

Kimmoiset työntekijät muuttuvassa työelämässä



**Anniina Virtanen
Janne Kaltainen
Jari Hakanen**

Kimmoiset työntekijät muuttuvassa työelämässä

Tutkimushankkeen loppuraportti

Anniina Virtanen

Janne Kaltiainen

Jari Hakanen

Työterveyslaitos

PL 40

00251 Helsinki

www.ttl.fi

© 2022 Työterveyslaitos ja kirjoittajat

Hanke on toteutettu Työsuojelurahaston ja Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varman tuella.

Tämän teoksen osittainenkin kopiointi on tekijänoikeuslain (404/61, siihen myöhemmin tehtyine muutoksineen) mukaisesti kielletty ilman asianmukaista lupaa.

ISBN 978-952-391-057-7 (nid.)

ISBN 978-952-391-058-4 (PDF)

PunaMusta Oy, Tampere, 2022

Tiivistelmä

Tutkimushankkeen yleisenä tavoitteena oli lisätä ymmärrystä proaktiivisista, yhteisöllisistä ja johtamisen keinoista, joilla voidaan edistää työhyvinvointia muuttuvassa työelämässä. Tavoitteena oli myös edistää työuupumusongelman ratkaisemista Suomessa. Tätä tarkoitusta varten validoimme uuden työuupumusta mittaavan kyselymenetelmän, joka soveltuu sekä tutkimukseen että käytäntöön. Menetelmä edistää työuupumuksen tunnistamista työpaikoilla ja työterveyshuolloissa sekä työuupumuksen yleisyyden määrittämistä, ennaltaehkäisyä, diagnosointia ja seuranta. Toisena keskeisenä tavoitteena oli tuottaa tietoa siitä, miten työpaikoilla voidaan työn voimavaroja vahvistamalla ja työn vaatimuksia rajaamalla tukea työntekijöiden työn imua ja proaktiivista toimintaa sekä torjua työuupumusta työn murroksessa. Tutkimme sitä, mitkä työn voimavara- ja vaatimustekijät selittävät työn imua ja työuupumuksen oireita. Hankkeen aikana alkaneen koronapandemian myötä yhdeksi tärkeäksi tavoitteeksi muodotui myös seurata edellä kuvattuja ilmiöitä pandemiaan liittyvien muutosten, kuten lisääntyneen etä- ja hybridityön kontekstissa. Teoreettisena taustana hyödynnettiin useita keskeisiä työpsykologian ja sosiaalipsykologian teorioita: työn voimavarojen ja vaatimusten mallia (Demerouti ym., 2001) sosiaalisen vaihdon teoriaa (Blau, 1964) ja sosiaalisen identiteetin teoriaa (Tajfel, 1978; Turner ym., 1987) sekä voimavarojen säilyttämisen teoriaa (Hobfoll, 1989).

Tutkimushankkeessa kerättiin kolme osa-aineistoa: työpaikkakumppaneiden työntekijöiden parista kolmesti syyskausina 2019, 2020 ja 2021 kerätty kysely (kaikkiin kolmeen kyselyyn vastasi $N = 1755$), edustava väestöotus suomalaisista työikäisistä yhteistyössä Taloustutkimus Oy:n kanssa ($N = 1567$) ja kysely työuupumuksen oireista kärsiville työterveyshuollon asiakkaille yhteistyössä Mehiläinen Oy:n kanssa ($N = 50$). Tutkimuskyselyissä käytettiin pääosin aiemmissa tutkimuksissa käytettyjä ja validoituja mittareita. Työn sosiaalisten piirteiden tuunaamiseen kehitimme uuden mittarin, sekä työuupumuksen mittaamiseen validoimme suomenkielisen version BAT (Burnout Assessment Tool) -kyselystä.

Tulokset osoittivat, että työhyvinvoinnissa tapahtui lievää laskua korona-ajan pitkittyessä. Heikentymistä työhyvinvoinnissa oli havaittavissa vasta korona-ajan pitkittyessä eli syyskuun 2020 ja 2021 välillä. Muutokset olivat kuitenkin verrattain pieniä. Pääosin vaikuttaa siltä, että työhyvinvoinnin lievästä laskusta huolimatta suomalaiset työntekijät ja työnantajat ovat keskimäärin selvinneet haastavasta pandemia-ajasta ilman merkittäviä kolhuja. Työhyvinvoinnin tavoitteen myötä vastaajien arviot työoloista kehittyivät kielteiseen suuntaan korona-ajan pitkittyessä, mikä heijastui työhyvinvointiin heikentymisenä. Korona-ajan ensimmäinen vuosi näyttää koetelleen

varsinkin työtoverisuhteisiin liittyviä voimavaroja. Yhden näkökulman työn yhteisöllisten voimavarojen tukemiseen muuttuvissa työoloissa tarjoaa tulostemme mukaan työtoverisuhteiden ja yhteistyön kehittäminen työtä tuunaamalla: työn sosiaalinen tuunaaminen vahvisti työn sosiaalisia voimavaroja, mikä lisäsi myös yhteenkuuluvuutta organisaatioon. Tulostemme mukaan yhteenkuuluvuuden tunne omaan työpaikkaan selitti merkittävästi sekä korkeampaa työn imua että vähäisempää työuupumusoireilua.

Tutkimushavaintomme antavat viitteitä siitä, että korona-aika on työn tuunaamisen osalta jonkin verran passivoinut työntekijöitä samalla, kun tarve ylläpitää työn mielekkyyttä, hyvää vuorovaikutusta ja yhteistyötä on monella työpaikalla lisääntynyt. Aloitteelliseen itse- ja yhteisöohjautuvuuteen kannustaminen on tärkeää, jotta työpaikat säilyvät uusiutumiskykyisinä muuttuvassa työelämässä. Sosiaalinen rohkeus voi vahvistaa aloitteellista oman työn kehittämistä niin etä- kuin lähityössäkin. Sosiaalinen rohkeus voidaan nähdä tärkeänä yksilötason voimavarana, vaikka sitä onkin tutkittu aiemmin verrattain vähän.

Tulostemme mukaan työoloilla on merkitystä sille, missä määrin työntekijät halusivat jatkossa tehdä etä- ja lähityötä: esimerkiksi palveleva johtaminen ja yhteenkuuluvuus esihenkilön ja organisaation kanssa saattavat vetää lähitoihin, kun taas työn kuormitustekijät ja heikko työhyvinvointi voivat lisätä haluja vetäytyä etätöihin. Työntekijöitä voidaan siis houkuttaa etätöistä toimistolle tai työpisteelle kehittämällä työoloja ja johtamista ja panostamalla työhyvinvointiin.

Työuupumuksen arviointi uudella BAT-kyselyllä ja sen eripituisilla versioilla osoittautui psykometrisesti luotettavaksi. Menetelmän eri pituiset versiot (BAT-23, BAT-12 ja BAT-4) soveltuvat sekä tutkimuksen että käytännön työelämän tarpeisiin. Menetelmän avulla saadaan tietoa työuupumusoireyhtymästä ja myös työuupumuksen neljästä ydinoireesta (krooninen väsymys, henkinen etääntyminen työstä, kognitiivisen toiminnan häiriöt ja tunteiden hallinnan häiriöt).

Tuotimme hankkeessa työuupumuksen liikennevalomallin, joka voi auttaa tunnistamaan työuupumuksen jo varhaisessa vaiheessa, mikä auttaa ryhtymään toimiin ajoissa. Liikennevalomallin avulla luokittelimme työuupumuksen kokemukset kolmeen ryhmään: ei työuupumusta, kohonnut työuupumuksen riski ja todennäköinen työuupumus. Liikennevalomallin perusteella työuupumus lisääntyi maassamme lievästi ajasta ennen koronaa kesään 2021 verrattuna. Tuolloin kohonnut työuupumuksen riski esiintyi 16,5 %:lla ja todennäköinen työuupumus 7,4 %:lla suomalaisista. Työuupumusta ei esiintynyt 76 %:lla.

Abstract

The general aim of the research project was to gain understanding of ways to promote occupational well-being through proactive workplace behavior, successful collaboration, and good leadership practices (e.g., servant leadership, justice). One important aim was to provide solutions to the burnout problem, especially in Finland. We validated a new burnout measure, BAT (Burnout Assessment Tool) in Finnish, which can be utilized by both researchers and practitioners. This new measure helps to recognize both elevated risk for burnout and likely burnout in workplaces and occupational healthcare. The method also helps in diagnosing and monitoring burnout and determining its prevalence. Another central aim was to provide understanding on how strengthening job resources and managing job demands at workplaces can support employees' work engagement and proactivity and prevent burnout in changing working life. We examined which job demands and resources predict work engagement and burnout symptoms. Because of the COVID-19 outbreak during the project, we also decided to follow the development of previously described phenomena in the context of pandemic-related changes, such as increased telework and hybrid work. The theoretical background of our research consists of several essential theories from the field of occupational and social psychology: the job demands-resources model (Demerouti et al., 2001), social exchange theory (Blau, 1964), social identity theory (Tajfel, 1978; Turner et al., 1987) and conservation of resources theory (Hobfoll, 1989).

The data collected in this research project consists of three sub-samples. First, a longitudinal questionnaire data with three measurement points (in autumn 2019, 2020, and 2021; participants who answered to all three questionnaires, N = 1755) was collected among employees of seven collaborating organizations. Second, a representative population sample of working-age Finnish people was collected in collaboration with Taloustutkimus Oy (N = 1567). Third, in collaboration with Mehiläinen Oy, we collected questionnaire data from occupational health care patients who suffered from burnout symptoms (N = 50). In the research questionnaires we mostly used established measures which have been validated and utilized in previous studies. In addition, we developed a new measure for relational job crafting and validated the Finnish version of a new burnout measure, BAT.

The results showed that occupational well-being decreased slightly as the pandemic prolonged. Decreases in occupational well-being were only detected between 2020 and 2021, not yet during the first year of the pandemic. Still, the changes were relatively small. It mainly seems that despite the slight decline in occupational well-

being, Finnish workplaces and employees have coped relatively well with the challenges caused by the pandemic. In addition to occupational well-being, also job demands and resources showed negative development between 2020 and 2021. This decline was reflected in the deterioration of well-being. Especially social job resources declined during the first year of the pandemic. According to our results, one way to support social job resources in the middle of changes is to proactively develop interpersonal relationships and collaboration at the workplace. This kind of social job crafting also was associated with increases in organizational identification. Our results demonstrated that organizational identification significantly predicted higher work engagement and fewer burnout symptoms.

Our findings indicate that employees have become less proactive during the pandemic, although at the same time the need to support meaningful work, good relationships and collaboration has increased in many workplaces. It is important to encourage employee proactivity and collaboration so that workplaces can stay resilient in the changing working life. Workplace social courage can support proactive job crafting in both telework and in-office work. Social courage can be seen as an important personal resource, yet it has remained understudied.

According to our results, working conditions may influence whether employees want to work from home or at the workplace/office in the future. For example, servant leadership and identification with the organization and one's supervisor may increase employees' wishes to work at the workplace, whereas job stressors and low occupational well-being are related to favoring telework. Therefore, if employers wish to persuade employees back to the office, it may be useful to develop working conditions and leadership, and to invest in occupational well-being.

The psychometric properties of the new BAT measure were good, indicating that the different versions of the measurement scale reliably measure occupational burnout. The three BAT versions of different lengths (BAT-23, BAT-12, and BAT-4) are all applicable to both research and practice. The method helps to accumulate knowledge on burnout syndrome as a whole and its four core symptoms (exhaustion, mental distance, cognitive impairment, and emotional impairment).

In addition, we developed a so-called traffic light model of occupational burnout. It helps to identify burnout in its early stage and thus help in burnout prevention. In the traffic light model, we categorized experiences of burnout in three categories: no burnout, elevated risk of burnout, and likely burnout. Based on this model, in Finland burnout increased slightly from pre-pandemic times (2019) to summer 2021. In 2021,

16.5 % of Finnish employees had elevated risk for burnout, and 7.4 % were suffering from likely burnout, whereas 76 % showed no sign of burnout.

Kiitokset

Kiitämme lämpimästi tutkimushankkeen rahoittajia, Työsuojelurahastoa ja Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varmaa sekä Työterveyslaitosta hankkeen mahdollistamisesta. Kiitämme myös yhteistyökumppaneitamme Taloustutkimus Oy:ta ja Mehiläinen Oy:ta sujuvasta yhteistyöstä aineistonkeruiden toteuttamisessa. Suuret kiitokset myös kaikille seitsemälle hankkeessa mukana olleelle työpaikalle – A-lehdille, IBM:lle, Fujitsulle, NCC:lle, Ilmariselle, Snellmanille ja Kuopion kaupungille – ja työpaikoilla yhteistyötä organisoineille henkilöille sekä jokaiselle tuhansista tutkimuskyselyihimme vastanneista!

Sisällys

Tiivistelmä.....	3
Abstract	5
Kiitokset.....	8
Sisällys.....	9
1 Tutkimuksen lähtökohdat	11
1.1 Tutkimuksen tavoitteet	11
1.2 Tutkimuksen teoreettinen tausta.....	13
2 Tutkimuksen toteutus.....	15
2.1 Työpaikkakysely.....	15
2.2 Väestökysely.....	16
2.3 Työterveyshuoltoaineisto.....	17
2.4 Mittarit.....	18
3 Tuloksia	21
3.1 Työhyvinvoinnin ja työolojen muutokset korona-aikana.....	21
3.2 Työn imua ja työuupumusta selittävät voimavaratekijät.....	24
3.3 Miksi työpaikalle tai etätöihin halutaan?	26
3.4 Työn tuunaamisen muutokset korona-aikana.....	29
3.5 Sosiaalinen rohkeus työyhteisön voimavarana	36
3.6 Uuden työuupumuksen arviointimenetelmän validointi ja työuupumuksen liikennevalomalli.....	38
4 Yhteenvetoa ja suosituksia työpaikoille	40
4.1 Työhyvinvointi ja sen kehittäminen	40
4.2 Etä- ja hybridityö	44
4.3 Sosiaalisesti rohkea edistää yhteistä hyvää	46
4.4 Työuupumuksen arviointimenetelmä työelämän palveluksessa	48
4.5 Jälkisanat	48
Lähteet	50

1 Tutkimuksen lähtökohdat

1.1 Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimushankkeen yleisenä tavoitteena oli lisätä ymmärrystä proaktiivisista, yhteisöllisistä ja johtamiseen liittyvistä keinoista, joilla voidaan edistää työhyvinvointia muuttuvassa työelämässä. Työelämän muutokset – viimeisimpänä työn tekemisen tapoja mullistanut koronaviruspandemia – ovat merkinneet mahdollisuutta kehittää työoloja ja työn tekemisen tapoja entistä paremmiksi. Samaan aikaan kuitenkin vaatimukset jatkuvasta kehittymisestä ja itseohjautuvuudesta yhdistyneenä työelämän nopeisiin muutoksiin, kiihtyneeseen työtahtiin, aika- ja paikkariippumattomuuden vahvistumiseen sekä teknologiavälitteiseen viestintään ovat lisänneet työn psyykkistä kuormittavuutta ja nakertaneet yhteisöllisyyttä työssä (Bamberger ym., 2015; Sewell & Laskin, 2015; Valtioneuvosto, 2018). Nämä muutokset lisäävät työuupumus- ja työkyvyttömyysriskiä ja sitä kautta heikentävät paitsi työntekijöiden hyvinvointia ja elämänlaatua, myös organisaatioiden uusiutumiskykyä (Ahola & Hakanen, 2014; Hakanen, Schaufeli, & Ahola, 2008; Ahola ym., 2018).

Tutkimuksemme yhtenä tavoitteena oli pyrkiä edistämään työuupumusongelman ratkaisemista Suomessa. Validoimme uuden työuupumusta mittaavan kyselymenetelmän, joka soveltuu tutkimukseen ja käytäntöön (Schaufeli, Desart, & De Witte, 2020). Työkalu edistää olennaisesti työuupumuksen tunnistamista työpaikoilla ja työterveyshuolloissa, sen yleisyyden määrittämistä, ennaltaehkäisyä, diagnosointia ja seurantaa. Selkeä tutkimusaukko on myös uusien hyvinvointiuhkien ratkomisessa työn murroksessa (Valtioneuvosto, 2018), jota pandemia-aika vauhditti entisestään.

Muuttuvassa työelämässä menestyvien ja hyvinvoivien organisaatioiden edellytyksenä on kahden inhimillisen prosessin onnistunut yhdistäminen: työn kehittäminen ylhäältä-alaspäin johtamisella sekä alhaalta-ylöspäin työntekijän kehittäessä itseohjautuvasti työtään, osaamistaan ja yhteisöllisyyttä eli tuunatessa työtään (Grant & Parker, 2009). Tutkimuksemme yhdistää nämä näkökulmat sisällyttämällä tarkasteluun työoloihin, johtamiseen ja oman työn proaktiiviseen kehittämiseen liittyviä ilmiöitä.

Yhtenä hankkeen keskeisimmistä tavoitteista oli tuottaa ja validoida Suomessa uusi, vapaasti käytettävissä oleva ja maksuton työuupumusta mittaava kyselyinstrumentti (Burnout Assessment Tool, BAT), joka lähtökohtaisesti soveltuu sekä tutkimukseen että käytäntöön. Uusi työuupumusmittari laajentaa aiempaa tutkimusta määrittelemällä ja huomioimalla kroonisen väsymyksen ja henkisen työstä vetäytymisen lisäksi kognitiivisen ja emotionaalisen hallinnan heikentymisen työuupumuksen ydinoireina.

Tavoitteena oli myös testata ja validoida BAT-mittarista eri pituiset (4, 12 ja 23 väittämän) versiot eri käyttötarkoituksiin kuten työolo- ja organisaatiotutkimuksiin ja työterveyshuollon käyttöön. Lisäksi pyrimme tuottamaan työuupumukselle kansalliset raja-arvot ja siten edistämään työuupumuksen ja sen kohonneen riskin tunnistamista, diagnosointia ja seurantaa erityisesti työpaikoilla ja työterveyshuolloissa. Osana hanketta tuotettiin ajan mittaan täydentyvä pdf-muotoinen työuupumusmenetelmän testimanuaali maksutta ladattavaksi Työterveyslaitoksen verkkosivuilta.

Työuupumuksen merkkien varhaista tunnistamista on voinut osaltaan hankaloittaa se, että aiemmat arviointimenetelmät ovat olleet maksullisia.

Toisena hankkeen keskeisenä tavoitteena oli tuottaa tietoa siitä, miten työpaikoilla voidaan työn voimavaroja (kuten palveleva johtaminen, yhteenkuuluvuus organisaatioon ja myönteiset työoverisuhteet) vahvistamalla ja työn vaatimuksia (kuten aikapaineet, roolikonfliktit ja byrokratiavaatimukset) rajaamalla tukea työntekijöiden kimmoisuutta ja torjua työuupumusta työn murroksessa. Tavoitteenamme oli huomioida sekä pahoinvoinnin ehkäisy että hyvinvoinnin tukeminen työssä. Tutkimme siis sitä, mitkä työn voimavara- ja vaatimustekijät selittävät työn imua ja työuupumuksen oireita. Työntekijöiden kimmoisuudella viittaamme työn imun kokemukseen ja proaktiiviseen oman työn kehittämiseen eli työn tuunaamiseen. Tavoitteenamme oli myös lisätä ymmärrystä siitä, miten työntekijät voivat itseohjautuvalla työn, oman osaamisen ja yhteisöllisyyden kehittämisellä vastata muuttuvan työelämän vaatimuksiin ja näin edistää hyvinvointia nykyisessä työssään. Tutkimme, millaiset yksilölliset, työntekijän omaan proaktiivisuuteen liittyvät keinot voivat vahvistaa työn voimavaroja ja sitä kautta tukea yhteenkuuluvuutta organisaatioon (organisaatioon samastuminen).

Hankkeen aikana alkaneen koronapandemian myötä yhdeksi tärkeäksi tavoitteeksi muotoutui myös seurata edellä kuvattuja ilmiöitä pandemiaan liittyvien muutosten keskellä. Yhdeksi keskeiseksi teemaksi hankkeessa nousi pandemian aikana lisääntynyt etä- ja hybridityö (eli etä- ja lähityön yhdistelmä). Pyrimme selvittämään, miten työpaikoilla on onnistuttu pitämään kiinni työhyvinvointia tukevista voimavaroista myös yllättäen muuttuneessa tilanteessa, joka vaati sopeutumista niin lähityötä kuin etätyötä tekeville. Hankkeen viimeisen työpaikkakyselyn toteutusajankohtana syksyllä 2021 työpaikoilla oltiin laajasti siirtymässä pakotetusta etätyöstä hybridityöhön. Tutkimme tässä murroskohdassa etä- ja hybridityöhön liittyviä asenteita ja niihin yhteydessä olevia työolo- ja työhyvinvointitekijöitä. Hankkeessamme oli mukana myös organisaatioita, joissa tehtiin läpi korona-ajan paljon lähityötä, joten pystyimme seuraamaan korona-ajan ilmiöitä erilaisten työmuotojen konteksteissa. Vaikka korona-aikana etä- ja hybridityö ovat saaneet paljon huomiota niin tutkimuksessa kuin

julkisessa keskustelussa, on tärkeää muistaa, että myös korona-ajan Suomessa on paljon ammatteja ja työnkuvia, joita etätyö ei ole koskettanut.

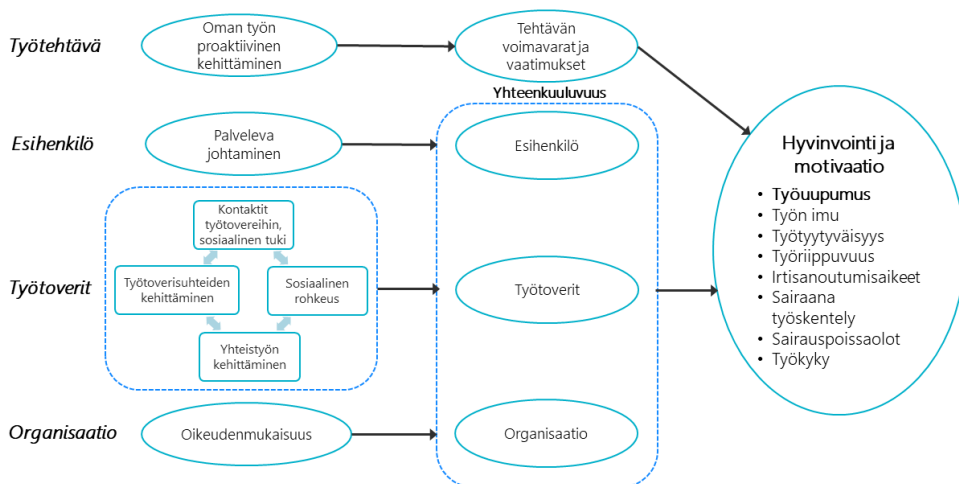
1.2 Tutkimuksen teoreettinen tausta

Hankkeessa yhdistämme useita erilaisia mutta toisiinsa linkittyviä työ- ja sosiaalipsykologian teorioita: työn voimavarojen ja vaatimusten mallin (Demerouti ym., 2001) sosiaalisen vaihdon teorian (Blau, 1964) ja sosiaalisen identiteetin teorian (Tajfel, 1978; Turner ym., 1987) sekä voimavarojen säilyttämisen teorian (Hobfoll, 1989). Hankkeen keskeisten käsitteiden väliset suhteet esitellään Kuviossa 1. Työn vaatimusten ja voimavarojen mallissa työn piirteet jaetaan tavoitteiden saavuttamista ja työhyvinvointia edistäviin voimavaroihin (esim. työn kehittävyys, vaikutusmahdollisuudet, työn tulosten näkeminen, tuen ja arvostuksen saaminen) ja kuormitusta aiheuttaviin vaatimuksiin (esim. aikapaine, oppimisvaatimukset ja roolikonfliktit). Työn vaatimuksia voidaan jaotella työn sujuvuutta ja hyvinvointia pelkästään haittaaviin estevaatimuksiin (kuten byrokraatiaan liittyvät haasteet) ja osin kuormittaviin (vaikka vähemmän kuin estevaatimukset) mutta samalla myös innostaviin haastevaatimuksiin (kuten vastuu ja haastavat työtehtävät). Aiemmasta tutkimuksesta tiedetään, että työuupumuksen taustalla on pitkittynyt kokemus voimavarojen ja vaatimusten epätasapainosta (Schaufeli & Taris, 2014), jolloin työhön liittyvät ponnistelut eivät vastaa työstä saatavia, odotettuja vastineita. Sosiaalisen vaihdon teorian mukaan tällainen vaihtosuhteen epätasapaino voi johtaa työuupumuksen oireisiin eli krooniseen väsymykseen, henkiseen vetäytymiseen työstä ja kognitiivisen ja tunnehallinnan heikentymiseen (Schaufeli, 2006).

Työn sosiaalisten voimavarojen tarkastelussa hyödynnämme sosiaalisen identiteetin teoriaa. Sosiaalisella identiteetillä tarkoitetaan yksilön kokemusta yhteenkuuluvuudesta ja ryhmään samastumisesta (Turner ym., 1987; Ashforth & Mael, 1989; Vough, 2012; He & Brown, 2013). Ryhmään – kuten työyhteisöön tai työpaikkaan – samastumisen tiedetään lisäävän hyvinvointia, työn mielekkyyttä ja motivaatiota edistää ryhmän tavoitteita (He & Brown, 2013; Jetten ym., 2017; Haslam ym., 2009; Jetten ym., 2012). Sosiaalisen identiteetin näkökulma auttaa ymmärtämään, miksi ja miten työn sosiaaliset voimavarat ja niiden muutokset vaikuttavat työhyvinvointiin. Aiemmasta tutkimuksesta tiedetään vasta vähän siitä, millaisilla keinoilla työntekijät voivat oma-aloitteisesti työtään tuunaamalla edistää työn sosiaalisia voimavaroja ja sitä kautta tukea työhön liittyvää sosiaalista identiteettiään (Grant & Parker, 2009). Työn tuunaamisella tarkoitetaan työntekijästä itsestään lähtevää toimintaa, joka tähtää työn kehittämiseen hyvinvointia ja motivaatiota paremmin tukevaksi muokkaamalla työn voimavaroja ja

vaatimuksia (Tims, Bakker, & Derks, 2012; Wrzesniewski & Dutton, 2001). Edistämme työn tuunaamisen tutkimusta kehittämällä mittarin, jolla kartoitetaan työntekijälähtöistä toimintaa työtoverisuhteiden ja yhteistyön kehittämiseksi. Työn ja yksilön voimavaroja koskevaa argumentointia täydennämme voimavarojen säilyttämisen teorialla, jonka mukaan voimavaroilla on taipumusta kasaantua ja vahvistaa toisia voimavaroja muodostaen niin sanottuna voimavarakaravaaneja (Hobfoll, 1989; 2011). Sosiaalista rohkeutta koskevassa tulosluvussa (luku 3.5) esittelemme yhden tutkimamme voimavarakaravaanin.

Kuvio 1. Hankkeen tutkimusmalli



2 Tutkimuksen toteutus

Kaiken kaikkiaan tutkimushankkeessa kerättiin kolme osa-aineistoa: kyselyaineisto työpaikkakumppaneiden työntekijöiltä kolmesti noin vuoden välein, edustava otos suomalaisista työikäisistä yhteistyössä Taloustutkimus Oy:n kanssa ja kysely työuupumuksen oireista kärsiville työterveyshuollon asiakkaille yhteistyössä Mehiläinen Oy:n kanssa. Seuraavassa kuvaamme jokaista kolmea osa-aineistoa tarkemmin.

2.1 Työpaikkakyselyt

Työpaikkakyselyt toteutettiin yhteensä kolme kertaa vuosina 2019-2021 seitsemässä organisaatiossa: IBM, Fujitsu, A-lehdet, NCC, Snellman, Ilmarinen ja Kuopion kaupunki. Jokaisen työpaikan yhteyshenkilö toimitti tutkimusryhmälle tutkimukseen mukaan kutsuttavien työntekijöiden sähköpostiosoitteet, joihin Webropol-sovelluksella toteutetut sähköiset tutkimuskyselyt lähetettiin. Ensimmäinen kysely toteutettiin syksyllä 2019, toinen syksyllä 2020 ja kolmas syksyllä 2021. Tarkempi ajankohta vaihteli organisaatiokohtaisesti. Kyselyyn vastaamiseen annettiin aikaa 4-5 viikkoa. Vastausprosentin laskuun verrattaessa vuotta 2019 vuosiin 2020 ja 2021 vaikutti erityisesti kyselyn laajentaminen vuosina 2020 ja 2021 koskemaan suurempaa osaa henkilöstöstä eräissä kyselyyn osallistuneessa organisaatiossa.

Taulukko 1: Työpaikkakyselyihin osallistujien taustatietoja

	T1 (2019) N = 5248	T2 (2020) N = 4628	T3 (2021) N = 4177	Vastasi T1, T2 ja T3 N = 1755
Vastaus- prosentti	47 %	41 %	38 %	16 % (heistä, jotka kutsuttiin tutkimukseen T1)
Ikä (keskiarvo)	46,6 vuotta	46,2 vuotta	46,7 vuotta	50,0 vuotta
Nainen/mies/ muu/ei halua määritellä tai kertoa	63/36/0/1 %	62/37/0/1 %	63/3/0/1 %	61/38/0/1 %
Viikko- työtunnit (keskiarvo)	37,6 h/vko	37,6 h/vko	37,5 h/vko	37,6 h/vko

Kuinka monta vuotta työskennellyt organisaation palveluksessa (keskiarvo)	13,1 vuotta	12,7 vuotta	12,8 vuotta	14,7 vuotta
Vakituisessa/määräaikaisessa työsuhteessa	92 / 8 %	92 / 8 %	91 / 9 %	98 / 2 %
Täysipäiväisesti työssä / osaaikaisesti työssä / satunnaisesti työssä / kokonaan poissa työstä	92/7/0,2/0,4 %	92/7/0,2/0,6 %	92/8/0,2/ 0,5 %	93/6/0,1/0,3 %
Työntekijä / esihenkilö (alaisilla ei alaisia) / johto (alaisilla alaisia)	85/11/4 %	84/11/4 %	84/12/4 %	81/15/4 %
Koulutus: yliopisto / amk tai opisto / toinen aste / peruskoulu	29/42/25/4 %	30/41/26/4 %	28/42/27/3 %	31/47/20/3 %

2.2 Väestökysely

Työssäkäyvää väestöä koskeva aineisto (N=1567) kerättiin marraskuun 2019 ja tammikuun 2020 välisenä aikana. Aineiston keruun toteutuksesta vastasi Taloustutkimus Oy. Neljännes (27 %) osallistuneista vastasi kirjeitse, ja loput vastanneet kuuluivat Taloustutkimuksen Internet-paneeliin. Taloustutkimus poimi kirjeitse

tutkimuskutsun saaneet satunnaisesti väestökisteristä. Kyselyaineisto painotettiin edustamaan Suomen työikäistä väestöä suhteessa ikään, sukupuoleen ja asuinalueeseen. Kyseinen aineisto on kuvattu kattavammin Työuupumuksen arviointi BAT (Burnout Assessment Tool) –menetelmällä -käsikirjassa (Hakanen & Kaltiainen, 2022). Aineistosta jätettiin kymmenen Internet-paneelivastaajaa pois, koska oli syytä epäillä, että he eivät olleet vastanneet kyselylomakkeeseen riittävän huolellisesti. Vastaamisen huolimattomuutta tarkasteltiin hyödyntämällä vastaamiseen käytettyä aikaa, vastaustavan tai -kaavan poikkeavuutta muista vastaajista ja vastaajakohtaista vastausten keskihajontaa (Goldammer ym., 2020).

Väestökyselyyn vastanneita pyydettiin myös osallistumaan kahdesti vuodessa toteutettavaan korona-ajan seurantaan osana Miten Suomi voi? -tutkimushanketta, jonka tuloksia on raportoitu muun muassa Työterveyslaitoksen verkkosivuilla (www.ttl.fi/tutkimushanke/miten-suomi-voi/). Myös tässä hankkeessa olemme tarkastelleet kyseistä seurantatutkimusaineistoa.

2.3 Työterveyshuoltoaineisto

Työuupuneiden parista kerättävä aineisto oli alun perin tarkoitus kerätä yhteistyössä Heltti Oy:n kanssa, mutta aineiston keruuseen liittyvien haasteiden vuoksi yhteistyökumppaniksi vaihtui kesken hankkeen Mehiläinen Oy, jonka asiakkailta aineisto kerättiin marraskuun 2020 ja lokakuun 2021 välisenä aikana. Aluksi mahdollisuudesta osallistua tutkimukseen kertoivat asiakkaille työterveyslääkärit ja -psykologit ja huhtikuusta 2021 alkaen myös työterveyshoitajat, jotta aineistoa saatiin kerättyä riittävästi. Mehiläisessä työterveyshuollon työntekijöitä pyydettiin ohjaamaan soveltuvia asiakkaita osallistumaan tutkimukseen täyttämällä sähköinen kyselylomake. Soveltuvilla asiakkailla tarkoitettiin työterveyshuoltoon hakeutuvia asiakkaita, joilla oli työntekijän arvion mukaan selkeitä työuupumukseen viittaavia oireita.

Työuupumusoireilevien aineistoon päättymisen tärkeimpänä kriteerinä oli siis se, että työterveyshuollon ammattilainen arvioi hänen täyttävän kriteerin työuupumusoireilusta. Tämän jälkeen työterveyshuollon asiakkaalle kerrottiin Työterveyslaitoksen tutkimuksesta ja annettiin linkki sähköiseen kyselyyn. Näin Työterveyslaitoksen tutkijoille ei tullut vastaajista sellaisia henkilötietoja, joilla heidät voisi tunnistaa. Lisäksi vastaajan tuli täyttää vähintään kuusi seitsemästä mukaan ottamisen kriteeristä, jotka on esitelty Taulukossa 2. Kyseisistä kriteereistä kysyttiin tutkimuslomakkeella. Tämän perusteella tutkimusaineistoon kooksi tuli $N=50$. Suurin osa tähän ryhmään kuuluvista arvioi kokeneensa kysytyjä oireita jo pitkään: 44 % vähintään kuusi kuukautta, 30 % neljä-kuusi kuukautta ja loput 26 % yksi-kolme kuukautta. Lisäksi jokainen (100 %)

arvioi, että työllä oli osuus omaan kuormitukseen, ja useampi kuin kaksi kolmesta (68 %) arvioi työperäisten tekijöiden olleen ainoa tai suurin syy oireisiinsa. Työterveyshuollon asiakkaiden työuupumuksen ja sen neljän oireen keskiarvot olivat selvästi suomalaista työväestöä edustavaa aineistoa korkeammat (ks. tarkemmin Hakanen ja Kaltiainen, 2022).

Taulukko 2: Mukaan ottamisen kriteerit työuupumusoireilevien asiakkaiden aineistolle.

Kokeeko vastaanotolle tullut...	
1	...fyysistä ja henkistä uupumusasteista väsymystä (pienenkin ponnistelun seurauksena)
2	...alentunutta henkistä vireystilaa (energia), joka ilmenee aloitteellisuuden puuttumisena ja kykenemättömyytenä pitkäjänteisyyteen (kyky jatkaa jonkin tekemistä esteistä huolimatta)
3	...hallinnan tunteen katoamista tai tavallisten selviytymiskeinojen tehottomuutta
4	...työ- tai kotiroolissa (kuten puolison tai vanhemman) toimimisen olennaista heikentymistä
Oirehdintaa (säännöllisesti) seuraavilla alueilla:	
5	Keskittymis- ja muistivaikeudet, tehoton ajattelu (kognitiiviset toiminnot) ja/tai
6	Emotionaalinen epävakaumus, ärtymys
7	Univaikeudet ja/tai... psykosomaattiset oireet (esim. rintakipu, sydämentykytys, lihassärkyä, ruoansulatushäiriöitä) ja/tai... psykologiset oireet (huimaus, herkkyys ärsykeille kuten äänille, jännittyneisyys, hermostuneisuus, murehtiminen, kyvyttömyys rentoutua, alakuloisuus)

2.4 Mittarit

Tutkimuskyselyissä käytettiin pääosin aiemmissa tutkimuksissa käytettyjä ja validoituja mittareita (esim. työn imu, Schaufeli ym., 2017; työriippuvuus, Andreassen, Griffiths, Hetland, & Pallesen, 2012; työn tuunaaminen, Tims, Bakker, & Derks, 2012; sosiaalinen rohkeus, Howard, Farr, Grandey, & Gutworth, 2017). Myös tämän hankkeen tutkimuksissa nämä menetelmät osoittautuivat luotettaviksi ja käyttökelpoisiksi.

Osana tätä tutkimushanketta validoimme työuupumusta mittaavan BAT (Burnout Assessment Tool) -kyselyn, josta kerromme tarkemmin tässä raportissa luvussa 3.6 sekä perusteellisemmin menetelmän validointikirjassa (Hakanen & Kaltiainen, 2022). Belgiassa ja Hollannissa kehitetty BAT perustuu osin uuteen käsitteellistykseen työuupumuksesta. Sen taustalla on työuupumuksesta kertyneen teoria- ja tutkimustiedon lisäksi yhteistyö kymmenien työuupuneiden parissa työskentelevien työ- ja yleisen terveydenhuollon ammattilaisten kanssa (Schaufeli ym., 2020). BAT-menetelmän mukaan työuupumus on oireyhtymä, joka koostuu neljästä ydinoireesta: kroonisesta väsymyksestä, henkisestä etäännyttämisestä työhön, kognitiivisen toiminnan häiriöistä ja tunteiden hallinnan häiriöistä (Schaufeli ym., 2020).

Alkuperäinen BAT-kysely sisältää 23 väittämää koskien mainittuja neljää oiretta. Myös alkuperäisestä lyhennetty 12 väittämän versio on jo kansainvälisesti validoitu (Hadžibajramović, Schaufeli, & De Witte, 2022). Olemme hankkeessamme validoineet 12 (BAT-12) ja 23 väittämän version (BAT-23) ja vielä entisestään lyhennetyn neljän väittämän BAT-kyselyn (BAT-4) suomalaisissa tutkimusaineistoissa (Hakanen ja Kaltiainen, 2022). Alla on esimerkiväittämät kustakin neljästä työuupumuksen oireesta (BAT-4):

1. Tunnen itseni henkisesti uupuneeksi työssäni.
2. En ole kiinnostunut enkä innostunut työstäni.
3. Kun työskentelen, en pysty keskittymään hyvin.
4. En pysty hallitsemaan tunteitani työssäni.

Työn sosiaaliseen tuunaamiseen kehitimme uuden mittarin (Kaltainen, Virtanen & Hakanen, 2022). Yhteisöllisyyden ja yhteistyön tuunaaminen on aiemmissa tutkimuksissa saanut vähemmän huomiota verrattuna muihin työn tuunaamisen muotoihin. Sosiaalisen tuunaamisen mittarimme koostuu kahdesta osa-alueesta: työtoverisuhteiden kehittämistä ja yhteistyön kehittämistä. Työtoverisuhteiden kehittämällä viittaamme erityisesti työyhteisön epämuodolliseen vuorovaikutukseen. Työtoverisuhteiden kehittämistä mitattiin viidellä väittämällä, joiden pohjana käytettiin Hakasen ja Perhoniemen (2013; Perhoniemi & Hakanen, 2010) työtovereiden ystävällisyyteen liittyviä mittaria. Väittämät olivat:

1. Huomioin työtovereitani eleilläni, esimerkiksi hymyilemällä.
2. Pyrin saamaan työtoverini hyvälle tuulelle.
3. Kysyn työtovereiltani, mitä heille kuuluu.

4. Pysin työssäni pitämään säännöllisesti yhteyttä työtovereihini.
5. Aloitan keskusteluja työtovereideni kanssa myös työn ulkopuolisista asioista.

Yhteistyön kehittämisellä puolestaan tarkoitamme työhön liittyvän yhteistyön vahvistamista ja uusien, yhteistyötä tukevien toimintatapojen ideointia. Yhteistyön kehittämistä mitattiin kolmella väittämällä, jotka muotoiltiin Griffinin (2007) team member proactivity -mittarin pohjalta. Väittämät olivat:

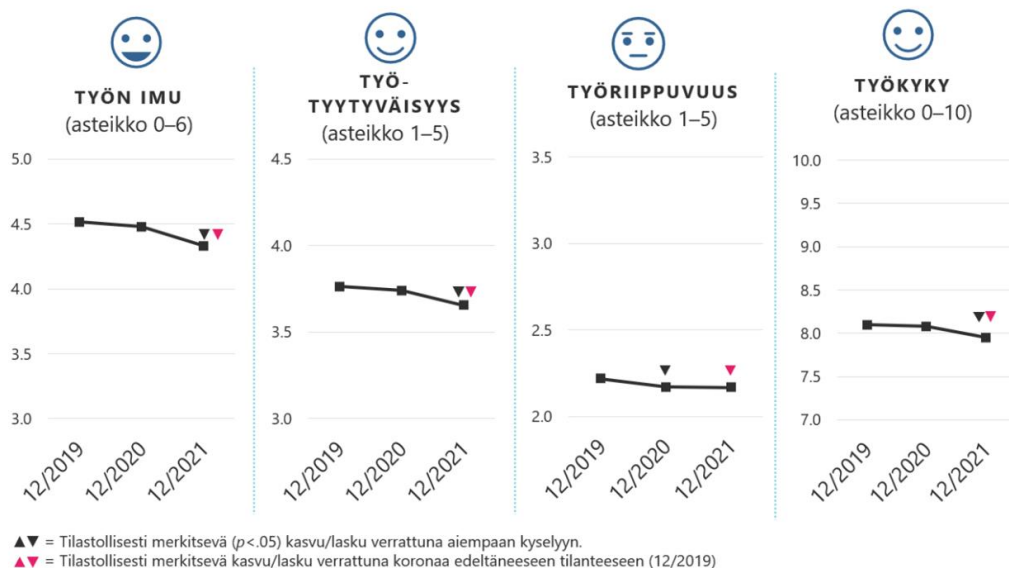
1. Pysin kehittämään työpaikallani tapahtuvaa yhteistyötä.
2. Pysin luomaan yhteistyötä edistäviä tapoja ja käytäntöjä työpaikallani.
3. Ideoin uusia ja parempia yhteistyötä edistäviä toimintatapoja.

3 Tuloksia

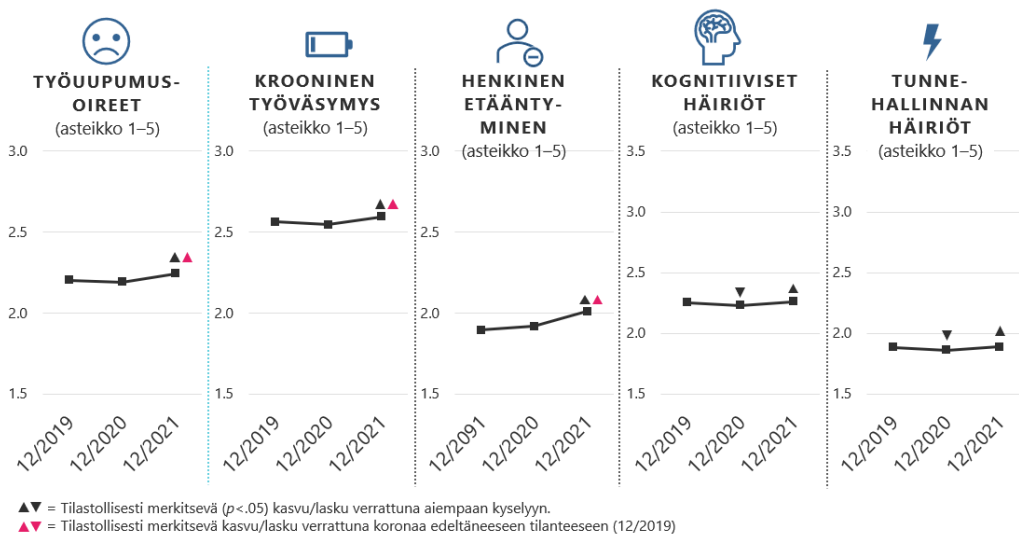
3.1 Työhyvinvoinnin ja työolojen muutokset korona-aikana

Tässä raportissa tutkimme työhyvinvoinnin ja työolojen kehitystä kaikkiin kolmeen työpaikkakyselyyn vastanneiden keskuudessa (N = 1755). Kaiken kaikkiaan tulokset osoittivat, että työhyvinvoinnissa ilmeni keskimäärin lievää laskua korona-ajan pitkittyessä (Kuviot 2 ja 3). Yleisesti ottaen muutokset työhyvinvoinnissa olivat kuitenkin verrattain pieniä.

Kuvio 2: Työn imun, työtyytyväisyyden, työriippuvuuden ja työkyvyn keskiarvot kolmena eri ajankohtana työpaikkakyselyaineistossa (N=1755)



Kuvio 3: Työuupumusoireiden kokonaisindeksin ja yksittäisten työuupumusoireiden (krooninen työväsymys, henkinen etääntyminen, kognitiiviset häiriöt ja tunnehallinnan häiriöt) keskiarvot kolmena eri ajankohtana työpaikkakyselyaineistossa (N=1755)



Työhyvinvointi heikentyi vasta korona-ajan pitkittyessä eli syksyn 2020 ja 2021 välillä. Verrattessa syksyn 2020 tilannetta aikaan ennen koronaa (syksy 2019), ainoat muutokset, joita työhyvinvoinnin indikaattoreissa näkyi, olivat myönteisiä: työriippuvuus laski hieman ja työuupumusoireista kognitiivisia häiriöitä ja tunnehallinnan häiriöitä koettiin hieman aiempaa vähemmän. Mielenkiintoisesti keräämässämme pitkittäisväestökyselyaineistossa työn imu jopa kasvoi ja krooninen työväsymys laski loppuvuoden 2019 ja kesän 2020 välillä eli verrattaessa keskiarvoja kolme kuukautta ennen ja jälkeen koronapandemian puhkeamisen (Kaltiainen & Hakanen, 2020; Kaltiainen & Hakanen, 2022). Syksyn 2020 ja 2021 välillä työhyvinvointi kuitenkin kääntyi lievään laskuun: myönteisissä työhyvinvoinnin indikaattoreissa (työn imu, työtyytyväisyys, työkyky) näkyi lievää laskua ja työuupumusoireilussa kasvua. Työriippuvuuden osalta tilanne säilyi samana kuin syksyllä 2020.

Työhyvinvoinnin heikentyminen heijastui mahdollisesti myös varsin lievänä irtisanoutumisaikojen kasvuna (0,15 asteikolla 1-5, $p < 0.001$) syksyn 2020 ja 2021 välillä. Korona-aikana keskusteluihin ja uutisiin nousi uusi termi, ”suuri irtisanoutumisaalto” (great resignation). Tutkimushavaintomme eivät kuitenkaan tue ajatusta merkittävästä irtisanoutumisten määrän kasvusta, vaikka lievää nousua irtisanoutumisaikojen näkyi niin työpaikka-aineistossa kuin väestötasollakin (Mäkinie, Hakanen & Kaltiainen, 2021).

Työhyvinvoinnin osittaista paranemista ensimmäisenä koronavuotena voi osin selittää samaan aikaan tapahtunut lasku työn kuormittavissa tekijöissä. Työhyvinvoinnille erityisen haitalliset työn tekemistä ja mielekkyyttä estävät työn vaatimukset (roolikonfliktit, byrokratia) kokonaisuudessaan laskivat ensimmäisen vuoden aikana (-0,08 asteikolla 1-5, $p < 0,001$). Myös arvioissa työn liiallisesta määrästä näkyi viitteitä laskusta (-0,04 asteikolla 1-5, $p = 0,052$). Samalla työn haastevaatimuksia (oppiminen, päätöksenteko), jotka kuormituksen lisäksi voivat myös edistää motivaatiota ja myönteistä vireystilaa työssä, koettiin syksyllä 2020 vähemmän kuin syksyllä 2019 (-0,08 asteikolla 1-5, $p < 0,001$). Toisaalta työtehtäviin liittyvien voimavarojen (vaikutusmahdollisuudet, työn kehittävyys, työn myönteisten tulosten näkeminen) keskiarvoissa ei tapahtunut syksyn 2019 ja 2020 välissä muutoksia. Mahdollisesti tästä syystä työn imu, joka on keskeinen työn voimavarojen seuraus, ei muuttunut kyseisellä aikavälillä (Kuvio 2).

Työhyvinvoinnin tavoin myös työoloissa näkyi lievää kielteistä kehittymistä tutkimuksen jälkimmäisen vuoden aikana eli syksystä 2020 syksyyn 2021. Työssä kuormittavista tekijöistä estevaatimuksissa (0,03 asteikolla 1-5, $p = 0,073$) ja työn liiallisessa määrässä (0,03 asteikolla 1-5, $p = 0,085$) näkyi viitteitä varsin lievistä kasvusta. Työn haastevaatimukset eivät puolestaan muuttuneet. Samoin kuin aiempänä vuonna, työn tekemisen voimavaroissa ei ilmennyt muutoksia myöskään syksyn 2020 ja 2021 välillä.

Korona-aikaa luonnehti myös monien työpaikkojen ja ammattien osalta suuret muutokset työn tekemisen tavoissa. Kasvokkaiset kohtaamiset vähenivät osassa tutkituista työpaikoista merkittävästi etätöyöhön siirtymisen johdosta. Näin ollen onkin mielenkiintoista tarkastella, miten työntekijöiden kokemukset yhteenkuuluvuudesta (samastuminen) ja sosiaalisista suhteista kehittyivät tutkimuksen aikana. Myös näiden työn sosiaalisten voimavarojen tiedetään tukevan työhyvinvointia.

Korona-aika ja erityisesti sen ensimmäinen vuosi näyttää koetelleen lähinnä työtovereihin liittyviä voimavaroja. Samalla kun syksyn 2019 ja 2020 välillä organisaatioon ja esihenkilöön samastumisessa eli yhteenkuuluvuuden kokemuksessa ei havaittu muutoksia, samastuminen työtoverisuhteisiin (-0,06 asteikolla 1-5, $p = 0,001$), kokemus työtoverisuhteiden merkityksellisyydestä (-0,08 asteikolla 1-5, $p < 0,001$) ja työtovereilta saatu tuki (-0,07 asteikolla 1-5, $p < 0,001$) heikentyivät. Jälkimmäisen vuoden aikana eli syksyn 2020 ja 2021 välillä muutoksia näissä tekijöissä ei havaittu koko aineiston tasolla.

Työtoverisuhteiden merkityksellisyys laski erityisesti niillä vastaajilla, jotka kertoivat syksyn 2020 kyselyssä tehneensä aiempaa enemmän etätöitä koronapandemian puhkeamisen eli maaliskuun 2020 puolivälin jälkeen ($N=1106$; -0,09, $p < 0,001$).

Toisaalta työtoverisuhteisiin samastumisessa näkyi laskua myös heillä, joiden etätöyön määrässä ei tapahtunut muutoksia ensimmäisen koronavuoden aikana ($N=599$; $-0,07$, $p = 0,007$). Työtovereilta saatu tuki laski niin etätöihin siirtyneillä ($-0,07$, $p = 0,001$) kuin lähityössä pysyneillä ($-0,07$, $p = 0,013$) syksyn 2019 ja 2020 välillä.

Kirjoitusvaiheessa olevassa tutkimusartikkelissa havaitsimme, että vähintään neljänneksen työajastaan etätöitä syksyllä 2020 ja 2021 tehneistä ($N=875$) suurimmalla osalla (55 %) yhteenkuuluvuuden kokemus työpaikkaan, esihenkilöön ja työtovereihin säilyi verrattain hyvällä tasolla vuosien 2019, 2020 ja 2021 aikana. Neljänneksellä (26 %) näkyi lievää laskua työtovereihin samastumisessa ja 11 prosentilla yhteenkuuluvuuden kokemus laski huomattavasti tutkimuksen aikana. Toisaalta kahdeksalla prosentilla samastumisen kokemukset kasvoivat merkittävästi syksyyn 2021 tultaessa varsin matalasta syksyn 2019 lähtötilanteesta. Laskevan yhteenkuuluvuuden profiilin vastaajat (11 %) raportoivat tehneensä enemmän etätöitä kuin muissa ryhmissä. Korkean ja muuttumattoman yhteenkuuluvuuden vastaajat (55 %) suhtautuivat myönteisemmin hybridityömalliin eli työn tekemiseen etätöyön lisäksi toimistolla. Toisin sanoen hieman yli kolmanneksella (37 %:lla, joista 11 %:lla merkittävästi) etätöitä tehneistä yhteenkuuluvuuden kokemus heikentyi, mikä voi osaltaan johtaa siihen, että työntekijä haluaa jatkossakin työskennellä mieluummin etänä kuin toimistolla (ks. myös luku 3.3 Miksi työpaikalle tai etätöihin halutaan).

Eryyisesti etätöihin siirtyneet raportoivat syksyllä 2020 kokeneensa aiempaa enemmän muutoksia työssään verrattuna syksyyn 2019 (0,09 asteikolla 1-5, $p = 0,036$). Lähityössä pysyneiden osalta muutosten määrässä ei näkynyt eroa ajankohtien välillä, mutta kyseinen ryhmä kuitenkin raportoi kokeneensa tapahtuneet muutokset vahvemmin kielteisempinä (0,11 asteikolla 1-5, $p = 0,024$). Etätöihin siirtyneillä muutosten kielteisyyden kokemuksessa ei tapahtunut muutosta. Tulos voi olla osoitus siitä, että korona ja siihen liittyvät erilaiset rajoitteet ja muutokset työpaikoilla näkyivät myös lähityötä tehneiden työn arjessa sen lisäksi, että ne työnsivät etätöihin siirtyneitä ainakin fyysisesti aiempaa enemmän erilleen työtovereistaan. Havainnot eroista etä- ja lähityötä tehneiden välillä kuvastavat kuitenkin myös ammattiala- ja työnkuvakohtaisia eroja eikä niistä voida tehdä suoria päätelmiä tietyn työn tekemisen muodon vaikutuksista. Esimerkiksi monissa kuntasektorin tehtävissä etätöihin siirtyminen ei ollut samalla tavalla mahdollista kuin esimerkiksi IT-alan työntekijöillä.

3.2 Työn imua ja työuupumusta selittävät voimavaratekijät

Tutkimme työpaikka-aineistossa dominanssianalyysin (Azen & Budescu, 2003) avulla sitä, mitkä työn voimavaroihin ja työn oma-aloitteeseen kehittämiseen eli työn

tuunaamiseen liittyvät tekijät syksyllä 2020 olivat vahvimmin yhteydessä työn imuun ja työuupumukseen syksyllä 2021. Työn imulle ja vähäisemmälle työuupumukselle suhteellisesti tärkeimmät työn voimavarat on esitetty tärkeysjärjestyksessä alla olevassa taulukossa.

Taulukko 3: Syksyn 2021 työn imulle ja työuupumukselle suhteellisesti tärkeimmät voimavarat syksyltä 2020

Vahvempi työn imu	Vähäisempi työuupumus
1. Yhteenkuuluvuus organisaatioon	1. Yhteenkuuluvuus organisaatioon
2. Työn tulokset	2. Työn tulokset
3. Työn kehittävyys	3. Oikeudenmukaisuus
4. Työn tuunaaminen: haasteet	4. Työn kehittävyys
5. Työn tuunaaminen: oppiminen	5. Vaikutusmahdollisuudet työssä
6. Oikeudenmukaisuus	6. Työn tuunaaminen: haasteet
7. Työn tuunaaminen: työtoverisuhteet	7. Työn tuunaaminen: oppiminen
8. Palveleva johtaminen	8. Palveleva johtaminen
9. Vaikutusmahdollisuudet työssä	9. Työtovereiden tuki
10. Työtovereiden tuki	10. Työn tuunaaminen: työtoverisuhteet

Voimavaroista yhteenkuuluvuuden tunne omaan organisaation eli organisaatioon samastuminen nousi sekä paremman työn imun että vähäisempien työuupumuksen oireiden keskeisimmäksi selittäjäksi. Aiemmatkin tutkimukset osoittavat, että yhteenkuuluvuus organisaatioon eli organisaatiojäsenyyden näkeminen tärkeänä osana omaa identiteettiä on yhteydessä parempaan työhyvinvointiin sekä myönteiseen työkäyttäytymiseen ja asenteisiin (Greco ym., 2021; He & Brown, 2013). Toiseksi tärkeimmäksi selittäjäksi sekä työn imun että työuupumuksen oireiden osalta osoittautui työn myönteisten tulosten näkeminen, joka on yksi tärkeistä työtehtävään liittyvistä voimavaroista. Myös työn kehittävyys eli esimerkiksi mahdollisuus käyttää omia kykyjä monipuolisesti työssä selitti merkittävästi sekä työn imua että vähäisempiä työuupumuksen oireita. Oikeudenmukaiset käytännöt ja kohtelu työssä näytti olevan erityisen tärkeää työuupumuksen torjumiselle. Oman työn proaktiivisen kehittämisen eli työn tuunaamisen muodoista erityisesti haasteiden ja oppimisen lisääminen tukivat työn imua mutta ne olivat myös yhteydessä vähäisempiin työuupumuksen oireisiin. Myös työntekijöitä aloitteellisuuteen ja kykyjen hyödyntämiseen kannustava palveleva johtaminen selitti sekä työn imua että vähäisempää työuupumusta.

3.3 Miksi työpaikalle tai etätöihin halutaan?

Tutkimushankkeen kolmannessa, syksyllä 2021 toteutetussa työpaikkakyselyssä kartoitimme vastaajien toiveita etätöiden määrästä jatkossa. Kysyimme vastaajilta, kuinka suuren osan työajastaan he olivat viimeisen kolmen kuukauden aikana tehneet etätöitä. Lisäksi kysyimme, kuinka suuren osan työajastaan vastaajat haluaisivat työskennellä etänä tilanteessa, jossa koronarajoituksia ei olisi. Yhtenä vastausvaihtoehtona oli, ettei etätö ole omassa työssä mahdollista.

Syksyllä 2021 vastaajista 34 % teki etätöitä koko työaikansa, 11 % kolme neljäsosaa työajastaan, 5 % puolet työajasta, 11 % yhden neljäsosan työajasta ja 39 % ei tehnyt lainkaan etätöitä. Vastaajista 24 % kertoi, ettei etätö ollut heidän työssään mahdollista. Heistä, joiden työssä etätö oli mahdollista ($N=3156$), suurin osa (75 %) toivoi jatkossakin mahdollisuutta työskennellä etänä, mutta vain alle viidesosa (18 %) kokoaikaisesti. Koko työaikansa etänä tehneistä ($N=1048$) hieman yli puolet (54 %) haluaisi jatkossa tehdä töitä myös työpaikalla eli vähentää etätönsä määrää, kun taas 46 % haluaisi jatkaa kokoaikaisesti etätöissä.

Heistä, joiden työssä etätö oli mahdollista, hieman yli puolella (54 %) etätöiden nykyinen määrä vastasi toivottua etätöiden määrää myös jatkossa. Vastaajista 24 % haluaisi tehdä jatkossa vähemmän etätöitä kuin syksyllä 2021 ja 22 % haluaisi tehdä nykyistä suuremman osan työstään etänä. Tutkiaksemme sitä, mitkä tekijät työssä mahdollisesti ajoivat vastaajia etätöihin tai houkuttelivat toimistolle, vertailimme kahden jälkimmäisen ryhmän välisiä mahdollisia eroja syksyllä 2021 kysytyissä työoloissa ja työhyvinvoinnissa.

Taulukko 4: Erot työolo- ja työhyvinvointiarvioissa ryhmien "haluaa tehdä nykyistä enemmän etätöitä" (N=681) ja "haluaa tehdä nykyistä vähemmän etätöitä" (N=753) välillä.

Muuttuja	Keskiarvo niillä, jotka haluaisivat tehdä jatkossa nykyistä enemmän etätöitä (mitta-asteikko)	Keskiarvo niillä, jotka haluaisivat tehdä jatkossa nykyistä vähemmän etätöitä (mitta-asteikko)	T-testin p-arvo (keskiarvoerojen tilastollinen merkitsevyys)
Vaikutusmahdollisuudet työssä*	3,7 (1-5)	4,0 (1-5)	< 0,001
Työn tulokset*	3,7 (1-5)	3,6 (1-5)	0,055
Työn kehittävyys	4,0 (1-5)	4,1 (1-5)	0,004
Byrokratiavaatimukset*	3,3 (1-5)	3,0 (1-5)	< 0,001
Roolikonfliktit*	3,4 (1-5)	3,1 (1-5)	< 0,001
Määrälliset vaatimukset	3,4 (1-5)	3,2 (1-5)	< 0,001
Oppimisvaatimukset	3,8 (1-5)	3,7 (1-5)	0,015
Päätöksentekovaatimukset	4,0 (1-5)	3,9 (1-5)	0,012
Palveleva johtaminen*	4,2 (1-6)	4,5 (1-6)	< 0,001
Esihenkilöön samastuminen*	3,1 (1-5)	3,3 (1-5)	< 0,001
Organisaation oikeudenmukaisuus*	3,6 (1-5)	4,1 (1-5)	< 0,001
Organisaatioon samastuminen*	3,3 (1-5)	3,5 (1-5)	< 0,001
Sosiaalinen tuki työtovereilta*	3,7 (1-5)	3,7 (1-5)	0,157
Työtoverisuhteisiin samastuminen	3,4 (1-5)	3,5 (1-5)	0,101
Työtoverisuhteiden merkityksellisyys	3,8 (1-5)	3,8 (1-5)	0,659
Työn imu	4,3 (0-6)	4,4 (0-6)	0,027
Työuupumus	2,4 (1-5)	2,2 (1-5)	< 0,001
Työriippuvuus*	2,4 (1-5)	2,1 (1-5)	< 0,001

Lihavoidut tekijät erosivat ryhmien välillä tilastollisesti merkitsevästi ($p < 0,05$). * = tilastollisesti merkitsevä yhteys havaittiin yli ajan eli syksyllä 2020 mitattu työolo- tai työhyvinvointikokemus ennusti etätöitoiveita syksyllä 2021.

Kaiken kaikkiaan työhyvinvointia ja työn sujuvuutta haittaavat kuormitustekijät, kuten työpaikan rooliristiriidat ja byrokratiahaitat sekä kiire ja aikapaineet olivat yhteydessä haluun tehdä nykyistä enemmän etätöitä. Vastaavasti työtehtävään, organisaatioon ja johtamiseen liittyvät voimavarat, kuten hyvät vaikutusmahdollisuudet työhön, palveleva johtaminen, työpaikan reilut käytännöt ja yhteenkuuluvuus työpaikan ja esihenkilön kanssa, olivat yhteydessä haluun tehdä nykyistä vähemmän etätöitä sekä myönteisempiin asenteisiin hybridityötä kohtaan. Työn tulosten viitteellinen yhteys haluun tehdä aiempaa enemmän etätöitä voi selittyä sillä, että lähityössä tyypillisesti koetaan töiden tulosten näkeminen helpommaksi kuin etätöissä, ja lähityötä tekevät saattavat toivoa etätöimahdollisuuksia enemmän kuin jo etätöissä olevat.

Työn kuormitustekijöiden lisäksi myös heikompi työhyvinvointi oli yhteydessä haluun tehdä nykyistä enemmän etätöitä. Työuupumuksen ja erityisesti työriippuvuuden oireet olivat yhteydessä haluun tehdä nykyistä enemmän etätöitä, kun taas työn imu oli yhteydessä haluun työskennellä enemmän myös työpaikalla. Työuupumusoireita kokevat pyrkivät suojelemaan voimavarojaan työn kuormittavilta vaatimuksilta ja luultavasti siksi haluavat vetäytyä työskentelemään mieluummin etänä. Työriippuvuutta kokeville puolestaan etätö voi mahdollistaa keskeytyksettömän työn ja työpäivien venyttämisen pidemmiksi, mikä häiritsee muuta, työtä tasapainottavaa elämää ja siten muodostaa terveusriskin.

Työolo- ja työhyvinvointitekijöiden lisäksi tarkastelimme myös perhetilanteen ja iän yhteyttä etätötoiveisiin. Yksin ja jonkun kanssa asuvat eivät eronneet toisistaan etätötoiveiden suhteen. Esimerkiksi yksin asuvista 19 % ja jonkun kanssa asuvista 22 % haluaisi tehdä nykyistä enemmän etätöitä. Sen sijaan heistä, joilla oli kotona asuvia lapsia, suurempi osuus halusi tehdä nykyistä vähemmän etätöitä verrattuna heihin, joilla ei ollut kotona asuvia lapsia (27 % vrt. 22 %). Erot voivat liittyä siihen, että lapsiperheellisillä esimerkiksi kodin vaatimukset saattavat häiritä työn sujuvuutta etätöissä, jolloin koti ei ole ihanteellinen työympäristö.

Nuorempi ikä oli yhteydessä haluun tehdä enemmän etätöitä. Esimerkiksi alle 36-vuotiaista vastaajista 33 % haluaisi tehdä jatkossa nykyistä enemmän etätöitä, kun taas 36-45-vuotiaista näin koki vain 20 %, 46-55-vuotiaista 20 % ja vähintään 56-vuotiaista 15 %. Nuorempien vastaajien suurempia etätöihaluja voi selittää osaltaan tottumus etätöihin mutta myös se, että nuorempien joukossa oli vähemmän lapsiperheellisiä, ja lapsiperheellisyys oli yhteydessä haluun tehdä vähemmän etätöitä. Lisäksi muut tutkimukset (www.ttl.fi/miten-suomi-voi) osoittavat, että korona-aikana nuorten työhyvinvointi on ollut muita heikompaa, ja kuten edellä esitimme, heikompi työhyvinvointi oli aineistossamme yhteydessä haluun tehdä enemmän etätöitä.

Edellä esiteltyjen ryhmävertailujen lisäksi kartoitimme syksyn 2021 työpaikkakyselyssä vastaajien asenteita hybridityötä kohtaan 10 väittämällä. Hybridityöllä tarkoitimme kyselyssä mahdollisuutta työskennellä etätöiden lisäksi myös työpaikalla tai toimistolla. Käytännössä hybridityön käsitteen alle siis mahtuu monenlaisia ratkaisuja sen osalta, missä suhteessa etä- ja lähityötä tehdään esimerkiksi työviikon aikana. Näitä asenteita tiedusteltiin vastaajilta, jotka olivat syksyllä 2021 tehneet vähintään ¼ työajastaan etätöitä ($N = 1931$). Etätöitä tehneiden asenteet hybridityötä kohtaan olivat pääosin myönteisiä. Vastaajista 73 % koki hybridityön olevan hyväksi itselleen (eli oli melko tai täysin samaa mieltä tätä kuvaavista väittämistä), 51 % koki hybridityön edistävän työssä suoriutumista ja 52 % näki hybridityön edistävän luovuutta työssä.

Tutkimme myös korrelaatioita edellä esiteltyjen työolo- ja työhyvinvointimuuttujien sekä hybridityötä koskevien asenteiden välillä. Korrelaatiot olivat johdonmukaisia edellisillä sivuilla esiteltyjen ryhmävertailuja koskevien tulosten kanssa. Poikkeuksena työtoverisuhteiden voimavarat olivat yhteydessä myönteisimpiin hybridityöasenteisiin, vaikka nämä voimavarat eivät syksyllä 2021 eronneet niiden välillä, jotka halusivat tehdä aiempaa enemmän tai päinvastoin vähemmän etätöitä.

3.4 Työn tuunaamisen muutokset korona-aikana

Yhtenä tutkimushankkeen teemoista tarkastelimme oman työn kehittämistä eli työn tuunaamista. Työn tuunaamisella tarkoitetaan työntekijän omasta aloitteesta lähtevää työkäytäntöjen muokkaamista, jonka tavoitteena on lisätä työn mielekkyyttä, vahvistaa työn voimavaroja ja lisätä innostavia, motivoivia haastevaatimuksia (ks. esim. Tims & Bakker, 2010). Työn tuunaamisella on havaittu tutkimuksissa monenlaisia hyötyjä: se on yhteydessä työn voimavarojen vahvistumiseen, työn imuun, tukee stressinsietoa ja reagointikyvykkyyttä työn muutoksissa, vahvistaa psykologista pääomaa kuten optimismia ja resilienssiä sekä vaikuttaa myönteisesti työn ja työntekijän yhteensopivuuteen, joka puolestaan tukee työn merkityksellisyyttä (esim. Harju ym., 2021; Harju & Hakanen, 2017; Kaltiainen ym., 2022; Lichtenthaler ym., 2018; Tims ym., 2022). Työn tuunaaminen voi myös suojata työn imua ja ehkäistä työuupumusta työn erilaisilta kuormitustekijöiltä (Hakanen ym., 2017).

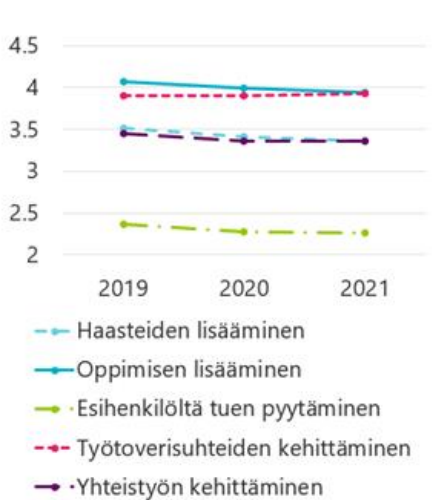
Tarkastelimme viittä erilaista työn tuunaamisen tapaa: haastevaatimusten lisäämistä, oppimisen lisäämistä, tuen hakemista esihenkilöltä sekä työtoverisuhteiden ja yhteistyön kehittämistä. Haastevaatimusten lisääminen voi tarkoittaa esimerkiksi kiinnostavien työtehtävien vastaanottamista tai uusien, mielekkäiden työtehtävien ideointia. Oppimisen lisääminen viittaa esimerkiksi työhön liittyvien taitojen ja kykyjen

kehittämiseen ja uuden oppimiseen työssä. Esihenkilöltä tuen hakeminen sisältää muun muassa avun ja palautteen pyytämisen sekä innostuksen hakemisen esihenkilöltä.

Työtoverisuhteiden kehittämisen tarkoituksena on epämuodollisen vuorovaikutuksen lisäämistä esimerkiksi kysymällä työtovereiden kuulumisia ja pitämällä heihin aktiivisesti yhteyttä. Yhteistyön kehittäminen tarkoittaa työhön liittyvän yhteistyön vahvistamista ja uusien, yhteistyötä tukevien toimintatapojen ideointia. Työtoverisuhteiden ja yhteistyön kehittämistä mittasimme kehittämällämme uudella mittarilla (ks. tarkempi kuvaus luku 2.4 Mittarit). Nämä tuunaamisen muodot kohdistuvat erityisesti työhön liittyvään sosiaaliseen vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön, jotka korona-aikana lisääntyneen etä- ja hybridityön vuoksi ovat erityisen mielenkiintoisia: miten työn sosiaalisen ympäristön kehittämisen on käynyt, kun osassa tutkittuja työpaikkoja suurin osa vuorovaikutuksesta tapahtui etänä? Myös lähityössä vuorovaikutusta ovat voineet haitata esimerkiksi rajoitukset yhteisten taukojen viettämisen osalta. Työn sosiaalisten piirteiden tuunaamisesta on vähemmän aiempaa tutkimusta kuin muista tuunaamisen muodoista, eikä varsinkaan epämuodollisen vuorovaikutuksen oma-aloitteista kehittämistä ole juurikaan tutkittu aiemmin.

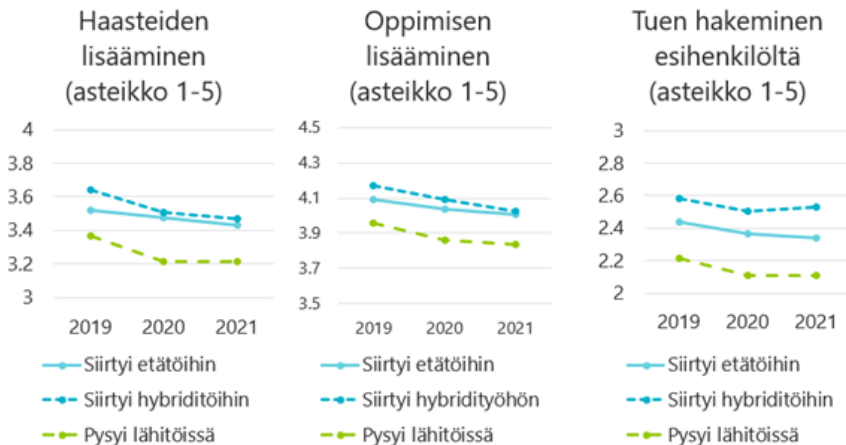
Tarkastelimme edellä kuvattujen viiden työn tuunaamisen tavan keskiarvojen kehitystä kolmena tutkimuskertana: syksyllä 2019, syksyllä 2020 ja syksyllä 2021 ja eri ryhmissä. Seuraavassa tekstissä nostamme esiin eroja, jotka olivat tilastollisesti merkitseviä ($p < .05$). Mukana tarkastelussa olivat vastaajat, jotka olivat vastanneet kaikkiin kolmeen kyselyyn ja olivat työssä kaikkina tutkimusajankohtina ($N = 1715$). Lopuksi tutkimme korrelaatioiden avulla työn tuunaamiseen syksyllä 2021 yhteydessä olevaa 19 työolo- ja työhyvinvointitekijää, jotka oli mitattu vuotta aiemmin syksyllä 2020.

Kuvio 4: Työn tuunaamisen eri tapojen kehittyminen koko aineiston tasolla (N=1715)

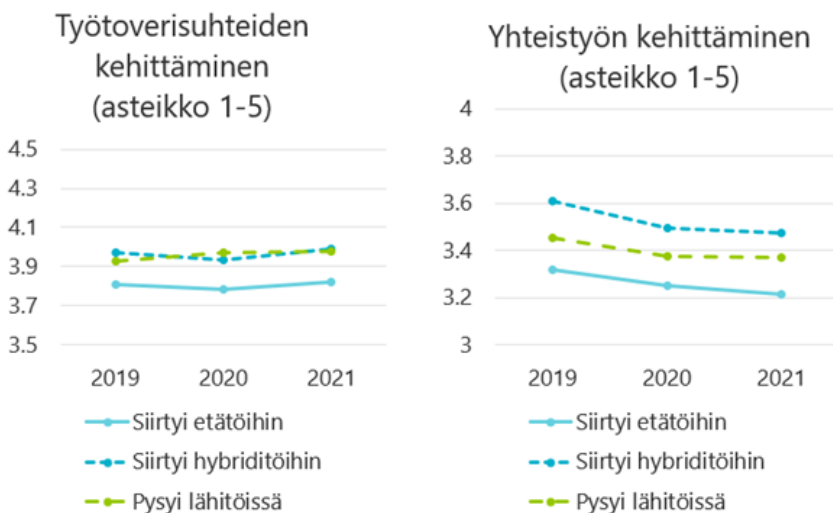


Koko aineiston tasolla työn tuunaaminen pääasiallisesti laski lievästi tutkimuksen aikana (Kuvio 4). Haasteiden ja oppimisen lisäämisessä lasku tapahtui erityisesti ensimmäisen korona vuoden aikana mutta myös syksyn 2020 ja 2021 välillä. Esihenkilöltä tuen pyytäminen ja yhteistyön kehittäminen puolestaan laskivat hieman korona-ajan ensimmäisen vuoden aikana, mutta muutoksia ei havaittu enää jälkimmäisen vuoden aikana. Mielenkiintoisesti työtoverisuhteiden kehittäminen puolestaan lisääntyi hieman verrattaessa syksyn 2021 tilannetta koronaa edeltäneeseen, vuoden 2019 syksyyn. Työn tuunaamisen muodoista esihenkilöltä tuen pyytäminen oli jo ennen pandemiaa harvinaisinta, kun taas oppimisen lisäämistä ja työtoverisuhteiden kehittämistä raportoitiin koko tutkimusjakson ajan eniten.

Kuvio 5: Työn tuunaamisen tavoista haasteiden ja oppimisen lisäämisen sekä esihenkilöltä tuen hakemisen kehittyminen eri työmuodoissa.

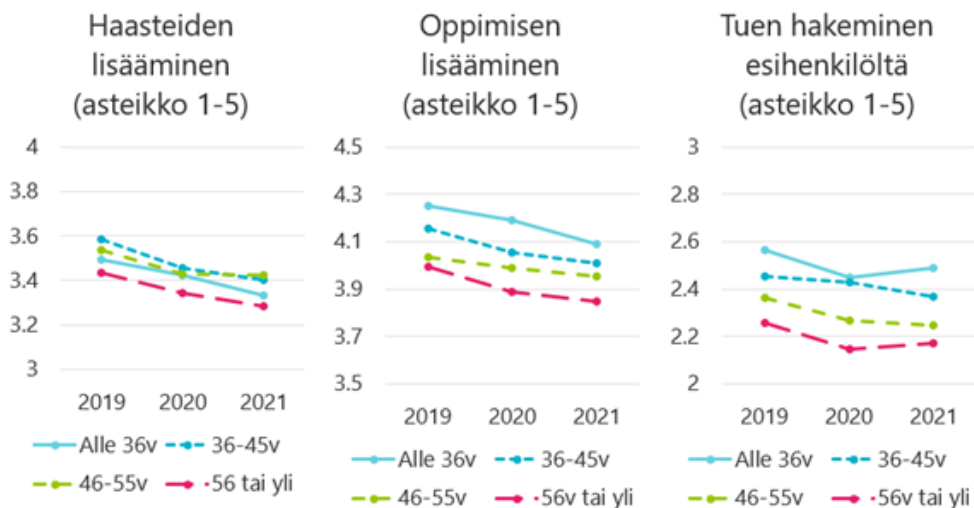


Kuvio 6: Työn tuunaamisen tavoista työtoverisuhteiden ja yhteistyön kehittämisen kehittyminen eri työmuodoissa.

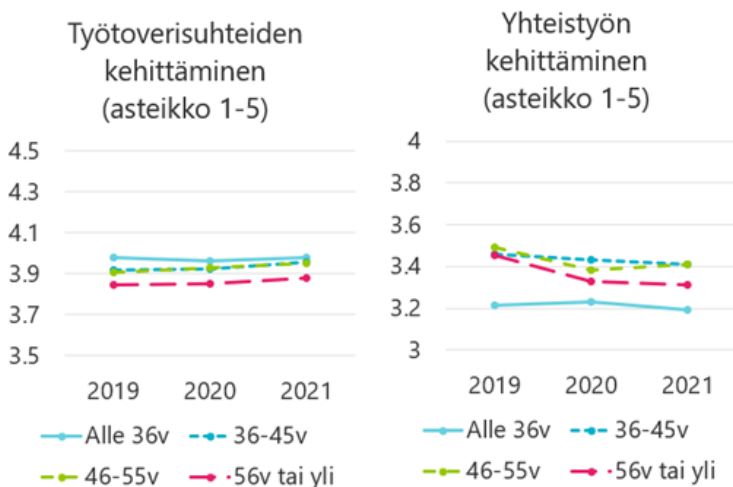


Työn tuunaaminen laski pääasiallisesti kaikissa työmuodoissa (Kuviot 5 ja 6). Haasteiden ja oppimisen lisääminen työssä laskivat hieman syksyn 2019 ja 2021 välillä kaikissa kolmessa työmuodossa: täysiaikaiseen etätyöhön siirtyneillä ($n=446$), hybridityöhön siirtyneillä ($n=258$) ja lähityössä pysyneillä ($n=399$). Sen sijaan esihenkilöltä tuen hakeminen laski pelkästään etätyötä tai lähityötä tehneiden parissa, mutta hybridityötä tehneiden parissa muutoksia ei havaittu. Yhteistyön kehittäminen laski korona-aikana hybridi- ja etätyöhön siirtyneillä. Työtoverisuhteiden kehittämisessä ei ilmennyt muutoksia tutkituissa kolmessa työmuodossa. Hybridityötä ja vain etätyötä tehneitä vertailtaessa havaittiin, että syksyllä 2022 hybridityötä tehneet hakivat esihenkilöltään enemmän tukea sekä kehittivät yhteistyötä ja työtoverisuhteita aloitteellisemmin. Vaikka työn tuunaaminen heikentyi pääasiallisesti niin hybridi- kuin etätyössä, työn sosiaalisten puolten tuunaamisen kannalta hybridityö kuitenkin näyttäytyi siis parempana vaihtoehtona. Vain lähityötä tehneiden osalta työmuodon vaikutusta työn tuunaamiseen on hankalampi päätellä vertailusta hybridi- ja etätyötä tehneisiin, koska näitä kahta ryhmää erottavat myös monet muut kuin työmuotoon liittyvät tekijät.

Kuvio 7: Työn tuunaamisen muodoista haasteiden ja oppimisen lisäämisen sekä esihenkilöltä tuen hakemisen kehittyminen eri ikäryhmissä.

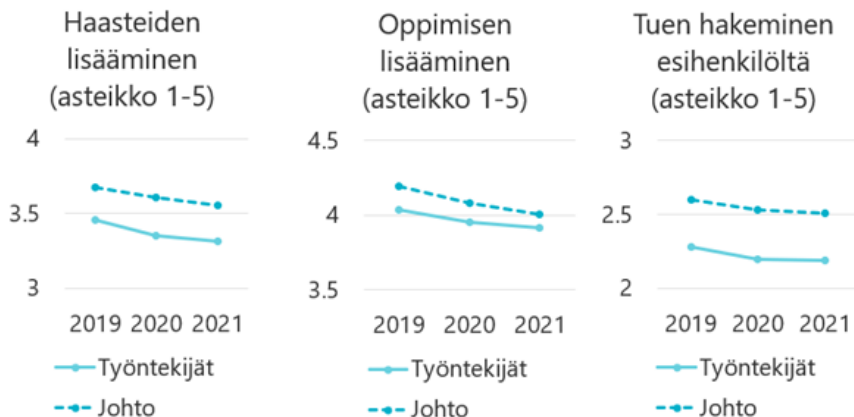


Kuvio 8: Työn tuunaamisen muodoista työtoverisuhteiden ja yhteistyön kehittämisen kehittyminen eri ikäryhmissä.

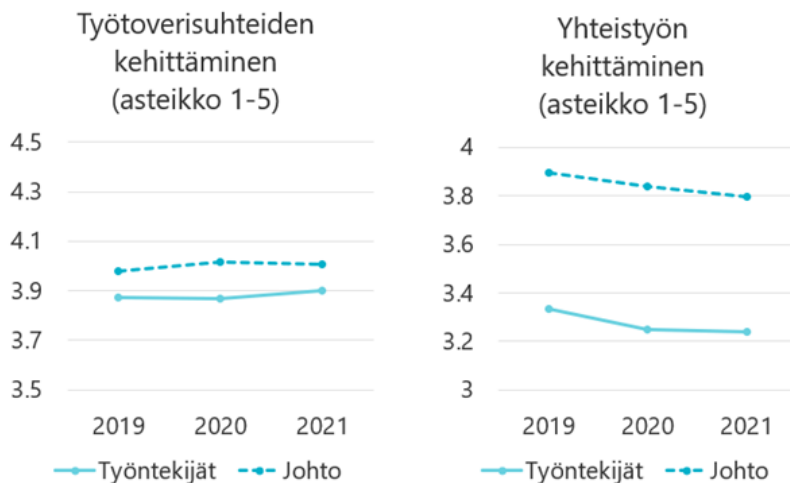


Alle 36-vuotiaat ($n=148$) työntekijät tuunasivat työtään aktiivisimmin lukuun ottamatta yhteistyön kehittämistä, joka pysyi heillä koko tutkimusjakson ajan muita vähäisempänä (Kuviot 7 ja 8). Alle 36-vuotiaat olivat neljästä ikäryhmästä aktiivisimpia oppimisen lisäämisessä, tuen hakemisessa esihenkilöltä ja työtoverisuhteiden kehittämisessä. Syksyllä 2021 toiseksi eniten tukea hakivat esihenkilöltä 36-45-vuotiaat ($n=374$). Yhteistyön kehittäminen laski korona-ajan alussa yli 46-55-vuotiailla ($n=592$) ja vähintään 56-vuotiailla. Vähintään 56-vuotiaat ($n=597$) tuunasivat työtään muita tutkittuja ikäryhmiä vähemmän. Työn tuunaaminen pääsääntöisesti laski kaikissa ikäryhmissä korona-aikana.

Kuvio 9: Työn tuunaamisen tavoista haasteiden ja oppimisen lisäämisen sekä esihenkilöltä tuen hakemisen kehittyminen eri asemissa.



Kuvio 10: Työn tuunaamisen tavoista työtoverisuhteiden ja yhteistyön kehittämisen kehittyminen eri asemissa.



Työn tuunaaminen laski sekä työntekijöillä ($n=1379$) että johtoasemassa ($n= 331$) olevilla (Kuviot 9 ja 10). Sekä johtoasemassa olevilla että työntekijöillä haasteiden ja oppimisen lisääminen laskivat läpi korona-ajan. Kautta linjan johtoasemassa olevat tuunasivat työtään aktiivisemmin kuin työntekijät. Tuen hakeminen esihenkilöltä laski

molemmista ryhmissä korona-ajan alussa. Työtoverisuhteiden kehittäminen säilyi samalla tasolla kuin ennen koronaa niin johtajilla kuin työntekijöilläkin.

Vuonna 2020 koetut työn voimavarat ja työn imu olivat yhteydessä aktiivisempaan työn tuunaamiseen vuotta myöhemmin. Korrelaatioihin perustuvat tulokset osoittivat, että erityisesti vuonna 2020 työn imua kokevat työntekijät tuunasivat työtään aktiivisemmin vuonna 2021. Työn imu oli erityisesti haasteiden ja oppimisen lisäämisen kokonaisindeksiin vahvasti yhteydessä ($r = 0,38, p < 0,001$). Esihenkilöltä tuen pyytämiseen vahvimmassa yhteydessä olivat johtamiseen ja organisaatioon liittyvät voimavarat: yhteenkuuluvuus (samastuminen) esihenkilöön ($r = 0,38, p < 0,001$), esihenkilön palveleva johtaminen ($r = 0,34, p < 0,001$) ja yhteenkuuluvuus organisaatioon ($r = 0,30, p < 0,001$). Työtoverisuhteiden ja yhteistyön kehittämiseen vahvin yhteys löytyi työtovereihin liittyvistä voimavaroista: työtoverisuhteiden merkityksellisyys ($r = 0,42, p < 0,001$), työtovereilta saatu tuki ($r = 0,35, p < 0,001$) ja yhteenkuuluvuus työtovereiden kanssa ($r = 0,34, p < 0,001$).

3.5 Sosiaalinen rohkeus työyhteisön voimavarana

Sosiaalinen rohkeus työssä tarkoittaa tekoja, jotka hyödyttävät työtovereita tai koko työpaikkaa mutta sisältävät sosiaalisia riskejä toimijalle itselleen. Sosiaalisesti rohkean työntekijän tavoitteena on vapaaehtoisesti omasta aloitteestaan edistää yhteistä hyvää. Käytännössä sosiaalisesti rohkea toiminta voi tarkoittaa vaikkapa puuttumista tylysti käyttäytyvän työtoverin toimintaan, omien virheiden myöntämistä tai ikävien asioiden puheeksi ottamista. Sosiaalinen rohkeus voi ilmetä pienissä arkisissa toiminnoissa, mutta joskus se voi liittyä myös esimerkiksi laajempien väärinkäytösten esiin tuomiseen. Riskinä tällaisessa toiminnassa voi olla esimerkiksi se, että leimautuu työpaikalla hankalaksi tai suhteet työtovereihin muutoin kärsivät – vaikka toiminnan seuraukset pidemmällä tähtäimellä tai isommassa mittakaavassa olisivat myönteisiä työyhteisölle.

Osana tutkimushankettamme selvitimme sosiaalisen rohkeuden roolia organisaatioon samastumiselle, jolla tarkoitetaan yhteenkuuluvuuden tunnetta organisaatioon. Organisaatioon samastuminen viittaa myönteiseen emotionaaliseen ja kognitiiviseen siteeseen työntekijän ja organisaation välillä (ks. esim. Edwards, 2005), ja sen on todettu olevan yhteydessä myönteisiin asenteisiin ja toimintatapoihin työssä, parempaan työhyvinvointiin ja työssä suoriutumiseen sekä vähäisempiin irtisanoutumisaikeisiin (Greco ym., 2021; He & Brown, 2013). Samastuminen sitoo yksilön ryhmään ja on siten kokemuksena vahvempi kuin esimerkiksi vain myönteiset ryhmää koskevat asenteet. Aiemman tutkimuksen perusteella tiedetään toistaiseksi varsin vähän siitä, miten

yksittäisen työntekijän oma toiminta voi tukea hänen yhteenkuuluvuuttaan ja samastumistaan organisaatioon, jossa hän työskentelee (Ashforth, 2016).

Aihetta käsittelevä tutkimusartikkelimme otsikolla *Being socially courageous promotes organizational identification via crafting social resources at work: A repeated-measures study* (Kaltiainen, Virtanen, & Hakanen, 2022) on julkaistu *Human Relations* -lehdessä. Artikkelissa tutkimme voimavarojen säilyttämisen teoriaan (Hobfoll, 1989) pohjautuen työpaikkakyselyn kahden ensimmäisen mittauskerran (syyskaudet 2019 ja 2020) pohjalta, onko yksilötason voimavaran eli sosiaalisen rohkeuden kasvu yhteydessä organisaatioon samastumisen vahvistumiseen. Tätä yhteyttä välittävinä tekijöinä tutkimme kasvua työn sosiaalisten piirteiden tuunaamisessa ja työn sosiaalisissa voimavaroissa. Hypoteesimme oli, että nämä ilmiöt muodostavat niin sanotun voimavarakaravaanin, jossa voimavarat vahvistavat toisiaan ja kasaantuvat (ks. Hobfoll, 2011). Oletimme, että sosiaalisen rohkeuden kasvu on yhteydessä työn sosiaalisen tuunaamisen lisääntymiseen, joka puolestaan heijastuu vahvistuvina työn sosiaalisina voimavaroina (työtoverisuhteiden merkityksellisyyttä, työtoverisuhteisiin samastumista ja työtovereilta saatua tukea), jotka lopulta ovat yhteydessä organisaatioon samastumisen vahvistumiseen.

Kaiken kaikkiaan hypoteesimme saivat tukea tutkimuksen tuloksista. Kasvu yksilöiden sosiaalisessa rohkeudessa oli yhteydessä siihen, että he enenevässä määrin kehittivät työtoverisuhteitaan ja työhön liittyvää yhteistyötä. Tämän seurauksena he kokivat työtoverisuhteensa aiempaa merkityksellisimmiksi, samastuivat työtoverisuhteisiin enemmän ja saivat työtovereiltaan enemmän sosiaalista tukea. Työtoverisuhteisiin samastuminen ja sosiaalinen tuki (mutta hypoteeseista poiketen ei työtoverisuhteiden merkityksellisyys) olivat yhteydessä organisaatioon samastumisen vahvistumiseen. Mikään tutkituista yhteyksistä ei myöskään eronnut suhteessa siihen, oliko vastaaja siirtynyt tutkimuksen aikana etätöihin, kuten monet siirtyivät koronapandemian seurauksena.

Työn sosiaalisten aspektien tuunaamiseen voi liittyä riskejä, joiden ottaminen vaatii sosiaalista rohkeutta: uusien toimintatapojen kokeileminen ja vuorovaikutukseen hakeutuminen totutusta kaavasta poikkeavalla tavalla voi herättää hämmennystä, väärinymmärryksiä ja torjuntaakin työyhteisössä. Jos työn sosiaalinen tuunaaminen onnistuu, se voi tulostemme mukaan vahvistaa työn sosiaalisia voimavaroja ja toimia yhteenkuuluvuutta vahvistavana alhaalta ylöspäin suuntautuvana prosessina. Yhteisöllisyyttä työpaikoilla voidaan siis vahvistaa reilun kohtelun ja hyvän johtamisen lisäksi myös rakentamalla kulttuuria, jossa sosiaalinen rohkeus ja esimerkiksi aloitteiden tekeminen sekä huolista kertominen hyväksytään ja niihin kannustetaan.

3.6 Uuden työuupumuksen arviointimenetelmän validointi ja työuupumuksen liikennevalomalli

Validoimme uuden työuupumuksen arviointimenetelmän, Burnout Assessment Tool:in (BAT) kolme eripituista versiota: 23, 12 ja neljän väittämän versiot hankkeessa kerätyissä aineistoissa (ks. tarkemmin Hakanen ja Kaltiainen, 2022). BAT-23, BAT-12 ja BAT-4 osoittautuivat sisäisesti yhtenäisiksi eli kukin työuupumuksen ulottuvuus ja koko työuupumusmittari koostuivat keskenään vahvasti korreloivista väittämistä. Lisäksi kaikkien eri pituisten BAT-kyselyiden faktorivaliditeetti ja myös faktorirakenteen ajallinen muuttumattomuus osoittautuivat hyväksi. Oletus työuupumuksesta neljästä vahvasti toisten kanssa korreloivasta ulottuvuudesta sai tukea. Tulos tukee BAT:in oletusta työuupumuksesta oireyhtymänä, ei vain keskenään löyhästi korreloivina ulottuvuuksina.

Myös BAT-kyselyiden yhtenevyysvaliditeetti sai tukea, eli työuupumus oli oletetusti yhteydessä työn erityyppiin vaatimukseen ja käänteisessä yhteydessä erityyppiin työn voimavaroihin. Oletetusti yksityiselämän kuormitustekijät olivat varsin heikossa yhteydessä työuupumukseen ja sen yksittäisiin oireisiin. Samaten kodin vaatimukset ja voimavarat olivat pääasiassa odotetun suuntaisesti ja heikossa yhteydessä työuupumukseen. Julkisessa keskustelussa ja mediassa usein toistetusta käsityksistä poiketen nuorempi ikä, naissukupuoli ja matalampi koulutustaso olivat vain hyvin lievässä myönteisessä yhteydessä työuupumukseen.

Työuupumus oli odotetun suuntaisesti yhteydessä muiden työhyvinvoinnin tilojen kuvaajien, kuten työn imun, työtyytyväisyyden, työssä tilsistymisen ja työriippuvuuden kanssa. Lisäksi se oli käänteisessä yhteydessä terveyteen, työkykyyn ja tyytyväisyyteen elämässä. Erotteluvaliditeetin osalta BAT-12 ei täysin yksiselitteisesti eronnut kolmella väittämästä mitatusta työn imusta. Muutoin BAT-kyselyt erosivat odotetusti työhyvinvoinnin lähikäsitteistään ja myös masennusoireista. Monia aiempia työuupumusmittareita on kritisoitu siitä, etteivät ne tarpeeksi erotu masennusoiremittareista.

Hankkeen keskeisenä tavoitteena oli niin sanotun työuupumuksen liikennevalomallin kehittäminen. Määrittelimme raja-arvot todennäköiselle työuupumukselle (punainen alue), kohonneelle työuupumisen riskille (keltainen alue) ja sille, ettei työuupumusoireita esiinny tai niitä esiinny vain verrattain harvoin (vihreä alue). Raja-arvot perustuvat BAT-menetelmän ns. kliiniseen validointiin: Suomen, Belgian ja Hollannin aineistoihin ja yhteisiin tilastollisiin ROC-analyysihin (Receiver Operating Characteristic; esim. Streiner & Cairney, 2007), joiden tulokset osoittivat eri maiden raja-arvoissa suurta yhtenevyyttä. ROC-analyysien perusteella esittelemme myös

esiintyvyytiedot työuupumuksesta Suomessa. Loppuvuonna 2019, eli juuri ennen pandemian puhkeamista, suomalaisessa työikäisessä väestössä kohonnutta työuupumusriskiä koki 14,9 % ja todennäköisestä työuupumuksesta kärsi 6,7 %. Hieman yli kolmella neljästä (78,4 %) työuupumusta ei havaittu tai oireita esiintyi harvoin. Kesällä 2021 vastaavasti kohonnut työuupumusriski oli 16,5 prosentilla ja todennäköinen työuupumus 7,4 prosentilla. Näin ollen työuupumus oli lievästi yleistynyt korona-aikana väestössä verrattuna aikaan ennen pandemiaa. Vastaavan havainnon teimme työpaikka-aineistossa (luku 3.1).

4 Yhteenvetoa ja suosituksia työpaikoille

4.1 Työhyvinvointi ja sen kehittäminen

Tutkimuksemme tulokset osoittivat, että työhyvinvoinnissa tapahtui lievää laskua korona-ajan pitkittyessä. Muutokset olivat kuitenkin verrattain pieniä. Kaiken kaikkiaan vaikuttaa siltä, että työhyvinvoinnin lievästä laskusta huolimatta suomalaiset työntekijät ja työnantajat ovat keskimäärin selvinneet haastavasta pandemia-ajasta ilman merkittäviä kolhuja. Heikentymistä työhyvinvoinnissa oli havaittavissa vasta korona-ajan pitkittyessä eli syksyjen 2020 ja 2021 välillä. Pandemian alkupuolella ainoat havaitsemamme muutokset työhyvinvoinnissa olivat myönteisiä: työriippuvuus laski hiukan ja joitain työuupumuksen oireista koettiin syksyllä 2020 hieman vähemmän kuin syksyllä 2019. Kuitenkin vuosien 2020 ja 2021 välillä myönteinen työhyvinvointi heikentyi ja työuupumusoireilu kasvoi. Viitteitä saatiin myös siitä, että työhyvinvoinnin heikentyminen saattoi heijastua irtisanoutumisaikojen ja etätyöhalujen lisääntymiseen. Tulokset eivät kuitenkaan tue julkisessa keskustelussa paljon esillä ollutta ajatusta suuresta irtisanoutumisten aallosta.

Työhyvinvoinnin hienoista paranemista korona-ajan alussa voi osin selittää samaan aikaan tapahtunut lasku työn kuormittavissa tekijöissä, kuten työn tekemistä ja mielekkyyttä haittaavissa estevaatimuksissa. Kuitenkin työhyvinvoinnin tavoin myös työolot (työn estevaatimukset ja työn määrä) lisääntyivät korona-ajan pitkittyessä, mikä heijastui heikentyneeseen työhyvinvointiin. Korona-aika näyttää koetelleen varsinkin työtoverisuhteisiin liittyviä voimavaroja, kuten työtovereilta saatua tukea ja työtoverisuhteiden merkityksellisyyttä. Työtoverisuhteet ja yhteisöllisyys työpaikalla ovatkin sekä etä- että lähityössä olleet suuressa murroksessa pandemiaan liittyvien rajoitusten vuoksi.

Yhteisöllisyyden ja vuorovaikutuksen haasteet tai jopa niiden suoranainen rapautuminen on ollut esillä paljon myös julkisessa työelämäkeskustelussa, kun pandemian hellitettyä useilla työpaikoilla on laajamittaisten etätyömääräysten helpotettua etsitty "uuteen normaaliin" sopivia tapoja tehdä töitä. Yhden näkökulman työn yhteisöllisten voimavarojen tukemiseen muuttuvissa työoloissa tarjoaa työtoverisuhteiden ja yhteistyön kehittäminen työtä tuunaamalla. Työhyvinvointia koskevassa keskustelussa onkin tärkeää muistaa, että työhyvinvointi ei ole pelkästään yksittäisen työntekijän asia tai yksilötasolla tuettava ilmiö, vaan myös yhteisöllisyys ja vuorovaikutus työpaikalla heijastuvat siihen merkittävästi.

Työhyvinvoinnin kehityksen lisäksi tutkimme myös kahta keskeistä työhyvinvoinnin osa-alueita eli työn imua ja työuupumusta selittäviä työn, työyhteisön ja organisaation voimavaroja. Näistä voimavaroista sekä työn imua että vähäisempää työuupumusoireilua selitti vahvimmin yhteenkuuluvuuden tunne omaan työpaikkaan. Työn tuunaamista ja sosiaalista rohkeutta käsittelevissä tulosluvuissa sekä myöhemmin tässä yhteenveto-osiossa käsittelemme tarkemmin sitä, millaiset yksilö- ja työyhteisötason ilmiöt voivat osaltaan vahvistaa yhteenkuuluvuutta organisaatioon. Työtehtävään liittyvistä voimavaroista vahvimmin työhyvinvointia selitti työn tulosten näkeminen. Myös työn koettu kehittävyys, oman työn tuunaaminen varsinkin haasteiden ja oppimisen lisäämisen osalta sekä kokemus organisaation oikeudenmukaisuudesta olivat tärkeitä paremman työhyvinvoinnin selittäjiä.

Tuloksemme siis vahvistavat käsitystä siitä, että vaikka organisaatiotason ilmiöt luovat puitteet työhyvinvoinnille, myös työntekijän omalla toiminnalla on paljon merkitystä työhyvinvoinnin tukemisessa. Jokainen voi pienin keinoin työtään tuunaamalla vahvistaa omaa työhyvinvointiaan, vaikkei vastuun työhyvinvoinnin tukemisesta tulisikaan jäädä yksittäisten työntekijöiden harteille.

Tutkimuksemme tulokset antavat viitteitä siitä, että korona-aika on työn tuunaamisen osalta jonkin verran passivoinut työntekijöitä samalla, kun tarve ylläpitää työn mielekkyyttä, hyvää vuorovaikutusta ja yhteistyötä on monella työpaikalla lisääntynyt. Koko aineiston tasolla esihenkilöltä tuen pyytäminen oli työn tuunaamisen muodoista harvinaisinta, kun taas aloitteellista oppimisen lisäämistä ja työtoverisuhteiden kehittämistä tehtiin eniten. Haasteiden ja oppimisen lisääminen laski hieman läpi korona-ajan, kun taas esihenkilöltä tuen pyytäminen ja yhteistyön kehittäminen laskivat vain ensimmäisenä koronavuonna ja tasaantuivat sen jälkeen. Voikin olla, että pandemian alkuaikojen nopeatempoiset muutokset työn tekemisen tavoissa, kuten laajamittainen siirtymä etätöskentelyyn, heijastuivat aluksi nimenomaan vuorovaikutukseen liittyvään tuunaamiseen, josta saattoi tulla aiempaa vaikeampaa, kun sekä etätö että rajoitukset työpaikoilla vähensivät kasvokkaisia kohtaamisia.

Etätöyöhön siirtyminen on saattanut kasvattaa etäisyyttä työntekijöiden ja esihenkilöiden välillä, jolloin kynnys tuen hakemiseen on voinut nousta. Työtoverisuhteiden kehittämisessä puolestaan näkyi pientä nousua korona-ajan pitkittyessä, mikä viittaa siihen, että ihmiset ovat pyrkinet esteistä huolimatta löytämään keinoja kohdata toisiaan. Lisäksi korona-ajan pitkittyessä monilla työpaikoilla siirryttiin vähitellen kokoaikaisesta tai lähes kokoaikaisesta etätöystä erilaisiin hybridityön muotoihin, mikä on todennäköisesti helpottanut myös kasvokkaisten kohtaamisten järjestämistä. Johtoasemassa olevat tuunasivat työtään kaikilta osin aktiivisemmin kuin työntekijät.

Tuunaamisen muutokset korona-aikana olivat kuitenkin samansuuntaisia molemmissa ryhmissä.

Eri ikäryhmistä nuoret työntekijät eli alle 36-vuotiaat olivat aktiivisimpia työn tuunaajia oppimisen lisäämisen, esihenkilöltä tuen hakemisen ja työtoverisuhteiden kehittämisen osalta. Yli 56-vuotiaat vastaajat puolestaan tuunasivat kaikilta osin työtään muita vähemmän lukuun ottamatta yhteistyön kehittämistä, joka puolestaan oli harvinaisinta alle 36-vuotiailla. Vanhemmilla ikäryhmillä näkyi tuunaamisessa selvemmin laskua korona-aikana kuin nuoremmilla. Nuorehkot työntekijät ovat siis olleet muutoin aktiivisia työnsä tuunaajia, mutta yhteistyön kehittäminen on ymmärrettävästi vaikeampaa heille kuin vanhemmille työntekijöille. Uran alkuvaiheessa ja uusissa työnkuvissa voi olla helpompi keskittyä itsensä kehittämiseen ja toisaalta epämuodolliseen verkostojen rakentamiseen kuin yhteistyön kehittämiseen. Yhteistyön kehittämiseen organisaatiossa ja tiimissä voi olla jo vakiintuneet toimintatavat, joihin ei uutena tai hierarkiassa alempana olevana työntekijänä välttämättä pääse helposti vaikuttamaan.

Nuorilla tai uusilla työntekijöillä työn kehittäminen ei voi olla vain omasta aloitteesta kiinni, vaan heistä on huolehdittava ja heidät on otettava mukaan yhteiseen työhön ja sen kehittämiseen. Tällainen organisaation käytäntöihin ja työelämään perehdyttäminen on voinut vähentyä korona-aikana, kun moni on aloittanut uudessa työssä tai siirtynyt opinnoista työelämään lähes täysin etänä pääsemättä tiiviisti osaksi työyhteisöä. Onkin hyvä huomioida, että pelkkä työtehtäviin perehdyttäminen ei välttämättä riitä integroimaan uutta työntekijää työyhteisön sitoutuneeksi ja aktiiviseksi jäseneksi.

Erilaiset rajoitukset, kasvokkaisen vuorovaikutuksen väheneminen ja monet reagoimista vaativat asiat jatkuvasti muuttuvan pandemiatilanteen keskellä saattoivat vaikuttaa siihen, että myös esihenkilöiden ja johtajien työn tuunaaminen vähentyi korona-aikana. Johtoasemassa olevat ovat toimintansa osalta myös roolimalleja työyhteisöissään, ja parhaimmillaan heidän aktiivisuutensa työn tuunaamisessa ja kehittämisessä heijastuu myös alaspäin muille työyhteisön jäsenille. Aloitteelliseen itse- ja yhteisöohjautuvuuteen kannustaminen on tärkeää, jotta työpaikat säilyvät uusiutumiskykyisinä tilanteessa, jossa esimerkiksi ilmastokriisi ja maailmanpoliittiset kriisit todennäköisesti vaikuttavat työelämään myös lähitulevaisuudessa, vaikka koronapandemia jossain vaiheessa helpottaa.

Pandemian alussa kokonaan etätöihin siirtyneet kehittivät työtoverisuhteita ja yhteistyötä muita vähemmän. Kokoaikainen etätö on hävittänyt monelta työstä kaikki kasvokkaiset kohtaamiset, mutta tulostemme perusteella vaikuttaa siltä, että etätöihin

siirtyminen ei valitettavasti saanut työntekijöitä etsimään aktiivisemmin muita tapoja kohdata toisiaan ja tehdä yhteistyötä, vaikka etätyövälineet sinänsä tämän mahdollistaisivat. Toisaalta täysin etätöihin sittemmin siirtyneet kehittivät työtoverisuhteita ja yhteistyötä muita vähemmän jo ennen pandemian alkua, mikä viittaa siihen, että ryhmien välillä on jo lähtökohtaisesti ollut työn tekemisen ja vuorovaikutuksen tapoihin liittyviä eroja. Lähitöissä pysyneet tuunasivat työhönsä muita vähemmän uusia haasteita, oppimista ja esihenkilöltä tukea, mikä voi selittyä näiden ammattien ja työn erilaisella luonteella. Toisaalta monella läpi pandemian lähityössä pysyneellä alalla, erityisesti terveydenhuollossa, pandemia on jo itsessään tuonut mukanaan oppimista vaativia muutoksia työhön, joten tarvetta aktiiviseen haasteiden lisäämiseen ei välttämättä ole koettukaan.

Hybridityöhön siirtyneet tuunasivat työtään jonkin verran aktiivisemmin kuin pelkästään etä- tai lähityötä tehneet. Työskentelymuodosta riippumatta haasteiden ja oppimisen lisäämisessä oli kuitenkin nähtävissä laskua läpi korona-ajan. Hybridi- ja etätöihin siirtyneillä myös työtoverisuhteiden kehittämisessä näkyi laskua. Vaikka oma työ voikin sujua hyvin etätöissä, niin yhteisöllisyyden ja yhdessä uusiutumisen vaaliminen voi edellyttää riittävää kasvotusten kohtaamista. Hybridityö, jossa parhaimmillaan yhdistyvät etä- ja lähityön parhaat puolet, vaikuttaisikin olevan työn tuunaamiselle edullisempi vaihtoehto kuin kokoaikainen etätö.

Myös lähityössä työtä tuunattiin vähemmän korona-ajan edetessä. Työn tuunaamisen vähentyminen voi liittyä osin myös heikentyneeseen työhyvinvointiin: jos voimavarat ovat muutenkin vähissä ja energia kuluu perustyöstä selviämiseen, ei jaksamista ja intoa välttämättä riitä uuden ideoimiseen. Tuloksemme osoittavatkin, että hyvin voivat eli paljon työn imua kokevat työntekijät tuunasivat työtään aktiivisemmin. Haastavien ja kuormittavien aikojen jälkeen on työskentelymuodosta riippumatta tärkeää rakentaa uudelleen sellaista työkuiluttuuria, jossa ihmiset voivat hyvin ja haluavat ja voivat olla aloitteellisia oman työnsä kehittäjiä.

Vaikka oman ja yhteisen työn työntekijälähtöinen kehittäminen onkin ollut monin tavoin haastavaa korona-aikana, tutkimuksemme nosti esille monia keinoja, jotka vahvistavat ja kannustavat työn tuunaamiseen:

- Työntekijöitä aloitteellisuuteen ja kykyjen hyödyntämiseen kannustava palveleva johtaminen
- Yhteenkuuluvuuden kokemus esihenkilön ja oman työpaikan kanssa
- Toimivat ja läheisiksi koetut työtoverisuhteet

- Työ, joka vaatii tekijältään ratkaisuja ja päätöksiä ja jossa myös pääsee käyttämään vahvuuksiaan ja oppimaan uutta

Hyvinvointia ja työn sujuvuutta tukevien voimavarojen lisäksi myös työn imu näyttää lisäävän oman ja yhteisen työn tuunaamista, jonka puolestaan tiedetään lisäävän työn imua. Hyvän vahvistaminen työpaikoilla voikin käynnistää tällaiset myönteiset kehät. Työntekijällä on oltava jonkin verran voimavaroja ja energiaa käytössään, jotta hän jaksaa ylipäätään kiinnostua ja motivoitua tuunaamaan työtään entistä paremmaksi, mikä vahvistaa hänen hyvinvointiaan entisestään. Kaikista kuormittuneimmilla ja työuupumuksen oireista kärsivillä työntekijöillä ei välttämättä riitä voimavaroja työn tuunaamiseen, eikä tuunaamalla myöskään aina pystytä ratkaisemaan niitä työolojen haasteita, jotka altistavat työuupumukselle.

Työn tuunaamiseen kannustamista ei siis tulisi nähdä yrityksenä sysätä vastuu työolojen kehittämisestä ja oman työhyvinvoinnin ylläpitämisestä työntekijöille, vaan työnantajalähtöistä työn kehittämistä täydentävänä näkökulmana, joka korostaa työntekijöiden omaa toimijuutta työnkuvan luomissa puitteissa. Tehokkaimmin työhyvinvointia voidaan kehittää yhdistämällä työnantajan aloitteesta, ylhäältä alaspäin tapahtuva kehittäminen työntekijöiden omaan, alhaalta ylöspäin tapahtuvaan muutosten tekemiseen.

4.2 Etä- ja hybridityö

Koronapandemian mukanaan tuomien työelämän muutosten myötä yhdeksi tutkimushankkeemme keskeisistä teemoista nousi lisääntynyt etä- ja hybridityö. Työnkuvan salliessa valtaosa tutkimukseemme vastaajista haluaisi tehdä jatkossa työtään hybridimuotoisesti yhdistellen etä- ja lähityötä. Etätömahdollisuudesta halutaan pitää kiinni jatkossakin, mutta suurimmalle osalle kokoaikainen etätö ei vaikuta näyttäytyvän ihanteellisena työmuotona pidemmän päälle. Syksyllä 2021 kokoaikaisesti etätötä tehneistäkin hiukan yli puolet haluaisi jatkossa tehdä vähintään jonkin verran lähityötä. Vaikuttaa siis siltä, että työntekijät, jotka viimeistään korona-aikana ovat tottuneet tekemään työnsä täysin etänä, ovat varsin tyytyväisiä tilanteeseen, mutta hiukan yli puolelle heistäkin hybridityö olisi kokoaikaista etätötä mieluisampi ratkaisu.

Etätötä tehneiden asenteet hybridityötä kohtaan olivat pääsääntöisesti myönteisiä: valtaosa vastaajista koki hybridityön olevan kokoaikaiseen etätöyöhön verrattuna hyväksi itselleen ja hieman yli puolet koki sen myös edistävän työssä suoriutumista ja luovuutta. Kuitenkin joka neljäs etätötä tehneistä ei kokenut, että hybridityö edistäisi

suoriutumista ja joka viides ei nähnyt hybridityön edistävän luovuutta. Toisin sanoen vähemmistö etätyön tekijöistä ei pitänyt hybridityötä toivottavana ratkaisuna.

Tulostemme mukaan työoloilla on merkitystä etätyötoiveiden selittäjinä: esimerkiksi palveleva johtaminen ja yhteenkuuluvuus esihenkilöön ja organisaatioon vetävät lähitöihin, kun taas työn kuormitustekijät ja heikko työhyvinvointi lisäävät haluja vetäytyä etätöihin. Työn voimavaroista vaikutusmahdollisuudet omaan työhön olivat yhteydessä haluun tehdä nykyistä vähemmän etätöitä, kun taas työhyvinvointia haittaavat estevaatimukset lisäsivät etätyöhaluja. Työuupumuksen ja erityisesti työriippuvuuden oireet olivat yhteydessä haluun tehdä enemmän etätyötä, kun taas työn imua kokevat halusivat työskennellä nykyistä enemmän myös työpaikalla. Työuupumuksen oireita kokevat voivat pyrkiä suojelemaan voimavarojaan työn kuormitustekijöiltä ottamalla fyysistä etäisyyttä työn vaatimukseen vetäytymällä etätöihin. Työriippuvuutta kokeville puolestaan etätyö saattaa mahdollistaa keskeytyksettömän työnteon ja työpäivien venyttämisen pidemmiksi.

Työolojen lisäksi myös vastaajan perhetilanne ja ikä olivat yhteydessä etätyötoiveisiin. Heistä, joilla oli kotona asuvia lapsia, suurempi osuus halusi tehdä nykyistä vähemmän etätöitä verrattuna heihin, joilla ei ollut kotona asuvia lapsia. Voi esimerkiksi olla, että lapsiperheellisillä kodin vaatimukset saattavat häiritä etätyön sujuvuutta. Lisäksi nuorempi ikä oli yhteydessä haluun tehdä enemmän etätöitä. Tämä voi liittyä esimerkiksi siihen, että nuoret ovat siihen tottuneempia kuin iäkkäämmät työntekijät, tai osin myös siihen, että esimerkiksi Miten Suomi voi – tutkimuksen mukaan nuorten työhyvinvointi on ollut korona-aikana muita heikompa, ja kuten edellä esitettiin, heikompi työhyvinvointi oli yhteydessä toiveeseen tehdä enemmän etätyötä.

Työpaikoilla, joissa on mahdollista tehdä töitä sekä työpaikalla että etänä, on tärkeää keskustella ja sopia parhaista lähi- ja etätyön yhdistelmistä ottaen huomioon, että työntekijöiden prioriteetteihin voivat vaikuttaa sekä vallitsevat työolot ja hyvinvointi että ikä ja perhetilanne (sekä todennäköisesti tutkimuksemme ulkopuolelle jääneet asiat, kuten pitkä työmatka). Onnistuneessa hybridityössä sovitetaan yhteen yksilöiden, tiimien ja organisaation tarpeet sekä tunnustetaan, mitkä työtehtävät soveltuvat parhaiten tehtäviksi etänä, ja milloin puolestaan kasvokkainen kohtaaminen on hyödyllistä tai välttämätöntä työn sujuvuuden tai yhteisöllisyyden kannalta.

Myös työntekijät voivat omalla kohdallaan pohtia erilaisten motiivien yhteen sovittamista: etätyö, johon korona-aikana on saattanut tottua ja tykästyä, voi tuntua helpolta ja mukavalta, mutta voisiko työtovereiden kohtaaminen kasvotusten kuitenkin tuoda lisäarvoa ja kaivattua vaihtelua työarkeen? Työmuotojen valintaa ei myöskään tulisi tarkastella pelkästään yksilöitä koskevana kysymyksenä, sillä organisaatiossa

työskennellessä työ on harvoin vain yksilösuoritus – työtä tehdään suurelta osin yhdessä erilaisissa tiimeissä, mikä on hyvä ottaa huomioon hybridityön käytäntöjä suunniteltaessa. Jos työntekijöitä ei johdon toiveista huolimatta näy työpaikalla, on syytä pysähtyä tarkastelemaan kriittisesti työoloja. Työntekijöitä voidaan houkutella etätöistä toimistolle kehittämällä työoloja ja johtamista ja panostamalla työhyvinvointiin. Toisaalta on myös tärkeää muistaa, että syyn suosia etätöitä ei tulisi perustua työpaikan kuormitustekijöihin ja heikkoon työhyvinvointiin – epäkohtiin on syytä puuttua riippumatta siitä, missä työtä tehdään.

4.3 Sosiaalisesti rohkea edistää yhteistä hyvää

Yksittäisten ihmisten – niin työntekijöiden kuin myös johtoasemassa toimivien – sosiaalinen rohkeus on tärkeä mutta vasta vähän tutkimuksellista huomiota saanut työyhteisön voimavara. Vaikka rohkeus on ollut hyvin pitkään yleisesti arvostettu ominaisuus, sen roolista työelämässä tiedetään toistaiseksi yllättävän vähän. Sosiaalinen rohkeus mahdollistaa haastavien mutta tärkeiden teemojen nostamisen yhteiseen keskusteluun, työtovereiden mahdollisiin väärinkäytöksiin ja epäasialliseen käytökseen puuttumisen sekä virheiden myöntämisen, joka vie yhteistä työtä eteenpäin kohti toimivampia ratkaisuja.

Sosiaalisesti rohkean tavoitteena on edistää yhteistä hyvää vapaaehtoisesti omasta aloitteestaan. Rohkeus on työelämässäkin usein tilanelähtöistä: siihen turvaututaan silloin, kun työssä tunnistetaan epäkohtia, joihin ei voi oman moraalitajunsa vuoksi olla puuttumatta. Rohkeuden merkitys nousee siis erityisen tärkeäksi haastavissa olosuhteissa. Jos kaikki on hyvin eikä konflikteja tai epäkohtia havaita, ei rohkeudelle sinänsä ole tarvetta.

Rohkeuteen liittyy aina olennaisesti jonkinlaisen riskin ottaminen. Fyysisen rohkeuden ollessa kyseessä riskinotto voi tarkoittaa vaikkapa sitä, että työntekijä asettaa oman terveytensä mahdolliseen vaaraan pelastaakseen muita. Sosiaalisesti rohkeassa toiminnassa riskinä voi puolestaan olla esimerkiksi se, että oma maine tai sosiaaliset suhteet kärsivät tai ihminen leimautuu työyhteisössään hankalaksi. Rohkea toimii sen mukaan, minkä kokee tärkeäksi ja oikeaksi, vaikka se herättäisikin pelon ja epävarmuuden tunteita. Sosiaalinen rohkeus voi vaatia erilaista riskinottoa myös sen mukaan, missä asemassa työntekijä on organisaatiossaan. Epäkohtiin puuttuminen voi vaatia enemmän esimerkiksi määräaikaisessa työsuhteessa olevalta nuorelta työntekijältä kuin asemansa organisaatiossa vakiinnuttaneelta seniorilta. Tässä hankkeessa tutkimme sosiaalista rohkeutta toimintana, joka voidaan nähdä myös yksilöiden voimavarana työyhteisössä.

Tutkimuksemme tulokset osoittivat, että sosiaalinen rohkeus oli yhteydessä oma-aloitteiseen työtoverisuhteiden ja yhteistyön kehittämiseen eli työn sosiaaliseen tuunaamiseen. Työn sosiaalisten piirteiden tuunaaminen puolestaan oli yhteydessä työn sosiaalisten voimavarojen vahvistumiseen, joka tuki yhteenkuuluvuuden tunnetta organisaatioon. Yhteenkuuluvuutta voidaan siis vahvistaa ylhäältä alaspäin suuntautuvien (kuten johtamiseen liittyvien) keinojen lisäksi myös työntekijöistä itsestään lähtevillä keinoilla.

Sosiaalinen rohkeus ei synny tyhjiössä: työpaikoilla on tärkeää luoda työoloja, jotka tukevat työntekijöiden sosiaalisesti rohkeaa toimintaa, kuten huolenaiheiden esiin nostamista ja uuden rohkeaa ideointia. Esimerkiksi johtoasemassa toimivien tuki ja kannustus, luottamuksen ilmapiiri ja psykologinen turvallisuus työyhteisössä voivat auttaa työntekijöitä toimimaan rohkeasti. Sosiaalinen rohkeus pohjautuu empatiaan ja oman työyhteisön arvostamiseen: jos työyhteisöään tai työpaikkaansa ei pidä tärkeänä, ei välttämättä koe riittävästi motivaatiota puuttua epäkohtiin. Toisaalta koska sosiaalinen rohkeus liittyy määritelmän mukaisesti riskien ottamiseen, sitä saatetaan tarvita erityisen paljon työpaikoilla, joiden ilmapiiri ei ole psykologisesti turvallinen.

On myös tärkeää muistaa, että se, mikä työntekijälle itselleen on rohkeaa toimintaa, ei välttämättä aina näyttäydy arvostettavana työnantajalle tai esihenkilölle. Sosiaalisesti rohkea tasapainoilee työyhteisön sääntöjen ja ääneen lausumattomien sosiaalisten normien välillä. Haastavissa tilanteissa voi esimerkiksi joutua miettimään, mitä kaikkea on lupa sanoa, ja kenellä. Työpaikoilla tarvitaankin avointa ja kaikkia osapuolia kunnioittavaa dialogia työntekijöiden rohkeutta ja proaktiivisuutta tukevan organisaatiokulttuurin luomisessa. Myös johtoasemassa toimivat ja muut työpaikalla asemansa vakiinnuttaneet seniorit voivat toimia rohkeina roolimalleina työyhteisölleen, siinä missä pelokas esihenkilö voi aiheuttaa kuormitusta ja epävarmuutta työyhteisössä. Sosiaalista rohkeutta voidaan ajatella kypsyydestinä työpaikoille, sillä se tuo esiin sen, miten työyhteisössä siedetään ristiriitoja ja toisistaan eriäviä näkemyksiä.

Tutkimuksemme tulosten pohjalta on perusteltua myös kannustaa yksittäisiä työntekijöitä sosiaalisesti rohkeaan käyttäytymiseen ja proaktiiviseen työn sosiaalisten piirteiden kehittämiseen. Tällainen toiminta on hyödyllistä muille työyhteisön jäsenille mutta lisäksi myös vahvistaa yksilön omia sosiaalisia voimavaroja ja yhteenkuuluvuutta organisaatioon, mikä tukee hänen hyvinvointiaan työssä. Lisäksi tuloksemme osoittivat, että sosiaalisen rohkeuden yhteydet yhteenkuuluvuuteen eivät riippuneet siitä, siirtyikö työntekijä tekemään aiempaa enemmän etätöitä korona-aikana vai ei. Sosiaalisella rohkeudella on siis merkitystä työyhteisön voimavarana työskentelymuodosta riippumatta. Työhyvinvoinnille tärkeiden sosiaalisten voimavarojen vahvistamiseen

löytyy siis keinoja myös etä- ja hybridityössä, mikä on tärkeä muistutus myös pandemian jälkeiseen työelämään, jossa etä- ja hybridityö todennäköisesti pysyvät yleisinä työmuotoina erityisesti tietotyössä.

4.4 Työuupumuksen arviointimenetelmä työelämän palveluksessa

Työuupumuksen arviointi uudella BAT-kyselyllä ja sen eripituisilla versioilla osoittautui psykometrisesti luotettavaksi kyselymenetelmäksi arvioida työuupumusta (Hakanen & Kaltiainen, 2022). Menetelmän eri pituiset versiot (BAT-23, BAT-12 ja BAT-4) soveltuvat yhtä lailla tutkimuksen kuin käytännön työelämän tarpeisiin. Eripituiset versiot täydentävät tosiaan ja sopivat osin erilaisiin tarkoituksiin. BAT-23 soveltuu sellaiseen tutkimus- ja työuupumuksen riskitasojen arviointikäyttöön, jossa halutaan mahdollisimman kattavaa tietoa työuupumusoireyhtymästä ja myös työuupumuksen neljästä ydinoireesta. Myös lyhennetty BAT-12 soveltuu monipuolisesti sekä tutkimuskäyttöön että työuupumuksen riskitasojen määrittelyyn esimerkiksi työpaikan ryhmätason seulontakartoituksissa. BAT-4 soveltuu esimerkiksi yleisiin työelämäntutkimuksiin sekä työpaikkojen barometritutkimuksiin, kun halutaan kartoittaa työuupumusoireilua organisaatio- ja ryhmätasolla ja tehdä esimerkiksi ryhmävertailuja tai tarkastella muutoksia eri aikoina.

Hankkeessa tuottamaamme työuupumuksen liikennevalomallia voi hyödyntää työuupumusoireilun tunnistamiseen ja jo tunnistetun oireilun vakavuuden arvioimiseen (ks. tarkemmin Hakanen & Kaltiainen, 2022). Kertovatko krooninen väsymys, henkinen etääntyminen työstä, kognitiivisen toiminnan häiriöt ja tunteiden hallinnan häiriöt astetta kohonneesta riskistä vai jo todennäköisestä työuupumuksesta? Liikennevalomallin ansiosta työuupumuksen ennaltaehkäisy suomalaisilla työpaikoilla ei tulisi ainakaan pysähtyä siihen, ettei ollut tietoa eikä keinoa arvioida työuupumuksen yleisyyttä ja astetta ja siten ryhtyä toimiin ajoissa.

BAT-menetelmässä työuupumuksen arvioimiseksi ei keksitty koko pyörää uudelleen, mutta voisi sanoa, että renkaat on vaihdettu uusiin, ja nyt niitä on neljä. Toivomme menetelmän käytön edistävän sitä tavoitetta, että kuljemme kohti nollaa työuupumusta suomalaisilla työpaikoilla.

4.5 Jälkisanat

Tutkimushankkeemme tavoitteena oli tuottaa uutta tietoa ja ymmärrystä proaktiivisista, yhteisöllisistä ja organisaatioon liittyvistä keinoista, joilla voidaan edistää työhyvinvointia työelämän muutosten ja haasteiden keskellä. Tulokset osoittivat, että

vaikka työhyvinvoinnissa ilmeni lievää heikentymistä koronapandemian pitkittyessä, tutkimamme työpaikat ja niiden työntekijät olivat kuitenkin uusien, ennen näkemättömien haasteiden edessä varsin kimmoisia: pääsääntöisesti sekä työntekijät että työnantajat ovat selvinneet poikkeuksellisesta ajasta melko vähäisin kolhuin. Kimmoisuuden merkitys nousi korona-aikana erityisen tärkeäksi, mitä hanketta suunnitellessamme emme luonnollisesti pystyneet ennakoimaan.

Miten työelämässä toimivat yksilöt ja toisaalta kokonaiset organisaatiot pysyvät muutoskykyisinä, resilientteinä ja hyvinvoivina siitä huolimatta, ettemme voi tietää, mitä huomina tuo tullessaan? Kimmoisuutta työelämässä voidaan tukea sekä ylhäältä alaspäin, esimerkiksi palvelevan johtamisen keinoin, että alhaalta ylöspäin, kuten oma-aloitteisesti työtä ja sen sosiaalisia piirteitä tuunaamalla ja toimimalla sosiaalisesti rohkeilla tavoilla työyhteisössä.

Tärkeänä käytännön työkaluna tuotimme hankkeessa myös uuden työuupumuksen arviointimenetelmän. BAT-menetelmän eri pituisia versioita voidaan hyödyntää esimerkiksi työterveyshuolloissa työuupumuksen tunnistamisen apuna, jotta työuupumukseen pystyttäisiin puuttumaan mahdollisimman varhaisessa vaiheessa ja työpaikkojen hyvinvointikartoituksissa kuormittuneiden työyksikköjen tukemiseksi. Yhteisenä tavoitteenamme olkoon nolla työuupumusta suomalaisilla työpaikoilla.

Lähteet

- Ahola, S., Eskelinen, J., Heikkilä-Tammi, K., Kuula, M., Larjovuori, R. L., & Nuutinen, S. (2018). Digisti työn imuun? - Tutkimus työhyvinvoinnin ja tuottavuuden yhteydestä finanssialan palveluyrityksessä.
- Ahola, K., & Hakanen, J. (2014). Burnout and health. In *Burnout at work* (pp. 10-31). Psychology Press.
- Andreassen, C. S., Griffiths, M. D., Hetland, J., & Pallesen, S. (2012). Development of a work addiction scale. *Scandinavian Journal of Psychology*, 53(3), 265-272.
- Ashforth, B. E. (2016). Distinguished scholar invited essay: Exploring identity and identification in organizations: Time for some course corrections. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 23(4), 361-373.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39.
- Azen, R., & Budescu, D. V. (2003). The dominance analysis approach for comparing predictors in multiple regression. *Psychological Methods*, 8(2), 129.
- Bamberger, S. G., Larsen, A., Vinding, A. L., Nielsen, P., Fonager, K., Nielsen, R. N., ... & Omland, Ø. (2015). Assessment of work intensification by managers and psychologically distressed and non-distressed employees: a multilevel comparison. *Industrial health*, 2014-0176.
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499.
- Edwards, M. R. (2005). Organizational identification: A conceptual and operational review. *International Journal of Management Reviews*, 7(4), 207-230.
- Goldammer, P., Annen, H., Stöckli, P. L., & Jonas, K. (2020). Careless responding in questionnaire measures: Detection, impact, and remedies. *The Leadership Quarterly*, 31(4), 101384.
- Grant, A. M., & Parker, S. K. (2009). 7 redesigning work design theories: the rise of relational and proactive perspectives. *Academy of Management Annals*, 3(1), 317-375.

- Greco, L. M., Porck, J. P., Walter, S. L., Scrimshire, A. J., & Zabinski, A. M. (2022). A meta-analytic review of identification at work: Relative contribution of team, organizational, and professional identification. *Journal of Applied Psychology*, 107(5), 795.
- Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, 50(2), 327-347.
- Hadžibajramović, E., Schaufeli, W., & De Witte, H. (2022). Shortening of the Burnout Assessment Tool (BAT) – from 23 to 12 items using content and Rasch analysis. *BMC Public Health*, 22, 560.
- Hakanen, J. ja Kaltiainen, J. (2022). Työuupumuksen arviointi BAT (Burnout Assessment Tool) –menetelmällä. Työterveyslaitos.
- Hakanen, J. J., Perhoniemi, R., & Bakker, A. B. (2014). Crossover of exhaustion between dentists and dental nurses. *Stress and Health*, 30(2), 110-121.
- Hakanen, J.J., Seppälä, P., & Peeters, M.C.W. (2017). High job demands, still engaged and not burned out? The role of job crafting. *International Journal of Behavioral Medicine*, 24, 619-627.
- Harju, L. K., Kaltiainen, J., & Hakanen, J. J. (2021). The double-edged sword of job crafting: The effects of job crafting on changes in job demands and employee well-being. *Human Resource Management*, 60(6), 953-968.
- Haslam, S. A., Jetten, J., Postmes, T., & Haslam, C. (2009). Social identity, health and well-being: An emerging agenda for applied psychology. *Applied Psychology*, 58(1), 1-23.
- He, H., & Brown, A. D. (2013). Organizational identity and organizational identification: A review of the literature and suggestions for future research. *Group & Organization Management*, 38(1), 3-35.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: a new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513.
- Hobfoll, S. E. (2011). Conservation of resource caravans and engaged settings. *Journal of occupational and organizational psychology*, 84(1), 116-122.
- Howard, M. C., Farr, J. L., Grandey, A. A., & Gutworth, M. B. (2017). The creation of the workplace social courage scale (WSCS): An investigation of internal consistency,

- psychometric properties, validity, and utility. *Journal of Business and Psychology*, 32(6), 673-690.
- Jetten, J., Haslam, S. A., Cruwys, T., Greenaway, K. H., Haslam, C., & Steffens, N. K. (2017). Advancing the social identity approach to health and well-being: Progressing the social cure research agenda. *European Journal of Social Psychology*, 47(7), 789-802.
- Jetten, J., C. Haslam, and S.A. Haslam, *The social cure: Identity, health and well-being*. 2012, Hove: Psychology Press.
- Kaltiainen, J., & Hakanen, J. (2022). Changes in occupational well-being during COVID-19: the impact of age, gender, education, living alone, and telework in a Finnish four-wave population sample. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 48(6), 457-467. doi:10.5271/sjweh.4033
- Kaltiainen, J., & Hakanen, J. (2020). Miten Suomi voi? -tutkimuksen ensimmäisiä havaintoja. www.ttl.fi/tutkimus/hankkeet/miten-suomi-voi
- Kaltiainen, J., Virtanen, A., & Hakanen, J. (2022). Social courage promotes organizational identification via crafting social resources at work: A repeated-measures study. *Human Relations*. doi:10.1177/00187267221125374
- Lichtenthaler, P. W., & Fischbach, A. (2018). A meta-analysis on promotion- and prevention-focused job crafting. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1-21.
- Mäkinen, J. P., Hakanen, J. & Kaltiainen, J. (2021). Miten Suomi voi? -tutkimus: työpaikan vaihtoaiheet ennen korona-aikaa ja korona-aikana. www.ttl.fi/tutkimus/hankkeet/miten-suomi-voi
- Schaufeli, W.B., *The Balance of Give and Take: Toward a Social Exchange Model of Burnout*. *Revue internationale de psychologie sociale*, 2006. 19(1): p. 75-119.
- Schaufeli, W. B., Desart, S., & De Witte, H. (2020). Burnout Assessment Tool (BAT)—development, validity, and reliability. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(24), 9495.
- Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2014). A critical review of the job demands-resources model: Implications for improving work and health. *Bridging Occupational, Organizational and Public Health*, 43-68.

- Sewell, G., & Taskin, L. (2015). Out of sight, out of mind in a new world of work? Autonomy, control, and spatiotemporal scaling in telework. *Organization Studies*, 36(11), 1507-1529.
- Streiner, D. L., & Cairney, J. (2007). What's under the ROC? An Introduction to Receiver Operating Characteristics Curves. *The Canadian Journal of Psychiatry*, 52(2), 121-128.
- Tajfel, H., Social categorization, social identity and social comparison., in *Differentiation between social groups: Studies in the social psychology of intergroup relations*, H. Tajfel, Editor. 1978, Academic Press: London. p. 61-76.
- Tims, M., & Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(2), 1-9.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 173-186.
- Tims, M., Twemlow, M., & Fong, C. Y. M. (2022). A state-of-the-art overview of job-crafting research: current trends and future research directions. *Career Development International*, 27(1), 54-78. doi:10.1108/CDI-08-2021-0216
- Turner, J.C., et al., *Rediscovering the social group: A self-categorization theory*. 1987, Oxford: Blackwell.
- Valtioneuvosto, Valtioneuvoston tulevaisuusselonteon 2. osa Ratkaisuja työn murroksessa, in Valtioneuvoston julkaisusarja. 2018. p. 49.
- Vough, H. (2012). Not all identifications are created equal: Exploring employee accounts for workgroup, organizational, and professional identification. *Organization Science*, 23(3), 778-800.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179-201.

Tutkimushankkeen tavoitteena oli lisätä ymmärrystä proaktiivisista, yhteisöllisistä ja johtamisen keinoista, joilla voidaan edistää työhyvinvointia muuttuvassa työelämässä. Tavoitteena oli myös edistää työuupumusongelman ratkaisemista Suomessa. Tätä tarkoitusta varten hankkeessa validoitiin uusi työuupumusta mittaava kyselymenetelmä, joka soveltuu sekä tutkimukseen että käytäntöön. Hankkeessa tuotettiin tietoa siitä, miten työpaikoilla voidaan työn voimavaroja vahvistamalla ja työn vaatimuksia rajaamalla tukea työntekijöiden työn imua ja proaktiivista toimintaa sekä torjua työuupumusta työn murroksessa. Tutkimme myös sitä, mitkä työn voimavara- ja vaatimustekijät ennustavat työn imua ja työuupumusoireita. Tutkittuja ilmiöitä seurattiin koronaviruspandemiaan liittyvien muutosten, kuten lisääntyneen etä- ja hybridityön kontekstissa.



Työsuojelurahasto
Arbetskyddsfonden
The Finnish Work Environment Fund

VARMA

Työterveyslaitos
Arbetshälsoinstitutet
Finnish Institute of Occupational Health

PL 40, 00032 Työterveyslaitos

www.ttl.fi

ISBN 978-952-391-057-7 (nid.)

ISBN 978-952-391-058-4 (PDF)