

**Kirsi Sjöblom  
Jaana-Piia Mäkinie  
Soile Juutinen  
Atte Oksanen  
Anne Mäkikangas**

**Turvallisesti etänä – työhyvinvointi ja sen  
johtaminen etätyössä**



**Tampereen yliopisto**

Yhteiskuntatieteiden tiedekunta

**Työelämän tutkimuskeskus**



**Työraportteja 115/2022 Working Papers**

**Kirsi Sjöblom**

**Jaana-Piia Mäkinieniemi**

**Soile Juutinen**

**Atte Oksanen**

**Anne Mäkikangas**

# **Turvallisesti etänä – työhyvinvointi ja sen johtaminen etätyössä**

**Hankkeen loppuraportti**

Tutkimus on valmistunut Työsuojelurahaston tuella:

Hankenumero 200392



**Työsuojelurahasto**  
Arbetskyddsfonden  
The Finnish Work Environment Fund

© Tekijät, Työelämän tutkimuskeskus ja Tampereen yliopisto 2022

ISBN 978-952-03-2690-6 (verkkojulkaisu)

ISSN 2489-8902 (verkkosarja)

Taitto: Grano Oy

Tampereen yliopiston sähköiset julkaisut <https://trepo.tuni.fi/>

# Sisällysluettelo

Esipuhe.....	vii
Tiivistelmä .....	ix
Abstract.....	xiii
1. Johdanto .....	1
1.1. Työhyvinvointi ja siihen yhteydessä olevat tekijät pakotetussa etätyössä .....	2
1.1.1. Pakotettu etätyö, etätyö ja monipaikkainen työ.....	2
1.1.2. Työn voimavarat ja vaatimukset etätyössä ja monipaikkaisessa työssä .....	2
1.1.3. Työhyvinvointi pakotetussa etätyössä .....	6
1.2. Psykososiaalisen turvallisuusilmapiirin ja lähityöyhteisön psykologisen turvallisuuden merkitys etätyössä ja hyvinvoinnin johtamisessa .....	7
1.2.1. Organisaatiotason psykososiaalinen turvallisuusilmapiiri ja sen ulottuvuudet .....	7
1.2.2. Lähityöyhteisön psykologinen turvallisuus .....	9
1.3. Psykologisen turvallisuuden ja työhyvinvoinnin johtaminen etätyössä .....	10
1.4. Hankkeen tavoitteet.....	12
2. Tutkimusasetelma ja aineistot.....	14
2.1. Hankkeen aineistot ja aikataulu .....	14
2.2. Kyselyaineistot.....	14
2.3. Haastatteluaineisto .....	16
2.4. Muuttujat .....	17
2.5. Analyysimenetelmät.....	19
3. Tulokset.....	20
3.1. Työhyvinvointi, sen kehitys ja ennustajat koronapandemia-ajan etätyössä .....	20
3.1.1. Työhyvinvoinnin kehittyminen etätyön aikana.....	20
3.1.2. Työhyvinvoinnin selittäjät .....	24
3.2. Psykososiaalinen turvallisuusilmapiiri, lähityöyhteisön psykologinen turvallisuus ja työhyvinvointi pakotetun etätyön aikana .....	26
3.3. Esihenkilöiden kokemukset pakotetun etätyön johtamisesta.....	30

4. Pohdinta .....	35
4.1. Työhyvinvointi, sen kehitys ja ennustajat .....	35
4.2. Psykososiaalinen turvallisuusilmapiiri ja lähityöyhteisön psykologinen turvallisuus	37
4.3. Esihenkilöiden kokemukset etätyön johtamisesta.....	38
4.4. Loppusanat .....	40
4.5. Käytännön suositukset .....	40
Hankkeen julkaisut ja esitykset.....	43
Lähteet.....	48

## Esipuhe

Maaliskuussa 2020 alkaneen koronapandemian myös Suomessa koko yhteiskunta joutui äkillisesti sopeutumaan laajoihin muutoksiin. Tilanteen vakavuudesta ja erityisluonteesta kertoo se, että ensimmäistä kertaa Suomen historiassa sotien jälkeen jouduttiin soveltamaan valmiuslakia, jonka nojalla ihmisten toimintaa ja liikkumista rajoitettiin. Työelämässä tämä tarkoitti laajamittaista etätööhön siirtymistä työtehtävissä, joissa se oli mahdollista. Koronarajoituksia jatkettiin vuosien 2021 ja 2022 puolelle, ja Valtioneuvoston päätöksen mukaisesti etätöyösuositus päättyi helmikuussa 2022. Työsuojelurahaston rahoittama hankkeemme *Turvallisesti etänä – työhyvinvointi ja sen johtaminen etätöyssä* (hankenumero 200392) pureutui koronakriisin vaikutuksiin työhön ja työhyvinvointiin pitkään jatkuneen etätöyön aikana Suomen korkeakouluissa.

Elämme tätä esipuhetta kirjoitettaessa aikaa, jolloin koronapandemiasta on siirrytty koronaendemiaan. Koronavirus on edelleen keskuudessamme, ja sen pitkäaikaisseurauksista ja monista yhtäaikaaisista globaaleista tekijöistä johtuen elämme työn ja talouden näkökulmasta tarkastellen erilaisten uhkakuvien aikaa. Suomalaiset työntekijät selvisivät korona-ajasta varsin hyvin – kuten tutkimuksemmekin osoittaa – mutta tarvitsemme hankkeen tarjoamia oppeja etä- ja monipaikkaisen työn organisointiin ja johtamiseen nyt ja tulevaisuudessa. Tulevaisuus tulee näyttämään millaisia koronakriisin pitkittäisvaikutukset työelämään ovat, mutta on selvää, että aiheesta tarvitaan jatkotutkimusta.

Kiitän Työsuojelurahastoa lämpimästi hankkeen rahoituksesta. Kiitokset kuuluvat myös Tampereen korkeakoulusäätiölle ja erityisesti yhteiskuntatieteiden tiedekunnan dekaani Juhon Saarelle, jonka aloitteesta ja myötävaikutuksesta ensimmäinen aineistonkeruu toteutettiin jo huhtikuussa 2020. Tuolloin tiedekunnan monitieteinen hankeryhmä työsti ensimmäisen kyselylomakkeen ripeällä aikataululla tarttuen ajankohtaiseen tutkimusmahdollisuuteen. Kiitän myös Tampereen korkeakoulusäätiön, Itä-Suomen yliopiston ja Turun yliopiston henkilöstöä, jotka ovat osallistuneet tutkimukseen sen eri vaiheissa. Ilman korkeakoulujen työntekijöiden aktiivista vastustusta tutkimushanke ei olisi toteutunut. Iso kiitos kuuluu myöskin hankkeen tutkijoille, Kirsi Sjöblomille, Soile Juutiselle, Jaana-Piia Mäkiniemelle ja Atte Oksaselle, jotka ovat myös tämän raportin kirjoittajia. Heidän lisäksi haluan kiittää muuta hanketyöryhmää: Clas-Håkan Nygårdia, Harri Meliniä, Kati Tikkamäkeä, Virpi Ruohomäkeä ja tutkimusavustajana toiminutta Otto Laaksoa. Kiitos kuuluu myös hankkeen aineistoon pohjautuvien artikkeleiden kirjoittajille: Saira Kyrölahti, Subas Neupane, Jodi Oakman ja Maureen Dollard. Lisäksi kiitos hankkeeseen osallistuneille opiskelijoille, jotka ovat hyödyntäneet aineistoa pro gradu -tutkielmissaan:

Tiia Toivonen, Soile Juutinen, Paula Lindholm, Oona Summanen, Anna Sävilammi, Leena Saari, Emma Silvennoinen ja Maarit Villman.

Tutkimushanke on mahdollistanut kattavan ja aidon seurantatutkimuksen, joka jatkuu edelleen: kuudes seurantatutkimus toteutetaan loppuvuodesta 2022. Lisäksi uusi innokas graduryhmä on aloittanut aineiston parissa syksyllä 2022. Tutkimus tämän tärkeän aihepiirin parissa jatkuu ja toivottavasti tuottaa tärkeitä uusia oppeja hankkeen päättymisen jälkeen uuden, monipaikkaisen työn aikaan.

Sipoossa 16.11.2022

Anne Mäkikangas

Työelämä tutkimuksen tenure track -professori ja Työelämän tutkimuskeskuksen johtaja

Tampereen yliopisto



## Tiivistelmä

*Turvallisesti etänä – työhyvinvointi ja sen johtaminen etätyössä* -hankkeessa tutkittiin työhyvinvoinnin kehitystä ja työhyvinvointiin yhteydessä olevia tekijöitä koronapandemian aiheuttaman pakotetun etätyön aikana suomalaisissa korkeakouluissa. Hankkeen erityisenä painopisteenä oli psykososiaalinen ja psykologinen turvallisuus ja niiden tukeminen etäjohtamisen keinoin. Päättökysymyksiä esitettiin yhteensä kolme: 1) kuinka psykologinen työhyvinvointi kehittyi pakotetun etätyön aikana, 2) kuinka etätyöaikaiset työn vaatimukset ja voimavarat, työntekijöiden henkilökohtaiset voimavarat, työntekijän proaktiivinen toiminta etätyötyötilanteessa ja organisaation toiminta (tuki ja psykososiaalinen turvallisuusilmapiiri) olivat yhteydessä psykologiseen työhyvinvointiin etätyön aikana, ja 3) millaiseksi esihenkilöt kokivat etätyön kuormittavuuden ja etäajan johtamisen?

Hankkeessa hyödynnettiin sekä määrällisiä että laadullisia tutkimusaineistoja. Hankkeessa kerättiin ensinnäkin Tampereen korkeakoulu yhteisöstä huhtikuusta 2020 alkaen viisi mittauskertaa käsittävä pitkäaikais tutkimusaineisto ( $n = 2661\text{--}382$ , vastausprosentit 38–88 %). Toiseksi Itä-Suomen, Tampereen ja Turun yliopistoista kerättiin poikkileikkaus tutkimusaineisto huhtikuussa 2021 ( $n = 3023$ , vastausprosentti 29 %). Kolmanneksi edellä mainituista kolmen yliopiston esihenkilöiden joukosta kerättiin haastattelututkimusaineisto ( $n = 28$ ). Määrällisiä aineistoja analysoitiin latentin profiilianalyysin, sekoitettujen jakaumien kasvukäyrämallinnuksen ja rakenneyhtälömallinnuksen avulla. Työhyvinvoinnin selittäjiä tutkittiin erilaisilla regressiopohjaisilla menetelmillä, esimerkiksi hierarkkisella ja multinomiaalisella logistisella regressioanalyysillä. Laadullisia aineistoja analysoitiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä.

Tutkimuksen tulokset osoittavat ensinnäkin, että kokemukset etätyöstä ja sen aikaisesta työhyvinvoinnista eriytyvät. Henkilösuuntautuneen tutkimusotteen avulla havaittiin, että suuri osa vastaajista (noin 75–80 prosenttia) selviytyi poikkeusajasta verrattain hyvin säilyttäen työhyvinvointinsa keskimääräisellä tai korkealla tasolla. Edelleen havaitsimme, että noin viidenneksellä työhyvinvointi oli pakotetun etätyön aikana matalaa ja laski entisestään. Työhyvinvoinnin selittäjien osalta tulokset osoittavat, että etätyöhön liittyvillä työn voimavaroilla oli tärkeä merkitys: kodin toimivuus etätyöympäristönä ja organisaation tarjoama tuki etätyöhön olivat myönteisesti yhteydessä työn imuun ja työkykyyn sekä kielteisesti yhteydessä uupumusasteiseen väsymykseen. Myös perinteisimmillä työn psykososiaalisilla piirteillä havaittiin yhteys etätyönaikaiseen työhyvinvointiin siten, että runsas esihenkilöiltä ja kollegoilta saatu sosiaalinen tuki edisti työn imua ja ehkäisi työuupumusta, kun taas työn aikapaineet lisäsivät työuupumusoireilua. Työn piirteiden lisäksi työntekijän henkilökohtaisilla voimavaroilla – työspesifillä pystyvyydellä ja

resilienssillä – havaittiin olevan suotuisia yhteyksiä etätöajan vähäisiin työpahoinvointioireisiin ja koettuun työhyvinvointiin. Myös työtavoitteisiin ja hyvinvointiin liittyvä itsensä johtaminen sekä työn tuunaus olivat merkittäviä työhyvinvointia selittäviä tekijöitä etätöön aikana.

Näiden tekijöiden lisäksi hankkeessa selvitettiin psykologisen turvallisuuden merkitystä etätöön aikaiselle työhyvinvoinnille. Psykologista turvallisuutta on tutkittu Suomessa vasta vähän, ja hankkeen keskeiset tulokset osoittivat, että psykososiaalista turvallisuusilmapiiriä on mahdollista arvioida luotettavasti ja pätevästi neljä väittämää sisältävällä kyselyllä. Psykososiaalisen turvallisuusilmapiirin havaittiin olevan tärkeä pitkäaikaista työhyvinvointia ennustava tekijä etätöössä, vaikkakin sen keskiarvotason havaittiin laskevan pitkään jatkuneen etätöön aikana. Organisaatiotason ilmapiirin lisäksi lähityöyhteisötason psykologisella turvallisuudella, jonka operationalisointia hankkeessa laajennettiin, havaittiin myönteisiä yhteyksiä työn merkityksellisyyden kokemuksiin ja vähäiseen työuupumusoireiluun. Molempia psykologiseen turvallisuuteen liittyviä kyselymenetelmiä voidaan suositella käytettäväksi jatkossa kotimaisessa työelämä tutkimuksessa.

Esihenkilö- ja johtamistyöhön liittyen tulokset osoittivat, että lähityöyhteisötason psykologisen turvallisuuden ja työhyvinvoinnin johtamiseen etätöössä vaikuttivat erityisesti etävuorovaikutuskäytännöt, riittävä etävuorovaikutukseen varattava aika, vapaamuotoisen vuorovaikutuksen määrä sekä etätööpäivien intensiteetti. Psykososiaalisen turvallisuusilmapiirin etäjohtamisessa puolestaan korostuivat johdonmukaisuus ja selkeät linjaukset ja käytännöt, hyvinvoinnin johtamisen tuki, säännöllinen vuorovaikutus ylimmän johdon ja työterveystoimijoiden kanssa, turvallisuutta ja työhyvinvointia korostava johtamiskulttuuri sekä toisaalta työmäärään, resursseihin ja organisaatiomuutoksiin liittyvät kuormitustekijät. Esihenkilöiden tunnistamat johtamistyön vaatimukset etätöössä liittyivät organisaatioon, työhön, sosiaalisiin suhteisiin sekä työhyvinvoinnin lähijohtamiseen. Näistä erityisesti työhön ja sosiaalisiin suhteisiin liittyvät vaatimukset korostuivat.

Kokonaisuudessaan tulokset osoittavat, että valtaosa korkeakoulutyöntekijöistä säilytti työhyvinvointinsa hyvällä tasolla pitkään jatkuneen etätöön aikana. Hankkeessa tuotetut koronapandemia-ajan työhyvinvointiin liittyvät tulokset nostavat esiin keskeisiä työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä, joihin on tärkeää kiinnittää huomiota myös yleisemmin etätöössä ja monipaikkaisessa työssä. Tällaisia ovat muun muassa työn voimavarat kuten kodin toimivuus etätöympäristönä, organisaation tarjoama tuki etätööhön, riittävä esihenkilöiltä ja kollegoilta saatu sosiaalinen tuki, hyvät etätöön ja etävuorovaikutuksen käytännöt, kohtuullinen työmäärä suhteessa käytettävissä olevaan työaikaan sekä lähityöyhteisön ja organisaatiotason psykologinen turvallisuus. Erityisesti psykososiaaliseen turvallisuusilmapiiriin on tärkeää kiinnittää huomiota monipaikkaisessa työssä

ja sen johtamisessa, sillä tutkimuksemme keskeinen tulos osoittaa, että organisaatiotason psykososiaalinen turvallisuusiilmapiiri ja esihenkilöiden organisaatiolta saama tuki loivat keskeisesti edellytykset sille, miten hyvin he pystyivät johtamaan psykologista turvallisuutta ja työhyvinvointia omissa yksiköissään.

Avainsanat: psykologinen työhyvinvointi, koronapandemia, pakotettu etätö, etäjohtaminen, psykososiaalinen turvallisuusiilmapiiri, lähityöyhteisön psykologinen turvallisuus, etätöön vaatimukset ja voimavarat, henkilökohtaiset voimavarat, hyvinvointiin liittyvä itsensä johtaminen, työn tuunaus



## Abstract

*Safely remotely – occupational well-being and its management in telework* research project examined the development of occupational well-being and factors related to it during the enforced remote work caused by the corona pandemic in Finnish higher education institutions. Special emphasis was on psychosocial and psychological safety and supporting them with the means of remote leadership. There were altogether three main research questions: 1) how did psychological well-being at work evolve during the enforced remote work period, 2) how were the remote work period specific job demands and resources, employees' personal resources, employees' proactive actions and the actions of the organization (support and psychosocial safety climate) related to psychological well-being during the remote work period, and 3) how did supervisors and leaders experience leadership and their own strain during the remote work period?

The research project utilized both quantitative and qualitative data. Firstly, starting from April 2020, a longitudinal data set including five measurement points was collected from Tampere University ( $n = 2661\text{--}382$ , response rates 38–88%). Secondly, a cross-sectional data set was collected from the University of Eastern Finland, Tampere University and University of Turku in April 2021 ( $n = 3023$ , response rate 29%). Quantitative data was analyzed with latent profile analysis, growth mixture modeling and structural equation modeling. Antecedents of occupational well-being were examined with regression-based methods, for example, with hierarchical and multinomial logistic regression analyses. Qualitative data were analyzed with data-driven content analysis.

The results showed that firstly, experiences of remote work and well-being during it differentiated. Person-oriented approach showed that the majority of participants (approximately 75–80%) managed the exceptional period rather well and maintained their occupational well-being on either average or high level. In addition, we discovered that for about a fifth of employees the level of occupational well-being was low and further deteriorating. The results regarding the antecedents of occupational well-being showed that remote work specific job resources were focal during the remote work period: the functionality of home as a work environment and organizational support were positively related to work engagement and work ability and negatively related to burnout. More traditional psychosocial job characteristics were also related to occupational well-being during remote work: support from supervisors and colleagues increased work engagement and prevented burnout, whereas time pressure increased burnout-related symptoms. In addition to job characteristics, employees' personal resources – job-specific self-efficacy and resilience – had favorable relations to occupational well-being and preventative to ill-being during the remote work

period. Goal-oriented and well-being related self-leadership and job crafting were also identified as significant antecedents of occupational well-being during the remote work period.

In addition to the aforementioned aspects, the role of psychological safety in occupational well-being during the remote work period was also examined in the research project. So far little research has been conducted on psychological safety in Finland, and the central results showed that psychosocial safety climate can be assessed reliably with a questionnaire including four items. Psychosocial safety climate was identified as an important factor predicting long-term occupational well-being in remote work, although its average level decreased during the long-term remote work period. In addition to organizational level psychosocial safety climate, the psychological safety of the immediate work community showed positive relations to meaningfulness of work and to lower level of burnout. The operationalization of the concept of psychological safety was also broadened in the research project. Both questionnaires related to psychological safety can be recommended for use in future research on working life in Finland.

Regarding leadership and supervisory work, the results showed that the leadership of psychological safety of the immediate work community and occupational well-being in remote work was specifically affected by remote interaction practices, sufficient time reserved for remote interaction, the amount of informal interaction, and the intensity of remote working days. Regarding leadership of psychosocial safety climate at the organizational level, the role of the following aspects was accentuated: consistency and clear policies and practices, support for leading occupational well-being, regular interaction with top management and occupational health parties, leadership culture emphasizing occupational well-being and safety, and stressors related to workload, resources and organizational reforms. The remote work specific challenges of supervisory work identified by supervisors were related to organization, work, social relations and immediate leadership of occupational well-being, and out of these aspects, challenges related to work and social relations were accentuated.

Overall, the results show that the majority of higher education employees maintained their occupational well-being at a good level during the long-standing remote work period. The results regarding occupational well-being during the corona pandemic gained in the research project point out central aspects affecting occupational well-being, and it is important to pay attention to them in remote work and multi-locational work also after the pandemic. These aspects include, for example, job resources, such as the functionality of home as a work environment, organizational support, sufficient social support from supervisors and colleagues, good remote work and remote interaction practices, reasonable workload, and psychological safety at the organizational

and immediate work community level. It is particularly important to pay attention to psychosocial safety climate in future multi-locational work and in the related remote leadership practices, as a central result of our research shows that the organizational level psychosocial safety climate and the organizational support received by the supervisors created central prerequisites to how well the supervisors were able to lead psychological safety and occupational well-being in their own units.

Keywords: psychological well-being at work, corona pandemic, enforced remote work, remote leadership, psychosocial safety climate, psychological safety of the immediate work community, demands and resources in remote work, personal resources, well-being related self-leadership, job crafting





# 1. Johdanto

Vuoden 2019 lopusta alkanut koronapandemia on ollut maailmanlaajuinen kriisi, joka on vaikuttanut laajamittaisesti työntekijöiden, työyhteisöjen ja organisaatioiden toimintaan. Sen myötä työntekijät ovat joutuneet mukauttamaan työn tekemisen tapojaan ja sopeutumaan erilaisiin organisaatioissa tapahtuneisiin muutoksiin, kuten esimerkiksi lisääntyneisiin terveyteen liittyviin turvatoimiin, työajan lyhentämiseen, lomautuksiin tai etätyöskentelyyn (Eurofound, 2021). Tässä tutkimusraportissa keskitymme erityisesti koronakriisin synnyttämään pakotettuun etätyöhön ja sen työhyvinvointivaikutuksiin.

Maaliskuussa 2020 koronapandemia siirsi Suomessa poikkeustilaa edeltäneeseen aikaan verrattuna kaksinkertaisen määrän työntekijöitä äkillisesti ja odottamatta etätyöhön (Sutela & Pärnänen, 2021). Lähes 60 prosenttia työntekijöistä siirtyi työskentelemään kotona elinkeinorakenteen, digitalisaation, korkean tieto- ja viestintäteknologian kehityksen sekä työkuulttuurin luottamuksellisuuden ja joustavuuden mahdollistamana. Määrällisesti arviolta yli miljoona suomalaista siirtyi tavanomaisista työskentelyolosuhteista etätöihin (Sutela & Pärnänen, 2021). Moni etätyöntekijöistä ei ollut ennen koronapandemiaa tehnyt lainkaan etätötä, joten työn fyysinen ja sosiaalinen ympäristö koki suuren muutoksen siirryttäessä lähityöstä niin kutsuttuun pakotettuun etätyöhön (Oksanen ym., 2021). Myös suomalaisissa korkeakouluissa etätyöoloikka oli merkittävä työtä ja työympäristöä koskeva muutos, jonka vaikutuksia työhyvinvointiin on ollut tärkeää tutkia. Tässä tutkimusraportissa tarkastelemme työhyvinvoinnin kehitystä ja työhyvinvointiin yhteydessä olevia tekijöitä koronapandemian aiheuttaman pakotetun etätyön aikana suomalaisissa korkeakouluissa.

Erityisenä painopisteenä hankkeessa on psykologinen turvallisuus, jota tarkastelemme muun muassa psykososiaalisen turvallisuusilmapiirin käsitteen kautta. Psykososiaalinen turvallisuusilmapiiri kuvaa organisaation johdon toimia ja sitoutumista henkisen työturvallisuuden edistämiseen ja sen priorisointiin sekä työpahoinvoinnin ennaltaehkäisyyn (Dollard, 2012; Dollard, Dormann, & Idris, 2019). Ilmiötä käsittelevä tutkimus Suomessa on ollut hyvin vähäistä sekä yleisesti että erityisesti etätyössä. Tässä tutkimusraportissa esittelemme hankkeen aikana saadut tulokset ja esitämme uusia tutkimustuloksia etätyönaikaiseen työhyvinvointiin ja esihenkilöiden etäjohtamisen kokemuksiin liittyen. Lopuksi annamme suosituksia työhyvinvointia edistävälle etä- ja monipaikkaiselle työlle, jonka ennustamme yleistyvän tulevaisuudessa edelleen.

## **1.1. Työhyvinvointi ja siihen yhteydessä olevat tekijät pakotetussa etätyössä**

### *1.1.1. Pakotettu etätyö, etätyö ja monipaikkainen työ*

Pakotetulla etätyöllä tarkoitamme koronapandemiasta johtuvaa etätyön tekemistä kotoa tai muusta etätyöpisteestä käsin (Biron, Karanika-Murray, Ivers, Salvoni, & Fernet, 2021; Ipsen, van Veldhoven, Kirchner, & Hansen, 2021). Pakotetulla etätyöllä on yhteisiä piirteitä etätyön ja monipaikkaisen työn kanssa, joita on tutkittu jo pidempään. Keskeinen erotteleva tekijä suhteessa aikaisempaan etä- ja monipaikkaiseen työhön muodosti etätyötilanteen poikkeuksellisuus, jota leimasi pakottavuus, ei vapaaehtoisuus ja myös huoli yleisestä koronatilanteesta (Vinberg & Danielsson, 2021). Korona-ajan pakotetulle etätyölle on myös ollut leimallista, että sitä tekemään siirtyivät monet, jotka eivät aiemmin olleet sitä tehneet. Tämän vuoksi etätyötä tekevien joukko oli monimuotoisempi kuin aikaisemmin (Sutela & Pärnänen, 2021). Koska pakotetulla etätyöllä on monia erityispiirteitä, aikaisemmat etätyötutkimukset eivät sovellu poikkeuksellisen ajan ymmärtämiseen, ja tästä johtuen aiheesta tarvitaan lisätietoa.

Yleisesti etätyöllä tarkoitetaan työnantajan kanssa sovittua ansiotyön mallia, jossa työtä tehdään joko osittain tai kokonaan varsinaisen työpaikan ulkopuolella, esimerkiksi kotona. Monipaikkaisella työllä puolestaan tarkoitetaan työtä, jota voidaan tehdä varsinaisen päätyöpaikan ja kodin ohella myös muissa työpisteissä, kuten esimerkiksi erilaisissa julkisissa tiloissa, asiakkaan tai yhteistyökumppanin luona, yhteiskäyttöisissä tiloissa tai kulkuneuvoissa (Vartiainen, 2021). Nykyisin tämän tyyppistä työntekoa tapaa kutsutaan usein myös hybridityöksi. Monipaikkaista työtä on hyödynnetty etenkin tietotyössä jo pitkään ennen koronapandemiaa, sillä digitaalisen teknologian kehittyminen on mahdollistanut työn tekemisen ajasta ja paikasta riippumattomasti. Tutkimushankkeessa keskityimme koronapandemiasta johtuvaan pakotettuun etätyöhön, joka on ollut valtaosin tai täysin kotoa (tai muusta etätyöpisteestä) käsin tehtävää työtä, ja etätyön määrää ei useimmissa tapauksissa ole voinut valita (Ruohomäki, 2020; Sutela & Pärnänen, 2021).

### *1.1.2. Työn voimavarat ja vaatimukset etätyössä ja monipaikkaisessa työssä*

Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä pakotetussa etätyössä käsitteellistämme ensisijaisesti työn vaatimusten ja voimavarojen teorian avulla (engl. Job Demands-Resources theory, JD-R; Bakker & Demerouti, 2007; Bakker & Demerouti, 2017). Teoriassa työn vaatimuksilla ja voimavaroilla viitataan työn fyysisiin, psykososiaalisiin ja organisatorisiin piirteisiin, jotka kielteisinä työn vaatimuksina vaativat työntekijältä ponnistelua, aikaansaavat ylikuormitusta ja erilaisia

pahoinvointioireita, mutta myönteisinä työn voimavaroina lisäävät työmotivaatiota ja auttavat kohtaamaan työn vaatimuksia (Bakker & Demerouti, 2017).

Työn vaatimusten ja voimavarojen teoriassa runsaiden työn voimavarojen, kuten esimerkiksi sosiaalisen tuen ja vaikutusmahdollisuuksien oletetaan olevan yhteydessä lisääntyneeseen työhyvinvointiin, kun taas korkeiden työn vaatimustekijöiden, kuten esimerkiksi työn aikapaineiden oletetaan lisäävän työpahoinvoinnin riskiä (Bakker & Demerouti, 2017). Lisäksi työn vaatimusten ja voimavarojen teoriassa oletetaan, että runsaat työn voimavarat auttavat työntekijöitä selviytymään tehokkaasti työn vaatimuksista, ja näin ollen työn vaatimusten epäsuotuisa vaikutus työntekijöiden kuormittuneisuuteen puskuroituu, kun työn voimavaroja on paljon. Toisin sanoen, työn voimavarojen oletetaan suojaavan työn vaatimusten kielteisiltä seurauksilta. Lisäksi oletetaan, että työn voimavarojen merkitys voimistuu vaativissa ja haastavissa työolosuhteissa (Bakker & Demerouti, 2017). Työn vaatimuksien merkitystä työhyvinvoinnille on mahdollista tarkastella monimuotoisemmin jakamalla ne edelleen työn este- ja haastevaatimuksiin (Crawford, LePine, & Rich, 2010). Nämä molemmat voivat aikaansaada haitallisia työhyvinvointiseurauksia, mutta haastevaatimuksia pidetään myös palkitsevina, koska ne voivat motivoida työntekijöitä ja heidän työsuoriutumistaan. Esimerkkejä työn haastevaatimuksista ovat esimerkiksi työn määrälliset vaatimukset tai kognitiivisesti haasteelliset työtehtävät. Sen sijaan erilaiset työrooliepäselvyydet ja emotionaaliset vaatimukset ovat tyypillisiä työn estevaatimuksia.

Työn vaatimusten ja voimavarojen teoriaa on myöhemmin laajennettu sisältämään muun muassa työntekijän henkilökohtaiset voimavarat ja työn omaehtoinen kehittäminen eli työn tuunaus (Bakker & Demerouti, 2017; Xanthoupoulou & Mäkikangas, 2023). Henkilökohtaisilla voimavaroilla, joilla viitataan esimerkiksi työntekijän korkeaan pystyvyyssuskoon ja resilienssin tasoon, oletetaan olevan vastaavanlainen myönteinen ja suora yhteys työhyvinvointiin kuin työn voimavaroilla (Xanthoupoulou & Mäkikangas, 2023). Lisäksi henkilökohtaisten voimavarojen merkityksen työhyvinvoinnille oletetaan olevan erityisen voimakas vaativissa työolosuhteissa eli niiden oletetaan suojaavan työn vaatimustekijöiden haitallisilta seurauksilta. Vastaavasti työn tuunaamisen eli toiminnan, jolla työntekijä pyrkii saattamaan työnsä vaatimukset ja voimavarat tasapainoon ja vastaamaan tarpeitaan ja toiveitaan (Tims & Bakker, 2010), oletetaan vaikuttavan myönteisellä tavalla sekä työn vaatimukseen että voimavaroihin, ja sitä kautta myös työhyvinvointiin (Bakker & Demerouti, 2017).

On syytä olettaa, että pakotetussa etätyössä työn vaatimukset ja voimavarat ovat osin olleet vastaavia kuin pandemiaa edeltäneessä etätyössä (ks. esim. Charalampous, Grant, Tramontano, & Michailidis, 2019), mutta toisaalta painottuneita tietynlaisiin vaatimuksiin ja voimavaroihin

kuten esimerkiksi etätyötyöympäristön toimivuuteen tai työyhteisön tukeen. Koska koti on toiminut monilla pääasiallisena työympäristönä koronapandemian aikana, pakotetun etätyön aikana keskeisenä *työn fyysisenä vaatimuksena* ja käänteisesti työn voimavarana voidaan tarkastella kotia työympäristönä: sen soveltuvuutta etätyöhön sekä ergonomiaa. Riittämätön ja epäergonominen työtila ja toimimattomat etätyövälineet ovat mahdollisesti olleet työpahoinvointia lisääviä tekijöitä koronapandemiasta johtuvan etätyön aikana. Huonon fyysisen ergonomian ja kodin asianmukaisten toimistokalusteiden puuttumisen on havaittu olevan yhteydessä erilaisiin tuki- ja liikuntaelimestön ongelmiin (Moretti ym., 2020). On myös mahdollista, että työn voimavarattekijänä kodin toimivuus etätyöympäristönä edistää työhyvinvointia, joka on asia, jota selvitämme hankkeessamme.

Etätyön *psykologiset vaatimukset* ja *voimavarat* ovat moninaisia ja ne voivat olla yhtä aikaa sekä työhyvinvointia, että työpahoinvointia aikaansaavia tekijöitä. Yksi keskeinen etätyön yhtäaikaisten psykologinen vaatimus- ja voimavarattekijä liittyy työaikaan ja ajankäyttöön. Vaikka kotoa käsin tehtävä etätyö mahdollistaa työn häiriöttömän tekemisen ja ajankäytön tehostumisen, samanaikaisesti työkiire, työn tekemisen intensiteetti ja työajan venyminen ovat olleet etätyölle ominaisia tekijöitä (Beauregard, Basile, & Canónico, 2019). Etätyöhön liittyy myös runsaasti vaikutusmahdollisuuksien ja joustavuuden kokemuksia, jotka ovat keskeisiä etätyön voimavaroja (Charalampous ym., 2019). Kuitenkin työn tekeminen on voinut olla rajatonta ja korostuneesti oman työhyvinvoinnin johtamisen varassa olevaa, muodostaen riskitekijän työhyvinvoinnille. Tässä tutkimushankkeessa tarkastelemme työn psykologisista vaatimustekijöistä koettujen aikapaineiden merkitystä etätyön aikaiselle työhyvinvoinnille.

Pakotetussa etätyössä *työn sosiaaliset vaatimustekijät* ovat korostuneet, koska työn tekemisen sosiaalinen ympäristö on muuttunut paljon. Riittävät kohtaamiset ja sosiaalinen tuki työyhteisön jäsenten kesken voivat olla etätyössä hankalia toteuttaa tai työläitä saavuttaa. Lisäksi etätyöhön sisältyy riski sosiaaliseen eristäytyneisyyteen, ja se voi puolestaan heikentää työhyvinvointia (Beauregard ym., 2019). Yksinäisyys, eristäytyneisyys työyhteisöstä sekä epävirallisen vuorovaikutuksen vähyys ovat yleisesti tunnistettuja etätyön vaatimustekijöitä. On esimerkiksi todettu, että yli puolet työviikosta toteutuva etätyöskentely on yhteydessä huonompilaatuisiin työtoverisuhteisiin (Gajendran & Harrison, 2007). Yksinäisyyden on esitetty olevan myös yksi korona-ajan keskeisistä haasteista (Latikka, Koivula, Oksa, Savela, & Oksanen, 2022; Wang, Liu, Qian, & Parker, 2021) ja sen on havaittu lisääntyneen erityisesti nuorilla työntekijöillä (Kaltiainen & Hakanen, 2021). Yksinäisyyden lisäksi sosiaalisen tuen puutteen on havaittu olevan keskeinen hyvinvointia heikentävä tekijä etätyössä. Korona-ajan selvitykset ovat osoittaneet, että esihenkilöiden ja työtovereiden tuen on koettu vähentyneen etätyötä tekevien keskuudessa (Kaltiainen

& Hakanen, 2021). Tässä hankkeessa tarkastelemme muun muassa esihenkilöiltä ja kollegoilta saatavan tuen merkitystä etätöiden aikaiselle työhyvinvoinnille.

Pakotettu etätö asetti organisaatiot ja johtamisen uusien haasteiden eteen. Keskeisiä *työn organisatorisia vaatimuksia ja voimavaroja* ovat koronapandemian aikana olleet työn ja sen tekemisen etätuki ja etäjohtaminen. Teknologisten välineiden ja uusien sovellusten käyttöönotto ja etäkäyttö toi koronapandemian myötä uudenlaisen neuvonnan ja ohjauksen tarpeen. Lisäksi perinteinen lähijohtaminen muuttui ja esihenkilöt joutuivat luomaan uudet etäjohtamisen tavat ja käytännöt, kun perinteinen kasvokkainen kommunikointi ei ollut enää mahdollista (Kirchner, Ipsen, & Hansen, 2021). Tässä hankkeessa tarkastelemme organisaation tarjoamaa tukea ja neuvontaa etätöihin liittyen keskeisenä organisaation voimavaratekijänä. Lisäksi huomioimme myös työntekijän tietoteknisen etätökompetenssin. Aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa on esitetty, että menestyksekkästä etäjohtamista kuvaavia tekijöitä ovat muun muassa luottamus, arvostus, avoin vuorovaikutus, toimivat ja yhteisesti sovitut työkäytännöt ja yhteisöllisyyden turvaaminen (Vilkman, 2016). Nämä asiat tukevat ja myös heijastavat psykologisesti turvallista työyhteisön ilmapiiriä ja laajemmin psykososiaalista turvallisuusilmapiiriä (Dollard, 2019), jolle on luonteenomaista työntekijöiden työhyvinvointia tukevien toimenpiteiden edistäminen ja pahoinvoinnin aiheuttamien ongelmien ennaltaehkäisy. Psykologisen turvallisuuden johtaminen on keskeinen korona-ajan haaste ja hankkeessamme tutkimuksen kohteena oleva asia, jota tarkastelemme yksityiskohtaisesti osiossa 1.2.

Työn vaatimus- ja voimavaratekijöiden ohella työntekijän aloitteellisen toiminnan ja henkilökohtaisten voimavarojen voidaan olettaa olevan merkittävä hyvinvointiseurausten selittäjä etätötilanteessa (Akkermans, Richardson, & Kramer, 2021). Tässä tutkimushankkeessa tarkastelemme työn vaatimusten ja voimavaratekijöiden teorian (Bakker & Demerouti, 2017) mukaisesti etätönaikaisen työhyvinvoinnin selittäjinä ensinnäkin työn tuunaamista. Työtä on mahdollista tuunata monin eri tavoin, mutta keskitymme hankkeessamme verrattain uuteen tuunausstrategiaan, työn vaatimusten optimointiin, jolla voidaan olettaa olevan erityistä merkitystä pakotetussa etätöissä (Demerouti & Peeters, 2018). Työn vaatimusten optimoinnilla tarkoitetaan työn kehittämistä yksinkertaistamalla työtä tai optimoimalla työprosesseja mahdollisimman tehokkaiksi, esimerkiksi etsimällä ja luomalla uusia tapoja työskennellä. Koska etätö on pakottanut kehittämään uusia työn tekemisen tapoja, on mahdollista, että työn tuunaaminen työn vaatimuksia optimoimalla on ollut työhyvinvointia edistävä tekijä. Aikaisemmassa tutkimuksessa tämän tuunausstrategian on havaittu olevan yhteydessä työn imun kokemukseen (Demerouti & Peeters, 2018) ja työn merkityksellisyyteen (Mäkikangas, Minkkinen, Muotka, & Mauno, 2021). Työn vaatimusten optimoinnin lisäksi tarkastelemme itsensä johtamisen taitojen roolia etätönaikaisen

työhyvinvoinnin selittäjänä. Itsensä johtamisella tarkoitetaan itseensä vaikuttamisen prosessia, jonka kautta saavutetaan suoriutumiseen tarvittava motivaatio ja itseohjautuvuus (Manz & Neck, 2004). Itsensä johtaminen koostuu erilaisista käyttäytymiseen ja ajatteluun liittyvistä strategioista, joiden tarkoitus on vaikuttaa myönteisesti henkilökohtaiseen tehokkuuteen (Neck & Houghton, 2006). Sen on todettu edistävän muun muassa työhyvinvointia ja työhön liittyvien tavoitteiden saavuttamista (Breevaart, Bakker, Demerouti, & Derks, 2016; Houghton & Jinkerson, 2007), ja aiempi tutkimus on osoittanut, että itsensä johtamisen taidot ovat etätyössä erityisen tärkeitä (Harpaz, 2002; Morgan, 2004; Müller & Niessen, 2019).

Tarkastelemme tutkimushankkeessamme myös persoonallisuuden voimavaratekijöiden – pystyvyysuskon suhteessa työhön ja resilienssin – merkitystä etätyönaikaiselle työhyvinvoinnille. Hyödyntämällämme Banduran (1977) tehtäväspesifin pystyvyysuskon käsitteellä tarkoitetaan yksilön uskoa kykyihinsä selvitä erilaisista tehtävistä. Mitä vahvemmin yksilö uskoo omiin mahdollisuuksiinsa suoriutua, sitä motivoituneemmin ja pitkäjänteisemmin hän ponnistelee tavoitteensa saavuttamiseksi vaikeissakin tilanteissa, kuten esimerkiksi haastavassa etätyötilanteessa. Pystyvyysuskon on aikaisemmissa tutkimuksissa havaittu olevan hyvin vahvasti työn imun koke-  
musta selittävä tekijä (ks. katsaus Mäkikangas, Feldt, Mauno, & Kinnunen, 2013). Resilienssillä puolestaan viitataan yksilön haastavista tilanteista selviämisen voimavaraan (Maddi & Khoshaba, 2005). Sen tiedetään aikaisempien tutkimusten pohjalta edistävän sekä yleistä hyvinvointia että työhyvinvointia (Klaver ym., 2021; West ym., 2020).

### *1.1.3. Työhyvinvointi pakotetussa etätyössä*

Kuten yllä esitimme, pandemianaikainen pakotettu etätyö on sisältänyt useita merkittäviä yhtäaika-  
kaisia muutoksia ja kuormitustekijöitä työolosuhteisiin liittyen, mutta myös työn voimavarateki-  
jöitä, joilla on mahdollisesti ollut merkitystä työhyvinvoinnille. *Työhyvinvointia* tarkastelemme tunneperäisenä psykologisena kokemuksena, jota tyypillisesti jäsennetään yleisen tunneulottu-  
vuuksien mallin kautta (Russell, 1980; Watson & Tellegen, 1985), jossa erilaisia tunnetiloja ku-  
vataan niiden mielihyvän ja virittäytyneisyyden tason avulla (ks. myös Mäkikangas & Hakanen, 2017). Yksittäisten tunteiden sijaan keskitymme hankkeessamme laajempiin kognitiivis-affek-  
tiivisiin työhyvinvoinnin tiloihin, joita tarkastellaan työuupumuksen, työn imun ja työssä tylsis-  
tymisen käsitteiden kautta. Työuupumuksella viitataan krooniseen työstressisyndroomaan, jota kuvaavat voimakas väsymys, kyyninen suhtautuminen työhön sekä ammatillisen itsetunnon heik-  
keneminen (Maslach, Jackson, & Leiter, 1996; Mäkikangas, Leiter, Kinnunen, & Feldt, 2021). Lievempää työpahoinvoinnin tilaa kuvaa työssä tylsistyminen, jolle on ominaista epämiellyttä-  
vät tunteet, matala vireystaso ja tyytymättömyys työhön (Mikulas & Vodanovich, 1993).

Työssään tylsistynyt kokee työnsä tuntuvan epämotivoivalta, päivien pitkiltä ja tehtävien yksitoikkoisilta (Reijseger ym., 2013). Työn imulla puolestaan viitataan näille vastakkaiseen, myönteiseen työhyvinvoinnin kokemukseen, jota kuvaavat työntekijän tarmokkuuden, omistautuneisuuden ja uppoutumisen kokemukset (Schaufeli, Salanova, González-Romá, & Bakker, 2002).

Täydennämme työhyvinvoinnin käsitteellistämistä etätöiden aikana laajentamalla tarkasteluamme myös työn merkityksellisyyteen sekä laajemmin koettuun työkykyyn. Työn merkityksellisyyden on määritelty koostuvan kolmesta ydinolottuvuudesta, jotka ovat työn myönteiseksi koettu merkitys, merkityksellisyyden luonti työn kautta ja suuremman hyvän motivaatio, eli kuinka työ koetaan erityisen merkitykselliseksi silloin kun sillä on myönteinen vaikutus toisiin ihmisiin ja yhteiskuntaan (Steger, Dik, & Duffy, 2012). Työkyvyn käsitteellä puolestaan viitataan työntekijän omaan kokemukseen omien voimavarojen ja työn välisestä suhteesta (Ilmarinen, Gould, Järviskoski, & Järvisalo, 2006; ks. myös Brady ym., 2020). Tässä määritelmässä voimavaroja kuvaavat työntekijän arvot, asenteet, motivaatio, ammatillinen osaaminen ja terveys.

Tutkimushankkeessamme tarkastelemme työhyvinvoinnin kehittymistä pakotetun etätöiden aikana vuosina 2020 ja 2021. Koska on syytä olettaa, että työntekijöiden kokemukset pakotetun etätöiden ajasta ovat olleet keskinäisesti erilaisia, hyödynnämme hankkeessamme ilmiön moninaisuuden esille tuovaa henkilösuuntautunutta lähestymistapaa (Wang, Sinclair, Zhou, & Sears, 2013). Tyypillisesti työhyvinvointia on tarkasteltu muuttujakeskeisen analyysin kautta, joka on tuonut esille keskimääräisen kehityksen koko aineistoissa, jolloin erilaiset kokemukset voivat jäädä havaitsematta.

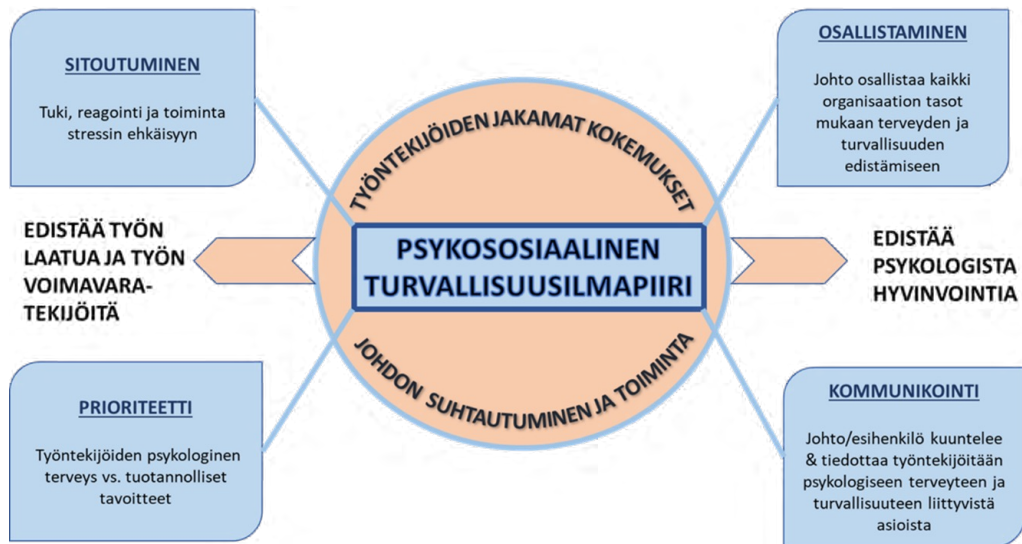
## **1.2. Psykososiaalisen turvallisuusilmapiirin ja lähityöyhteisön psykologisen turvallisuuden merkitys etätöissä ja hyvinvoinnin johtamisessa**

### *1.2.1. Organisaatiotason psykososiaalinen turvallisuusilmapiiri ja sen ulottuvuudet*

Myös erilaiset organisatoriset ja johtamiseen liittyvät voimavarat, kuten toimivat henkilöstöhallinnon ja johtamisen prosessit, voivat tukea työntekijöiden työhyvinvointia etätöissä (Nielsen ym., 2017). Tässä tutkimushankkeessa keskityttiin näiden osalta organisaatiotasolla psykososiaaliseen turvallisuusilmapiiriin (PSC), jolla tarkoitetaan toimintatapoja, käytänteitä ja menettelyjä, joilla työpaikat pyrkivät huolehtimaan työntekijöidensä psykologisesta terveydestä, hyvinvoinnista ja turvallisuudesta (Dollard, 2012; Dollard ym., 2019; Hall, Dollard, & Coward, 2010) sekä lähityöyhteisön tasolla psykologiseen turvallisuuteen, jolla tarkoitetaan jaettua kokemusta siitä, onko työyhteisössä turvallista ottaa inhimillisiä riskejä (Edmondson, 1999).

Psykososiaalinen turvallisuusilmapiiri muodostuu neljästä ulottuvuudesta (ks. kuvio 1), jotka ovat 1) organisaation johdon tuki ja sitoutuminen stressin hallintaan, 2) johdon asettama psykologisen terveyden ja turvallisuuden priorisointi suhteessa tuotannollisiin tavoitteisiin, 3) kommunikointi ja työntekijöiden kuuntelu psykologiseen terveyteen ja turvallisuuteen liittyvissä asioissa, sekä 4) organisaation kaikkien tasojen työntekijöiden ja työsuojelun osallistaminen psykologisen terveyden edistämiseen (Dollard, 2019; Dollard & Bakker, 2010). Käytännössä psykososiaalisen turvallisuusilmapiirin johtaminen voi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että organisaatiossa toteutetaan tarvittavia työhyvinvointia tukevia ja henkistä kuormittumista ennaltaehkäiseviä toimenpiteitä, varmistutaan riittävästä työresurssista, ja järjestetään työntekijöille säännöllisesti mahdollisuuksia tuoda esiin työhyvinvointiin liittyviä näkemyksiään, jotka myös otetaan aidosti huomioon ja joita käytetään osaltaan pohjana organisaation linjauksissa ja päätöksenteossa.

Psykososiaalinen turvallisuusilmapiiri voidaan nähdä psykososiaalisten työolosuhteiden lähtökohtana: se luo kehyksen perustan työhyvinvoinnille organisaatiossa (Dollard & Bakker, 2010). Työntekijöiden hyvinvoinnin ja henkisen työturvallisuuden priorisoiminen voi lisätä työn voimavaroja (esimerkiksi esihenkilöiltä ja kollegoilta saatavan tuen määrää) ja vähentää työn vaatimuksia (esimerkiksi työperäistä stressiä). Tätä kautta psykososiaalinen turvallisuusilmapiiri on kytketty työn vaatimusten ja voimavarojen teoriaan (Bakker & Demerouti, 2007; Bakker & Demerouti, 2017) ja sen nähdään olevan työn piirteisiin voimakkaasti vaikuttava ja niitä aikaansaavana tekijä.



**Kuvio 1. Psykososiaalinen turvallisuusilmapiiri ja sen ulottuvuudet (Dollard, 2012; Dollard, 2019).**



Psykososiaalinen turvallisuusilmapiiri on tutkimusten perusteella ollut voimakkaammin yhteydessä uupumukseen ja kuormittuneisuuteen kuin tiimin psykologinen turvallisuus, organisaation tuki tai fyysinen turvallisuusilmapiiri (Idris, Dollard, Coward, & Dormann, 2012). Koska psykososiaalinen turvallisuusilmapiiri on yhteydessä monin tavoin työn vaatimuksiin ja voimavaroihin, se on myös etätyötilannetta laajemmalle ulottuva, merkittävä työhyvinvoinnin kehittämistoimenpiteiden kohde, johon kohdistetut vaikutukset ovat potentiaalisesti laajemmat kuin työn ja työhyvinvoinnin ongelmien hoitaminen yksilökeskeisesti (Dollard, 2012).

Suomalaisessa työelämässä psykososiaalisen turvallisuusilmapiirin tutkimus on toistaiseksi ollut vähäistä. Kansainvälisesti ilmiötä on tutkittu, mutta ei juurikaan etätyössä. Psykososiaalinen turvallisuusilmapiiri on siis suomalaisessa työhyvinvointikeskustelussa uusi teema ja merkittävä työpahoinvoinnin organisaatiotason ennaltaehkäisijä (Dollard, 2012). Työperäisen stressin ennaltaehkäisy on yksi tämän päivän työelämän keskeisimmistä haasteista: siitä johtuvat ongelmat ovat suurin yksittäinen sairauspoissaolojen ja työkyvyttömyyseläkkeiden selittäjä, joka koskettaa suurta määrää ihmisiä vuosittain, ja jonka yhteiskunnalliset kustannukset ovat laskettavissa miljoonina euroina (Hassard, Teoh, Visockaite, Dewe, & Cox, 2018). Siksi tämän tutkimushankkeen tuottamat, tutkimukseen perustuvat tiedot ja ohjeet siitä, kuinka työperäistä kuormitusta voidaan ennaltaehkäistä psykososiaalista turvallisuusilmapiiriä kehittämällä, on tämän päivän työelämässä äärimmäisen tärkeää.

### *1.2.2. Lähityöyhteisön psykologinen turvallisuus*

Siinä missä psykososiaalinen turvallisuusilmapiiri kuvaa ilmiötä organisaatiotasolla, psykologisen turvallisuuden käsite (engl. team psychological safety; Edmondson, 1999) liittyy psykologisen turvallisuuden kokemukseen lähityöyhteisötasolla. Psykologinen turvallisuus viittaa yksilön kokemukseen tiimin henkisen turvallisuuden tasosta, mukavuuden tunteesta ja pelon elementin puuttumisesta, kun taas psykososiaalisen turvallisuusilmapiirin yhteydessä turvallisuus viittaa työn psykologisilta haitoilta suojaamiseen (Hall ym., 2010). Psykologisella turvallisuudella tarkoitetaan tiimin jäsenten kesken jaettua kokemusta muun muassa siitä, onko ryhmässä turvallista ottaa inhimillisiä riskejä (Edmondson, 1999). Esimerkkejä psykologisen turvallisuuden eri ilmentymyksistä ovat myös kokemukset siitä, että tiimin jäsenet välittävät toisistaan yksilöinä, heillä on myönteiset aikomukset toisiaan kohtaan, työyhteisössä kunnioitetaan muiden osaamista, ja yhteisön jäsenet hyväksyvät toisensa ja arvostavat toisiaan omina itsenään (Edmondson, 1999; Newman, Donohue, & Eva, 2017). Psykologiseen turvallisuuteen liittyy myös se, uskaltaudutaanko tiimissä ilmaisemaan tarvittaessa myös epävarmuutta tai koetaanko, että virheiden tekeminen on hyväksyttyä eikä niiden yhteydessä tarvitse huolestua omasta arvosta tai hyväksynnästä

työtiimin muiden jäsenten silmissä. Muun muassa näistä syistä psykologinen turvallisuus on erittäin tärkeää esimerkiksi oppimisen kannalta, ja sillä on useissa tutkimuksissa havaittu olevan tärkeä rooli myös työntekijöiden käyttäytymisessä ja työhyvinvoinnissa, kuten esimerkiksi aloitteellisuudessa ja työn imussa (Frazier, Fainshmidt, Klinger, Pezeshkan, & Vracheva, 2017; Newman ym., 2017).

Psykologisen turvallisuuden on todettu olevan tärkeä välittävä tekijä myönteisten ja tukea antavien johtamisen toimintamallien, kuten inklusiivisuuden, luotettavuuden ja tuen sekä niiden myönteisten seurausten, kuten työn imun ja työsuoriutumisen, välillä (Newman ym., 2017). Vaikka psykologiseen turvallisuuteen liittyvä tutkimus on yleisesti ottaen mittavaa, olemassa oleva tutkimustieto psykologisesta turvallisuudesta etätyössä on toistaiseksi hyvin vähäistä. On myös todennäköistä, että etätyöolosuhteet alleviivaavat entisestään psykologisen turvallisuuden ja luottamuksellisten ihmissuhteiden merkitystä, ja niiden riittävä ylläpitäminen on etätyössä tavallista haastavampaa (Bolick, 2020; Edmondson & Daley, 2020; Lechner & Tobias, Mortlock, 2021). Myös näistä syistä tässä tutkimushankkeessa tuotettu uusi tieto työhyvinvointia tukevista etäjohtamisen käytännöistä on erittäin ajankohtaista ja tärkeää. Lisäksi tässä tutkimushankkeessa on haluttu yhdistää sekä lähityöyhteisö- että organisaatiotason kokemus psykologisesta ja psykososiaalisesta turvallisuudesta, mikä on ollut myös yksi hankkeen keskeisistä uusista avauksista. Niin psykososiaalinen turvallisuusilmapiiri kuin psykologinen turvallisuuskin ovat molemmat kiinteästi yhteydessä johtamiskäytäntöihin.

### **1.3. Psykologisen turvallisuuden ja työhyvinvoinnin johtaminen etätyössä**

Edellä kuvasimme pakotetun etätyön keskeisiä työn voimavaroja ja vaatimuksia. Tyypillisesti näiden kokemusten tarkastelu on tapahtunut työntekijöiden näkökulmasta käsin (esim. Kirchner ym., 2021) ja esihenkilöiden kokemukset etätyöstä ja sen johtamisesta ovat jääneet vähemmälle huomiolle. Esihenkilöiden työ poikkeaa muiden työntekijöiden työstä muun muassa erityyppisten vastuiden vuoksi. Esihenkilöiden tehtävänä on muun muassa vastata johdettaviensa työhyvinvoinnista ja työturvallisuudesta työtehtävien organisoinnin ohella. Esihenkilöiden laajan ja vastuullisen tehtäväkentän vuoksi on tärkeä ymmärtää sitä, miten esihenkilötyö muuttui pandemia-aikana, ja erityisesti, mitkä tekijät sujuvoittivat ja mitkä tekijät vaikeuttivat johtamista ja kytkeytyivät siten myös sekä esihenkilöiden itsensä että johdettavien työhyvinvointiin.

Siirtyminen pakotettuun etätyöhön tarkoitti monessa tapauksessa sitä, että esihenkilöt, joilla ei ollut juurikaan aiempaa etätyöjohtamiskokemusta, siirtyivät nopeasti ja pakotettuina johtamaan etätyötä erityistilanteessa. Tutkimukset viittaavat siihen, että esihenkilöiden työ muuttui

monin tavoin. Esimerkiksi pandemiatilanteeseen liittyvä ohjeistaminen, uusien toimintatapojen kehittäminen ja niistä kommunikointi aiheuttivat lisätyötä (Hølge-Hazelton ym., 2021). Osa esihenkilöistä koki myös työn ja muun elämän yhteensovittamisen haastavammaksi kuin aiemmin (Kirchner ym., 2021) ja esimerkiksi terveyteen ja taloudellisiin haasteisiin liittyvät huolet kuormittivat heitä (Vinberg & Danielsson, 2021).

Myös monet johtamisen peruselementit, kuten sosiaalinen vuorovaikutus, saattoivat muuttua radikaalilla tavalla riippuen siitä, miten paljon tai vähän etätyötä oli aiemmin tehty. Etätyössä jokapäiväinen kontakti esihenkilön ja työntekijöiden välillä on tyypillisesti huomattavasti vähäisempää kuin kasvokkaisessa työssä ja tämä vaikuttaa työn käytäntöihin, kommunikaatioon, vuorovaikutukseen ja hyvinvointiin (Bouchard & Meunier, 2022; Poulsen & Ipsen, 2017). Myös johtajuuden dynamiikka voi muuttua etäolosuhteissa: työntekijöiden autonomia, itsensä johtamisen taidot ja jaettu johtajuus korostuvat lähityötä enemmän (Morgan, 2004; Müller & Niessen, 2019; Sjöblom, Juutinen, & Mäkikangas, 2022). Samalla on kuitenkin tärkeää esihenkilötyössä huolehtia siitä, että työntekijä saa riittävän tuen niin työn sisältöihin kuin työhyvinvointiin liittyviin asioihin etäolosuhteissa.

Samalla kun esihenkilötyö muuttui haastavammaksi, myös työntekijöiden tarpeet saattoivat muuttua. Koronapandemian aiheuttamissa erityisolosuhteissa esimerkiksi psykologisen työhyvinvoinnin turvaaminen on ollut erityisen tärkeää työntekijöiden joutuessa kohtaamaan monenlaisia uusia työhön ja sen tekemisen tapoihin kohdistuvia vaatimuksia, terveyteen liittyviä huolenaiheita sekä työn epävarmuuden lisääntymistä. On tutkimusnäyttöä siitä, että koronapandemian aiheuttaman kriisin vaikutukset työntekijöihin riippuivat suurella määrällä siitä, miten organisaatioissa reagoitiin tilanteeseen (Mihalache & Mihalache, 2021). Myös muissa tutkimuksissa on todettu, että koronapandemia on entisestään korostanut myönteisen työilmapiirin ja työolosuhteiden merkitystä (Biron ym., 2021) ja että etätyössä huomion kiinnittäminen luottamuksellisten ihmissuhteiden ja psykologisen turvallisuuden vaalimiseen on erityisen tärkeää (Bolick, 2020).

Esihenkilöiden työn muuttuminen näyttää aiemman tutkimuksen pohjalta olleen pandemia-aikana osin myös uudentyypisiin vaatimuksiin ja tarpeisiin vastaamista ja tältä osin myös kuormittavaa (esim. Kirchner ym., 2021). Tämän tyyppinen työn vaatimusten lisääntyminen on voinut paitsi uhata esihenkilöiden omaa työhyvinvointia (Bakker & Demerouti, 2017), mutta myös heijastua heidän tapaansa johtaa, ja sitä kautta vaikuttaa edelleen työntekijöiden, johdettavien, työhyvinvointiin. Tietynlaisten johtamistyylien – esimerkiksi palvelevan johtamisen tai vuorovaikutteisen johtamisen – on nimittäin osoitettu olevan yhteydessä työntekijöiden työhyvinvointiin (Montano, Reeske, Franke, & Hüffmeier, 2017).

Vaikka työhyvinvointia ja johtamista kartoittava tutkimus on nykypäivänä laajaa, psykologisen turvallisuuden ja työhyvinvoinnin johtamista etätyöolosuhteissa on kaiken kaikkiaan tutkittu vähän. Tiimin psykologiseen turvallisuuteen liittyvässä kirjallisuudessa on todettu, että etätyöolosuhteissa psykologisen turvallisuuden ja hyvinvoinnin ylläpitäminen on tavallista haastavampaa ja vaatii tarkoituksellisuutta ja tietoisia strategioita (Bolick, 2020; Edmondson & Daley, 2020; Lechner & Tobias Mortlock, 2021). Psykososiaalista turvallisuusilmapiiriä koskevia tutkimuksia puolestaan ei ole toistaiseksi toteutettu etätyöolosuhteissa, ja etätyön ominaispiirteiden pohdinta ja kuvailu puuttuu aihetta käsittelevästä johtamiskirjallisuudesta. Koronapandemian aiheuttaman pakotetun etätyön aikana työhyvinvointia ja johtamista on kartoitettu useissa tutkimuksissa, mutta erityisesti psykososiaalisen turvallisuusilmapiirin ja psykologisen turvallisuuden johtamisesta etätyössä tarvitaan edelleen kattavampaa tietoa, mihin tarpeeseen tämä tutkimushanke pyrki osaltaan vastaamaan. Koronapandemian jälkeen yleistyneessä ennustetussa monipaikkaisessa työssä on keskeistä ymmärtää paremmin, miltä osin johtaminen ja esihenkilötyö on etätyöolosuhteissa erilaista kuin perinteisemmässä kasvokkaisessa työssä, ja millaiset lainalaisuudet ja hyvät käytännöt siihen pätevät.

#### **1.4. Hankkeen tavoitteet**

*Turvallisesti etänä – työhyvinvointi ja sen johtaminen etätyössä* -hanke keskittyi työhyvinvointiin, sen kehittämiseen ja ennustajiin pakotetun etätyön aikana työntekijöiden kokemana. Lisäksi tarkastelumme kohteena olivat esihenkilöiden kokemukset lähijohtamisesta sekä erityisesti psykososiaalisen turvallisuusilmapiirin, psykologisen turvallisuuden ja työhyvinvoinnin johtamisesta etätyön aikana. Hankkeen keskeisenä tavoitteena oli selvittää, miten etätyö voidaan järjestää ja miten sitä voidaan johtaa tavalla, joka tukee työn tekemistä ja työhyvinvointia. On varsin todennäköistä, että pandemian päättymisen jälkeen etä- ja erityisesti monipaikkainen työ lisääntyy myös sellaisissa työtehtävissä, joissa etätyön ei aikaisemmin ajateltu olevan mahdollista. Tämän vuoksi tutkimukseen perustuva tieto etätyöstä ja etätyön psykologista työhyvinvointia ja turvallisuutta edistävästä tekijöistä ja johtamisen käytännöistä on erityisen tärkeää. Hankkeessa tutkittiin työntekijöiden ja esihenkilöiden kokemuksia koronapandemian aikaisesta etätyöstä hyödyntäen monipuolisesti sekä määrällisiä kattavia seuranta- ja poikkileikkausaineistoja että laadullisia haastatteluaineistoa ja avoimien kommenttien analyysiä. Konkreettiset tutkimustavoitteet ja -kysymykset olivat:

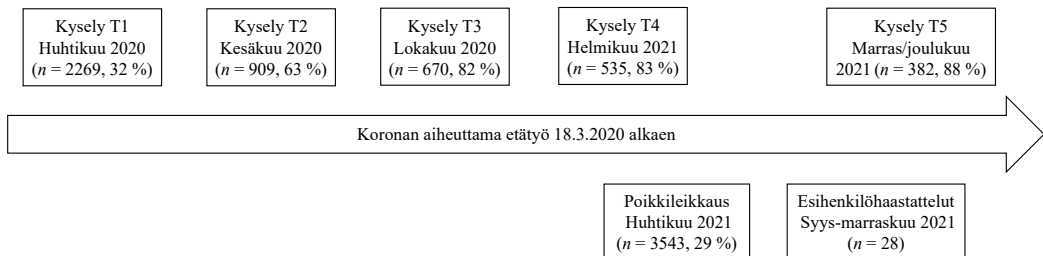
1. Miten psykologinen työhyvinvointi (työuupumus, työssä tylsistyminen ja työn imu) kehittyivät pakotetun etätyön aikana?
2. Miten etätyön vaatimukset ja voimavarat, työntekijään liittyvät tekijät (henkilökohtaiset voimavarat, työn kehittäminen ja itsensä johtaminen) ja organisaatioon liittyvät voimavarat (tuki etätyölle) olivat yhteydessä etätyön aikaiseen psykologiseen työhyvinvointiin?
3. Millaiset ovat psykososiaalisen turvallisuusilmapiirin ja lähityöyhteisön psykologisen turvallisuuden suomenkielisten kyselylomakeversioiden psykometriset ominaisuudet?
4. Miten psykososiaalinen turvallisuusilmapiiri ja lähityöyhteisön psykologinen turvallisuus olivat yhteydessä työhyvinvointiin?
5. Millaiseksi esihenkilöt kokivat etätyön kuormittavuuden ja etätyöajan johtamisen erityisesti työhyvinvoinnin ja psykososiaalisen turvallisuusilmapiirin näkökulmista tarkasteltuina?

## 2. Tutkimusasetelma ja aineistot

### 2.1. Hankkeen aineistot ja aikataulu

Turvallisesti etänä – työhyvinvointi ja sen johtaminen etätyössä -hankkeessa selvitettiin työntekijöiden ja esihenkilöiden kokemuksia työstä ja työhyvinvoinnista koronapandemian aiheuttaman etätyön aikana. Tutkimukseen osallistui kolme korkeakoulua: Tampereen korkeakouluuyhteisö, Turun yliopisto ja Itä-Suomen yliopisto.

Hanke toteutettiin ajalla 1.1.2021– 31.12.2022. Tänä aikana etätyötä, työhyvinvointia ja etäjohtamista kartoitettiin eri tavoilla: viisi mittauskertaa käsittävällä pitkittäistutkimuksella, poikkileikkaustutkimuksella ja haastattelututkimuksella. Tutkimushankkeen aineistonkeruut on kuvattu aikajanalla kuviossa 2.



### Kuvio 2. Turvallisesti etänä -tutkimushankkeen aineistonkeruut.

*Huom.* Pitkittäistutkimuksen T2–T5 vastausprosentit kuvaavat vastausaktiivisuutta suhteessa edelliseen kyselyyn.

### 2.2. Kyselyaineistot

Tutkimushankkeessa kerättiin Tampereen korkeakouluuyhteisöstä viisi tutkimuskertaa käsittävä *pitkittäisaineisto*, joka kerättiin huhti-, kesä- ja lokakuussa 2020 sekä helmi- ja marraskuussa 2021. Aineistonkeruu toteutettiin sähköisellä LimeSurvey-ohjelmalla.

Kutsu vastata *pitkittäistutkimuksen* ensimmäiseen kyselyyn (T1) lähetettiin koko Tampereen korkeakouluuyhteisölle yleisen sähköpostilistan kautta huhtikuussa 2020 pian sen jälkeen, kun yliopistojen tilat oli koronapandemiasta johtuen suljettu ja henkilökunta oli siirtynyt etätyöskentelyyn. Tutkimuksesta tiedotettiin ennakoon korkeakouluuyhteisön intranetin kautta muutamaa päivää ennen kyselyn lähettämistä. Kyselylomake lähetettiin yhteensä 6 929 työntekijälle ja siitä lähetettiin yksi muistutus muutama päivä ennen kyselyn sulkeutumista. Ensimmäiseen kyselyyn

vastasi yhteensä 2 661 henkilöä. Vastausprosentiksi muodostui 38. Toinen kysely (T2) lähetettiin kesäkuussa 2020 niille 1 439 henkilölle, jotka olivat ilmaisseet halukkuutensa osallistua seurantakyselyyn ensimmäisen kyselyn yhteydessä. Toiseen seurantakyselyyn vastasi 909 työntekijää, jolloin T1–T2 vastausprosentiksi muodostui 63. Kolmas seurantakysely (T3) lähetettiin loka-/marraskuussa 2020 yhteensä 824 työntekijälle. Siihen vastasi 670 henkilöä, ja näin ollen T2–T3 vastausprosentti oli 82. Kutsu neljänteen kyselyyn (T4) lähetettiin muiden seurantakyselyiden tapaan työntekijöille, jotka olivat ilmoittaneet aiemmassa kyselyssä halukkuutensa osallistua jatkotutkimukseen. Neljäs seurantakysely oli auki helmikuun puolesta välistä maaliskuun alkuun. Kutsu lähetettiin 643 työntekijälle ja kyselyyn vastasi 535 työntekijää, jolloin T3–T4 vastausprosentiksi muodostui 83. Kutsu viidenteen kyselyyn (T5) lähetettiin marraskuussa 2021 434 työntekijälle. Siihen vastasi 382 työntekijää, ja siten T4–T5 vastausprosentiksi muodostui 88.

Ensimmäisellä tutkimuskerralla (T1) vastaajista 44 % työskenteli opetus- ja tutkimustehtävissä, 33 % kuului tukipalveluiden henkilöstöön ja 23 % oli jatko-opiskelijoita. Vastaajista 26 % oli suorittanut tutkijakoulutuksen, 49 % ylemmän ja 17 % alemman korkeakoulututkinnon. Vastaajien keskimääräinen ikä oli 43 vuotta ( $kh = 11,6$ ), ja heistä 65 % oli naisia. Tutkimushankkeesta julkaistut empiiriset artikkelit perustuvat pitkittäisaineiston eri vaiheisiin. Tässä raportissa kuvatut työhyvinvoinnin kehityspolut perustuvat yhteensä 417 työntekijän vastauksiin (sisältäen muun muassa resurssisopimuslaiset), jotka osallistuivat kaikkina viitenä ajankohtana kyselyyn (T1–T5). Heistä marras-joulukuussa 2021 toteutetun kyselyn (T5) mukaan 43 % kuului opetus- ja tutkimushenkilöstöön, 45 % tukipalveluhenkilöstöön, 4 % edusti johtajistoa ja 8 % oli yliopistoon työsuhteessa olevia jatko-opiskelijoita. Vastaajista 96 % oli työsuhteessa korkeakoulu yhteisöön ja 4 % työskenteli resurssisopimuksella. Osallistujien keski-ikä oli 46 vuotta (vaihteluväli 25–69), valtaosa oli naisia (73 %) ja eli parisuhteessa (79 %). Tutkimuksen alussa kaikki vastaajat työskentelivät etänä. Marras/joulukuussa 2021 vastaajista 43 % teki pelkästään etätötyä ja kolmannes vastaajista (27 %) työskenteli 3–4 päivää työviikosta etänä. Katoanalyysit osoittivat, että naiset, iältään vanhemmat työntekijät ja tukipalvelujen henkilöstö olivat yliedustettuina pitkittäisaineistossa. Muutoin systemaattista katoa ei ilmennyt.

Tampereen korkeakoulu yhteisön lisäksi hankkeessa toteutettiin seurantatutkimus myös Turun yliopistossa. Tutkimus käsitti kaksi mittauskertaa: ensimmäinen aineistonkeruu (T1) toteutettiin syys-lokakuussa 2020 ja toinen aineistonkeruu (T2) maaliskuussa 2021. Ensimmäiseen kyselyyn lähetettiin kutsu koko henkilöstölle, jota oli keräyksen aikaan 3 788 henkilöä. 1487 työntekijää täytti kyselyn kokonaisuudessaan, jolloin vastausprosentti oli 39. Toiseen kyselyyn lähetettiin kutsu niille 872:lle ensimmäiseen kyselyyn vastanneille, jotka olivat ilmoittaneet halukkuutensa osallistua seurantaan. Kyselyyn vastasi 597 henkilöstön edustajaa, jolloin vastausprosentti oli 68.

Pitkittäistutkimuksista erillinen *poikkileikkaustutkimus* toteutettiin Tampereen, Turun ja Itä-Suomen yliopistoissa 12.4.2021–3.5.2021. Ennen kyselyn lähettämistä tutkimuksesta tiedotettiin yliopistoissa sisäisten viestintäkanavien kuten intranetin, sähköpostilistojen ja Yammerin kautta. Kutsu kyselytutkimukseen lähetettiin yliopistojen koko henkilöstölle sähköpostilistojen kautta. Kyselystä muistutettiin Tampereen ja Itä-Suomen yliopistoissa kaksi kertaa sekä Turun yliopistossa yhden kerran henkilökunnan sähköpostilistojen kautta. Kyselyn aukeamisaikaan henkilöstön määrä sähköpostilistoilla oli Tampereen yliopistossa 5 426, Turun yliopistossa 3 710, sekä Itä-Suomen yliopistossa 2 984.

Kyselyyn vastasi yhteensä 3 971 henkilöä. Tyhjien vastausten poiston jälkeen vastaajia oli 3 543, ja koko kyselyn täytti yhteensä 3 023 vastaajaa. Suurin osa vastaajista oli Tampereen yliopistosta ( $n = 1642$ , vastausprosentti 30). Turun yliopistosta vastaajia oli 1 187 (vastausprosentti 32) ja Itä-Suomen yliopistosta 714 (vastausprosentti 24). Kaikkien yliopistojen vastaajista yhdistetyn aineiston vastausprosentti oli 29.

Hankkeessa hyödynnettiin aineistoa, josta rajattiin pois väitöskirjatutkijat, resurssisopimuksella työskentelevät ja tutkimusta avustava henkilöstö, koska kiinnostus oli työsuhteessa olevien kokemuksissa. Yhteensä aineistossa tämän rajauksen jälkeen oli 2 660 vastaajaa. Vastaajista 49 % ( $n = 1 300$ ) oli opetus- ja tutkimushenkilöstöä, 48 % vastaajista ( $n = 1 274$ ) kuului tukipalvelujen ja tiedekuntien henkilöstöön ja 3 % ( $n = 86$ ) edusti johtotasa. Vastaajista yhteensä 20 % ilmoitti toimineensa etätöyön aikana esihenkilötehtävissä. Vastaajien iän keskiarvo oli 48 vuotta ( $kh = 10,2$ ). Vastaajista 66 % oli naisia, 27 % miehiä ja 6 % muunsukupuolisia tai ei halunnut vastata tai määrittellä sukupuoltaan kyselyssä. Vastaajista valtaosalla oli joko ylempi korkeakoulututkinto (35 %) tai lisensiaatin tai tohtorin tutkinto (45 %). Suurin osa vastaajista (74 %) asui yhdessä jonkun muun aikuisen, kuten puolison tai kumppanin kanssa. Yksin asui 17 % vastaajista. Vastaajista 33 % ei ollut tehnyt lainkaan etätöitä ennen maaliskuuta 2020, 32 % oli tehnyt vähemmän kuin yhden kokonaisen päivän viikossa, 22 % 1 tai 2 päivää viikossa, 5 % oli tehnyt 3–4 päivää viikossa ja 4 % oli tehnyt pelkästään tai lähes pelkästään etätöitä.

### **2.3. Haastatteluaineisto**

Tutkimushankkeessa toteutettiin hankkeen keskeisiä teemoja syventävät esihenkilöhaastattelut, joihin haastateltiin yhteensä 28 erilaisissa johtavissa tehtävissä toimivaa henkilöstön edustajaa Tampereen, Turun ja Itä-Suomen yliopistoista (2 harjoitushaastattelua ja 26 lopulliseen haastatteluaineistoon sisältyvää haastattelua).



Haastatellut esihenkilöt ja johtajat ohjautuivat haastatteluun vastattuaan huhtikuussa 2021 poikileikkauskyselytutkimukseen ja ilmaistuaan sen yhteydessä halukkuutensa osallistua pakotetun etätyön aikaisen johtamisen ja hyvinvoinnin teemoja syventävään haastatteluun. Yhteensä 168 esihenkilöä ja johtajaa ilmaisi halukkuutensa osallistua haastatteluun. Heistä poimittiin satunnaisvalinnalla 75 henkilöä, joista valittiin eri yliopistoja, johtamistoimenkuvia, johtamistyökokemusta, alaisten määrää, tieteenaloja, yliopistonyksiköitä sekä sukupuolia edustava otos ( $n = 28$ ). Haastattelut toteutettiin syys-, loka- ja marraskuussa 2021.

Haastatelluista esihenkilöistä 12 oli Tampereen korkeakouluyhteisöstä, 9 Turun yliopistosta ja 5 Itä-Suomen yliopistosta; 12 (46 %) edusti lähiesihenkilötasoa, 10 (39 %) päällikkötasoa ja 4 (15 %) johtaja/dekaanitasoa, ja 16 (62 %) oli naisia ja 10 (38 %) miehiä. Haastateltujen keski-ikä oli 48,6 vuotta ( $kh = 6,0$ ) ja keskimääräinen työkokemus senhetkisessä työtehtävässä 6,5 vuotta ( $kh = 6,3$ ).

## **2.4. Muuttajat**

Tutkimushankkeessa käytetyt määrälliset kyselyt sisälsivät kysymyksiä taustatekijöistä, työn piirteistä, työntekijän henkilökohtaisista voimavaroista, työntekijän valmiuksista, työntekijän toiminnasta etätyössä sekä työhyvinvoinnista. Tutkimuksessa käytetyt muuttajat ja summamuuttajat on esitelty taulukossa 1. Yleisenä pyrkimyksenä oli käyttää aiemmissa tutkimuksissa validoituja ja toimiviksi todettuja kyselymenetelmiä, mutta hankkeessa myös kehitettiin uusia kyselyväittämiä tavoittamaan pakotettuun etätyöhön liittyviä ilmiöitä.

**Taulukko 1. Tutkimuksen muuttujat.**

<b>MUUTTUJA/ SUMMAMUUTTUJA</b>	<b>OSIOIDEN LUKU- MÄÄRÄ</b>	<b>ASTEIKON VAIHE- LUVÄLI</b>	<b><math>\alpha</math></b>	<b>LÄHDE</b>
<b>TYÖN PIIRTEET</b>				
Kodin toimivuus etätyöympäristönä	6	1–5	0,71–0,72 <sup>a</sup> 0,82 <sup>b</sup>	Kehitetty hanketyö- ryhmässä. Esimerkki- väittäjä: ”Minulla on kotonani työntekoon soveltuvat riittävät tilat”
Organisaation tarjo- ama etätyön tuki	6	1–5	0,78–0,81 <sup>a</sup>	Kehitetty hanketyö- ryhmässä. Esimerk- kiväittäjä: ”Olen saanut riittävät ohjeet eri tehtä- vien hoitamiseen”
Psykososiaalinen turvallisuusilmapiiri	4	1–5	0,88–0,89 <sup>a</sup> 0,91 <sup>b</sup>	Dollard (2019)
Lähityöyhteisön psy- kologinen turvallisuus	6	1–5	0,90 <sup>b</sup>	Edmondson (1999); Clausen ym. (2019); kaksi väittäjää kehitetty hanketyöryhmässä
Sosiaalinen tuki	6	1–5	0,91 <sup>b</sup>	Clausen ym. (2019)
Työn aikapaineet	3	1–5	0,82 <sup>b</sup>	Clausen ym. (2019)
<b>TYÖNTEKIJÄN HENKILÖKOHTAISET VOIMAVARAT</b>				
Työspesifi pystyvyyssusko	3	1–5	0,86–0,89 <sup>a</sup>	Hakanen, Harju, Seppälä, Laaksonen, & Pahkin (2012)
Resilienssi	3	1–5	0,82–0,84 <sup>a</sup>	Rantanen ym. (2020); Smith ym. (2008)
<b>TYÖNTEKIJÄN VALMIUDET</b>				
Tietotekniset etätyövalmiudet	3	1–5	0,74 <sup>b</sup>	Kehitetty hanketyö- ryhmässä. Esimerkki- väittäjä: ”Etätyön vaatima tietotekninen osaamiseni on ollut riittävää”
<b>TYÖNTEKIJÄN TOIMINTA ETÄTYÖSSÄ</b>				
Tavoitteisiin liittyvä itsensä johtaminen	3	1–5	0,78 <sup>b</sup>	Houghton & Neck (2002); Sjöblom, Salmela-Aro, & Hietajärvi (2020)
Hyvinvointiin liittyvä itsensä johtaminen	3	1–5	0,78 <sup>b</sup>	Sjöblom, Salmela-Aro, & Hietajärvi (2020)

MUUTTUJA/ SUMMAMUUTTUJA	OSIOIDEN LUKU- MÄÄRÄ	ASTEIKON VAIHTE- LUVÄLI	$\alpha$	LÄHDE
Työn tuunaus työn vaatimuksia optimoimalla	4	1–5	0,86–0,90 <sup>a</sup> 0,86 <sup>b</sup>	Demerouti & Peeters (2018)
<b>TYÖHYVINVOINTI</b>				
Työn imu	3	1–5	0,83–0,85 <sup>a</sup> 0,81 <sup>b</sup>	Schaufeli, Shimazu, Hakanen, Salanova, & De Witte (2019)
Työn merkityksellisyys	4	1–5	0,91 <sup>b</sup>	May ym. (2004)
Työkyky	1	1–5		Ilmarinen, Ilmarinen, Huuhtanen, Louhevaara, & Näsman (2015)
Työuupumus / Uupumusasteinen väsymys	3 <sup>a</sup> , 4 <sup>b</sup>	1–5	0,85–0,89 <sup>a</sup> 0,74 <sup>b</sup>	Schaufeli, Desart, & De Witte (2020)
Työssä tylsistyminen	4	1–5	0,79–0,81 <sup>c</sup>	Reijsegar ym. (2013)

Huom. <sup>a</sup>T1–T5, <sup>b</sup>poikkileikkaus, <sup>c</sup>T3–T3

Kyselylomakkeissa esitettiin lisäksi myös avoimia kysymyksiä, joita analysoitiin hankkeessa useammassa artikkelissa. Esimerkiksi huhtikuussa 2021 niille, jotka kertoivat toimineensa esihenkilötehtävissä pakotetun etätöyön aikana, esitettiin kysymys: ”*Jos haluat, voit kertoa tähän lisää esihenkilökokemuksistasi etätöyön aikana. Esimerkiksi: Millaista tukea olet kaivannut esihenkilötehtävien hoitamiseen etätöyön aikana? Mistä on ollut apua? Millaiset tilanteet olet kokenut kaikkein haastavimmiksi esihenkilönä?*”.

## 2.5. Analyysimenetelmät

Hankkeen määrällisiä aineistoja hyödyntävissä tutkimuksissa analyysimenetelminä käytettiin latenttia profiilianalyysia, sekoitettujen jakaumien kasvukäyrämallinnusta ja rakenneyhtälömallinnusta. Työhyvinvoinnin selittäjiä analysointiin erilaisilla regressiopohjaisilla menetelmillä, esimerkiksi hierarkkisella ja multinomiaalisella logistisella regressioanalyysillä. Laadullisia aineistoja analysoitiin laadullisella aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä, jota hyödynnetään laajalti terveyteen ja hyvinvointiin liittyvässä tutkimuksessa (Elo & Kyngäs, 2007; Krippendorff, 2012; Mason, 2002). Haastattelujen laadullisen analyysin tukena käytettiin ATLAS.ti 22 -ohjelmaa.

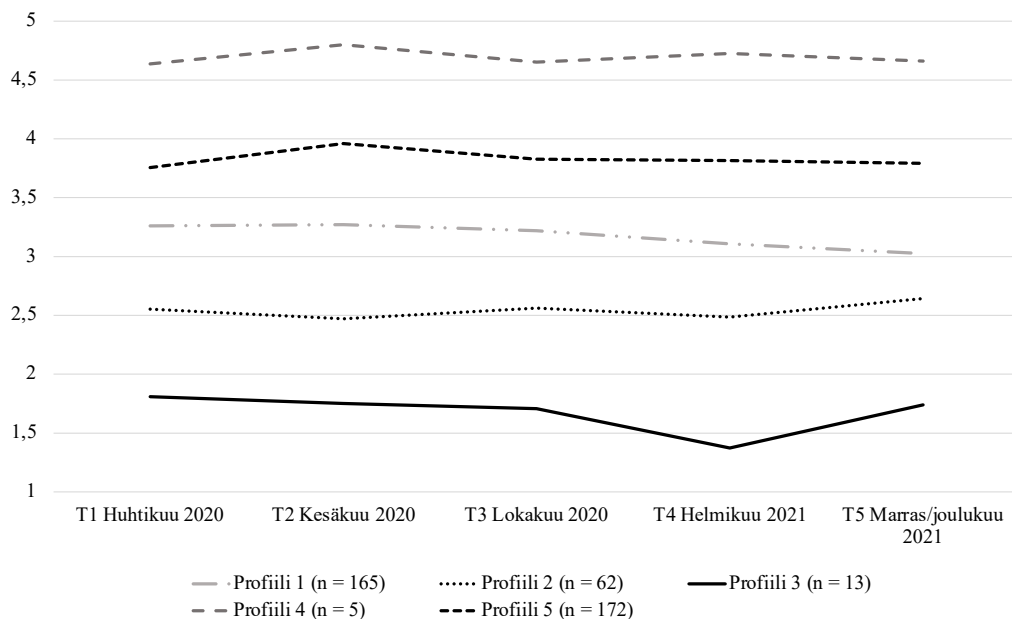
### 3. Tulokset

#### 3.1. Työhyvinvointi, sen kehitys ja ennustajat koronapandemia-ajan etätyössä

##### 3.1.1. Työhyvinvoinnin kehittyminen etätyön aikana

Tutkimushankkeen keskeiset tulokset osoittavat, että kokemukset etätyöstä ja sen aikaisesta hyvinvoinnista eriytyvät (Mäkikangas, Juutinen, Oksanen, & Melin, 2020; Mäkikangas, Juutinen, Mäkinen, Sjöblom, & Oksanen, 2022; Mäkikangas, Sjöblom, Juutinen, & Ruohomäki, 2023). Jotkut työntekijät kykenivät nauttimaan etätyön antamasta vapaudesta ja eräs tutkimukseen osallistunut henkilö totesi kyselylomakkeen avokommenttiin antamassaan vastauksessa, että ”*Etätyöskentelyyn siirtyminen on ollut parasta mitä koko työurallani on tapahtunut. Kaikki turha jää pois ja aikaa jää olennaisille asioille.*”. Kuitenkin myös erilaisia kokemuksia ilmeni, esimerkiksi: ”*Etätyössä rankinta on minulle se, etten koe olevani osa työyhteisöä, ja koska saan suuren osan työmotivaatiostani työyhteisöstä, en ole myöskään motivoitunut työhöni. Koen olevani täysin irrallinen työyhteisöstä, ja yhteenkuuluvuuden puuttuessa en koe rooliani merkittäväksi. Normaalityöskentelyssä nautin työstäni ja töihin on mukava tulla, enkä ole koskaan aiemmin tuntenut uupumusta. Nyt kuitenkin koen työni epämotivoivana ja ajoittain jopa ahdistavana.*” Näiden eriytyvien kokemusten vuoksi työhyvinvoinnin pitkäaikaisen kehityskulun tarkastelussa hyödynnettiin ilmiön moninaisuuden esille tuovaa henkilösuuntautunutta lähestymistapaa (Wang ym., 2013).

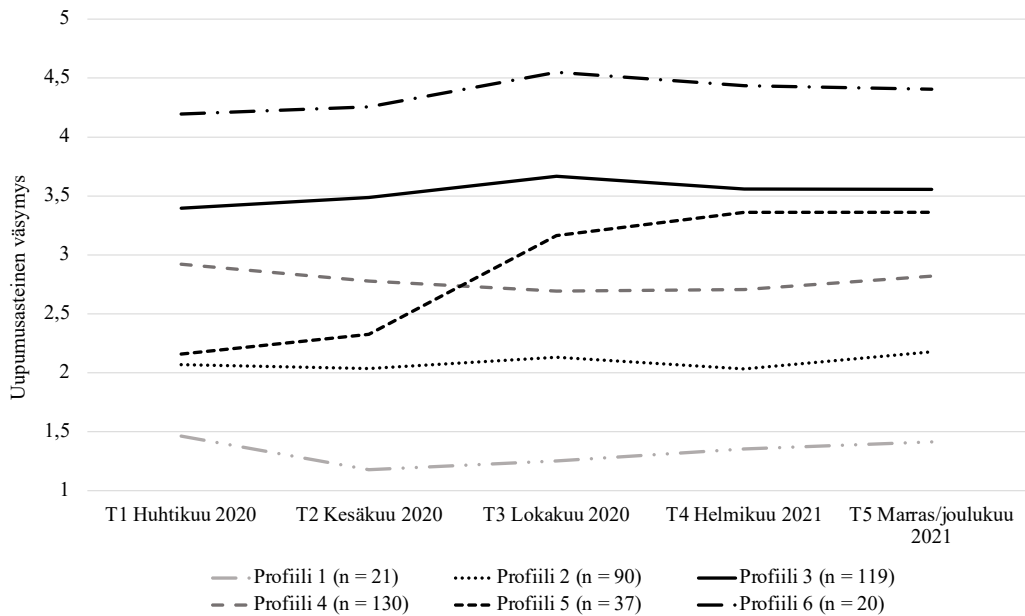
Havaitsimme myönteisen työhyvinvoinnin, työn imun, osalta yhteensä viisi eriytyvää kehityspolkua (ks. kuvio 3). Tyypillisimmät kehityskulut kuvasivat työn imun tason keskimääräistä (profiili 1,  $n = 165$ ) tai korkeaa (profiili 5,  $n = 172$ ) tasoa. Yhteensä näihin kahteen profiiliin kuului valtaosa tutkituista työntekijöistä (81 %). Ajalliset muutokset näissä profiileissa olivat varsin vähäisiä: profiiliin 5 kuuluvilla työntekijöillä etätyön alussa – huhtikuun ja kesäkuun 2020 aikavälillä – työn imu lisääntyi, mutta pysyi sen jälkeen samalla tasolla. Profiiliin 1 kuuluvilla työntekijöillä oli havaittavissa vähäistä työn imun laskua vuoden 2021 puolella. Näiden lisäksi havaittiin myös profiili, jossa työn imu säilyi samalla tasolla seuranta-aikana ja sen taso oli keskimääräistä alhaisempi (profiili 2,  $n = 62$ ). Havaitsimme myös kaksi pienempää profiilia, josta toisessa työn imun taso oli erittäin korkea ja se edelleen lisääntyi etätyön alussa (profiili 4,  $n = 5$ ), kun taas toisessa työn imun taso oli erittäin matala ja vuoden 2021 alkuun saakka vähenevä (profiili 3,  $n = 13$ ).



### Kuvio 3. Työn imun kehityskulut etätyön aikana.

Vastauskaala 1 = en koskaan, 5 = aina. Kuvio julkaistu Gaudeamuksen luvalla.

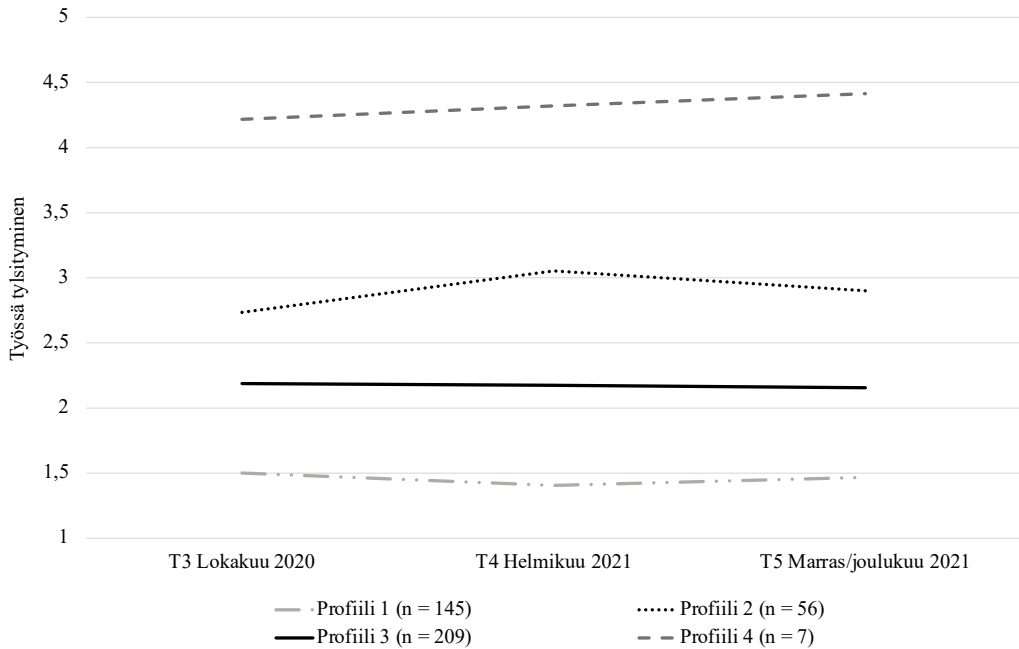
Uupumusasteista väsymystä kuvasi kuusi erilaista kehityskulkua (ks. kuvio 4). Valtaosalle työntekijöistä (81 %, profiilit 2–4) oli tyypillistä vähäinen tai keskimääräinen uupumusasteinen väsymys, joissa ei tapahtunut juurikaan ajallisia muutoksia seuranta-aikana. Näiden lisäksi havaittiin profiili, johon kuuluville oli tyypillistä erittäin alhainen uupumus, joka vielä edelleen väheni etätyön alussa (profiili 1,  $n = 21$ ). Lisäksi havaitsimme profiilin, joka koki erittäin korkeaa uupumusasteista väsymystä jo etätyön alussa, ja tämä kokemus lisääntyi edelleen syksyn 2020 aikana ja säilyi koko tutkimusajan korkealla tasolla (profiili 6,  $n = 20$ ). Vastaava kehityskulku havaittiin myös profiiliin 5 kuuluvilla työntekijöillä ( $n = 37$ ), joiden uupumusasteisen väsymyksen taso lisääntyi lineaarisesti etätyön alusta aina helmikuuhun 2021 saakka.



#### Kuvio 4. Uupumusasteisen väsymyksen kehityspolut etätöön aikana

Vastauskaala 1 = en koskaan, 5 = aina. Kuvio julkaistu Gaudeamuksen luvalla.

Havaitsimme työssä tylsistymisestä neljä erilaista kehityspolkua (ks. kuvio 5). Tyypillistä oli, että työssä tylsistymistä ei juurikaan koettu: vähäistä (profiili 3,  $n = 209$ ) tai erittäin vähäistä työssä tylsistymistä (profiili 1,  $n = 145$ ) raportoi valtaosa (85 %) tutkituista vastaajista. Näiden lisäksi havaittiin profiili 2 ( $n = 56$ ), jossa työssä tylsistymistä raportoitiin jonkin verran ja tässä profiilissa työssä tylsistyminen lisääntyi vuoden 2020 lopusta vuoden 2021 alkuun, mutta vuoden 2021 aikana tylsistymisen kokemukset jälleen vähentyivät. Lisäksi havaittiin myös erittäin pieni profiili, johon kuului yhteensä 7 työntekijää (profiili 4). Heillä työssä tylsistyminen oli erittäin korkeaa ja edelleen lisääntyvää pakotetun etätöön aikana.



### Kuvio 5. Työssä tylsistymisen kehityspolut etätyön aikana

Vastauskaala 1 = en koskaan, 5 = aina. Kuvio julkaistu Gaudeamuksen luvalla.

Yhteenvedon yllä esitetystä voidaan todeta, että korkeakouluhenkilöstön työhyvinvointia pakotetussa etätyössä luonnehti yleisesti korkea työmotivaatio ja ylikuormitus pikemmin kuin alikuormitus. Vaikka uupumusasteista väsymystä koettiin yleisesti jonkin verran, työn imun kokemukset olivat keskimäärin korkealla tasolla, mutta työssä tylsistymisen kokemukset puolestaan vähäisiä. Ajallisesti kehityskulut olivat valtaosassa havaittuja profiileja varsin pysyviä. Yleisesti tarkasteltuna työn imussa oli havaittavissa pientä nousua heti etätyön alussa niillä, joilla työn imun oli lähtötasoisesti jo korkea. Uupumusasteisen väsymyksen ja työssä tylsistymisen lisääntyminen – jos sellaista tapahtui – oli sen sijaan tyypillisempää etätyön pitkittyessä, syksyn 2020 aikana. Työhyvinvoinnin ajalliset muutokset olivat sen sijaan varsin epätyypillisiä vuoden 2021 aikana, mikä voi osaltaan kertoa etätyöhön totumisesta ja sujuvien työskentelytapojen löytämisestä.

Tutkimuksessaamme hyödynnetty henkilösuuntautunut tarkastelu toi esiin näistä yleisistä taso- ja muutoskehityskulusta poikkeavia, määrällisesti pienempiä ryhmiä, joissa esimerkiksi työn imua koettiin poikkeuksellisen vähän tai työssä tylsistymistä ja uupumusasteista väsymystä poikkeuksellisen paljon, tai työntekijäryhmiä, joilla ilmeni isojakin ajallisia muutoksia. Tämä osoittaa henkilösuuntautuneen tutkimusotteen tarpeellisuuden etätönaikaisen työhyvinvoinnin tarkastelussa: ei ole syytä puhua kokemuksellisesti yhtäläisestä joukosta tai kaikkia työntekijöitä kuvaavista kokemuksista.

### 3.1.2. Työhyvinvoinnin selittäjät

Tutkimuksessa tarkasteltiin useiden eri työhön, työntekijän voimavaroihin ja työn kehittämiseen liittyvien tekijöiden merkitystä työhyvinvoinnille etätönaikana. Koonti tutkimushankkeen keskeisistä tuloksista julkaistuihin tutkimuksiin pohjautuen on esitetty taulukossa 2. Tulokset osoittavat ensinnäkin, että keskeisillä etätöspesifeillä työn voimavaroilla oli tärkeä merkitys etätötilanteessa: sekä kodin toimivuus etätöympäristönä että organisaation tarjoama tuki etätöhyön olivat myönteisesti yhteydessä työn imuun ja työkykyyn, ja kielteisesti yhteydessä uupumusasteiseen väsymykseen. Nämä voimavariatekijät olivat myös tärkeitä pitkäaikaisen myönteisen työhyvinvoinnin kehityksen mahdollistajia. Näiden lisäksi myös perinteisimmillä työn piirteillä havaittiin yhteys etätönaikaiseen työhyvinvointiin siten, että runsas esihenkilöiltä ja kollegoilta saatu sosiaalinen tuki edisti työn imua ja ehkäisi työuupumusta, kun taas runsaat koetut aikapaineet lisäsivät kokemusta työuupumuksen oireista.

**Taulukko 2. Katsaustaulukko hankkeen tuloksista liittyen työhyvinvoinnin selittäjiin.**

	TYÖN IMU	TYÖN MERKITYKSELLISYYS	TYÖKYKY	TYÖUUPUMUS/UUPUMUSASTEINEN VÄSYMYS	TYÖSSÄ TYLSISTYMINEN
<b>TAUSTATEKIJÄT</b>					
- Naiset	+ a, b, f, g	+ d	+ e	+ d, f, i	- h
- Ikä	+ a, b, f, g	+ d	+ e	- c, d, i	- f, h
- Koulutus				+ d	
- Parisuhteessa				- f	
- Aikaisempi kokemus etätöystä	+ a	+ d		- i	
- Opetus- ja tutkimushenkilöstö		+ d	- e	+ d	- f



	<b>TYÖN IMU</b>	<b>TYÖN MERKI- TYKSEL- LISYYS</b>	<b>TYÖ- KYKY</b>	<b>TYÖUUPUMUS/ UUPUMUS- ASTEINEN VÄSYMYS</b>	<b>TYÖSSÄ TYLSISTY- MINEN</b>
<b>TYÖN PIIRTEET</b>					
- Kodin toimivuus etätyöympäristönä	+ a, b		+ e		
- Organisaation tarjo- ama etätyön tuki	+ a, b		+ e	- c	
- Sosiaalinen tuki	+ g			- i	
- Työn aikapaineet				+ i	
<b>TYÖNTEKIJÄN HENKILÖKOHTAISET VOIMAVARAT</b>					
- Työspesifi pystyvyyssusko	+ a, b				
- Resilienssi				- c	
<b>TYÖNTEKIJÄN VALMIUDET</b>					
- Tietotekniset etätyövalmiudet	+ g				
<b>TYÖNTEKIJÄN TOIMINTA ETÄTYÖSSÄ</b>					
- Oman työn johtaminen		+ d		- d	
- Oman hyvinvoinnin johtaminen		+ d		- d	
- Työn tuunaus työn vaatimuksia optimoimalla	+ a, b, g				- h

Tieteelliset artikkelit:

<sup>a</sup> Mäkikangas, A., Juutinen, S., Oksanen, A., & Melin, H. (2020)

<sup>b</sup> Mäkikangas, A., Juutinen, S., Mäkinie mi, J-P., Sjöblom, K., & Oksanen, A. (2022)

<sup>c</sup> Mäkinie mi, J.-P., Oksanen, A., & Mäkikangas, A. (2021)

<sup>d</sup> Sjöblom, K., Juutinen, S., & Mäkikangas, A. (2022)

<sup>e</sup> Kyrönlahti, S., Neupane, S., Nygård, C-H., Oakman, J., Juutinen, S., & Mäkikangas A. (2022)

<sup>f</sup> Mäkikangas, A., Sjöblom, K., Juutinen, S., & Ruohomäki, V. (2023)

Pro gradu -tutkielmat:

<sup>g</sup> Saari, L., & Villman, M. (2022)

<sup>h</sup> Summanen, O. (2022)

<sup>i</sup> Sävilammi, A. (2022)

Työhön liittyvien tekijöiden lisäksi työntekijän henkilökohtaisilla voimavaroilla ja toiminnalla oli tärkeä merkitys etätyönaikaiselle työhyvinvoinnille. Henkilökohtaisista voimavaroista erityisesti työspesifi pystyvyysusko oli työn imua edistävä tekijä pakotetun etätöyön aikana. Lisäksi työntekijät, joilla oli korkea resilienssin taso, raportoivat vähäisempää uupumusasteista väsymystä kuin työntekijät, joilla resilienssin taso oli matala. Työntekijän tietoteknisillä valmiuksilla suhteessa etätöyön vaatimukseen havaittiin myös olevan yhteys työn imun kokemukseen. Työntekijän toimintaan liittyvistä tekijöistä työn tuunaaminen työn vaatimuksia optimoimalla oli merkittävä tekijä, joka ennusti työn imun ja työssä tylsistymisen myönteistä ajallista kehittymistä. Tavoitteisiin liittyvän itsensä johtamisen sekä hyvinvointiin liittyvän itsensä johtamisen havaittiin puolestaan olevan erityisen tärkeitä tekijöitä työn merkityksellisyyden kokemuksen edistämisen ja vähäisen työuupumuksen kokemuksen näkökulmista käsin tarkasteltuna.

Taustatekijöistä vanhemmalla iällä ja aikaisemmalla etätöykokemuksella havaittiin olevan yhteys runsaampaan työn imun ja työn merkityksellisyyden kokemukseen sekä parempaan työkykyyn. Työpahoinvoinnin ilmiöstä ikä oli yhteydessä myös vähäisempään työuupumukseen ja työssä tylsistymisen kokemukseen. Naiset raportoivat miehiä enemmän työn imua, mutta myös työuupumusta. Verrattaessa eri ammattiryhmiä havaittiin työnkuvan ristiriitainen suhde työhyvinvointiin: opetus- ja tutkimushenkilöstö koki työnsä hallintohenkilöstöä merkityksellisemmäksi ja koki vähemmän työssä tylsistymistä, mutta toisaalta koki muita henkilöstöryhmiä enemmän työuupumusta.

Tutkimuksessa havaittiin myös erilaisia yhdysvaikutuksia sekä työn piirteiden välillä että työn piirteiden ja henkilökohtaisten voimavarojen välillä. Ensinnäkin runsaan sosiaalisen tuen havaittiin suojaavan työn aikapaineiden haitalliselta yhteydeltä työstä palautumiseen (Sävilampi, 2022). Toisin sanoen tilanteessa, jossa aikapaineita koettiin paljon, runsas sosiaalinen tuki oli yhteydessä parempaan palautumiseen kuin tilanteessa, jossa sosiaalista tukea koettiin saavan vain vähän. Tämän lisäksi sekä korkea organisaation tarjoama tuki etätöytilanteessa sekä työntekijän korkea resilienssi suojasivat etätöytilanteesta yksinäisyydeltä ja sen haitallisilta vaikutuksilta stressiin ja uupumusasteiseen väsymykseen (Mäkinen ym., 2021).

### **3.2. Psykososiaalinen turvallisuusilmapiiri, lähityöyhteisön psykologinen turvallisuus ja työhyvinvointi pakotetun etätöyön aikana**

Hankkeessa tutkittiin myös psykososiaalista turvallisuusilmapiiriä ja lähityöyhteisön psykologista turvallisuutta sekä menetelmällisistä että työhyvinvointiyhteyksien näkökulmista: *ensiksi* tarkasteltiin suomenkielisen psykososiaalista turvallisuusilmapiiriä arvioivan PSC-kyselyn 12- ja

4-osioisen version psykometrisiä ominaisuuksia ja validoitiin suomenkielinen versio kyselymenetelmästä (Juutinen ym., 2022), *toiseksi* tutkittiin psykososiaalisen turvallisuusilmapiirin työhyvinvointiyhteyksiä (Juutinen ym., 2022), ja *kolmanneksi* laajennettiin psykologisen turvallisuuden arvioimista kyselymenetelmällä sekä tutkittiin lähityöyhteisön psykologisen turvallisuuden työhyvinvointiyhteyksiä (Sjöblom, Juutinen ym., 2022).

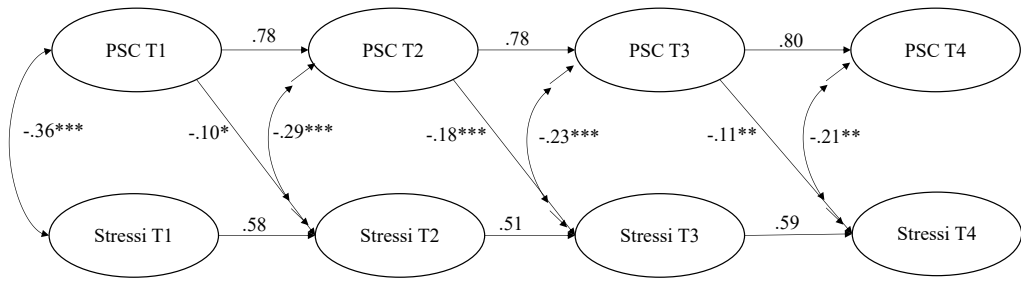
Kansainvälisesti psykososiaalista turvallisuusilmapiiriä on arvioitu kahdella eri kyselymenetelmällä, joista pidempi käsittää 12 väittämää ja lyhyempi neljä väittämää. Tutkimushankkeessa tarkasteltiin molempien suomenkielisten versioiden rakennevaliditeettia ja sisäistä johdonmukaisuutta, ja lisäksi lyhyemmän menetelmän kohdalla ajallista pysyvyyttä neljän mittauskeran välillä kymmenen kuukauden aikavälillä sekä kriteerivaliditeettia (Juutinen ym., 2022). Kriteerivaliditeettia tarkasteltiin selvittämällä psykososiaalisen turvallisuusilmapiirin yhteyttä stressiin, uupumusasteiseen väsymykseen ja työn imuun.

Tutkimuksen perusteella molempien kyselyversioiden sisäinen johdonmukaisuus oli hyvä. Pidemmän kyselymenetelmän kohdalla todettiin, että PSC-12 ei jakautunut teorian pohjalta muodostetun hypoteesin mukaisesti neljään ulottuvuuteen, vaan faktorianalyysi tunnisti molemmista kyselyversioista vain yhden faktorin (Juutinen, 2021). Tutkimustulosten pohjalta PSC-4 vaikutti psykometrisesti käyttökelpoiselta kyselyltä, joka tavoittaa saman kokonaisilmion kuin pidempi PSC-12. PSC-4-kyselyä voidaankin tutkimuksen perusteella suositella käytettäväksi jatkotutkimuksissa. Kyselyn väittämät on kuvattu taulukossa 3.

**Taulukko 3. Suomenkielisen PSC-4 -kyselyn väittämät korkeakouluympäristöön muokattuina.**

<b>SUOMENKIELINEN PSC-4 -KYSELY</b>	<b>1 TÄYSIN ERI MIELTÄ</b>	<b>2 JOKSEENKIN ERI MIELTÄ</b>	<b>3 EI SAMAA EIKÄ ERI MIELTÄ</b>	<b>4 JOKSEENKIN SAMAA MIELTÄ</b>	<b>5 TÄYSIN SAMAA MIELTÄ</b>
1. Korkeakoulumme ylin johto on sitoutunut stressin ennaltaehkäisyyn	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Korkeakoulumme ylin johto pitää henkistä hyvinvointia yhtä tärkeänä kuin tuloksellisuutta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Korkeakoulu yhteisössämme välitetään hyvin tietoa minua koskevista henkiseen turvallisuuteen liittyvistä asioista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Korkeakoulu yhteisössämme osallistuu kaikilla tasoilla (esim. työntekijät, esihenkilöt, ylin johto) stressin ennaltaehkäisemiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Tutkimuksessa todettiin myös, että PSC-4:n ajallinen suhteellinen pysyvyys oli korkea pakotetun etätyön aikana. Psykososiaalinen turvallisuusilmapiiri oli yhteydessä työhyvinvointimuuttujiin sekä samassa aikapisteessä että myöhemmin arvioituna: korkea psykososiaalinen turvallisuusilmapiiri oli yhteydessä matalampaan stressin kokemukseen sekä samanaikaisesti arvioituna että pitkittäistutkimuksen jokaisella aikavälillä (kuvio 6). Korkea psykososiaalinen turvallisuusilmapiiri oli samoin yhteydessä matalampaan uupumusasteiseen väsymykseen samanaikaisesti arvioituna, mutta se ennusti myös aikaväleillä T2–T3 ja T3–T4 myöhempää vähäisempää uupumusta. Korkea psykososiaalinen turvallisuusilmapiiri edisti työn imun kokemusta kaikissa aikapisteissä sekä pitkittäisesti aikavälillä T1–T2. Nämä tulokset osoittavat, että psykososiaalista turvallisuusilmapiiriä on mahdollista arvioida validisti lyhyen, neljä väittämää sisältävän kyselylomakkeen avulla. Toiseksi tulokset osoittavat psykososiaalisen turvallisuusilmapiirin tärkeän merkityksen työhyvinvoinnille koronapandemian ja siitä johtuvan pakotetun etätyön aikana.



**Kuvio 6. Pitkittäisyhteydet psykososiaalisen turvallisuusilmapiirin ja stressin välillä.**

Hankkeessa tutkittiin myös sitä, miten kokemus psykologisesta turvallisuusilmapiiristä kehittyi pakotetun etätyön aikana, onko kokemuksessa ollut yksilöllisiä eroja, ja millaisia yhteyksiä hyvinvointiin erilaisilla psykologisen turvallisuusilmapiirin kehityspoluilla voidaan havaita (Mäkikangas, Sjöblom, & Mäkinen, 2022). Havaitsimme tutkimuksessamme yhteensä neljä eri psykososiaalisen turvallisuusilmapiiriin pitkittäisprofiilia, jotka erosivat toisistaan ilmiön tasossa, mutta kaikissa kokemus turvallisuusilmapiiristä laski pakotetun etätyön aikana. Lisäksi profiileissa, joissa kokemus psykososiaalisesta turvallisuusilmapiiristä oli erityisen matala, todettiin uupumusasteisen väsymyksen lisääntymistä ja työ imun laskua.

Organisaatiotason psykososiaalisen turvallisuusilmapiiriin lisäksi hankkeessa tutkittiin myös lähityöyhteisön psykologista turvallisuutta (Sjöblom, Juutinen ym., 2022). Tutkimuksessa kehitettiin psykologisen turvallisuuden arvioimista seuraavin tavoin: 1) käsite laajennettiin tiimin psykologisesta turvallisuudesta lähityöyhteisön psykologiseksi turvallisuudeksi, koska useimmat työntekijät työskentelevät nykypäivänä useammassa kuin yhdessä tiimissä; 2) kyselymenetelmään sisältyviä väittämiä muokattiin ja sisällytettiin uusia väittämiä, jotta väittämät käsittelisivät kaikkia psykologisen turvallisuuden määritelmään kuuluvia osa-alueita, muun muassa virheisiin ja epäonnistumisiin liittyvää työyhteisön kulttuuria sekä työyhteisön jäsenten kiinnostusta toistensa hyvinvointia kohtaan. Näiden muutosten jälkeen väittämät muodostivat faktorianalyysissä selkeän yhden faktorin rakenteen, joka selitti 66 % kokonaisvarianssista. Faktorilataukset olivat korkeita (0,67–0,85) ja Cronbachin alfa-arvo oli 0,90. Näiden psykometrinen ominaisuuksien pohjalta voidaan todeta, että hankkeessa laajennettu kyselymenetelmä oli varsin pätevä, ja sitä voidaan suositella käytettäväksi lähityöyhteisön psykologiseen turvallisuuteen liittyvissä jatkotutkimuksissa.

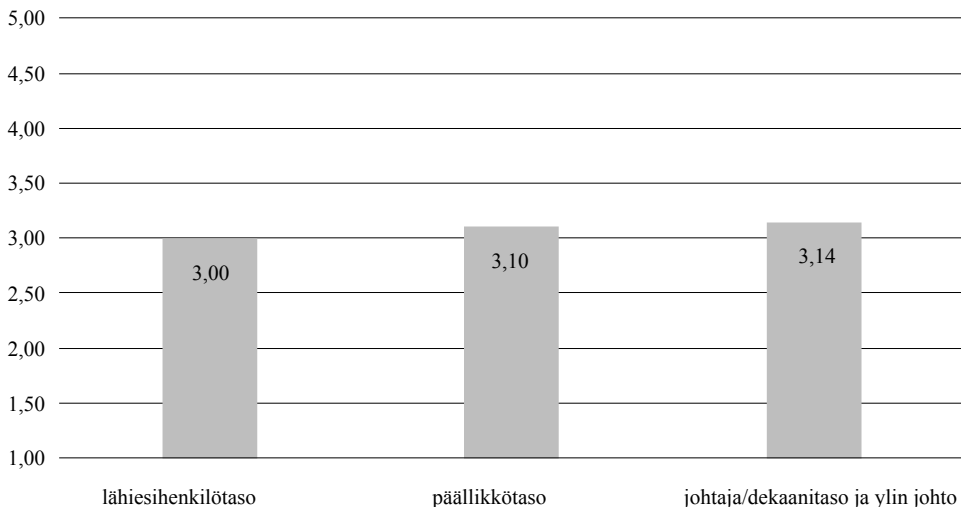
Tutkimuksessa selvitettiin myös lähityöyhteisön psykologisen turvallisuuden yhteyttä työhyvinvointiin. Tutkimuksessa todettiin, että lähityöyhteisön psykologinen turvallisuus oli myönteisessä

yhteydessä työn merkityksellisyyden kokemukseen ja kielteisessä yhteydessä työuupumukseen. Lisäksi tutkimuksessa havaittiin, että lähityöyhteisön psykologinen turvallisuus moderoi yhteyttä tavoitteisiin liittyvän oman työn johtamisen ja työn merkityksellisyyden välillä: eniten työn merkityksellisyyttä koettiin silloin, kun samanaikaisesti johdettiin aktiivisesti omaa työtä ja sen tekemistä, ja lähityöyhteisön psykologinen turvallisuus oli korkealla tasolla.

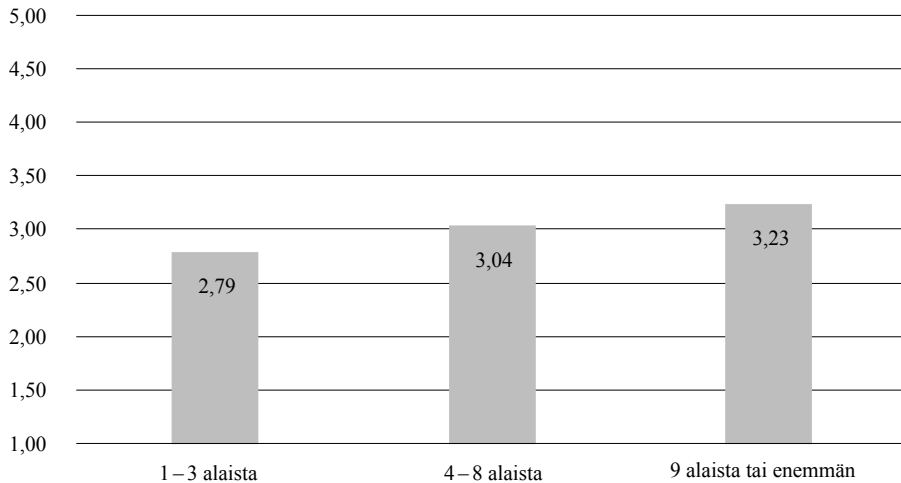
### 3.3. Esihenkilöiden kokemukset pakotetun etätöön johtamisesta

Esihenkilöiden kokemuksia pakotetun etätöön johtamisesta ja omasta hyvinvoinnista kartoitettiin hankkeessa sekä määrällisin menetelmin että laadullista haastatteluaineistoa ja kyselylomakkeen avoimia vastauksia analysoimalla.

Kyselyaineistosta tutkittiin esihenkilöiden kokemuksia esihenkilötöön kuormittavuuteen liittyen. Kyselyyn vastanneilla esihenkilöillä oli keskimäärin 7 vuoden kokemus esihenkilöstä nykyisessä yliopistossaan. Alaisten määrä vaihteli siten, että lähiesihenkilötasolla (esim. tutkimusryhmän tai tiimin vetäjä) alaisia oli keskimäärin 7, päällikkötasolla 25 ja johtaja/dekaanitasolla ja ylimmässä johdossa 42. Etätöön aikaisen esihenkilötöön kuormittavuuden kokemuksessa ei ollut eroa esihenkilötason suhteen (kuvio 7), mutta ne, joilla alaisia oli 1–3, kokivat vähemmän kuormitusta kuin ne, joilla alaisia oli enemmän (kuvio 8). Esihenkilötason ja alaisten määrän suhteen ei havaittu yhdysvaikutusta.



**Kuvio 7. Esihenkilötöön kuormittavuus etätöön aikana eri esihenkilötasoilla.**



**Kuvio 8. Esihenkilötyön kuormittavuus etätyön aikana alaisten määrän mukaan tarkasteltuna.**

Haastatteluaineistosta tutkittiin, millaisia tekijöitä esihenkilöt pitävät keskeisinä lähityöyhteisön psykologisen turvallisuuden ja psykososiaalisen turvallisuusilmapiirin ja työhyvinvoinnin johtamisessa pakotetussa etätyössä (Sjöblom, Mäkinen ym., 2022). Haastateltavien ( $n = 26$ ) mukaan tiimitason psykologisen turvallisuuden ja työhyvinvoinnin johtamista etätyössä edistivät ja tukivat muun muassa keskinäinen luottamus, vuorovaikutukseen panostaminen, joustavuus, aitous, virheiden luonnollisuuden korostaminen, tuki työtehtävälle sekä oma ja toisten työhyvinvointi. Vastakkaisesti etätyön johtamista vaikeuttivat ja haastoivat esihenkilöiden mukaan esimerkiksi vuorovaikutuksen vähäisyys, epäselvyys siitä, mitä työntekijöille kuuluu, työntekijöiden työn intensiivistyminen, esihenkilön oman työmäärän lisääntyminen, ajan puuttuminen vuorovaikutuksen tukemiseen ja työntekijöiden vaihtelevat työnsä ja työhyvinvointinsa johtamisen taidot.

Organisaatiotasaisen psykososiaalisen turvallisuusilmapiirin johtamista taas edistivät esihenkilöiden mukaan laaja tuki organisaatiolta, säännöllinen vuorovaikutus ylimmän johdon ja työterveystoimijoiden kanssa sekä selkeät ohjeet ja tuki työhyvinvointia tukeville prosesseille ja käytännöille. Psykososiaalisen turvallisuusilmapiirin johtamista hankaloittivat esimerkiksi epä johdonmukaisuus työhyvinvointiin liittyvissä käytännöissä, liiallinen työmäärä ja resurssien puute, kuormittavat organisaatiomuutokset, turvallisuutta ja työhyvinvointia korostavan johtamiskulttuurin puuttuminen, puuttuva huomio johtamisen kannalta olennaisiin asioihin, tuen puute työhyvinvoinnin johtamiseen sekä jatkuva epävarmuus. Myös yksinjäminen oman johtamistehtävän kanssa kuormitti esihenkilöitä.

Haastattelujen perusteella psykososiaalinen turvallisuusiilmapiiri ja se, minkä tyyppistä tukea esihenkilöt saivat organisaatiolta, loi edellytykset sille, miten hyvin he pystyivät johtamaan psykologista turvallisuutta ja työhyvinvointia omassa yksikössään, tutkimusryhmässään tai tiimissään. Esimerkiksi se, oliko esihenkilöllä riittävästi työaika tai muita resursseja ja kuinka paljon esihenkilöt saivat tukea omaan työhyvinvointinsa ja johtamisensa tueksi heijastui siihen, miten he pystyivät huolehtimaan työntekijöistään. Yliopistotyön erityispiirteet, kuten työsuhteiden epävarmuus, heijastuivat selvästi myös pakotetun etätöön johtamiseen.

Poikkileikkaustutkimuksen kyselylomakkeen (huhtikuu 2021) avointen vastausten perusteella tutkittiin, millaisia olivat esihenkilöiden ( $n = 233$ ) kokemat johtamistyön haaste- ja estevaatimukset pakotetun etätöön aikana. Vastauksista tunnistettiin neljä erityyppistä pakotetun etätöön haaste- ja estevaatimusta (Mäkinen & Mäkilä, 2023). Tunnistetut vaatimukset liittyivät organisaatioon, työhön, sosiaalisiin suhteisiin sekä työhyvinvoinnin lähijohtamiseen. Työhön ja sosiaalisiin suhteisiin liittyviä vaatimuksia mainittiin useimmin. *Organisaatiotason vaatimukset* liittyvät ylimmän johdon, hallinnon ja esihenkilön väliseen suhteeseen. Käytännössä esihenkilöt kokivat tuen puutetta ylimmältä johdolta, tiedon, ohjeiden ja neuvojen puutetta, epämielikkäitä vaatimuksia sekä lähijohtaja/-esihenkilörooliin liittyviä epäselvyyksiä. *Työhön liittyvät vaatimukset* koskivat työtä, työprosesseja ja esihenkilötyötä. Vaatimuksissa korostuivat pakotetun etätöön synnyttämät lisätööt, aikaisempien työtehtävien hankaloituminen sekä kokemus siitä, että ei pysty haluamallaan tavalla vastaamaan työntekijöiden tarpeisiin. *Sosiaaliset suhteet* eli suhteet esihenkilön ja hänen esihenkilönsä välillä sekä esihenkilön ja hänen johdettaviensa välillä – muuttuivat pakotetussa etätöössä. Vaatimukset näihin liittyen koskivat yksinjäämisen kokemuksia, sosiaalisten verkostojen supistumista, sosiaalisen vuorovaikutuksen muuttumista ja vaikeutumista sekä uutta tietoisempaa vuorovaikutuksen ja yhteisöllisyyden johtamista. *Työhyvinvoinnin lähijohtamista* taas haastoivat ja hankaloittivat se, että työhyvinvoinnin tukeminen on ollut vaikeaa eikä siihen ole välttämättä ollut tarvittavia resursseja, on ollut hankala tietää, miten työntekijät voivat, työntekijät ovat voineet huonosti ja omakin jaksaminen on ollut heikkoa, ja puuttuminen työpaahoinvointiin etänä on ollut vaikeaa.

Molemmissa aineistoissa nousi esiin erilaisia tekijöitä, joiden voi ajatella tukevan tai hankaloittavan pakotetun etätöön johtamista. Ne voitaneen nähdä myös esihenkilöiden johtamistyön voimavaroina ja vaatimuksina, koska määritelmällisesti voimavarat edistävät työn tekemistä ja työn tavoitteiden saavuttamista ja vaatimukset voivat taas toimia päinvastaisesti. Tekijöitä, jotka korostuivat aineistoissa, on ryhmitelty alla olevassa taulukossa 4 neljään eri tasoon eli ylempään hallinnollisstrategiseen organisaatiotasoon, konkreettisempaan työn tekemisen tasoon, sosiaalisen tuen ja vuorovaikutuksen tasoon sekä työhyvinvoinnin lähijohtamisen tasoon.



**Taulukko 4. Pakotetun etätöyön lähijohtamista edistäviä ja estäviä tekijöitä.**

<b>TUKEVAT, EDISTÄVÄT TEKIJÄT</b>	<b>ESTÄVÄT, VAIKEUTTAVAT TEKIJÄT</b>
<b>ORGANISAATIOTASO</b>	
Selkeät linjaukset esimerkiksi työhyvinvoinnin johtamiseen liittyen	Tiedon ja ohjeiden puute
Selkeät käytännöt, neuvot ja ohjeet	Tuen puute ylimmältä johdolta
Arvostuksen ja myötätunnon osoittaminen	Epämielekkäät ohjeet/johtamisvaateet
Tuki akuuteissa erityistilanteissa	Esihenkilö/johtamisroolin epäselvyys
Johtamiskoulutukset ja valmennukset	Organisaatiomuutokset
Säännölliset mahdollisuudet vaikuttaa, tulla kuulluksi ja keskustella ylimmän johdon sekä työhyvinvointitoimijoiden kanssa	
	Turvallisuutta ja työhyvinvointia tai työyhteisön jäseniä ”väheksyvä” johtamiskulttuuri
	Käytäntöjen epäsystemaattisuus ja kuormittavuus
	Korkeakouluorganisaatioiden fragmentaarisuus
<b>TYÖN TEKEMISEN TASO</b>	
Riittävät resurssit ja tuki työn tekemiselle	Etätyösiirtymään ja pandemiaan liittyvät uudet lisätyöt
Riittävä tekninen tuki ja sopivat tekniset välineet	Työtehtävien tekemisen hankaloituminen
Johdettavien itseohjautuva ja proaktiivinen työote	Kokemus, että ei onnistu työssään: ei pysty vastaamaan tarpeisiin
Kohtuullinen työmäärä ja työn selkeät tavoitteet	Liiallinen ja lisääntynyt työmäärä sekä johdettavilla että esihenkilöillä
Johdettavien aikaisempi etätökokemus	Työn, tilanteen ja työsuhteiden epävarmuus
<b>SOSIAALISEN TUEN JA VUOROVAIKUTUKSEN TASO</b>	
Tuki omalta esihenkilöltä	Ei tukea omalta esihenkilöltä tai kollegoilta
Vertaistuki	Kokemus yksinjäamisestä
Panostaminen laadukkaaseen vuorovaikutukseen	Vähäinen vuorovaikutus johdettavien kanssa
Aitous, luottamus ja hyväksyvyys vuorovaikutuksessa	Vuorovaikutuksen vaikeutuminen
Tietoisesti määritellyt ja yhdessä sovitut etävuorovaikutuksen käytännöt	Vapaamuotoisen vuorovaikutuksen vähyys ja sen myötä yhteyden ja luottamuksen heikentyminen

<b>TUKEVAT, EDISTÄVÄT TEKIJÄT</b>	<b>ESTÄVÄT, VAIKEUTTAVAT TEKIJÄT</b>
Pikaviestinten mielekäs käyttö vuorovaikutuksen tukena	Lisääntynyt tarve johtaa vuorovaikutusta
	Ei riittävästi aikaa etävuorovaikutukseen
	Ei riittävästi aikaa vuorovaikutuksen johtamiseen
	Sosiaalisen verkoston supistuminen
<b>TYÖHYVINVOINNIN LÄHIJOHTAMISEN TASO</b>	
Työhyvinvoinnin priorisointi organisaatiotasolla	Organisaatiotasolla ei huomioida työhyvinvoinnin kannalta tärkeimpiä asioita
Vuorovaikutus johdon ja työterveyshuollon kanssa	Ei riittävästi tukea työhyvinvoinnin johtamiseen
Selkeät ohjeet työhyvinvoinnin johtamiseen	Liiallisen työmäärän aiheuttama kuormittuneisuus ja ajanpuute
Tuki omalle ja työntekijöiden työhyvinvoinnille	Työntekijöiden itsensä johtamisen puutteet yleensä ja työhyvinvointiin liittyen
Työntekijöiden itsensä johtamisen taidot	Esihenkilön oma ja johdettavien työpahoinvointi
	Vaikeus tunnistaa hyvinvoinnin tilaa ja mahdollista työpahoinvointia etänä
	Työpahoinvointiin puuttumisen vaikeus etänä
	Ei mahdollisuutta tukea työntekijöitä kuormittavissa tilanteissa

## 4. Pohdinta

Tutkimushankkeessa tarkasteltiin työhyvinvoinnin kehitystä ja työhyvinvointiin yhteydessä olevia tekijöitä koronapandemian aiheuttaman pakotetun etätöyön aikana suomalaisissa korkeakouluissa. Erityisenä painopisteenä oli psykologinen turvallisuus ja työhyvinvointi ja niiden tukeminen etäjohtamisen keinoin.

Hankkeen päätulokset osoittivat ensinnäkin, että kokemukset etätöyöajasta eriytyivät: vaikka valtaosa tutkituista työntekijöistä säilytti työhyvinvoinnin tason etätöyössä, noin viidenneksellä työhyvinvointi oli joko matalaa tai laski pitkään jatkuneen etätöyön aikana. Toiseksi etätöyöajan työhyvinvointia selittivät perinteisten työnpiirteiden (esimerkiksi sosiaalinen tuki, aikapaineet) lisäksi erityiset etätöyöspesifit työn piirteet, kuten kodin soveltuvuus etätöyöhön ja organisaation etätöyölle tarjoama tuki. Lisäksi etätöyöaikaisen työhyvinvoinnin ja sen kehityksen kannalta olivat tärkeitä työntekijän voimavarat, erityisesti aloitteellinen toiminta etätöyötilanteessa: hyvinvointiin liittyvä itsensä johtaminen ja työn kehittäminen työn tuunauksen avulla. Tuloksissa korostui myös lähityöyhteisön psykologisen turvallisuuden ja organisaation psykososiaalisen turvallisuusilmapiirin merkitys työntekijöiden työhyvinvoinnille. Näiden johtaminen näyttäytyi haastavana erityisesti laadullisten aineistojen perusteella, vaikka johtamisen kuormittavuus arvioitiin keskimääräiselle tasolle kyse-lyissä. Tulosten perusteella etätöyössä ja monipaikkaisessa työssä tarvitaankin työntekijän kompetenssin, voimavarojen ja aktiivisen toiminnan lisäksi myös erityisiä etätöyön voimavaratekijöitä ja organisaation tukitoimia sekä tietoista psykologisen turvallisuuden johtamista, jotta työhyvinvoinnin kestävä kehitys mahdollistuu. Seuraavaksi hankkeen tuloksia tarkastellaan yksityiskohtaisemmin.

### 4.1. Työhyvinvointi, sen kehitys ja ennustajat

Hankkeen yhtenä tärkeänä uutuusarvona oli tuottaa tietoa työhyvinvoinnin eriytyneistä kehityspoluista koronapandemian aikana. Tulosten mukaan suuri osa vastaajista (noin 75–80 %) voi seuranta-aikana melko hyvin: uupumusasteista väsymystä koettiin jonkin verran, työn imua melko usein ja työssä tylsistymistä melko vähän. Kokonaisuudessaan nämä tulokset osoittivat, että vaikka työn tekemisen paikka ja olosuhteet muuttuivat merkittävästi, valtaosan työhyvinvoinnin taso ei muuttunut. Vastaavia tutkimustuloksia on saatu myös muissa suomalaisissa koronapandemian aikaisissa tutkimuksissa: poikkeuksellisista olosuhteista ja haasteista huolimatta suurimman osan kohdalla hyvinvointi on pysynyt melko vakiintuneella tasolla (Koponen ym., 2022; Oksa, Kaakinen, Savela, Hakanen, & Oksanen, 2021; Oksa, Mäkikangas, Savela, Latikka, & Oksanen, 2022). Tätä voi selittää se, että työympäristön muutoksesta huolimatta itse työ ja sen sisältö pysyi suhteellisen samanlaisena. Pakotetussa etätöyössä saattoi syntyä myös uusia etätöyölle tyypillisiä

työn voimavaroja, kuten työn itsenäisyys (vrt. Charalampous ym., 2019). Merkillepantavaa on kuitenkin se, että uupumusasteisen väsymyksen taso oli koko aineistossa varsin korkea, mikä saattaa kertoa yleisesti korkeasta työn kuormituksesta ja aikapaineista, jotka ovat olleet leimallisia korkeakoulutyölle jo ennen korona-aikaa (Mäkikangas, 2019). Korkea uupumusasteisen väsymyksen taso voinee heijastaa myös korona-aikana lisääntyntä työkuormaa, sillä kolmannes vastaajista koki, että työtä oli tehtävänä enemmän kuin ennen korona-aikaa.

Vaikka valtaosan työhyvinvoinnin taso ei heikentynyt, aineistosta erottui vastaajaryhmiä, joilla kehitys ei ollut yhtä suotuisaa, mikä on yksi tutkimuksemme tärkeä havainto. Keskimäärin viidenes vastaajista koki työhyvinvointinsa matalaksi tai jopa edelleen laskeväksi pitkään jatkuneen etätyön aikana. Erityisesti nuoremmat työntekijät ja miehet kuuluivat työhyvinvoinnin kehityksen kannalta ei-suotuisiin ryhmiin, vaikkakin naiset raportoivat miehiä enemmän uupumusasteista väsymystä. Myös kansallisesti edustavissa aineistoissa nuorten aikuisten on havaittu voineen korona-aikana keskimääräistä huonommin (Koponen ym., 2022). Lisäksi erityisesti matalapalkkaisten, läsnätyötä tehneiden naisten on havaittu kärsineen korona-ajasta työhyvinvoinnin näkökulmasta tarkasteluna (Koponen ym., 2022; Sutela & Pärnänen, 2021). Vaikka tässä aineistossa naiset kokivat useammin uupumusasteista väsymystä, miehet kuuluivat naisia todennäköisemmin ryhmään, jonka työn imu heikkeni. Tulokset ovat siis osin ristiriitaisia aiempien kanssa, mikä liittyy eroihin työn luonteessa. Tämän hankkeen aineisto koostui korkeakoulutyöntekijöistä, ja etätyön tekemistä korona-aikana voidaan tarkastella jopa “elitistisenä” mahdollisuutena.

Edelleen tulosten mukaan keskeisiä etätyöhyvinvointia selittäviä tekijöitä olivat työhön, organisaatioon ja yksilöön liittyvät tekijät (ks. taulukko 2). Tulokset ovat linjassa aiemman etätyön voimavaroja ja vaatimuksia koskevan tutkimuksen kanssa (esim. Charalampous ym., 2019): työn perinteiset psykososiaaliset piirteet, kuten runsas sosiaalinen tuki ja kohtuulliset aikapaineet olivat tärkeitä työhyvinvoinnin edistäjiä myös etätyössä. Näiden tekijöiden toteutuminen etätyössä ei ole itsestään selvää (Moretti ym., 2020; Sutela & Pärnänen, 2021), vaan etätyö saattaa nimenomaisesti haastaa niiden toteutumista, esimerkiksi sosiaalisen tuen riittävyyttä (Beauregard ym., 2019; Vartiainen, 2021). Siksi niihin tulee etätyössä kiinnittää erityistä huomiota työpaikoilla.

Tutkimuksemme nosti esiin myös etätyöspesifien tekijöiden merkityksen työhyvinvoinnille, kuten organisaation tarjoaman tuen etätyölle (Kyrönlahti ym., 2022; Mäkinen ym., 2021; Mäkikangas, Juutinen ym., 2022) ja kodin toimivuuden etätyöympäristönä (Kyrönlahti ym., 2022; Mäkikangas, Juutinen ym., 2022). Työskenneltäessä etänä asianmukaisten etätyövälineiden ja ohjelmistojen sekä niihin liittyvien ohjeiden ja tuen merkitys korostuu. Nämä ovat tekijöitä, joihin on tärkeä kiinnittää huomiota monipaikkaisessa työssä ja sen johtamisessa.

Hankkeen tulokset osoittavat myös työntekijöiden henkilökohtaisten voimavarojen ja toiminnan merkityksen etätyönaikaiselle työhyvinvoinnille: erityisesti oman työhyvinvoinnin johtaminen, työn tuunaaminen (työn optimointi) sekä työspesifi pystyvyysusko ja resilienssi olivat yhteydessä parempaan työhyvinvointiin (Mäkiemi ym., 2021; Mäkikangas ym., 2020; Mäkikangas, Juutinen ym., 2022). Nämä tulokset osoittavat, että työntekijän omalla toiminnalla on merkitystä etätyötilanteessa, ja erityisesti hyvinvointiin liittyvä itsensä johtaminen on tärkeää ajasta ja paikasta riippumattomassa tietotyössä (Sjöblom, Juutinen ym., 2022). Nämä taidot olivat nykypäivän työelämässä olennaisia jo ennen poikkeustilaa. Kuitenkin koronapandemia nosti niiden merkityksen aiempaa voimakkaammin esiin. Nämä taidot eivät synny itsestään, vaan vaativat ohjeistusta, koulutusta ja harjoittelua – asia, joka on syytä huomioida organisaatioissa muun muassa järjestämällä henkilöstölle riittävät ja systemaattiset koulutautumismahdollisuudet.

## **4.2. Psykososiaalinen turvallisuusilmapiiri ja lähityöyhteisön psykologinen turvallisuus**

Selvitimme hankkeessa myös organisaation psykososiaalisen turvallisuusilmapiirin merkitystä työhyvinvoinnille sekä sen johtamista, mikä on merkittävä avaus suomalaisessa työhyvinvointitutkimuksessa. Psykososiaalisen turvallisuusilmapiirin tutkimiseksi hankkeessa validoitiin suomenkielinen versio kansainvälisesti vakiintuneesta Psychosocial safety climate -kyselymenetelmästä. Tulostemme mukaan psykososiaalista turvallisuusilmapiiriä on mahdollista arvioida pätevästi ja luotettavasti lyhyen, neljä suomenkielistä väittämää sisältävän kyselyn avulla (Juutinen ym., 2022). Se sisältää osa-alueet organisaation ylimmän johdon sitoutumisesta henkisen työturvallisuuden edistämiseen, henkilöstön osallistamisesta tähän toimintaan, henkisen työturvallisuuden priorisoinnista suhteessa tuotannollisiin tavoitteisiin sekä kommunikoinnista ja avoimesta dialogista henkiseen turvallisuuteen liittyvistä asioista.

Lisäksi tulosten mukaan psykososiaalinen ilmapiiri oli merkittävä stressin ja uupumusasteisen väsymyksen ennaltaehkäisijä pakotetun etätyön aikana (Juutinen ym., 2022). Se oli myös etätyön alussa yhteydessä korkeampaan työn imuun. Edelleen havaitsimme, että psykososiaalisessa turvallisuusilmapiirin tasossa tapahtui laskua etätyön aikana (Mäkikangas, Sjöblom ym., 2022). Niiden työntekijäryhmien kohdalla, joilla kokemus psykososiaalisesta turvallisuusilmapiiristä oli erityisen matala, lisääntyi myös uupumusasteinen väsymys ja työn imu laski. Tulokset vahvistavat käsitystä psykososiaalisen turvallisuusilmapiirin keskeisestä roolista työhyvinvoinnin edistäjänä ja pahoinvoinnin ennaltaehkäisijänä (Dollard, 2019), ja viittaavat siihen, että organisaatioissa on tärkeää toteuttaa psykososiaalista turvallisuusilmapiiriä tukevia toimenpiteitä erityisesti haastavina aikoina.

Edelleen hankkeessa tutkittiin psykologista turvallisuutta lähityöyhteisössä ja laajennettiin psykologisen turvallisuuden arvioimisessa käytössä olevaa kyselymenetelmää (Team Learning and Psychological Safety Survey; Edmondson 1999). Psykologista turvallisuutta on tyypillisesti tutkittu tiimitason ilmiönä, mutta hankkeessamme tarkensimme määritelmää käsittämään lähityöyhteisön psykologisen turvallisuuden, sillä nykypäivän työelämässä on tavallista työskennellä useammassa kuin yhdessä tiimissä samanaikaisesti (Sjöblom, Juutinen ym., 2022). Lisäksi sisällytimme väittämiä virheisiin ja epäonnistumisiin liittyvään kulttuuriin sekä työyhteisön jäsenten keskinäiseen huomiointiin ja huolehtimiseen liittyen; vaikka nämä osa-alueet ovat keskeisiä psykologisen turvallisuuden määritelmässä, ne eivät ole tähän asti sisältyneet kyselymenetelmään. Tulosten perusteella hankkeessa laajennettu kyselymenetelmä on psykometrisesti tarkastellen luotettava ja pätevä ja sitä voidaan suositella käytettäväksi lähityöyhteisön psykologiseen turvallisuuteen liittyvissä tutkimuksissa. Tuloksemme myös osoittivat, että lähityöyhteisön psykologinen turvallisuus oli yhteydessä runsaaseen työn merkityksellisyyden ja vähäiseen työuupumuksen kokemukseen (Sjöblom, Juutinen ym., 2022).

Tutkimuksemme täydentää merkittävällä tavalla psykososiaalisen turvallisuusilmapiiriin sekä psykologisen turvallisuuden tutkimusta. Vaikka niiden tutkimus on kansainvälisesti mittavaa, tietoa kyseisistä ilmiöistä etätyöolosuhteissa on toistaiseksi erittäin vähän. Lisäksi tutkimustulokset viittaavat siihen, että psykologisen turvallisuuden tietoinen tukeminen on etätyöolosuhteissa erityisen tärkeää ja vaatii omanlaisiaan toimenpiteitä verrattuna kasvokkaiseen, samassa paikassa tehtävään työhön (Bolick, 2020; Edmondson & Daley, 2020; Lechner & Tobias Mortlock, 2021). Koska psykososiaalisen turvallisuusilmapiirin ja psykologisen turvallisuuden on todettu olevan niin työhyvinvoinnin kuin työsuoriutumisen kannalta nykypäivän työelämässä erittäin keskeisiä ilmiöitä (mm. Dollard, 2012; Dollard & Bakker, 2010; Edmondson & Lei, 2014; Newman ym., 2017), ja etätyön ja monipaikkaisen työn on ennustettu jatkuvan laajamittaisina myös poikkeustilan jälkeen (Shifrin & Michel, 2022), näihin keskittyminen työhyvinvoinnin edistäjinä ja työpahoinvoinnin ehkäisijöinä on erittäin tärkeää myös jatkotutkimuksissa. Kun johto ja esihenkilöt sitoutuvat henkisen työhyvinvoinnin ennaltaehkäisyyn ja priorisointiin, tällä on merkittäviä myönteisiä seurauksia työntekijöiden työhyvinvoinnille ja myös sen oma-aloitteiselle johtamiselle (Sjöblom, Juutinen ym., 2022).

### **4.3. Esihenkilöiden kokemukset etätyön johtamisesta**

Tutkimushankkeen yhtenä keskeisenä painopisteenä oli tutkia etäjohtamista yleisesti sekä erityisesti psykososiaalisen turvallisuusilmapiiriin (organisaatiotason johtaminen) ja lähityöyhteisön psykologisen turvallisuuden (lähijohtaminen ja -esihenkilötyö) näkökulmista. Molempiin ilmiöihin liittyvä tieto nimenomaan etätyöolosuhteista on toistaiseksi ollut hyvin vähäistä. Lisäksi

haluttiin painottaa johtajien ja esihenkilöiden näkökulmaa: tavallisimmin johtajuutta tutkitaan johdettavien näkökulmasta (mm. Inceoglu, Thomas, Chu, Plans, & Gerbasi, 2018; Montano, Reeske, Franke, & Hüffmeier, 2017). Tutkimuksessamme hyödynsimme sekä määrällistä että laadullista tutkimusotetta, joista jälkimmäinen soveltuu erityisen hyvin esimerkiksi tilanteisiin, joissa tutkitaan ilmiötä uudessa ympäristössä (mm. Wilhelmy & Köhler, 2022) sekä tutkittaessa organisatorisia muutoksia ja uusia ilmiöitä, kuten uudenlaisia työskentelyn tapoja (Edmondson & McManus, 2007; Pratt & Bonaccio, 2016).

Tulostemme mukaan tiimitason psykologisen turvallisuuden ja työhyvinvoinnin johtamista etätyössä edistivät suurelta osin samantyyppiset tekijät kuin kasvokkaisessa työssäkin, kuten keskinäisen luottamuksen rakentaminen ja vaaliminen sekä epätäydellisyyden ja virheiden hyväksyminen, mutta lisäksi tietyt etätyöspesifit tekijät korostuivat psykologisen turvallisuuden johtamisessa etätyössä. Tällaisia olivat muun muassa etävuorovaikutuskäytännöt, riittävä etävuorovaikutukseen varattava aika, vapaamuotoisen vuorovaikutuksen määrä sekä etätyöpäivien intensiteetti. Organisaatiotasaisen psykososiaalisen turvallisuusilmapiirin etäjohtamisessa puolestaan korostuivat laaja organisaatiolta saatava tuki, johdonmukaisuus ja selkeät linjaukset ja käytännöt, hyvinvoinnin johtamisen tuki, säännöllinen vuorovaikutus ylimmän johdon ja työterveystoimijoiden kanssa, turvallisuutta ja työhyvinvointia korostava johtamiskulttuuri sekä toisaalta työmäärään, resursseihin ja organisaatiomuutoksiin liittyvät kuormitustekijät. Yksi keskeinen tutkimushankkeen vahvuus oli tuoda yhteen psykososiaalisen turvallisuusilmapiirin ja psykologisen turvallisuuden tutkimus sekä organisaation että lähityöyhteisön tasolla. Tulokset osoittivatkin, että organisaatiotasoinen psykososiaalinen turvallisuusilmapiiri ja esihenkilöiden organisaatiolta saama tuki loi keskeisesti edellytykset sille, miten hyvin he pystyivät johtamaan psykologista turvallisuutta ja työhyvinvointia omissa yksiköissään.

Tutkimme myös, millaisia olivat esihenkilöiden kokemat johtamistyön haaste- ja estevaatimukset pakotetun etätyön aikana ja tunnistimme neljän tyyppisiä vaatimuksia liittyen organisaatioon, työhön, sosiaalisiin suhteisiin sekä työhyvinvoinnin lähijohtamiseen (Mäkinie mi & Mäki kangas, 2023). Tulokset tukevat osaltaan aikaisempaa käsitystä siitä, että esihenkilöiden työ muuttui pakotettuun etätyöhön siirryttäessä, ja että muutos on tarkoittanut myös lisääntyntä kuormitusta (Kirchner ym., 2021). Kahden eri laadullisen aineiston tulosten pohjalta tunnistettiin myös keskeisiä etätyön johtamista edistäviä ja estäviä seikkoja (ks. taulukko 4). Näyttää siltä, että erityisesti sosiaalisen vuorovaikutuksen johtaminen sekä työhyvinvoinnin lähijohtaminen vaativat pakotetun etätyön johtajalta erityishuomiota ja osaamista. Osaltaan haastetta esihenkilötyöhön toi se, että johdettavien tarpeet näyttivät pakotetun etätyön aikana muuttuvan. Esihenkilöiden kokemien etätyön haaste- ja estevaatimusten tutkiminen täydentää kuvaa sekä etätyön vaatimuksista,

joita tyypillisesti on tutkittu työntekijöiden näkökulmasta (Charalampous ym., 2019) että työn vaatimuksista, joita on myös yleensä tutkittu paljolti työntekijöiden näkökulmasta (Bakker & Demerouti, 2017).

#### **4.4. Loppusanat**

Tämän tutkimuksen tulokset kuvaavat korkeakouluissa työskentelevien vastaajien kokemuksia pakotetun etätönn aikana aina huhtikuusta 2020 loppuvuoteen 2021. Tätä raporttia kirjoittaessa emme tiedä millaiseksi tulevaisuuden työelämä muotoutuu, mutta näyttäisi siltä, että etä- ja monipaikkaisesta työstä on tullut varsin haluttu työskentelymuoto. Tutkimusaineistossa valtaosa (90 %) työntekijöistä halusi jatkaa etätönn tekemistä jossain määrin myös tulevaisuudessa ja toive työviikon aikaisesta etätönn määrästä oli jopa lisääntynyt vuoden 2021 aikana. Vastaavia prosentuaalisia osuuksia etätönn määrästä tulevaisuudessa on raportoitu myös kansallisesti edustavissa työntekijäaineistoissa (Sutela & Pärnänen, 2021), joten tulos ei liity vain tiettyyn toimialaan tai työntekijäryhmään.

On vielä epäselvää, miten hyvin tämän tutkimuksen tulokset kuvaavat etätönnä ja monipaikkaista työtä yleisemmin sekä tulevaisuudessa. Kokemukset voivat olla jo osin muuttuneetkin. Esimerkiksi etätönnhön liittyvät itsensä johtamisen taidot tai lähijohtajien johtamisosaaminen ovat voineet kehittyä sekä akuutein huoli koronasta väistyä. Lisäksi nimenomaan läsnä- ja etätönn yhdistelmien yleistymistä pidetään todennäköisenä (Alasoini, 2023), mikä voi tarkoittaa, että koko-aikainen etätönn ei vastaa voimavaroiltaan ja vaatimuksiltaan tämäntyyppistä monipaikkaista työtä. On hyvä myös huomioida, että hankkeen aikainen etätönn oli luonteeltaan pitkälti niin sanottua pakotettua etätönnä, mikä erottaa sen usein vapaammin muotoiltavasta etä- tai monipaikkaisesta työstä. Uskomme kuitenkin, että tulokset voivat kuvata laajemminkin tietotyötä tekevien työtä ja on mahdollista, että niitä voidaan hyödyntää sekä etätönn, monipaikkaisen työnn että erilaisiin etätönnsiirtymien ja poikkeustilanteiden ymmärtämisessä.

#### **4.5. Käytännön suositukset**

Hankkeessa tehdyn tutkimuksen pohjalta esitämme seuraavat käytännön johtopäätökset ja suositukset etätönn johtamiseen liittyen:

##### **Työhyvinvoinnin tukeminen etätönnssä**

- Varmistu riittävästä työnn hallintaan ja työhyvinvoinnin ylläpitämiseen liittyvästä työntekijän valmiuksista, seuraa tilannetta säännöllisesti ja järjestä tukea tarvittaessa.



- Tarjoa riittävästi tukea erilaisten työtehtävien suorittamiseen – vaikka työntekijän vaikutusmahdollisuudet korostuvat etätyössä, työhyvinvoinnin ja työsuorituksen kannalta on tärkeää, että työntekijä tietää mitä kanavia käytetään ja mistä tukea on tarvittaessa saatavilla.
- Varmistu työympäristön toimivuudesta työvälineiden ja työergonomian osalta sekä työntekijöiden riittävästä tietoteknisistä valmiuksista ja järjestä tukea ja koulutusta tarvittaessa.
- Sovi selkeästi työhön liittyvistä tavoitteista ja työmäärästä etätyössä sekä priorisoi tarvittaessa – etätyö vaatii vuorovaikutuksen monikanavaisen viestinnän osalta enemmän aikaa, ja tämä tulee huomioida kokonaistyömäärässä sekä työntekijöiden että esihenkilöiden kohdalla.
- Sopikaa selkeästi toimintatavoista ja odotuksista etäyhteydenpidon suhteen – esimerkiksi mihin tarkoitukseen käytetään mitäkin viestintäkanavaa, millaisella aikataululla reagointia odotetaan, mitkä ajankohdat mahdollisesti rauhoitetaan palavereista ja yhteydenpidosta ja miten järjestetään riittävän paljon keskeytyksetöntä, keskittymisen mahdollistavaa työaika.
- Sopikaa yhdessä työn tekemisen tavoista sekä vapauksista ja odotuksista työn omatoimisen kehittämisen ja oman työn johtamisen suhteen; esimerkiksi millaisista asioista on tärkeää sopia yhdessä ja millaisissa työntekijä voi valita itsenäisesti sopivimmat toimintatavat.
- Panosta selkeään ja riittävään monikanavaiseseen viestintään – etäyhteydenpidossa ja kirjallisuudessa viestinnässä epäselvyyksiä syntyy helpommin.
- Muotoilkaa säännöllinen ja riittävä struktuuri etäyhteydenpitoon sekä esihenkilön että työkaavereiden kanssa, jotta sosiaalinen tuki toteutuu ja yhteisöllisyys mahdollistuu. Myös vapaa- muotoinen vuorovaikutus on tärkeä säännöllisesti aikataulutettava prioriteetti, joka vaikuttaa työhyvinvointiin ja yhteisöllisyyteen.
- Järjestä säännöllisesti jokaisen työntekijän kanssa myös tapaamisaika, joka on varattu työntekijän itse esiin nostamille asioille.
- Työhyvinvoinnin hyvä taso normaalitilanteessa on myös suojaava tekijä erilaisissa kriisitilanteissa – huolehdi hyvistä yleisistä käytännöistä työhyvinvoinnin ylläpitämiseen ja edistämiseen liittyen.

### **Psykososiaalisen turvallisuusilmapiirin ja lähityöyhteisön psykologisen turvallisuuden tukeminen etätyössä**

- Psykososiaalisen turvallisuusilmapiirin johtamisessa on tärkeää välittää viestiä työntekijöistä välittämisestä, hyvinvoinnin merkityksestä ja inhimillisistä arvoista organisaatiossa tuloksellisuustavoitteiden edellä.
- Huolehdi, että myös käytännön toiminta on linjassa tämän kanssa. Puutu ripeästi ongelmiin riittämättömissä resursseissa ja työtaakassa.

- Osoita kiinnostusta sitä kohtaan, mitä työntekijöille kuuluu, ja kannusta heitä olemaan yhteydessä matalalla kynnyksellä kaikissa asioissa, myös hankalissa.
- Pidä esihenkilötyön lähtökohtana myönteisiä odotuksia, luottamusta alaisten vastuullisuuteen, osaamiseen sekä kykyyn valita parhaat tavat tehdä omaa työtä.
- Mallinna keskeneräisyyteen ja virheisiin asennoitumista työn luonnollisena osana, joka koskee kaikkia.
- Lähijohtamisessa varmistu erityisesti vuorovaikutuksen säännöllisyydestä ja riittävydestä. Järjestä tarvittaessa kahdenkeskisiä keskusteluita tai muita vuorovaikutusta tarvittavalla tavalla tukevia käytäntöjä.
- Huolehdi säännöllisestä keskinäisestä palautteen antamisesta ja saamisesta, ja muista myös huomata ja nostaa esiin onnistumisia ja hyvin toimivia asioita.
- Varmistu säännöllisen yhteydenpidon mahdollistamisesta henkilöstön ja johdon välillä, jotta työntekijät kokevat tulevansa kuulluiksi ja jotta heillä on mahdollisuus vaikuttaa hyvinvointiin liittyviin asioihin. Huolehdi myös siitä, että näitä aloitteita otetaan aidosti huomioon.

### **Esihenkilöiden johtamistyön ja työhyvinvoinnin tukeminen etätyössä**

- Varmista, että kaikilla on esihenkilöillä perustieto työhyvinvoinnista ja siihen vaikuttavista tekijöistä sekä esihenkilöiden vastuista ja velvollisuuksista.
- Järjestä riittävä ja säännöllinen tuki esihenkilötyöhön, huomioiden esihenkilöiden itse esiin tuomat tarpeet (esimerkiksi koulutus, vertaistuki ja työnohjaus). Tuen on hyvä olla säännöllistä, jotta se ei jää esihenkilöiden oman aktiivisuuden ja harkinnan varaan.
- Huolehtikaa siitä, että esihenkilöiden työmäärä on sopiva ja johdettavien alaisten määrä kohtuullinen. Mikäli etätyö vaatii lähityötä enemmän ajankäyttöä, työtehtäviä tulee priorisoida, jotta työn määrä pysyy hallinnassa ja työn laatu hyvänä.
- Anna selkeät ohjeet hyvinvoinnin johtamiseen liittyviin käytäntöihin, jotta esihenkilöt eivät joudu pohtimaan erilaisia käytännön ratkaisuja yksin. Jos mahdollista, järjestä myös päivystävää tukea esihenkilöille haastaviin tilanteisiin.
- Järjestä säännöllinen mahdollisuus yhteydenpitoon esihenkilöiden, ylemmän johdon ja eri hyvinvointitoimijoiden välillä, ja huolehdi siitä, että näissä tilanteissa esiin tulleet asiat huomioidaan ja käsitellään.

## Hankkeen julkaisut ja esitykset

### Tieteelliset artikkelit

- 1) Juutinen, S., Sjöblom, K., Dollard, M., & Mäkikangas, A. (2022). *Psychosocial safety climate: Measurement and relationship with well-being in a four-wave longitudinal study during remote work*. Arvioitavaksi lähetetty käsikirjoitus.
- 2) Kyrönlähti, S., Neupane, S., Nygård, C-H., Oakman, J., Juutinen, S., & Mäkikangas A. (2022). Perceived work ability during enforced working from home due to the COVID-19 pandemic among Finnish higher educational staff. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(10), 6230. <https://doi.org/10.3390/ijerph19106230> Teemanumero: Sustainable healthy working life for all ages – Work environment, age management and employability.
- 3) Mäkikangas, A., Juutinen, S., Mäkinen, J.-P., Sjöblom, K., & Oksanen, A. (2022). Work engagement and its antecedents in remote work: A person-centered view. *Work & Stress*, 36, 392-416. <https://doi.org/10.1080/02678373.2022.2080777>.
- 4) Mäkikangas, A., Juutinen, S., Oksanen, A., & Melin, H. (2020). Etätyö ja työn imun muutokset kevään 2020 koronakriisin aikana korkeakouluhenkilöstöllä. *Psykologia*, 55(6), 408–425.
- 5) Mäkikangas, A., Sjöblom, K., Juutinen, S., & Ruohomäki, V. (2023). Työhyvinvointi etätyössä. Teoksessa Mäkikangas, A. & Pyöriä, P. (toim.) *Koronapandemia, työ ja yhteiskunta – Muuttuiko Suomi?* Helsinki: Gaudeamus. Julkaistavaksi hyväksytty käsikirjoitus.
- 6) Mäkinen, J.-P., Oksanen, A., & Mäkikangas, A. (2021). Loneliness and well-being during the Covid-19 pandemic: The moderating roles of personal, social, and organizational resources on perceived stress and exhaustion among Finnish university employees. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(13), 7146. <https://doi.org/10.3390/ijerph18137146> Teemanumero: Workplace stress and anxiety during COVID-19.
- 7) Mäkinen, J.-P., & Mäkikangas, A. (2023). Etäjohtaminen koronapandemian aikana – työn vaatimukset yliopistossa työskentelevien esihenkilöiden kokemina. *Hallinnon tutkimus*. Julkaistavaksi hyväksytty käsikirjoitus.
- 8) Sjöblom, K., Juutinen, S., & Mäkikangas, A. (2022). The importance of self-leadership strategies and psychological safety for well-being in the context of enforced remote work. *Challenges*, 13, 14. <https://doi.org/10.3390/challe13010014> Teemanumero: Challenges in work and employment during the Covid-19 pandemic.

- 9) Sjöblom, K., Mäkinen, J.-P., & Mäkikangas, A. (2022). "I was given three marks and told to buy a Porsche" – Supervisors' experiences of leading psychosocial safety climate and team psychological safety in a remote academic setting. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19, 12016. <https://doi.org/10.3390/ijerph191912016> Teemanumero: Workplace stress and anxiety during COVID-19.
- 10) Tapani, A., Sinkkonen, M., Sjöblom, K., Vangrieken, K., & Mäkikangas, A. (2022). Experiences of relatedness during enforced remote work among employees in higher education. *Challenges*, 13, 55. <https://doi.org/10.3390/challe13020055> Teemanumero: Challenges in work and employment during the Covid-19 pandemic.

### Tieteelliset kongressesitykset

- 1) Kyrönlahti, S., Nygård, C-H., Juutinen, S., Neupane, S., Oakman, J., & Mäkikangas, A. (2022). *Work-from-home ergonomics and trajectories of perceived work ability among higher education employees during the COVID-19 pandemic*. Kongressiesitys: 33rd International Congress on Occupational Health. Melbourne-Rome Global Digital Congress, 6.–10.2.2022.
- 2) Mäkinen, J.-P., & Mäkikangas, A. (2021). *Esihenkilöiden kokemuksia etätöön ja työhyvinvoinnin johtamisesta korona-aikana*. Kongressiesitys: Terveyspsykologian päivät, 18.11.2021.
- 3) Mäkikangas, A. (2021). *Työhyvinvointi koronapandemian aikana*. Keynote-luento, Terveyspsykologian päivät, 5.11.2021.
- 4) Mäkikangas, A. (2021). *Yliopistotyön henkinen kuormittavuus*. Kutsuttu puheenvuoro, Hallinnon ja kuntatutkimuksen tiedepäivät, 19.11.2021.
- 5) Mäkikangas, A., Juutinen, S., Mäkinen, J.-P., Sjöblom, K., & Oksanen, A. (2022). *Work engagement and its antecedents in remote work: A person-centered view*. Kongressiesitys: Industrial Relations in Europe Conference (IREC) 2022, Tampere, Suomi, 14.–16.9.2022.
- 6) Mäkikangas, A., Tolvanen, A., Juutinen, S. & Sjöblom, K. (2022). *Does job crafting always boost work engagement? Regression mixture model example*. Kongressiesitys: Academy of Management (AOM) 2022 Annual Meeting, Seattle, Washington, USA, 5.–9.8.2022.
- 7) Mäkikangas, A., Sjöblom, K., & Mäkinen, J.-P. (2022). *Development of psychosocial safety climate during enforced remote work: A longitudinal person-centered approach*. Esitettäväksi lähetetty kongressiesitys: the European Association of Work and Organizational Psychology (EAWOP) Congress 2023, Katowice, Puola, 24.–27.5.2023.

- 8) Sjöblom, K., Juutinen, S., & Mäkikangas, A. (2022). *The importance of self-leadership strategies and psychological safety for well-being in the context of enforced remote work*. Kongressiesitys: Industrial Relations in Europe Conference (IREC) 2022, Tampere, Suomi, 14.–16.9.2022.

## Opinnäytetyöt

- 1) Juutinen, S. (2021). *Psykososiaalisen turvallisuusilmapiirin arvioiminen, ajallinen kehitys ja yhteys työhyvinvointiin*. Psykologian pro gradu -tutkielma. Tampere: Tampereen yliopisto. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/132839/JuutinenSoile.pdf?sequence=2>
- 2) Lindholm, P. (2022). *Yksinäisyyden ajalliset kehityskulut, selittäjät ja seuraukset koronapandemian aikaisessa etätyössä*. Sosiaalipsykologian pro gradu -tutkielma. Tampere: Tampereen yliopisto. <https://trepo.tuni.fi/handle/10024/142065>
- 3) Marjovuori, E. & Riihimäki, F. (2021). *Resilienssin sukupuolierot ja yhteys työn imuun yliopistotyöntekijöillä COVID-19-pandemian aikana*. Psykologian kandidaatintutkielma. Tampere: Tampereen yliopisto. [https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/132194/Marjovuori\\_Riihimaki.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/132194/Marjovuori_Riihimaki.pdf?sequence=2&isAllowed=y)
- 4) Saari, L., & Villman, M. (2022). *Työn imun selittäjät etätyön aikana*. Työn ja hyvinvoinnin maisteriohjelman pro gradu -tutkielma. Tampere: Tampereen yliopisto. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/140866/SaariVillman.pdf?sequence=3>
- 5) Silvennoinen, E. (2022). *Esihenkilöiden kokemuksia etäjohtamisesta korona-aikana*. Työn ja hyvinvoinnin maisteriohjelman pro gradu -tutkielma. Tampere: Tampereen yliopisto. <https://trepo.tuni.fi/handle/10024/140767>
- 6) Summanen, O. (2022). *Etätyössä tylsistyminen ja etätyöväsymys: Erotteluvaliditeetti, ajallinen kehitys ja ennustajat*. Yhteiskuntatutkimuksen pro gradu -tutkielma. Tampere: Tampereen yliopisto. <https://trepo.tuni.fi/handle/10024/140888>
- 7) Sävilammi, A. (2022). *Työn aikapaineiden ja sosiaalisen tuen yhteys palautumiseen ja uupumukseen etätyössä*. Sosiaalipsykologian pro gradu -tutkielma. Tampere: Tampereen yliopisto. <https://trepo.tuni.fi/handle/10024/141114>

## Blogikirjoitukset

- 1) Mäkinieniemi, J.-P. (2021). *Paluu työn tulevaisuuteen useamman pysähdyksen kautta? Vaikutuksessa-media*. Saatavilla: <https://www.sosiaalipsykologit.fi/paluu-tyon-tulevaisuuteen-useamman-pysahdyksen-kautta/>

- 2) Mäkinieniemi, J-P. (2021). Uhkaako COVID-19 ajan yksinäisyys työhyvinvointiakin? Suomen sosiaalipsykologit ry:n Vaikutuksessa-verkkojulkaisu. Saatavilla: <https://www.sosiaalipsykologit.fi/uhkaako-covid-19-ajan-yksinaisyys-tyohyvinvointiakin/>
- 3) Sjöblom, K. (2022). Nykypäivän työelämä vaatii oman hyvinvoinnin johtamisen taitoja. Filosofian Akatemian blogi. Saatavilla: <https://filosofianakatemia.fi/blogi/nykypaivan-tyoelama-vaatii-oman-hyvinvoinnin-johtamisen-taitoja/>
- 4) Sjöblom, K. & Mäkikangas, A. (2021). Rapauttiko etätyö yhteisöllisyyden? Alusta! Tampereen yliopiston yhteiskuntatieteiden tiedekunnan verkkojulkaisu. Saatavilla: <https://www.tuni.fi/alustalehti/2021/05/26/rapauttiko-etatyo-yhteisollisyyden/>

### **Mediaesiintymiset ja lehtihaastattelut**

- 1) Kauppalehti 24.2.2021: Oletko vaihtamassa työpaikkaa etätyöaikana? Haastattelussa Anne Mäkikangas. <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/oletko-vaihtamassa-tyopaikkaa-etatyoaikana-nyt-siihen-vaaditaan-uudenlaisia-taitoja-nain-tyopsykologian-ammattilainen-anne-makikangas-valmistautui-etaajan-tyohaastatteluun/b4288161-0192-4613-8c2c-d7eefe13b43f>
- 2) Helsingin Sanomat 16.3.2021: Moniosaajien nousu. Haastattelussa Anne Mäkikangas. <https://www.hs.fi/elama/art-2000007862748.html>
- 3) Helsingin Sanomat 31.5.2021: Etätyön tuottavuus laskenut selvästi viime vuodesta. Haastattelussa Anne Mäkikangas. <https://www.hs.fi/talous/art-2000008010307.html>
- 4) Unit-lehti 14.6.2021: Koti, työ ja hyvinvointi – näin koronavuosi muutti elämäämme. Haastattelussa Anne Mäkikangas. <https://www.tuni.fi/unit-magazine/artikkelit/koti-tyo-ja-hyvinvointi-nain-koronavuosi-muutti-elamaamme>
- 5) Helsingin Sanomat 12.1.2022: Jos työ on raskasta ja arvostus puuttuu, tilanne on huono” – lähes puolet alle 40-vuotiaista pohtii työpaikan vaihtoa, naisilla taakkana ”kaksoiskuormitus”. Haastattelussa Anne Mäkikangas. <https://www.hs.fi/talous/art-2000008529938.html>
- 6) Taloussanomat 24.1.2022: Nämä hälyttävät merkit kertovat, että kannattaa vaihtaa työpaikkaa – viivyttely voi kostautua. Haastattelussa Anne Mäkikangas. <https://www.is.fi/taloussanomat/art-2000008553877.html>
- 7) Helsingin Sanomat 25.2.2022: Konttorina koko maailma. Haastattelussa Anne Mäkikangas. <https://www.hs.fi/visio/art-2000008618114.html>
- 8) Helsingin Sanomat 6.6.2022: Tutkija lyttää Elon Muskin vaatimukset lähitöihin pakottamisesta: ”Vaikutusmahdollisuudet lisäävät hyvinvointia, ei irtisanomisilla uhkaaminen”. Haastattelussa Anne Mäkikangas. <https://www.hs.fi/talous/art-2000008866700.html>

- 9) Kauppalehti, Tänään töissä -lähetys 13.9.2022: ”Minulle annettiin kolme markkaa ja käskettiin ostaa Porsche” – Näin etätyö koetteli suomalaisia. Haastattelussa Anne Mäkikangas. <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/minulle-annettiin-kolme-markkaa-ja-kaskettiin-ostaa-porsche-nain-etatyo-koetteli-suomalaisia/ee7cab1-04fe-439e-bd00-0fb52ed143f8>
- 10) Kauppalehti, Tänään töissä -lähetys 13.9.2022: Apple keskellä kohua etätyölinjauksensa takia – Seuraavatko suomalaistyöpaikat perässä? Haastattelussa Anne Mäkikangas. <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/apple-keskella-kohua-etatyolinjauksensa-takia-seuraavatko-suomalaistyopaikat-perassa/3ef87488-97fc-47e9-881d-3d3647a05a4c>
- 11) Kauppalehti, Tänään töissä -lähetys 17.9.2022: Tuhoutuuko urasi etätöissä? Näillä vinkeillä selviät. Haastattelussa Anne Mäkikangas. <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/tuhoutuuko-urasi-etatoissa-nailla-vinkeilla-selviat/fdb4d481-edde-4abf-8b8a-3bcf01e80670>
- 12) Lännen mediat, 15.11.2022: Pandemia sai miettimään työmatkojen mielekkyyttä. Haastattelussa Anne Mäkikangas. <https://www.ts.fi/teemat/5819221>

## Lähteet

- Akkermans, J., Richardson, J., & Kraimer, M. L. (2020). The Covid-19 crisis as a career shock: Implications for careers and vocational behavior. *Journal of Vocational Behavior, 119*, 103434. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103434>
- Alasoini, T. (2023). Koronan jälkeistä työelämää – mutta millaista? Teoksessa A. Mäkikangas & P. Pyöriä (toim.), *Koronapandemia, työ ja yhteiskunta - Muuttuiko Suomi?* Helsinki: Gaudeamus. Julkaistavaksi hyväksytty käsikirjoitus.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology, 22*(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology, 22*(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review, 84*(2), 191–215.
- Beauregard, T. A., Basile, K. A., & Canonico, E. (2019). Telework: Outcomes and facilitators for employees. Teoksessa R. N. Landers (toim.), *The Cambridge Handbook of Technology and Employee Behavior* (s. 511–543). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781108649636.020>
- Biron, C., Karanika-Murray, M., Ivers, H., Salvoni, S., & Fernet, C. (2021). Teleworking while sick: A three-wave study of psychosocial safety climate, psychological demands, and presenteeism. *Frontiers in Psychology, 12*, 734245 <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.734245>
- Bolick, C. (2020). *Cultivating innovative workplaces in a world transforming: Cross-sectional survey research exploring how the 2020 shift to remote work reshaped managerial relationships, innovative behaviors, and a sense of psychological safety within a work unit*. Doctoral Dissertation, Northeastern University, Boston, MA, USA.
- Bouchard, L., & Meunier, S. (2022). Promoting remote workers' psychological health: Effective management practices during the COVID-19 crisis. *Canadian Journal of Administrative Sciences*. Ennakkojulkaisu verkossa. <https://doi.org/10.1002/cjas.1664>
- Brady, G. M., Truxillo, D. M., Cadiz, D. M., Rineer, J. R., Caughlin, D. E., & Bodner, T. (2020). Opening the black box: Examining the nomological network of work ability and its role in organizational research. *Journal of Applied Psychology, 105*(6), 637–670. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/apl0000454>



- Breevaart, K., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Derks, D. (2016). Who takes the lead? A multi-source diary study on leadership, work engagement, and job performance. *Journal of Organizational Behavior*, 37(3), 309–325. <https://doi.org/10.1002/job.2041>
- Charalampous, M., Grant, C. A., Tramontano, C., & Michailidis, E. (2019). Systematically reviewing remote e-workers' well-being at work: A multidimensional approach. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(1), 51–73. <https://doi.org/10.1080/1359432x.2018.1541886>
- Clausen, T., Madsen, I. E., Christensen, K. B., Bjorner, J. B., Poulsen, O. M., Maltesen, T., ... & Rugulies, R. (2019). The Danish psychosocial work environment questionnaire (DPQ): development, content, reliability and validity. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 45(4), 356–369. <https://doi.org/10.5271/sjweh.3793>
- Crawford, E. R., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2019). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology*, 95, 834–848. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/a0019364>
- Demerouti, E., & Peeters, M. C. (2018). Transmission of reduction-oriented crafting among colleagues: a diary study on the moderating role of working conditions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 91(2), 209–234. <https://doi.org/10.1111/joop.12196>
- Dollard, M. F. (2012). Psychosocial safety climate: A lead indicator of workplace psychological health and engagement and a precursor to intervention success. Teoksessa C. Biron, M. Karanika-Murray, & C. L. Cooper (toim.), *Improving organizational interventions for stress and well-being: addressing process and context* (s. 77–102). <https://doi.org/10.4324/9780203723494>
- Dollard, M. F. (2019). The PSC-4; A Short PSC Tool. Teoksessa M. F. Dollard, C. Dormann, & M. Idris (toim.), *Psychosocial safety climate. A new work stress theory* (s. 385–409). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-20319-1\\_16](https://doi.org/10.1007/978-3-030-20319-1_16)
- Dollard, M. F., & Bakker, A. B. (2010). Psychosocial safety climate as a precursor to conducive work environments, psychological health problems, and employee engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(3), 579–599. <https://doi.org/10.1348/096317909X470690>
- Dollard, M. F., Dormann, C., & Idris, M. A. (2019). Psychosocial safety climate: A new work stress theory and implications for method. Teoksessa M. F. Dollard, C. Dormann, & M. A. Idris (toim.), In *Psychosocial Safety Climate. A new work stress theory* (s. 3–30). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-20319-1\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-030-20319-1_1)

- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Edmondson, A. C., & Daley, G. (2020). How to foster psychological safety in virtual meetings. *Harvard Business Review*, 25. Saatavilla: <https://hbr.org/2020/08/how-to-foster-psychological-safety-in-virtual-meetings>
- Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 23–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305>
- Edmondson, A. C., & McManus, S. E. (2007). Methodological fit in management field research. *Academy of Management Review*, 32, 1155–1179. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.26586086>
- Elo, S., & Kyngäs, H. (2008). The qualitative content analysis process. *Journal of Advanced Nursing*, 62(1), 107–115. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2007.04569.x>
- Eurofound. (2021). *Living, working and COVID-19 (update April 2021): Mental health and trust decline across EU as pandemic enters another year*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Saatavilla: [https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef\\_publication/field\\_ef\\_document/ef2106%20%20%204en.pdf](https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef2106%20%20%204en.pdf)
- Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., & Vracheva, V. (2017). Psychological safety: A meta-analytic review and extension. *Personnel Psychology*, 70(1), 113–165. <https://doi.org/10.1111/peps.12183>
- Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524–1541. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>
- Hakanen, J., Harju, L., Seppälä, P., Laaksonen, A., & Pahkin, K. (2012). *Kohti innostuksen spiraaleja. Innostuksen spiraali – innostavat ja menestyvät työyhteisöt tutkimus- ja kehittämishankkeen tuloksia*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hall, G. B., Dollard, M. F., & Coward, J. (2010). Psychosocial safety climate: Development of the PSC-12. *International Journal of Stress Management*, 17(4), 353–383. <https://doi.org/10.1037/a0021320>
- Harpaz, I. (2002). Advantages and disadvantages of telecommuting for the individual, organization and society. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 51(2/3), 74–80. <https://doi.org/10.1108/00438020210418791>

- Hassard, J., Teoh, K. R. H., Visockaite, G., Dewe, P., & Cox, T. (2018). The cost of work-related stress to society: A systematic review. *Journal of Occupational Health Psychology, 23*(1), 1–17. <https://doi.org/10.1037/ocp0000069>
- Houghton, J. D., & Jinkerson, D. L. (2007). Constructive thought strategies and job satisfaction: A preliminary examination. *Journal of Business and Psychology, 22*(1), 45–53. <https://doi.org/10.1007/s10869-007-9046-9>
- Houghton, J., & Neck, C. (2002). The revised self-leadership questionnaire: Testing a hierarchical factor structure for self-leadership. *Journal of Managerial Psychology, 17*, 672–691. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1108/02683940210450484>
- Hølge-Hazelton, B., Kjerholt, M., Rosted, E., Hansen, S. T., Borre, L. Z., & McCormack, B. (2021). Health professional frontline leaders' experiences during the COVID-19 pandemic: A cross-sectional study. *Journal of Healthcare Leadership, 13*, 7–18. <https://doi.org/10.2147/JHL.S287243>
- Idris, M. A., Dollard, M. F., Coward, J., & Dormann, C. (2012). Psychosocial safety climate: Conceptual distinctiveness and effect on job demands and worker psychological health. *Safety Science, 50*(1), 19–28. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2011.06.005>
- Ilmarinen, J., Gould, R., Järvikoski, A., & Järvisalo, J. (2006). Työkyvyn moninaisuus. Teoksessa R. Gould, J. Ilmarinen, J. Järvisalo & S. Koskinen (toim.), *Työkyvyn ulottuvuudet. Terveys 2000 -tutkimuksen tuloksia* (s. 17–34). Helsinki: Hakapaino Oy.
- Ilmarinen, V., Ilmarinen, J., Huuhtanen, P., Louhevaara, V., & Näsman, O. (2015). Examining the factorial structure, measurement invariance and convergent and discriminant validity of a novel self-report measure of work ability: work ability - personal radar. *Ergonomics, 58*(8), 1445–1460. <https://doi.org/10.1080/00140139.2015.1005167>
- Inceoglu, I., Thomas, G., Chu, C., Plans, D., & Gerbasi, A. (2018). Leadership behavior and employee well-being: An integrated review and a future research agenda. *Leadership Quarterly, 29*, 179–202. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.006>
- Ipsen, C., van Veldhoven, M., Kirchner, K., & Hansen, J. P. (2021). Six key advantages and disadvantages of working from home in Europe during COVID-19. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 18*(4), 1–19. <https://doi.org/10.3390/ijerph18041826>
- Juutinen, S. (2021). *Psykososiaalisen turvallisuusilmapiirin arvioiminen, ajallinen kehitys ja yhteys työhyvinvointiin*. Psykologian pro gradu -tutkielma. Tampere: Tampereen yliopisto. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/132839/JuutinenSoile.pdf?sequence=2>

- Juutinen, S., Sjöblom, K., Dollard, M., & Mäkikangas, A. (2022). Psychosocial safety climate: Measurement and relationship with well-being in a four-wave longitudinal study during remote work. *Arvioitavaksi lähetetty käsikirjoitus*.
- Kaltainen, J., & Hakanen, J. (2021). *Miten Suomi voi? – tutkimus. Työhyvinvoinnin kehittyminen korona-aikana kesään 2021 mennessä*. Saatavilla: [https://www.ttl.fi/tutkimus/hankkeet/Haettu\\_9.11.2021](https://www.ttl.fi/tutkimus/hankkeet/Haettu_9.11.2021)
- Kirchner, K., Ipsen, C., & Hansen, J.P. (2021). COVID-19 leadership challenges in knowledge work. *Knowledge Management Research & Practice*, 9(4), 493–500. <https://doi.org/10.1080/14778238.2021.1877579>
- Klaver, M., Hoofdakker, B. J., Wouters, H., Kuijper, G., Hoekstra, P. J., & Bildt, A. (2021). Exposure to challenging behaviours and burnout symptoms among care staff: The role of psychological resources. *Journal of Intellectual Disability Research*, 65, 173–185.
- Koponen, P., Liukko, E., Sutela, H., Mäkinen, J.-P., Sainio, P., & Koskinen, S. (2022). Koronaepidemian vaikutukset eri väestöryhmien hyvinvointiin ja palveluihin – Työikäiset. Teoksessa L. Kestilä, S. Kapiainen, M. Mesiäislehti, & P. Rissanen (toim.), *Covid-19-epidemian vaikutukset hyvinvointiin, palvelujärjestelmään ja kansantalouteen: Asiantuntija-arvio, kevät 2022* (s. 195–207). Helsinki: Terveystieteiden ja hyvinvoinnin laitos.
- Krippendorff, K. (2012). *Content analysis: an introduction to its methodology*. Kolmas painos. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Kyrölähti, S., Neupane, S., Nygård, C-H., Oakman, J., Juutinen, S., & Mäkikangas A. (2022). Perceived work ability during enforced working from home due to the COVID-19 pandemic among Finnish higher educational staff. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(10), 6230. <https://doi.org/10.3390/ijerph19106230>
- Latikka, R., Koivula, A., Oksa, R., Savela, N., & Oksanen, A. (2022). Loneliness and psychological distress before and during the COVID-19 pandemic: Relationships with social media identity bubbles. *Social Science & Medicine*, 293, 114674. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2021.114674>
- Lechner, A., & Tobias Mortlock, J. T. (2021). How to create psychological safety in virtual teams. *Organizational Dynamics*. Ennakoijulkaisu verkossa. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2021.100849>
- Maddi, S. R., & Khoshaba, D. M. (2005). *Resilience at work: How to succeed no matter what life throws at you*. Amacom Books.
- Manz, C. C., & Neck, C. P. (2004). *Mastering self-leadership: Empowering yourself for personal excellence*. Kolmas painos. Pearson-Prentice Hall: Upper Saddle River, NJ, USA.

- Mason, J. (2002). *Qualitative researching*. Toinen painos. London, UK: Sage.
- Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (1996). *Maslach Burnout Inventory manual*. Kolmas painos. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 11–37.
- Mihalache, M., & Mihalache, O. R. (2021). How workplace support for the COVID-19 pandemic and personality traits affect changes in employees' affective commitment to the organization and job-related well-being. *Human Resource Management*, 61, 1–20. <https://doi.org/10.1002/hrm.22082>
- Mikulas, W. L., & Vodanovich, S. J. (1993). The essence of boredom. *The Psychological Record*, 43(1), 3–12.
- Montano, D., Reeske, A., Franke, F., & Hüffmeier, J. (2017). Leadership, followers' mental health and job performance in organizations: A comprehensive meta-analysis from an occupational health perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 38(3), 327–350. <https://doi.org/10.1002/job.2124>
- Moretti, A., Menna, F., Aulicino, M., Paoletta, M., Liguori, S., & Iolascon, G. (2020). Characterization of home working population during COVID-19 emergency: A cross-sectional analysis. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(17), 1–13. <https://doi.org/10.3390/ijerph17176284>
- Morgan, R. E. (2004). Teleworking: An assessment of the benefits and challenges. *European Business Review*, 16(4), 344–357. <https://doi.org/10.1108/09555340410699613>
- Müller, T., & Niessen, C. (2019). Self-leadership in the context of part-time teleworking. *Journal of Organizational Behavior*, 40(8), 883–898. <https://doi.org/10.1002/job.2371>
- Mäkikangas, A. (2019). Miten yliopiston työntekijät voivat? *Yliote*, 4, 6–7.
- Mäkikangas, A., Feldt, T., Mauno, S. & Kinnunen, U. (2013). Does personality matter? Research on individual differences in occupational well-being. Teoksessa A. Bakker (toim.), *Advances in positive organizational psychology*, Vol. 1 (s. 107–143). Bingley, UK: Emerald.
- Mäkikangas, A., & Hakanen, J. (2017). Työstä hyvinvointia, mutta millaista? Työhyvinvoinnin monet kuvaajat. Teoksessa A. Mäkikangas, S. Mauno, & T. Feldt (toim.) *Tykkää työstä: työhyvinvoinnin psykologiset perusteet* (s. 103–125). Jyväskylä: PS-kustannus.
- Mäkikangas, A., Juutinen, S., Mäkinen, J.-P., Sjöblom, K., & Oksanen, A. (2022). Work engagement and its antecedents in remote work: A person-centered view. *Work & Stress*, 36, 392–416. <https://doi.org/10.1080/02678373.2022.2080777>

- Mäkikangas, A., Juutinen, S., Oksanen, A., & Melin, H. (2020). Etätyö ja työn imun muutokset kevään 2020 koronakriisin aikana korkeakouluhenkilöstöllä. *Psykologia*, 55(6), 408–425.
- Mäkikangas, A., Leiter, M. P., Kinnunen, U., & Feldt, T. (2021). Profiling development of burnout over eight years: Relation with job demands and resources. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(5), 720–731. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2020.1790651>
- Mäkikangas, A., Minkkinen, J., Muotka, J., & Mauno, S. (2021). Illegitimate tasks, job crafting and their longitudinal relationships with meaning of work. *International Journal of Human Resource Management*. Ennakkojulkaisu verkossa. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1987956>
- Mäkikangas, A., Sjöblom, K., Juutinen, S., & Ruohomäki, V. (2023). Työhyvinvointi etätyössä. Teoksessa A. Mäkikangas & P. Pyöriä (toim.) *Koronapandemia, työ ja yhteiskunta – Muuttuiko Suomi?* Helsinki: Gaudeamus. *Julkaistavaksi hyväksytyt käsikirjoitukset*.
- Mäkikangas, A., Sjöblom, K., & Mäkinen, J.-P. (2022). *Development of psychosocial safety climate during enforced remote work: a longitudinal person-centered approach*. Esitettäväksi lähetetty kongressiesitys: the European Association of Work and Organizational Psychology (EAWOP) Congress 2023, Katowice, Puola, 24.-27.5.2023.
- Mäkinen, J.-P., & Mäkikangas, A. (2023). Etäjohtaminen koronapandemian aikana – työn vaatimukset yliopistossa työskentelevien esihenkilöiden kokemina. *Hallinnon tutkimus*. *Julkaistavaksi hyväksytyt käsikirjoitukset*.
- Mäkinen, J.-P., Oksanen, A., & Mäkikangas, A. (2021). Loneliness and well-being during the Covid-19 pandemic: The moderating roles of personal, social, and organizational resources on perceived stress and exhaustion among Finnish university employees. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(13), 7146. <https://doi.org/10.3390/ijerph18137146>
- Neck, C. P., & Houghton, J. D. (2006). Two decades of self-leadership theory and research: Past developments, present trends, and future possibilities. *Journal of Managerial Psychology*, 21(4), 270–295. <https://doi.org/10.1108/02683940610663097>
- Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*, 27(3), 521–535. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.01.001>
- Nielsen, K., Nielsen, M. B., Ogbonnaya, C., Käsälä, M., Saari, E., & Isaksson, K. (2017). Workplace resources to improve both employee well-being and performance: A systematic review and meta-analysis. *Work and Stress*, 31(2), 101–120. <https://doi.org/10.1080/02678373.2017.1304463>

- Oksa, R., Kaakinen, M., Savela, N., Hakanen, J. J., & Oksanen, A. (2021). Professional social media usage and work engagement among professionals in Finland before and during the COVID-19 pandemic: Four-wave follow-up study. *Journal of Medical Internet Research*, 23(6), e29036. <https://doi.org/10.2196/29036>
- Oksa, R., Mäkikangas, A., Savela, N., Latikka, R., & Oksanen, A. (2022). Longitudinal development of well-being among Finnish employees during 2019–2021: Relationships with personality trait profiles. *Scandinavian Journal of Psychology*. Ennakkojulkaisu verkossa. <https://doi.org/10.1111/sjop.12868>
- Oksanen, A., Oksa, R., Savela, N., Mantere, E., Savolainen, I., & Kaakinen, M. (2021). COVID-19 crisis and digital stressors at work: A longitudinal study on the Finnish working population. *Computers in Human Behavior*, 122, 106853. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2021.106853>
- Poulsen, S., & Ipsen, C. (2017). In times of change: How distance managers can ensure employees' wellbeing and organizational performance. *Safety Science*, 100, 37–45. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2017.05.002>
- Pratt, M. G., & Bonaccio, S. (2016). Qualitative research in I-O psychology: Maps, myths, and moving forward. *Industrial and Organizational Psychology - Perspectives on Science and Practice*, 9, 693–715. <https://doi.org/10.1017/iop.2016.92>
- Rantanen, J., Koivula, M., Hiltunen, P., Niemi, L., Saari, T., Tammelin, M., Parviainen, T., & Villi, M. (2020). *Mediatyöntekijöiden kokemuksia työstä digitaalisessa toimintaympäristössä*. Finland, University of Tampere, Work Research Center: Working papers 109. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-1549-8>
- Reijseger, G., Schaufeli, W. B., Peeters, M. C. W., Taris, T. W., van Beek, I., & Ouweneel, E. (2013). Watching the paint dry at work: psychometric examination of the Dutch Boredom Scale. *Anxiety, Stress, and Coping*, 26(5), 508–525. <https://doi.org/10.1080/10615806.2012.720676>
- Ruohomäki, V. (2020). Etätyöoloikka ja hyvinvointi koronakriisin alussa. *Työpoliittinen aikakauskirja*, 2, 21–28.
- Russell, J. A. (1980). A circumplex model of affect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 39(6), 1161.
- 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. <https://doi.org/10.3390/ijerph17249495>

- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Schaufeli, W. B., Shimazu, A., Hakanen, J., Salanova, M., & De Witte, H. (2019). An ultra-short measure for work engagement: The UWES-3 validation across five countries. *European Journal of Psychological Assessment*, 35(4), 577–591. <https://doi.org/10.1027/1015-5759/a000430>
- Shifrin, N. V., & Michel, J. S. (2022). Flexible work arrangements and employee health: A meta-analytic review. *Work & Stress*, 36, 60–85. <https://doi.org/10.1080/02678373.2021.1936287>
- Sjöblom, K., Juutinen, S., & Mäkikangas, A. (2022). The importance of self-leadership strategies and psychological safety for well-being in the context of enforced remote work. *Challenges*, 13, 14. <https://doi.org/10.3390/challe13010014>
- Sjöblom, K., Mäkinen, J.-P., & Mäkikangas, A. (2022). “I was given three marks and told to buy a Porsche” - Supervisors’ experiences of leading psychosocial safety climate and team psychological safety in a remote academic setting. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19, 12016. <https://doi.org/10.3390/ijerph191912016>
- Sjöblom, K., Salmela-Aro, K., & Hietajärvi, L. (2020). Measuring broad self-regulatory skills in multi-locational knowledge work. *InPractice*, 13, 16-41.
- Smith, B., Dalen, J., Wiggins, K., Tooley, E., Christopher, P., & Bernard, J. (2008). The brief resilience scale: Assessing the ability to bounce back. *International Journal of Behavioral Medicine*, 15, 194–200. <https://doi.org/10.1080/10705500802222972>
- Steger, M. F., Dik, B. J., & Duffy, R. D. (2012). *Measuring meaningful work: The work and meaning inventory (WAMI)*. Los Angeles, CA: SAGE Publications.
- Sutela, H., & Pärnänen, A. (2021). *Koronakriisin vaikutus palkansaajien työoloihin*. Working papers 1/2021. Helsinki: Tilastokeskus.
- Sävilampi, A. (2022). *Työn aikapaineiden ja sosiaalisen tuen yhteys palautumiseen ja uupumukseen etätyössä*. Sosiaalipsykologian pro gradu -tutkielma. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Tims, M., & Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *South African Journal of Industrial Psychology*, 36(2), 1–9. <https://doi.org/10.4102/sajip.v36i2.841>



- Vartiainen, M. (2021). Telework and remote work. Teoksessa José M. Peiro (toim.), *The Oxford encyclopedia of industrial and organizational psychology*. Oxford: Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190236557.013.850>
- Vilkman, U. (2016). *Etäjohtaminen - Tulosta joustavalla tyylillä*. Helsinki: Talentum Pro.
- Vinberg, S., & Danielsson, P. (2021). Managers of micro-sized enterprises and Covid-19: impact on business operations, work-life balance and well-being. *International Journal of Circumpolar Health*, 80(1), 1959700 <https://doi.org/10.1080/22423982.2021.1959700>
- Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K. (2021). Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic: A work design perspective. *Applied Psychology: An Internal Review*, 70(1), 16–59. <https://doi.org/10.1111/apps.12290>
- Wang, M., Sinclair, R. R., Zhou, L., & Sears, L. E. (2012). Person-centered analysis: Methods, applications, and implications for occupational health psychology. Teoksessa R.R Sinclair, M. Wang & L. E. Tetrick (toim.), *Research methods in occupational health psychology: Measurement, design, and data analysis* (s. 349–373). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203095249>
- Watson, D., & Tellegen, A. (1985). Toward a consensual structure of mood. *Psychological Bulletin*, 98(2), 219–235. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0033-2909.98.2.219>
- West, C. P., Dyrbye, L. N., Sinsky, C., Trockel, M., Tutty, M., Nedelec, L., Carlasare, L. E., & Shanafelt, T. D. (2020). Resilience and burnout among physicians and the general US working population. *JAMA Network Open*, 3(7), e209385.
- Wilhelmy, A., & Köhler, T. (2022). Qualitative research in work and organizational psychology journals: Practices and future opportunities. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 31, 161–185. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2021.2009457>
- Xanthopoulou, D., & Mäkikangas, A. (2023). Personal resources at work. Teoksessa M. C.W. Peeters, J. de Jonge, & T. W. Taris (toim.), *An introduction to contemporary work psychology*. Wiley. *Julkaistavaksi hyväksytyt käsikirjoitukset*
- Zacher, H., & Rudolph, C. W. (2021). Individual differences and changes in subjective wellbeing during the early stages of the COVID-19 pandemic. *The American Psychologist*, 76(1), 50–62. <https://doi.org/10.1037/amp0000702>

## Työelämän tutkimuskeskuksen julkaisuja

### Julkaisuja – Sarja T

- 1/1988 **Kasvio, Antti:** Teollisuuden rakennemuutos ja naistyöntekijät. Tutkimus kevyen teollisuuden naistyöntekijöiden asemasta ja sen muuttumisesta 1980-luvun tuotannollisen murroksen oloissa. Tampere 1988. 142 s.
- 2/1989 **Kinnunen, Merja:** Työt, toimet ja luokittelut. Tampere 1989. 80 s.
- 3/1989 **Juhela, Arto:** Teknologinen kehitys ja työelämän koulutus. Tarkastelua uuden teknologian käyttöönoton vaikutuksista teollisuustyöntekijöiden työhön ja koulutukseen. Tampere 1989. 132 s.
- 4/1990 **Kasvio, Antti:** Työorganisaatioiden tutkimus ja niiden tutkiva kehittäminen. Kirjallisuuskatsaus. Tampere 1990. 206 s.
- 5/1990 **Filander, Karin, Heiskanen, Tuula & Kirjonen, Juhani:** Tutkimuksen ja koulutuksen strategiavalinnat työelämän kehittämisessä. English summary. Tampere 1990. 95 s.
- 6/1990 **Korvajärvi, Päivi:** Toimistotyöntekijäin yhteisöt ja muutoksen hallinta. Tampere 1990. 190 s.
- 7/1990 **Korvajärvi, Päivi, Järvinen, Riitta & Kinnunen, Merja:** Muutokset kiireen keskellä. Seurantatutkimus muutoksista toimihenkilöiden työpaikoilla 1980-luvulla. Työsuojelurahaston rahoittama seuranta-raportti. Tampere 1990. 207 s.
- 8/1991 **Kasvio, Antti:** Tulevaisuuden vaatetustehdas. Vertaileva tutkimus vaatetusteollisuuden organisatorisista innovaatioista 1990-luvulla. Tampere 1991. 286 s.
- 9/1991 **Saari, Juho:** Rajan takaa, hämärästä. Kypsien palkkatyön yhteiskuntien epävirallinen talous. Tampere 1991. 238 s.
- 10/1991 **Rauhala, Pirkko-Liisa:** Sosiaalialan työn kehittäminen: tutkimus sosiaalialan työn yhteiskunnallisista ehdoista ja työn sisällöstä. Loppuraportti. Tampere 1991. 200 s.
- 11/1992 **Saloniemi, Antti:** Kampanjan mahdollisuudet ja rakentamisen turvallisuus. Rakenna turvallisesti -kampanjan toimintaympäristössään. Tampere 1992. 234 s.
- 12/1992 **Martikainen, Riitta & Yli-Pietilä, Päivi:** Työehdot ja sukupuoli - sokeat sopimukset. Tampere 1992. 307 s.
- 13/1994 **Koistinen, Pertti & Ostner, Iiona (eds.):** Women and Markets. Learning of the Differences in the Finnish and German Labour Markets. Tampere 1994. 385 p.
- 14/1994 **Kasvio, Antti, Nakari, Risto, Kalliola, Satu, Kuula Arja, Pesonen, Ilkka, Rajakaltio, Helena & Syvänen, Sirpa:** Uudistumisen voimavarat. Tutkimus kunnallisen palvelutuotannon tuloksellisuuden ja työelämän laadun kehittämisestä. Tampere 1994. 419 s.
- 15/1996 **Kalliola, Satu:** Lewiniläinen ryhmäpäättös kunnallishallinnon työyhteisöissä. Tutkimus yhteistoiminnasta ja toimintatutkijan kenttätöystä. Tampere 1996. 222 s.
- 16/1997 **Lavikka, Riitta:** Big Sisters. Spacing Women Workers in the Clothing Industry. Tampere 1997. 238 s.
- 17/1998 **Heiskanen, Tuula, Lavikka, Riitta, Piispa, Leena & Tuuli, Pirjo:** Joustamisen monet muodot. Pukineteollisuus etsimässä tietä huomiseen. Tampere 1998. 310 s.
- 18/1999 **Isaksson, Paavo:** Henkilöstön edustus ja refleksiivinen oikeus. Henkilöstön edustus yritysten päätöksenteossa refleksiivisen oikeuden kannalta. Tampere 1999. 483 s.

## Työraportteja

- 1/1989 **Aro, Jari:** Fordismin kriisi ja joustavatuotantostrategia. Tampere 1989. 33 s.
- 2/1989 **Arnkil, Robert:** Työvoimatoimiston kehittämissännitteet muuttuvilla työmarkkinoilla. Tapausesimerkinä Tampereen työvoimatoimisto. Tampere 1989. 60 s.
- 3/1989 **Aro, Jari:** Massatuotannosta muodin tekemiseen? Hong Kongin vaatetusteollisuuden kehityspiirteitä. Tampere 1989. 27 s.
- 4/1989 **Saloniemi, Antti:** Näkökohtia Rakenna turvallisesti -kampanjasta ja rakennusteollisuuden töistä ja työsuojelusta. Väliraportti. Tampere 1989. 116 s.
- 5/1989 **Martikainen, Riitta:** Hyvän naisen lisä. Työehdot, sopimustoiminta ja sukupuoli-järjestelmä. Esitutkimus. Tampere 1989. 83 s.
- 6/1989 **Rauhala, Pirkko-Liisa:** Tietoperusta ja työtehtävät sosiaalialan keskiasteen ammattiteissa. Käsitteellistä kehittelyä. Tampere 1989. 70 s.
- 7/1990 **Kasvio, Antti:** Recent Work Reforms, Their Social and Political Context and the Development of Social Scientific Work Research in Finland. Tampere 1990. 28 p.
- 8/1990 **Koivisto, Tapio:** Työsuojelu kunnissa. KTV:läisten työsuojeluaktiivien näkemyksiä organisaatiokohtaisten työsuojelukäytäntöjen kehittämisestä. Tampere 1990. 139 s.
- 9/1990 **Kirjonen, Juhani:** Työelämän tutkimus Suomessa jatkokoulutuksen näkökulmasta. Tampere 1990. 20 s.
- 10/1990 **Kivimäki, Riikka:** Työmarkkinoille paluu ja työuran murros. Keski-ikäisen naisen koulutus- ja työllistymissuunnitelmat. Tampere 1990. 86 s.
- 11/1990 **Arnkil, Robert:** Ikkunoita työvoimatoimiston toimintaan. Tapausesimerkinä Tampereen työvoimatoimisto. Tampere 1990. 115 s.
- 12/1990 **Saloniemi, Antti:** Construction, Safety and Campaigns. Some Notes on Finnish Construction Industry, Its Safety Problems and Possibilities of Campaigns. Tampere 1990. 65 p.
- 13/1990 **Laiho, Marianna:** Tulevaisuuden toimitusta tekemässä. Raportti Journalististen organisaatioiden ja työkuultuurien muutos -seminaarista Tampereella 2.–3.3.1990. Tampere 1990. 47 s.
- 14/1990 **McDaid, Mike:** The Economic and Social Dimensions to European Integration: An Interpretation of 1992 and Its Implications for Finland. Tampere 1990. 33 p.
- 15/1990 **Martikainen, Riitta:** Gender and Women's Interests in Collective Bargaining. Tampere 1990. 25 p.
- 16/1990 **Kevätsalo, Kimmo:** Kunnallishallinnon työelämän laadun ja palvelutuotannon tuloksellisuuden kehittämisen tutkimusohjelma. Tampere 1990. 148 s.
- 17/1990 **Heiskanen, Tuula, Hyväri, Susanna, Kinnunen, Merja, Kivimäki, Riikka, Korvajärvi, Päivi, Lehto, Anna-Maija, Martikainen, Riitta, Räsänen, Leila, Salmi, Minna, Varsa, Hannele & Vehviläinen, Marja:** Gendered Practices in Working Life. Project Outline. Tampere 1990. 37 p.
- 18/1990 **Tolppanen, Marjo:** Työhön palaavat ja ammattiaan vaihtavat aikuiskoulutuksellisenä haasteena. Esitutkimusraportti. Tampere 1990. 49 s.
- 19/1990 **Heiskanen, Tuula (toim.):** Työelämän muuttuvat ehdot – kohti 1990-luvun työpolitiikkaa. Raportti Työelämän muutoksen asiantuntijaseminaarista Tampereella 9.-10.1.1990. Tampere 1990. 203 s.
- 20/1990 **Heiskanen, Tuula, Hyväri, Susanna, Kinnunen, Merja, Kivimäki, Riikka, Korvajärvi, Päivi, Lehto, Anna-Maija, Martikainen, Riitta, Räsänen, Leila, Salmi, Minna, Varsa, Hannele & Vehviläinen, Marja:** Työelämän sukupuolistuneet käytännöt. Tutkimussuunnitelma. Tampere 1990. 56 s.
- 21/1991 **Kuitunen, Kimmo:** Toimintatutkimuksen tulosten arviointi- ja mittaamisongelmat: Esimerkkitaupaksena henkilöstön kehittäminen kuntasektorilla. Tampere 1991. 101 s.

- 22/1991 **Lumijärvi, Ismo:** Tulosarvioinnin kehittämisen tutkimisesta. Näkökulmia viitekehyksen ja tutkimusmetodiikan täsmentämiseksi liittyen kunnallisten palveluorganisaatioiden työelämän laadun tutkimushankkeeseen. Tampere 1991. 51 s.
- 23/1991 **Kasvio, Antti:** Taloudellisen rationaliteetin rajat. Markkinayhteiskunnallistumisen ja sosiaalisen integraation yhteyden pohdintaa viimeaikaisessa sosiologisessa ja taloustieteellisessä kirjallisuudessa. Tampere 1991. 63 s.
- 24/1991 **Heiskanen, Tuula:** The Relationship of Theory and Practice from the Viewpoint of the Learning Process: An Assessment of an Extension Training Programme for Public Administrators. Tampere 1991. 45 p.
- 25/1991 **Kasvio, Antti, Mak, Csaba & McDaid, Michael (eds.):** Work and Social Innovations in Europe. Proceedings of a Finnish-Hungarian Seminar in Helsinki, 11–13 September 1990. Tampere 1991. 394 p.
- 26/1991 **Ketola, Outi (toim.):** Näkökulmia kunnallisten organisaatioiden kehittämiseen. Tampere 1991. 219 s.
- 27/1992 **Koistinen, Pertti, Poikkeus, Leena, Sihto, Matti & Suikkanen, Asko:** Finnish Labour Market Policy in Trial – Evaluation on the 1980's. Tampere 1992. 91 p.
- 28/1992 **Pesonen, Ilkka:** Hyvän keittiön salaisuus. Asiantuntijänäkemykset ruokapalvelujen kehitysvaiheista Suomessa. Tampere 1992. 49 s.
- 29/1992 **Lavikka, Riitta:** Ryhmätyö tulee vaatetusteollisuuteen. Tutkimus vaatetusyritysten siirtymisestä vaihetyöstä ryhmätyöhön perustuviin työorganisaatioihin. Tampere 1992. 240 s.
- 30/1992 **Kuula, Arja:** Tulosta, säästöä ja kannustusta? Tutkimus kunnallisen sektorin tulos-palkkioiden ongelmista ja mahdollisuuksista. Tampere 1992. 108 s.
- 31/1992 **Pesonen, Ilkka:** Työkonferenssimenetelmä työn tutkimisen ja kehittämisen välineenä. Tampere 1992. 106 s.
- 32/1992 **Kalliola, Satu:** Henkilöstön kuulemisesta yhteispäätämiseen. Tampere 1992. 134 s.
- 33/1992 **Partanen, Sirpa:** Tuloksellisuuden arviointi kunnissa. Tampere 1992. 178 s.
- 34/1992 **Nakari, Risto:** Työelämän laatu kunnissa. Tampere 1992. 178 s.
- 35/1992 **Isaksson, Paavo:** Henkilöstön edustuksen toteutuminen yritysten hallintoelimissä. Esitutkimusraportti. Tampere 1992. 128 s.
- 36/1992 **Kasvio, Antti (ed.):** Industry without blue-collar workers – Perspectives of European clothing industry in the 1990's. Tampere 1992. 441 p.
- 37/1993 **Kyllönen, Riitta:** Work/Family Interface: Perspectives and Solutions. A Literature Review. Tampere 1993. 35 p.
- 38/1993 **Kasvio, Antti:** Action research for improved performance and quality of working life in Finnish municipal service organizations. A project description. Tampere 1993. 28 p.
- 39/1993 **Alasoini, Tuomo:** Ohut tuotanto ja antroposentrinen tuotanto tulevaisuuden tehtaana malleina. Näkökulmia kansallisen FAST-tutkimusprojektin kannalta. Tampere 1993. 95 s.
- 40/1993 **Saari, Juho:** Markkinayhteiskunta, työmarkkinat ja sosiaalipolitiikka. Karl Polanyin 'suuren murroksen' yhteiskuntateoriasta ja sen ajankohtaisuudesta. Tampere 1993. 71 s.
- 41/1993 **Martikainen, Sinikka, Riikonen, Eila & Vuorisalo, Irmeli:** Siivoustyötä tekevien alueellinen varhaiskuntoutustarve. Tampere 1993. 97 s.
- 42/1993 **Kovanen, Helena:** Sosiaalityöntekijöiden ja heidän lähijohtajiensa käsityksiä johtamisesta alueellisessa sosiaalitoimistossa. Tampere 1993. 78 s.
- 43/1993 **Koistinen, Pertti:** Lama ja työvoimapolitiikan linjavalinnat Suomessa. Tampere 1993. 44 s.

- 44/1994 **Alasoini, Tuomo, Hyötyläinen, Raimo, Kasvio, Antti, Kiviniitty, Jyrki, Klemola, Soili, Ruuhilehto, Kaarin, Seppälä, Pertti, Toikka, Kari & Tuominen, Eeva:** Tehdas laboratoriona. Työ, kulttuuri ja teknologia -tutkimusprojektin väliraportti. Tampere 1994. 142 s.
- 45/1994 **Kasvio, Antti (ed.)** Research on Consumer-oriented Action in Public Services. Materials from a European Workshop in Helsinki, 12 March 1993. Tampere 1994. 104 p.
- 46/1994 **Saari, Juho:** Sosiologinen rationaalinen valinnan teoria ja uusi taloussosiologia. Tampere 1994. 100 s.
- 47/1994 **Kasvio, Antti:** Action-oriented work research in Finland: The development of a multiparadigmatic research programme in the midst of and employment crisis. Tampere 1994. 38 p.
- 48/1994 **Alasoini, Tuomo, Hyötyläinen, Raimo, Kasvio, Antti, Kiviniitty, Jyrki, Klemola, Soili, Ruuhilehto, Kaarin, Seppälä, Pertti, Toikka, Kari & Tuominen, Eeva:** Manufacturing change. Interdisciplinary research on new modes of operation in Finnish industry. Tampere 1994. 135 p.
- 49/1994 **Lavikka, Riitta, Teder, Juhan & Varendi, Merle:** Viron vaatetusteollisuus tienhaarassa. Yhteiskunnan muutosten heijastuminen Viron vaatetusteollisuudessa. Eesti Roivatööstus teelahkmel. Ühiskonnas toimuvate muutuste kajastumine Eesti roivatööstuses. Tampere 1994. 200 s.
- 50/1995 **Heiskanen, Tuula, Lavikka, Riitta, Piispa, Leena & Tuuli, Pirjo:** Puhe on muutoksesta. Tutkimus yhteistyöstä ja muutoksen hallinnasta pukinetehtaissa. KULTA-projektin raportti. Tampere 1995. 164 s.
- 51/1995 **Koivisto, Tapio:** PL-verstaan uudet toimintatavat. Analyysi osallistavan uudelleensuunnittelun prosessista. Tampere 1995. 95 s.
- 52/1996 **Aho, Simo:** Kotitalouksien työ ja keskinäinen apu. Tampere 1996. 33 s.
- 53/1997 **Aho, Simo & Vehviläinen, Jukka:** Activating the Young Unemployed into Education? Studies on the Effects of a Recent Policy in Finland and on the Hidden Rationalities among Uneducated Young People. Tampere 1997. 29 s.
- 54/1998 **Aho, Simo, Piliste, Toomas & Teder, Juhan:** Private Entrepreneurship in Estonia 1989-1996. Experiences and Challenges in a Transitional Economy. Tampere 1998. 163 pages.
- 55/1998 **Koivisto, Tapio & Koski, Pasi:** Terveysteknologiayritys ja innovaatiojärjestelmä. Verkostoanalyysi suomalaisesta teknologiaprojektista. Tampere 1998. 68 s.
- 56/1998 **Kautonen, Mika, Schienstock, Gerd, Sjöholm, Harri & Huuhka, Pekka:** Tampereen seudun osaamisintensiiviset yrityspalvelut. Tampereen seudun osaamisintensiiviset yrityspalvelut (TOP) -projektin loppuraportti. Tampere 1998. 66 s.
- 57/1999 **Saloniemi, Antti & Oksanen, Hanna:** Two Studies on the Structural Background of Industrial Accidents. Tampere 1999. 45 p.
- 58/1999 **Koivisto, Tapio, Ahmaniemi, Riikka & Koski, Pasi:** Uudelleenmuotoutuvat alihankintaverkostot. Analyysi toimittajasuhteiden laadullisista muutoksista. Tampere 1999. 91 s.
- 59/2000 **Kautonen, Mika & Tiainen, Mari:** Regiimit, innovaatioverkostot ja alueet. Vertaileva tutkimus Pirkanmaalla ja Keski-Suomessa. Tampere 2000. 80 s.
- 60/2001 **Kivimäki, Riikka:** Hoitovapaat työpaikan ja perheen arjessa. Tampere 2001. 106 s.
- 61/2001 **Järvensivu, Anu:** Lääketoimialan osaamisintensiivisten palvelujen kuvaus sosiaalisen pääoman näkökulmasta. Tampere 2001. 34 s.
- 62/2001 **Kolehmainen, Sirpa:** Work Organisation in High-Tech IT Firms. Tampere 2001. 104 p.

- 64/2001 Schienstock, Gerd, Rissanen, Tapio & Timonen, Henni:** Pirkanmaalaiset yritykset matkalla tietoyhteiskuntaan. Yritysten teknologiset käytännöt eurooppalaisessa vertailussa. Tampere 2001. 110 s.
- 65/2001 Tulkki, Pasi & Lyytinen, Anu:** Ammattikorkeakoulu innovaatiojärjestelmässä. Osa 1. Alueelliset innovaatioverkostot. Väliraportti. Tampere 2001. 85 s.
- 66/2003 Lyytinen, Anu, Kuusinen, Riitta & Niemonen, Heidi:** Näkökulmia ammattikorkeakoulun rooliin innovaatiojärjestelmässä. Tampere 2003. 133 s.
- 67/2003 Hakola, Paula:** Bioenergia-alan innovaatiojärjestelmän kehitys Tampereen seudulla. Tampere 2003. 64 s.
- 68/2003 Hytönen, Sanni & Kolehmainen, Jari:** Tietämyksenhallinta uusmedia- ja ohjelmistoyritysten innovaatiotoiminnassa. Tampere 2003. 102 s.
- 69/2004 Marttila, Liisa, Kautonen, Mika, Niemonen, Heidi & von Bell, Kaarina:** Yritysten ja ammattikorkeakoulujen T&K-yhteistyö. Ammattikorkeakoulut alueellisessa innovaatiojärjestelmässä: koulutuksen ja työelämän verkottumisen mallit, osaprojekti III. Tampere 2004. 143 s.
- 70/2004 Filander, Karin & Jokinen, Esa:** Tekemällä oppimisen kokeita – Ammattiopettajat työssäoppimisen kentillä. Toimintatutkimus Opekon kehittämishankkeista. Loppuraportti. Tampere 2004. 117 s.
- 71/2004 Virjo, Ilkka:** The Ageing and the Labour Market in the Nordic Countries: A Literature Review. Tampere 2004. 49 p.
- 72/2004 Lavikka, Riitta:** Verkostoshteerien oppiva yhteisö – Yhdessä unelmaa toteuttamaan. Tampere 2004. 89 s.
- 73/2005 Kolehmainen, Sirpa (ed.):** Research and Development of Gender Equality in Working Life. Tampere 2005. 101 p.
- 74/2005 Marttila, Liisa, Kautonen, Mika, Niemonen, Heidi & von Bell, Kaarina:** Ammattikorkeakoulujen T&K -toiminta: T&K -yksiköt koulutuksen, tutkimuksen ja kehittämistyön rajapinnassa. Tampere 2005. 45 s.
- 75/2005 Jokinen, Esa & Luoma-Keturi, Natalia:** Koulutuksesta välineitä yksilön työuran pidentämiseen. Koulutuksen ajallisten vaikutusten tarkastelu. Tampere 2005. 89 s.
- 76/2006 Valkama, Päivi & Järvensivu, Anu:** Osaamisen kehittämis- ja kierrättämisverkostojen hyviä käytäntöjä. Tampere 2006. 79 s.
- 77/2006 Suvinen, Nina, Kautonen, Mika, Niemonen, Heidi, Marttila, Liisa & Lyytinen, Anu:** Ammattikorkeakoulujen ja uusien osaamisalojen kohtaaminen. Kontekstianalyysi: Ammattikorkeakoulu osana uusien osaamisalojen alueellisia kehittäjäyhteisöjä -hanke. Osaraportti I. Tampere 2006. 100 s.
- 78/2007 Marttila, Liisa, Andolin, Mikael, Kautonen, Mika, Lyytinen, Anu & Suvinen, Nina:** Uutta luomassa. Ammattikorkeakoulu osana uusien osaamisalojen alueellisia kehittäjäyhteisöjä. Tampere 2007. 80. s.
- 79/2007 Cömertler, Necmiye:** Integration of Turkish women in Finland into Finnish society. Tampere 2007. 61 p.
- 80/2008 Jääskeläinen, Paul, Jokinen, Esa & Spangar, Timo:** Työvoimakoulutuksen yhteiskehittäminen, henkilökohtaistamisen kolme vaihetta ja hankintamenettely. Tampere 2008. 77 s.
- 81/2008 Kempe, Jouni, Kivimäki, Riikka & Otonkorpi-Lehtoranta, Katri:** Työn ja perheen yhteen sovittamisen kehittäminen työpaikoilla. Enemmän joustoa yrityksiin. Tampere 2008. 80 s.
- 82/2008 Arnkil, Robert, Heiskanen, Tuula, Jokinen, Esa, Nakari, Risto & Piispa, Leena:** Työurien pidentäminen ja työhyvinvoinnin edistäminen. Valtionhallinnon työhyvinvointiohjelman arviointi. Tampere 2008. 107 s.

- 83/2009 Santamäki, Kirsti, Kankaanranta, Terhi, Henriksson, Lea & Rissanen, Pekka:** Sairaanhoitaja 2005. Peruseräraportti. Tampere 2009. 46 s.
- 84/2009 Järvensivu, Anu & Koski, Pasi:** Hyvä, parempi, innovaatio? Tutkimus organisatorisista innovaatioista, työelämän laadusta ja työn mielekkyydestä. Tampere 2009. 123 s.
- 85/2010 Arnkil, Robert, Järvensivu, Anu, Koski, Pasi & Piirainen, Tatu:** Exploring Quadruple Helix. Outlining user-oriented innovation models. Tampere 2010. 113 p.
- 86/2011 Spangar, Timo, Arnkil, Robert, Jokinen, Esa, Jääskeläinen, Paul & Keskinen, Anita:** Työlähtöisen kuntoutuksen ja työterveyshuollon lupaavista käytännöistä viisaaseen toisen asteen levittämiseen. Työläs- ja iTyöläs-hankkeiden ulkoisen arvioinnin loppuraportti. Tampere 2011. 99 s.
- 87/2011 Kivimäki, Riikka:** Työhyvinvointi on tehtävä. Terveystieteiden tutkimuskeskuksen työhyvinvointia kehittämässä. Tampere 2011. 50 s.
- 88/2012 Leinonen, Minna, Nikkanen, Risto & Otonkorpi-Lehtoranta, Katri:** Sukupuolten tasa-arvo puolustusvoimissa – Kehittämistarpeiden näkökulma asepalvelusta suorittavien ja henkilöstön kokemuksiin. Tampere 2012. 198 s.
- 89/2012 Piirainen, Tatu:** Kohti kestävästä kilpailukykyä ja toimintatapaa. Opas yrityksen kilpailukykyä ja toimintatavan kestävyysarviointi- ja kehittämistyökalun rakentamiseen. Tampere 2012. 36 s.
- 90/2015 Ojala, Satu, Nätti, Jouko & Kauhanen, Merja:** Työn laatu ja myöhempi työura osa- ja määräraikaisessa työssä. Työsuojelurahaston tutkimushanke 2013–2014. Loppuraportti. Tampere 2015. 125 s.
- 91/2015 Piirainen, Tatu:** Yritysten kestävätkä pärjäämiskeinot rakennemuutoksessa. Opas uuden kestävä perustan rakentamiseen yritystoiminnalle. Tampere 2015. 90 s.
- 92/2016 Jolkkonen, Arja, Koistinen, Pertti, Kurvinen, Arja, Lipiäinen, Liudmila, Nummi, Tapio & Virtanen, Pekka:** Työura katkolla. Henkilöstövähennyksissä työpaikkansa menettäneiden ja toimipaikkoihin jääneiden työntekijöiden työmarkkinoille kiinnittyminen. Tampere 2016. 81. s.
- 93/2017 Otonkorpi-Lehtoranta, Katri, Leinonen, Minna & Heiskanen, Tuula:** Sitoutuminen ja tiedon jakaminen tietointensiivisissä yrityksissä. Tampere 2017, 112 s.
- 94/2017 Peutere, Laura, Lipiäinen, Liudmila, Ojala, Satu, Järvinen, Katri-Maria, Pyöriä, Pasi, Saari Tiina & Jokinen, Esa:** Talouskriisit, työhyvinvoinnit ja työurat. Tampere 2017. 80 s.
- 95/2017 Jokinen, Esa:** Arjen ammattilaiset – Järjestökentän työelämän laadun selvitys. Tampere 2017. 46 s.
- 96/2017 Leinonen, Minna, Otonkorpi-Lehtoranta, Katri & Nikkanen, Risto:** Naisten ja miesten vuorovaikutus ja osallisuus asepalveluksessa tasa-arvon näkökulmasta. Tampere 2017. 68 s.
- 97/2018 Pietiläinen, Marjut, Viitasalo, Niina, Lipiäinen, Liudmila, Ojala, Satu, Leinonen, Minna, Otonkorpi-Lehtoranta, Katri, Jokinen, Esa, Korvajärvi, Päivi & Nätti, Jouko:** Työssä koettu syrjintä ja myöhempi työura. Työsuojelurahaston tutkimushanke 2015–2017. Loppuraportti. Tampere 2018. 71 s.
- 98/2018 Ruokolainen, Mervi, Ylinen, Tyyne & Ruotsalainen, Maarit:** Kohtaavatko työntekijöiden ja lähiesimiesten näkemyksen hyvästä työntekijästä? Monimenetelmällinen tutkimus hyveistä ja odotuksista vaativassa ihmissuhdetyössä. Loppuraportti. Tampere 2018. 108 s.
- 99/2018 Lie, Jenny Anne S. & Nätti, Jouko:** A Comparison of Working Hours in Four Nordic National Representative Surveys. Tampere 2018. 19 p.
- 100/2018 Koivunen, Tuija, Otonkorpi-Lehtoranta, Katri, Leinonen, Minna, Heiskanen, Tuula & Korvajärvi, Päivi:** Uuden työn sukupuolistavat käytännöt ja sopimisen muodot. Tampere 2018. 35 s.

- 101/2018 Siukola, Anna, Pursio, Hannu, Liukkonen, Paula, Vänni, Kimmo, Uitti, Jukka, Liukkonen, Virpi, Kosonen, Hanna & Nygård, Clas-Håkan:** Työhyvinvointi puunkorjuuyritysten menestymisen tukena. Tampereen yliopiston yhteiskuntatieteiden tiedekunnan raportti Työsuojelurahastolle ja Metsämiesten Säätiölle 12/2018. Tampere 2018. 77 s.
- 102/2019 Siukola, Anna, Prakash, K.C., Kosonen, Hanna, Lumme-Sandt, Kirsi, Luomanen, Jari, Neupane, Subas, Nikander, Pirjo, Niska, Miira & Nygård, Clas-Håkan:** Yli 50-vuotiaiden postilaisten työkyky, huvinvointi ja eläkeaikeet yt-neuvottelujen aikana. Loppuraportti Työsuojelurahastolle 2/2019. Tampere 2019. 42 s.
- 103/2019 Melin, Harri & Saari, Tiina:** Organisaatioon sitoutumisen ja työn imun esteet ja edellytykset -vertailututkimus suomalaisyritysten Suomessa ja Venäjällä toimivissa yksiköissä. Loppuraportti Työsuojelurahastolle. Tampere 2019. 37 s.
- 104/2019 Virtanen, Anniina, Perko, Kaisa, Törnroos, Kaisa & Kinnunen Ulla:** Erilaisten taukojen merkitys työkuormituksesta palautumisessa ikääntyvillä opettajilla. Loppuraportti Työsuojelurahastolle. Tampere 2019. 108 s.
- 105/2020 Leinonen, Minna, Nikkanen, Risto & Otonkorpi-Lehtoranta, Katri:** Puolustusvoimien tasa-arvotilanne. Tutkimusraportti. Tampere 2020. 125 s.
- 106/2020 Tammelin, Mia, Haapakorpi, Arja, Parkatti, Anne, Mauno, Saija, Ojala, Satu & Siirtola, Emmi:** SUSTAINABLE WORK SYSTEMS: Themes and discussion topics. Tampere 2020. 69 s.
- 107/2020 Krutova, Oxana:** Kuka hyötyy? Tutkimus maahanmuuttajien työttömyys- ja sosiaaliturvaetuksien käytöstä ja niiden vaikutuksesta työllisyyteen ja tuloihin. Tampere 2020. 60 s.
- 108/2020 Peutere, Laura, Ravaska, Terhi & Virtanen, Pekka:** Kelan kuntoutus-psykoterapian hakijat ja työmarkkinakiinnittyminen – kuvailevaa analyysia hakijoiden työllisyydestä, työkyvystä ja opinnoista viiden vuoden seurannassa. Tampere 2020. 31 s.
- 109/2020 Rantanen, Johanna, Koivula, Minna, Hiltunen, Pihla, Niemi, Liisa, Saari, Tiina, Tammelin, Mia, Parviainen, Tiina & Villi, Mikko:** Mediatyöntekijöiden kokemuksia työstä digitaalisessa toimintaympäristössä: Media Work 2030 -kyselyn alustavat tulokset. Tampere 2020. 43 s.
- 110/2021 Melin, Harri, Laakso, Kalle, Krutova, Oxana, Turja, Tuuli, Koistinen, Pertti & Särkikoski, Tuomo:** Side robottiin syntyy osallistumisesta. Tampere 2021. 22 s.
- 111/2021 Saari, Tiina, Koivunen, Tuija, Pyöriä, Pasi, Leinonen, Minna, Tapanila, Katriina & Melin, Harri:** DUUNARIT – ammatistaan ylpeät. Duunarit-tutkimus-hankkeen loppuraportti. Tampere 2021. 34 s.
- 112/2022 Neupane, Subas, Kyrölähti, Saila, Lumme-Sandt, Kirsi, Kosonen, Hanna, Siukola, Anna, K.C., Prakash, Nikander, Pirjo & Nygård, Clas-Håkan:** Ikääntyvien työntekijöiden eläkeaikeet ja työllistymiskyky. Tutkimushankkeen loppuraportti. Tampere 2022. 25 s.
- 113/2022 Syvänen, Sirpa, Loppela, Kaija & Kolehmainen, Riitta (toim.): TYÖ-YHTEISÖJEN JA JOHTAMISEN DIALOGINEN KEHITTÄMINEN.** Työhyvinvoinnin, tuloksellisuuden ja uudistumisen tekijät. SoteDialogit-hankkeen artikkelikokoelma. Tampere 2022. 158 s.
- 114/2022 Piippo, Sisko, Syvänen, Sirpa & Kolehmainen, Riitta (toim.): DIALOGINEN TOIMINTATAPA.** SoteDialogit-hankkeen kehittämisopas työyhteisöille. Tampere 2022. 127 s.







**Työelämän tutkimuskeskus**

**Postiosoite**  
**33014 Tampereen yliopisto**

**Käyntiosoite**  
**Kalevantie 5**  
**Tampere**  
**Puh. 0294 5211 (vaihde)**

ISBN 978-952-03-2690-6 (verkkajulkaisu)  
ISSN 2489-8902 (verkkosarja)