tuunausta tulisi tutkia eri ammattiryhmillä, sillä eri työtehtävät antavat mahdollisuuden erilaisten työn tuunausstrategioiden hyödyntämiseen. Lisäksi uusien työn tuunausmuotojen, kuten Demeroutin ja Peetersin (2018) vaatimusten optimoinnin ja Petroun, Demeroutin, Peetersin, Schaufelin ja Hetlandin (2012) resurssien etsinnän tutkiminen toisi laajemmin tietoa työn tuunauksen työhyvinvointiyhteyksistä.

Tutkimuksen johtopäätökset

Tutkimuksen tulokset tukivat teoreettisia oletuksia siitä, että työn vaatimustekijät ovat riskitekijä työuupumukselle ja heikentävät työn imua ja yksilön ja työn yhteensopivuutta (Bakker & Demerouti, 2017, 2018). Lisäksi tutkimus toi uutta mielenkiintoista tietoa siitä, kuinka työn tuunaus muuntaa työn vaatimustekijöiden yhteyttä työhyvinvointiin. Tulosten perusteella voidaan todeta, että työn haastevaatimusten lisääminen saattaa toimia työhyvinvointia suojaavana tekijänä, kun työntekijä kokee työssään paljon vaatimustekijöitä. Lisäksi työn estevaatimusten vähentäminen voi heikentää työn imun kokemista erityisesti silloin, kun turhia työtehtäviä on paljon ja lisätä työuupumusta, jos estevaatimuksia vähennetään siitä huolimatta, että aikapaineita ei koeta paljon. Näin ollen estevaatimusten vähentäminen voidaan nähdä työhyvinvointiin kielteisesti yhteydessä olevana työn tuunauksen strategiana.

Nämä päätulokset johtavat kahteen käytännön johtopäätökseen. Ensinnäkin, kuormittavien työn vaatimustekijöiden määrään olisikin hyvä kiinnittää huomiota ja pyrkiä vähentämään esimerkiksi työssä koettuja aikapaineita ja turhia ja kohtuuttomia työtehtäviä, jotta niiden kielteisiltä hyvinvointiseurauksilta vältyttäisiin. Toiseksi, sekä yksilön että organisaation kannalta on tärkeää ymmärtää lähestymistuunauksen merkitys työhyvinvoinnille ja työmotivaatiolle. Työn tuunauksen interventioilla on saatu edistettyä työn tuunausta (Van Wingerden, Derks & Bakker, 2017), joten niitä voidaan perustellusti suositella työhyvinvoinnin edistämiseksi. Työntekijöitä on hyvä rohkaista lähestymistuunausstrategioiden käyttöön ja myös organisaatiotasolla mahdollistaa työroolin

laajentaminen esimerkiksi työn haasteiden ja rakenteellisten voimavarojen (mm. koulutuksen) lisäämisen kautta.

LÄHTEET

- Ahola, K., Honkonen, T., Isometsä, E., Kalimo, R., Nykyri, E., Koskinen, S., ... Lönnqvist, J. (2006). Burnout in the general population: Results from the Finnish health 2000 study. *Social Psychiatry and Psychiatric Epidemiology*, *41*, 11–17. doi:10.1007/s00127-005-0011-5
- Baethge, A., Vahle-Hinz, T., Schulte-Braucks, J. & van Dick, R. (2018). A matter of time? Challenging and hindering effects of time pressure on work engagement. *Work & Stress*, *32*, 228–247. doi:10.1080/02678373.2017.1415998
- Bakker, A. & Albrecht, S. (2018). Work engagement: Current trends. *Career Development International*, *23*, 4–11. doi:10.1108/CDI-11-2017-0207
- Bakker, A., Albrecht, S. & Leiter, M. (2011). Work engagement: Further reflections on the state of play. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *20*, 74–88. doi:10.1080/1359432X.2010.546711
- Bakker, A. & Demerouti, E. (2017). Job Demands-Resources Theory: Taking Stock and Looking Forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, *22*, 273–285. doi:10.1037/ocp0000056
- Bakker, A. & Demerouti, E. (2018). Multiple levels in job demands-resources theory: Implications for employee well-being and performance. Teoksessa: Diener, E., Oishi, S. & Tay, L. (toim.), *Handbook of well-being*. Salt Lake City, UT: DEF Publishers.
- Bakker, A. & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of managerial psychology*, *22*, 309–328. doi:10.1108/02683940710733115
- Bakker, A. & Demerouti, E. (2008). Towards a Model of Work Engagement. *Career Development International*, *13*, 209–223. doi:10.1108/13620430810870476
- Bakker, A., Demerouti, E. & Sanz-Vergel, A. (2014). Burnout and work engagement: The JD–R Approach. Teoksessa: Morgeson, P., Aguinis, H. & Ashford, S., *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *1* (s. 389–411). Palo Alto: Annual Reviews. doi:10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235
- Bakker, A., Demerouti, E. & Verbeke, W. (2004). Using the Job Demands-Resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management* *43*, 83–104. doi:10.1002/hrm.20004

- Bakker, A., Rodríguez-Muñoz, A. & Sanz-Vergel, A. (2016). Modelling job crafting behaviours: Implications for work engagement. *Human Relations*, 69, 169–189. doi:10.1177/0018726715581690
- Bipp, T. & Demerouti, E. (2015). Which employees craft their jobs and how? Basic dimensions of personality and employees' job crafting behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88, 631–655. doi:10.1111/joop.12089
- Bruning, P. & Campion, M. (2018). A role-resource approach-avoidance model of job crafting: A multimethod integration and extension of job crafting theory. *Academy of Management Journal*, 61, 499–522. doi:10.5465/amj.2015.0604
- Cao, X. & Naruse, T. (2018). Effect of time pressure on the burnout of home-visiting nurses: The moderating role of relational coordination with nursing managers: Relational coordination role. *Japan Journal of Nursing Science*, 16, 221–231. doi:10.1111/jjns.12233
- Cavanaugh, M., Boswell, W., Roehling M. & Boudreau J. (2000). An empirical examination of self-reported work stress among U.S. managers. *Journal of Applied Psychology*, 85, 65–74. doi:10.1037/0021-9010.85.1.65
- Cifre, E., Vera, M., Rodríguez-Sánchez, A. & Pastor, M. (2013). Job-person fit and well-being from a gender perspective. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 29, 161-168. doi:10.5093/tr2013a22
- Crawford, E., LePine, J. & Rich, B. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology*, 95, 834–848. doi: 10.1037/a0019364
- Darawad, M., Nawafleh, H., Maharmeh, M., Hamdan-Mansour, A. & Azzeghaiby, S. (2015). The Relationship between Time Pressure and Burnout Syndrome: A Cross-Sectional Survey among Jordanian Nurses. *Health*, 7, 14–22. doi:10.4236/health.2015.71003.
- Demerouti, E. (2014). Design your own job through job crafting. *European Psychologist*, 19, 237–243. doi:10.1027/1016-9040/a000188
- Demerouti, E., Bakker, A., Nachreiner, F. & Schaufeli, W. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499–512. doi:10.1037/0021-9010.86.3.499
- Demerouti, E. & Peeters, M. (2018). Transmission of reduction-oriented crafting among colleagues: A diary study on the moderating role of working conditions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 91, 209–234. doi:10.1111/joop.12196

- Donaldson, S. & Dollwet, M. (2013). Taming the waves and wild horses of positive organizational psychology. Teoksessa: Bakker, A., *Advances in Positive Organizational Psychology* (s. 1–21). West Yorkshire: Emerald Group Publishing Limited. doi:10.1108/S2046-410X(2013)0000001003
- Fangfang, Z. & Sharon, K. (2019) Reorienting job crafting research: A hierarchical structure of job crafting concepts and integrative review. *Journal of organizational behavior*, 40, 126–146. doi:10.1002/job.2332
- Farshi, S. & Omranzadeh, F. (2014). The effect of gender, education level, and marital status on iranian EFL teachers' burnout level. *International Journal of Applied Linguistics & English Literature*, 3, 128–133. doi:10.7575/aiac.ijalel.v.3n.5p.128
- Feldt, T., Rantanen, J., Hyvönen, K., Mäkikangas, A., Huhtala, M., Pihlajasaari, P. & Kinnunen, U. (2014). The 9-item bergen burnout inventory: Factorial validity across organizations and measurements of longitudinal data. *Industrial Health*, 52, 102–112. doi:10.2486/indhealth.2013-0059
- Gutermann, D., Lehmann-Willenbrock, N., Boer, D., Born, M. & Voelpel, S. (2017). How Leaders Affect Followers' Work Engagement and Performance: Integrating Leader–Member Exchange and Crossover Theory. *British Journal of Management*, 28, 299–314. doi:10.1111/1467-8551.12214
- Hakanen, J. (2009). *Työn imun arviointimenetelmä (Utrecht Work Engagement Scale)*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hakanen, J. (2011). *Työn imu*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hakanen, J., Seppälä, P. & Peeters, M. (2017). High job demands, still engaged and not burned out? The role of job crafting. *International Journal of Behavioral Medicine*, 24, 619–627. doi:10.1007/s12529-017-9638-3
- Hayes, A. & Rockwood, N. (2017). Regression-based statistical mediation and moderation analysis in clinical research: Observations, recommendations, and implementation. *Behaviour Research and Therapy*, 98, 39–57. doi:10.1016/j.brat.2016.11.001
- Inoue, A., Kawakami, N., Tsutsumi, A., Shimazu, A., Miyaki, K., Takahashi, M., ... Totsuzaki, T. (2014). Association of job demands with work engagement of japanese employees: Comparison of challenges with hindrances (J-HOPE). *Plos One*, 9, e91583. doi:10.1371/journal.pone.0091583

- Kahn, R., Wolfe, D., Quinn, R., Snoek, J. & Rosenthal, R. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*, (s. 14–15). New York: Wiley.
- Kalimo, R. & Toppinen, S. (1997). *Työuupumus Suomen työikäisellä väestöllä*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Kleiner, S. & Wallace, J. (2017). Oncologist burnout and compassion fatigue: Investigating time pressure at work as a predictor and the mediating role of work-family conflict. *Bmc Health Services Research*, 17, 639-8. doi:10.1186/s12913-017-2581-9
- Kottwitz, M., Meier, L., Jacobshagen, N., Kälin, W., Elfering, A., Hennig, J. & Semmer, N. (2013). Illegitimate tasks associated with higher cortisol levels among male employees when subjective health is relatively low: An intra-individual analysis. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 39, 310–318. doi:10.5271/sjweh.3334
- Kristof-Brown, A., Zimmerman, R. & Johnson, E. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person–job, person–organization, person–group, and person–supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58, 281–342. doi:10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x
- Kühnel, J., Sonnentag, S. & Bledow, R. (2012). Resources and time pressure as day-level antecedents of work engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85, 181–198. doi:10.1111/j.2044-8325.2011.02022.x
- Lauver, K. & Kristof-Brown, A. (2001). Distinguishing between Employees' Perceptions of Person-Job and Person-Organization Fit. *Journal of Vocational Behavior* 59, 454–470. doi:10.1006/jvbe.2001.1807
- Leana, C., Appelbaum, E. & Shevchuk, I. (2009). Work process and quality of care in early childhood education: The role of job crafting. *Academy of Management Journal*, 52, 281–291. doi:10.5465/AMJ.2009.47084651
- Lepine, J., Podsakoff, N. & Lepine, M. (2005). A Meta-analytic test of the challenge stressor – hindrance stressor framework: An explanation for inconsistent relationships among stressors and performance. *Academy of Management Journal*, 48, 764–775. doi:10.5465/AMJ.2005.18803921
- Lesener, T., Gusy, B. & Wolter, C. (2018). The job demands-resources model: A meta-analytic review of longitudinal studies. *Work and Stress*, 33, 76–103. doi:10.1080/02678373.2018.1529065
- Li, B., Bruyneel, L., Sermeus, W., Van den Heede, K., Matawie, K., Aiken, L. & Lesaffre, E. (2013) Group-Level Impact of Work Environment Dimensions on Burnout Experiences among

- Nurses: A Multivariate Multilevel Probit Model. *International Journal of Nursing Studies*, 50, 281–291. doi:10.1016/j.ijnurstu.2012.07.001
- Lichtenthaler, P. & Fischbach, A. (2018). A meta-analysis on promotion- and prevention-focused job crafting. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28, 30–50. doi:10.1080/1359432X.2018.1527767
- Lindström, K., Elo, A., Skogstad, A., Dallner, M., Gamberale, F., Hottinen, V., ... Orhede, E. (2000). *Users guide for QPS Nordic General Nordic Questionnaire for psychological and social factors at work*. Kööpenhamina: Nordic Council of Ministers
- Lu, C., Wang, H., Lu, J., Du, D. & Bakker, A. (2014). Does work engagement increase person-job fit? The role of job crafting and job insecurity. *Journal of Vocational Behavior*, 84, 142–152. doi:10.1016/j.jvb.2013.12.004
- Mauno, S., Huhtala, M. & Kinnunen, U. (2017). Työn laadulliset kuormitustekijät. Teoksessa: Mäkikangas, A., Mauno, S. & Feldt, T. *Tykkää työstä: työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*, (s. 73–99). Jyväskylä: PS-kustannus.
- Mauno, S., Kinnunen, U., Mäkikangas, A. & Nätti, J. (2005). Psychological consequences of fixed-term employment and perceived job insecurity among health care staff. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14, 209–237. doi:10.1080/13594320500146649
- Maslach, C., Jackson, S. & Leiter M. (1996). *MBI: Maslach Burnout Inventory manual*. Palo Alto: Consulting Psychologist Press.
- Maslach, C., Schaufeli, W. & Leiter, M. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397–422. doi:10.1146/annurev.psych.52.1.397
- Meier, L. & Semmer, N. (2018). Illegitimate tasks as assessed by incumbents and supervisors: Converging only modestly but predicting strain as assessed by incumbents, supervisors, and partners. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27, 764–776. doi:10.1080/1359432X.2018.1526785
- Mäkikangas, A. (2018). Job crafting profiles and work engagement: A person-centered approach. *Journal of Vocational Behavior*, 106, 101–111. doi:10.1016/j.jvb.2018.01.001
- Mäkikangas, A., Aunola, K., Seppälä, P. & Hakanen, J. (2016). Work engagement–team performance relationship: Shared job crafting as a moderator. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89, 772–790. doi: 10.1111/joop.12154

- Mäkikangas, A. & Hakanen, J. (2017). Työstä hyvinvointia, mutta millaista? Työhyvinvoinnin monet kuvaajat. Teoksessa: Mäkikangas, A., Mauno, S. & Feldt, T. *Tykkää työstä: työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*, (s. 103–125). Jyväskylä: PS-kustannus.
- Nätti, J., Oinas, T. & Anttila, T. (2015). Time pressure, working time control and long-term sickness absence. *Occupational and Environmental Medicine*, 72, 265–270. doi:10.1136/oemed-2014-102435
- Oliveras, C., Cunill, M., Gras, M., Sullman, M., Planes, M. & Figuer, C. (2002). Time pressure as a predictor variable of drivers' risky behaviour and affective state. Teoksessa: De Waard, D., Brookhuis, K., Moraal, J. & Toffetti, A. *Human factors in transportation, communication, health and workplace*, (s. 245–248). Maastricht: Shaker Publishing.
- Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M., Schaufeli, W. & Hetland, J. (2012). Crafting a job on a daily basis: Contextual correlates and the link to work engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 33, 1120–1141. doi:10.1002/job.1783
- Pindek, S., Demircioğlu, E., Howard, D. J., Eatough, E. M. & Spector, P. E. (2018). Illegitimate tasks are not created equal: Examining the effects of attributions on unreasonable and unnecessary tasks. *Work and Stress*, 1–16. doi:10.1080/02678373.2018.1496160
- Pitt-Catsouphes, M. & Matz-Costa, C. (2008). The multi-generational workforce: Workplace flexibility and engagement. *Community, Work & Family*, 11, 215–229. doi:10.1080/13668800802021906
- Prem, R., Ohly, S., Kubicek, B. & Korunka, C. (2017). Thriving on challenge stressors? Exploring time pressure and learning demands as antecedents of thriving at work. *Journal of Organizational Behavior*, 38, 108–123. doi:10.1002/job.2115
- Presseau, J., Johnston, M., Johnston, D., Elovainio, M., Hrisos, S., Steen, N., ... Eccles, M. (2014). Environmental and individual correlates of distress: Testing Karasek's Demand-Control model in 99 primary care clinical environments. *British Journal of Health Psychology*, 19, 292–310. doi:10.1111/bjhp.12073
- Rastegary, H. & Landy F. (1993). The interactions among time urgency, uncertainty, and time pressure. Teoksessa: Svenson, O. & Maule J. *Time pressure and stress in human judgement and decision making*, (s. 217 – 235). New York: Plenum.
- Rastogi, M. & Chaudhary, R. (2018). Job crafting and work-family enrichment: The role of positive intrinsic work engagement. *Personnel Review*, 47, 651–674. doi: 10.1108/PR03-2017-0065

- Rattat, A., Matha, P. & Cegarra, J. (2018). Time flies faster under time pressure. *Acta Psychologica*, 185, 81–86. doi:10.1016/j.actpsy.2018.01.014
- Saari, T., Melin, H., Balabanova, E. & Efendiev, A. (2017). The job demands and resources as antecedents of work engagement: Comparative research on Finland and Russia. *Baltic Journal of Management*, 12, 240–254. doi:10.1108/BJM-05-2016-0112
- Salmela-Aro, K., Rantanen, J., Hyvönen, K., Tilleman, K. & Feldt, T. (2011). Bergen burnout inventory: Reliability and validity among finnish and estonian managers. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 84, 635–645. doi:10.1007/s00420-010-0594-3
- Schaufeli, W. (2017). Applying the Job Demands-Resources model: A ‘how to’ guide to measuring and tackling work engagement and burnout. *Organizational Dynamics*, 46, 120–132. doi:10.1016/j.orgdyn.2017.04.008
- Schaufeli, W. & Bakker, A. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293–315. doi:10.1002/job.248
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66, 701–716. doi:10.1177/0013164405282471
- Schaufeli, W., Salanova, M., Gonzalez-Romá, V. & Bakker, A. (2002). The measurement of engagement and burnout: A confirmative analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92. doi:10.1023/A:1015630930326
- Schie, S., Güntert, S. & Wehner, T. (2014). How dare to demand this from volunteers! The impact of illegitimate tasks. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 25, 851–868. doi:10.1007/s11266-013-9375-4
- Schmitt, A., Ohly, S. & Kleespies, N. (2015). Time pressure promotes work engagement: Test of illegitimate tasks as boundary condition. *Journal of Personnel Psychology*, 14, 28–36. doi:10.1027/1866-5888/a000119
- Semmer, N., Jacobshagen, N., Meier, L., Elfering, A., Beehr, T., Kälin, W. & Tschan, F. (2015). Illegitimate tasks as a source of work stress. *Work & Stress*, 29, 32–56. doi:10.1080/02678373.2014.1003996

- Semmer, N., Tschan, F., Meier, L., Facchin, S. & Jacobshagen, N. (2010). Illegitimate tasks and counterproductive work behavior. *Applied Psychology an International Review*, 59, 70–96. doi:10.1111/j.1464-0597.2009.00416.x
- Seppälä, P. & Hakanen, J. (2017). Työn voimavarat, vaatimukset ja niiden tuunaaminen. Teoksessa: Mäkikangas, A., Mauno, S. & Feldt, T. *Tykkää työstä: Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*, (s. 149–167). Jyväskylä: PS-kustannus.
- Seppälä, P., Mauno, S., Feldt, T., Hakanen, J., Kinnunen, U., Tolvanen, A. & Schaufeli, W. (2009). The construct validity of the utrecht work engagement scale: Multisample and longitudinal evidence. *Journal of Happiness Studies*, 10, 459–481. doi:10.1007/s10902-008-9100-y
- Singh, V. & Singh, M. (2018). A burnout model of job crafting: Multiple mediator effects on job performance, *IIMB Management Review*, 30, 305–315, doi:10.1016/j.iimb.2018.05.001
- Slemp, G. & Vella-Brodrick, D. (2013). The job crafting questionnaire: A new scale to measure the extent to which employees engage in job crafting. *International Journal of Wellbeing*, 3, 126–146. doi: 10.5502/ijw.v3i2.1
- Sutela, H. & Lehto, A. (2014). Työn yksitoikkoisuus, henkinen ja fyysinen rasittavuus. Teoksessa: Sutela, H. & Lehto, A. *Työolojen muutokset 1977–2013*, (s. 65–69). Helsinki: Tilastokeskus.
- Thun, S., Halsteinli, V. & Lovseth, L. (2018). A study of unreasonable illegitimate tasks, administrative tasks, and sickness presenteeism amongst norwegian physicians: An everyday struggle? *Bmc Health Services Research*, 18, 1–9. doi:10.1186/s12913-018-3229-0
- Tims, M. & Bakker, A. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign: Original research. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36, 1–9. doi:10.4102/sajip.v36i2.841
- Tims, M., Bakker, A. & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 173–186. doi:10.1016/j.jvb.2011.05.009
- Tims, M., Derks, D. & Bakker, A. (2016). Job crafting and its relationships with person–job fit and meaningfulness: A three-wave study. *Journal of Vocational Behavior*, 92, 44–53. doi:10.1016/j.jvb.2015.11.007
- Van den Broeck, A., De Cuyper, N., De Witte, H. & Vansteenkiste, M. (2010). Not all job demands are equal: Differentiating job hindrances and job challenges in the Job Demands-Resources model. *European journal of Work and Organizational Psychology*, 19, 735–759. doi:10.1080/13594320903223839
- Van Mierlo, H. & Bakker, A. (2018). Crossover of engagement in groups. *Career Development International*, 23, 106–118. doi:10.1108/CDI-03-2017-0060

- Van Wingerden, J., Derks, D. & Bakker, A. (2017). The impact of personal resources and job crafting interventions on work engagement and performance. *Human Resource Management, 56*, 51–67. doi:10.1002/hrm.21758
- Wong, C. & Tetrick, L. (2017). Job Crafting: Older Workers' Mechanism for Maintaining Person-Job Fit. *Frontiers in psychology, 8*, 1548. doi:10.3389/fpsyg.2017.01548
- Wrzesniewski, A. & Dutton, J. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review, 26*, 179–201. doi:10.5465/AMR.2001.4378011