

Työterveyslaitos

**Pyrkivätkö työntekijät tuunaamaan
työtään paremmaksi korona-aikana?**
Tutkimushavaintoja Kimmoiset työntekijät muuttuvassa
työelämässä –hankkeesta

Anniina Virtanen, Janne Kaltiainen, Jari Hakanen

YHTEISTYÖSSÄ



Työsuojelurahasto
Arbetarskyddsfonden
The Finnish Work Environment Fund

VARMA

Millaisia muutoksia oman työn aloitteellisessa kehittämisessä on tapahtunut korona-aikana?

- Johtamisen ja "ylhäältä-alaspäin" tapahtuvan kehittämisen lisäksi on tärkeää tutkia, miten työntekijät itse ovat toimineet edistääkseen työhyvinvointiaan ja työnsä mielekkyyttä eli tuunanneet työtään? Ovatko työntekijät passivoituneet vai aktivoituneet korona-aikana?
- Koosteen tulokset perustuvat Kimmoiset työntekijät muuttuvassa työelämässä- tutkimushankkeessa seitsemältä työpaikalta 2019-2021 kerättyyn kolmen kyselykerran pitkittäisaineistoon.

Lisätietoa:
[Kimmoiset työntekijät muuttuvassa työelämässä | Työterveyslaitos \(ttl.fi\)](#)

Tutkimuskysymykset

- Miten työn tuunaamisen eri muodot kehittyivät korona-aikana syksystä 2019 syksyyn 2021?
- Erosivatko työn tuunaamisen tasot (keskiarvo) eri ajankohtina tutkituissa ryhmissä:
 - 1) etätyöhön siirtyneet, hybridityöhön siirtyneet ja lähityössä pysyneet
 - Etätyöhön siirtyneet tekivät koko työajan (enemmän kuin 3/4 työajasta) etätöitä syksyllä 2020 ja 2021 sekä olivat siirtyneet 2019-2020 välillä tekemään enemmän etätöitä.
 - Hybridityöhön siirtyneet tekivät hybriditöitä (1/4-3/4 työajasta etätöitä) syksyllä 2020 ja 2021 sekä olivat siirtyneet 2019-2020 välillä tekemään enemmän etätöitä.
 - Lähitöissä pysyneet tekivät pelkästään lähitöitä syksyllä 2020 ja 2021 eikä etätyön määrässä ollut muutosta 2019-2020.
 - 2) alle 36-vuotiaat, 36-45-vuotiaat, 46-55-vuotiaat ja 56-vuotiaat tai sitä vanhemmat
 - 3) työntekijät ja esihenkilö- tai johtoasemassa olevat?

Kimmoiset työntekijät muuttuvassa työelämässä - tutkimushanke

Loppuvuonna 2019 alkaneen Kimmoiset työntekijät muuttuvassa työelämässä-tutkimushankkeessa tavoitteenamme on lisätä ymmärrystä proaktiivisista, yhteisöllisistä ja johtamisen keinoista, joilla voidaan edistää työhyvinvointia muuttuvassa työelämässä. Toisena tavoitteenamme on määritellä työuupumus uudella tavalla sekä edistää sen tunnistamista, ennaltaehkäisyä ja seuranta. Tutkimushankkeen rahoittavat Työsuojelurahasto, Työterveyslaitos ja Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma.

The logo for Ilmarinen, featuring the word "ILMARINEN" in white capital letters on a dark blue rectangular background.

ILMARINEN

The logo for Snellman, featuring the word "SNELLMAN" in green capital letters above the words "KONSERNI - KONCERNEN" in smaller green capital letters.

SNELLMAN
KONSERNI - KONCERNEN

The logo for Kuopio, featuring the word "KUOPIO" in large, bold, black capital letters.

KUOPIO

Tutkimukseen vastanneet

| Taustatieto | N = 1715 |
|--|--|
| Ikä (keskiarvo) | 50,0 vuotta |
| Ikäryhmät: alle 36v / 36-45v / 46-55v / yli 55v | n=148 (9 %) / n=374 (22 %) / n=592 (35 %) / n=597 (35 %) |
| Nainen/mies/muu, ei halua määritellä tai kertoa | n=1040 (61 %) / n=643 (37 %) / n=15 (1 %) |
| Viikkotyötunnit (keskiarvo) | 37,6 t/vko |
| Vakituisessa/määräaikaisessa työsuhteessa | n=1658 (98 %) / n=38 (2 %) |
| Siirtyi etätyöhön / siirtyi hybridityöhön / pysyi lähityössä korona-aikana | n=446 (26 %) / n=258 (17 %) / n=399 (24 %) |
| Esihenkilö- tai johtoasemassa / työntekijä | n=331 (19 %) / n=1379 (81 %) |
| Koulutus: yliopisto / amk tai opisto / toinen aste / peruskoulu | n=528 (31 %) / n=791 (46 %) / n=341 (20 %) / n=47 (3 %) |

Mitä työn tuunaaminen on?

- Työn tuunaamisella tarkoitetaan työntekijästä itsestään lähtevää toimintaa, jossa työntekijä muokkaa oma-aloitteisesti työtään sopivammaksi omien voimavarojensa ja motiivinsa kanssa. Työn tuunaamisella voidaan tutkitusti vahvistaa työhyvinvointia tukevia työn voimavaroja.
- Työn tuunaaminen voi esimerkiksi vahvistaa työn imua ja työn mielekkyyttä, ehkäistä työuupumusta ja työssä tylsistymistä, lisätä työn yhteensopivuutta työn vaatimusten ja omien kykyjen välillä, edistää luovuutta ja työssä suoriutumista ja tavoitteiden saavuttamista sekä vähentää eroaikeita nykyisestä työstä.
- Työn tuunaaminen voi kohdistua esimerkiksi työn sisällön tai työhön liittyvän vuorovaikutuksen muokkaamiseen.

Työn tuunaamisen erilaiset tavat

Tässä tutkimuksessa olimme kiinnostuneita viidestä erilaisesta työn tuunaamisen muodosta:

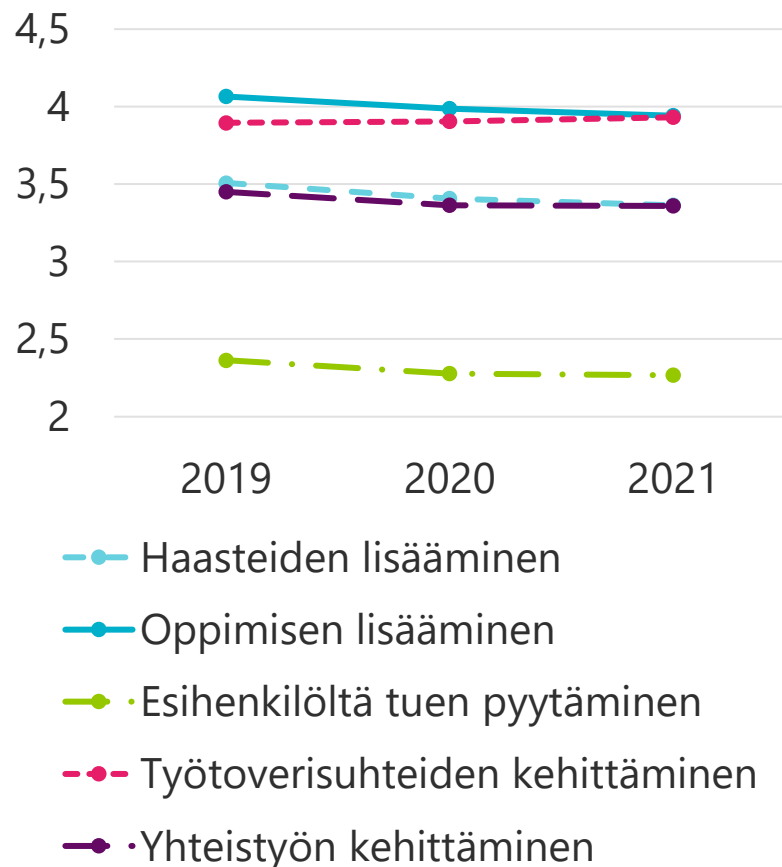
- **Haasteiden lisääminen:** työn innostavien haastevaatimusten lisääminen esimerkiksi ottamalla vastaan uusia, kiinnostavia työtehtäviä tai suunnittelemalla itse uusia, mielekkäitä tehtäviä (3 väittämää; Tims, Bakker & Derks, 2012)
- **Oppimisen ja osaamisen lisääminen:** työhön liittyvien taitojen ja kykyjen kehittäminen ja uuden oppiminen työssä (3 väittämää; Tims ym., 2012)
- **Tuen hakeminen esihenkilöltä:** avun ja palautteen pyytäminen, innostuksen ja inspiraation hakeminen esihenkilöltä (3 väittämää; Tims ym., 2012)
- **Työtoverisuhteiden kehittäminen:** epämuodollisen vuorovaikutuksen kehittäminen esimerkiksi kysymällä työtovereiden kuulumisia, pitämällä heihin aktiivisesti yhteyttä ja aloittamalla keskusteluja myös muista kuin työhön liittyvistä aiheista (5 väittämää, uusi mittari, taustalla: Hakanen & Perhoniemi, 2013; Perhoniemi & Hakanen, 2010)
- **Yhteistyön kehittäminen:** työhön liittyvän yhteistyön vahvistaminen ja uusien, yhteistyötä tukevien toimintatapojen ideointi (3 väittämää, uusi mittari, taustalla Griffin, 2007)

Menetelmät

- Työn tuunaamisen muutoksia koskevat tulokset perustuvat keskiarvojen vertailuun kolmena tutkimusajankohtana: syksyllä 2019 (T1), syksyllä 2020 (T2) ja syksyllä 2021 (T3). Tarkastelussa ovat mukana vastaajat, jotka vastasivat kaikkiin kolmeen kyselyyn ja olivat jokaisena tutkimusajankohtana työssä ($N = 1715$).
- Tutkimme ajallisten muutosten (T1-T2, T2-T3 ja T1-T3) sekä vastaajaryhmien välisten erojen tilastollisia merkitsevyyksiä. Seuraavilla sivuilla nostamme tekstissä esiin eroja, jotka olivat tilastollisesti merkitseviä ($p < .05$).
- Lopuksi tutkimme korrelaatioiden avulla työn tuunaamiseen syksyllä 2021 yhteydessä olevia työolo- ja työhyvinvointitekijöitä, jotka oli mitattu vuotta aiemmin syksyllä 2020.

Tulokset

Lievää laskua työn tuunaamisessa korona-aikana

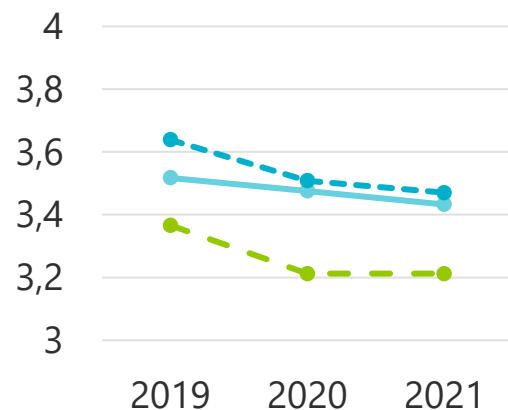


Koko aineiston tasolla työn tuunaamisen muodoista haasteiden ja oppimisen lisäämisessä näkyi lievä laskeva trendi läpi korona-ajan. Esihenkilöltä tuen pyytäminen ja yhteistyön kehittäminen laskivat hieman korona-ajan alussa. Työtoverisuhteiden kehittäminen lisääntyi hieman korona-ajan alusta ja vuodesta 2020 vuoteen 2021. Kuitenkin muutokset olivat kaikilta osin varsin pieniä.

Tuen pyytäminen esihenkilöltä oli harvinaisinta, kun taas oppimisen lisäämistä ja työtoverisuhteiden kehittämistä raportoitiin eniten.

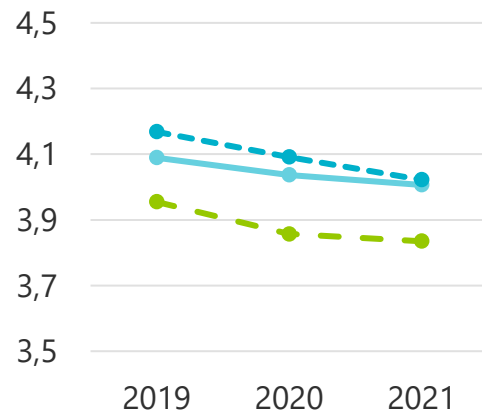
Työn tuunaaminen laski kaikissa työmuodoissa

Haasteiden lisääminen
(asteikko 1-5)



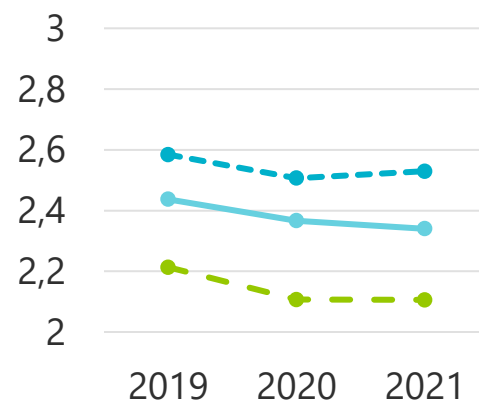
- Siirtyi etätöihin
- -●- Siirtyi hybriditöihin
- -●- Pysyi lähitöissä

Oppimisen lisääminen
(asteikko 1-5)



- Siirtyi etätöihin
- -●- Siirtyi hybridityöhön
- -●- Pysyi lähitöissä

Tuen hakeminen esihenkilöltä
(asteikko 1-5)



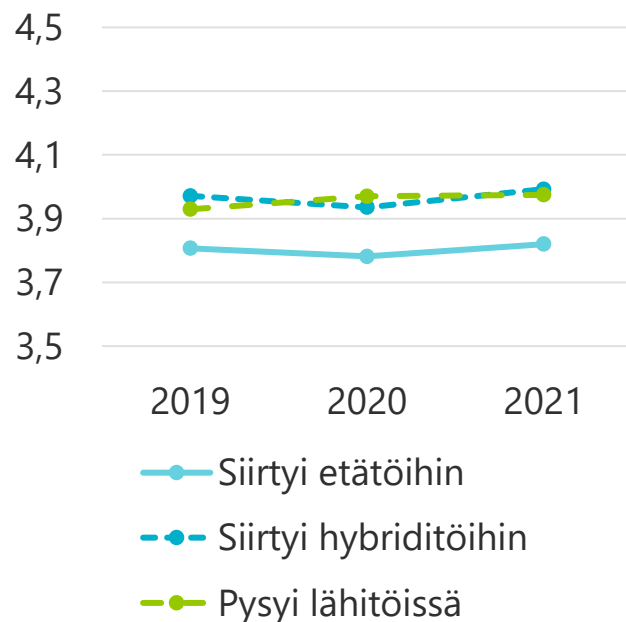
- Siirtyi etätöihin
- -●- Siirtyi hybriditöihin
- -●- Pysyi lähitöissä

Työn haasteiden ja oppimisen lisääminen laskivat hieman korona-aikana kaikissa kolmessa työmuodossa.

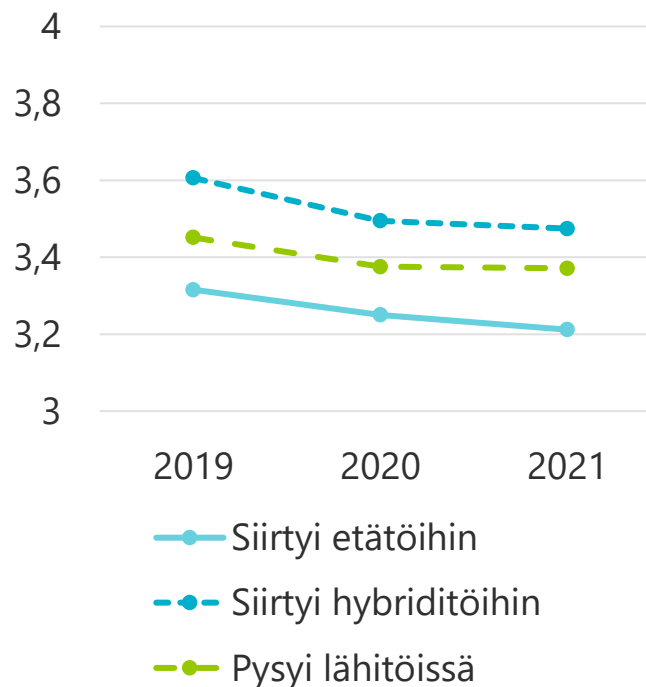
Hybridityössä haettiin eniten tukea esihenkilöltä v. 2021 ja se oli ainoa työmuoto, jossa tuen hakeminen esihenkilöltä ei laskenut korona-aikana.

Etätyössä työtoverisuhteiden ja yhteistyön kehittämistä tehtiin vähiten

Työtoverisuhteiden
kehittäminen
(asteikko 1-5)



Yhteistyön kehittäminen
(asteikko 1-5)

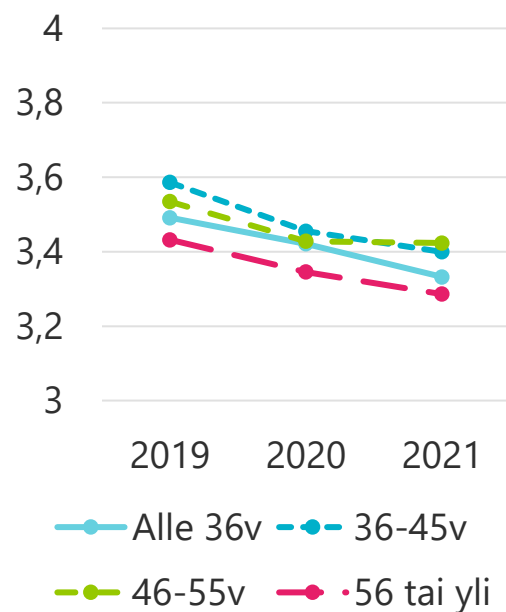


Yhteistyön kehittäminen laski korona-aikana hybridi- ja etätöihin siirtyneillä.

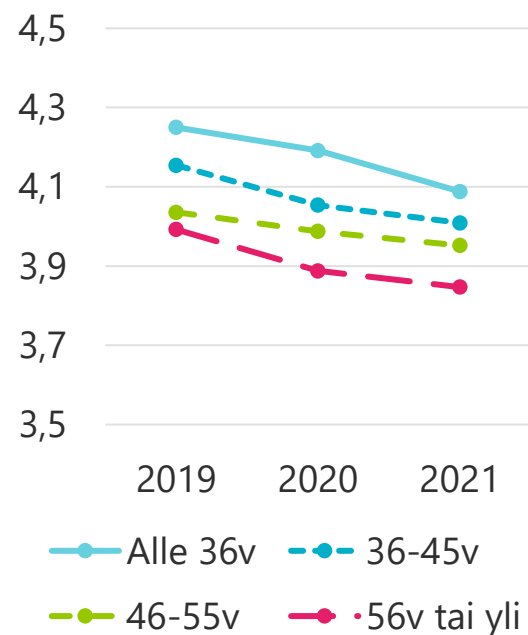
Työtoverisuhteiden kehittämisessä ei kuitenkaan ilmennyt tilastollisesti merkitseviä muutoksia.

Nuoret työntekijät tuunasivat työhönsä muita enemmän uuden oppimista ja tukea esihenkilöltään

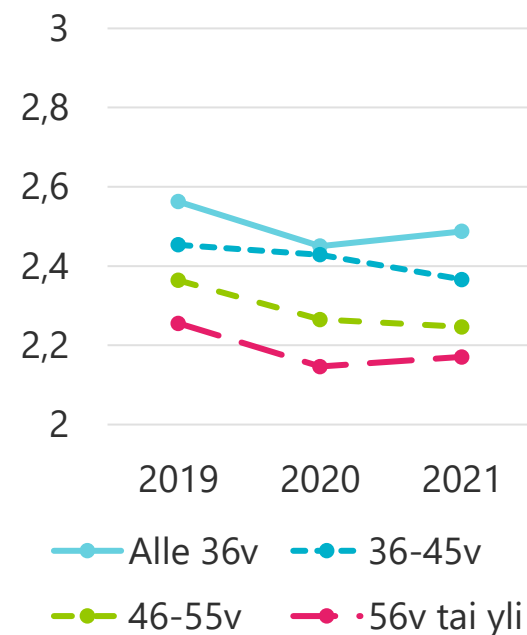
Haasteiden lisääminen
(asteikko 1-5)



Oppimisen lisääminen
(asteikko 1-5)



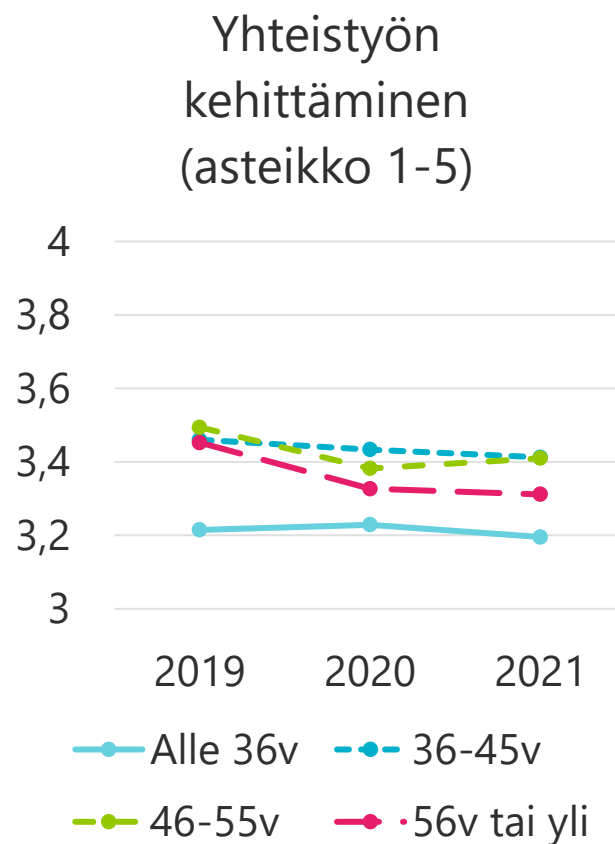
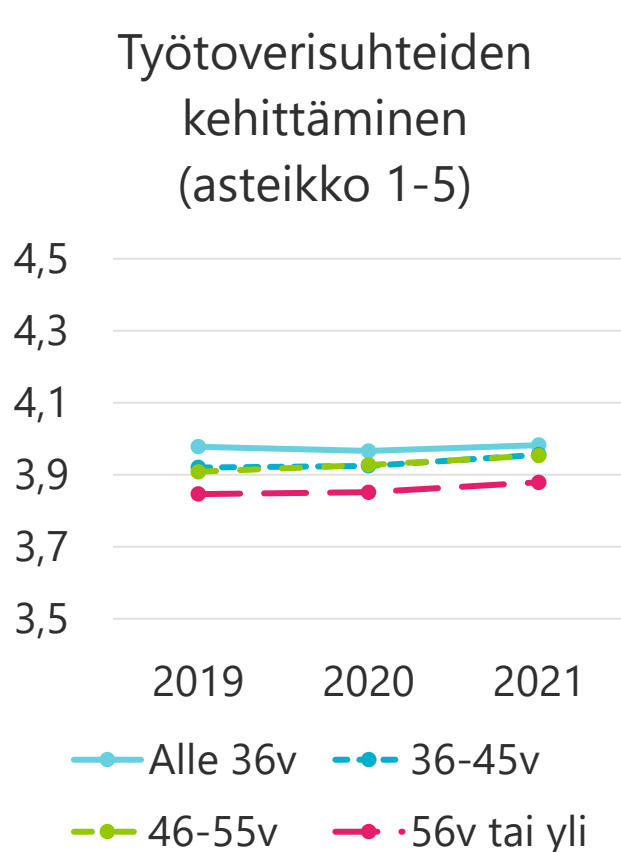
Tuen hakeminen
esihenkilöltä
(asteikko 1-5)



Vähintään 56-vuotiaat tuunasivat työtään muita ikäryhmiä vähemmän. Alle 36-vuotiaat olivat ikäryhmistä aktiivisimpia oppimisen lisäämisessä ja tuen hakemisessa esihenkilöltä.

Työn tuunaaminen pääsääntöisesti laski kaikissa ikäryhmissä.

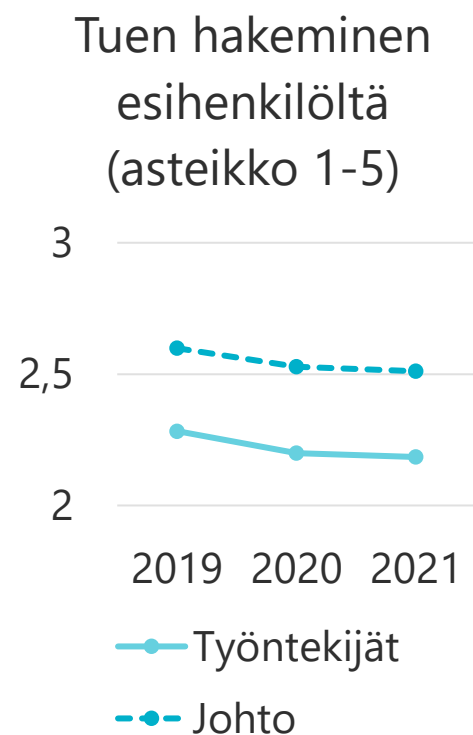
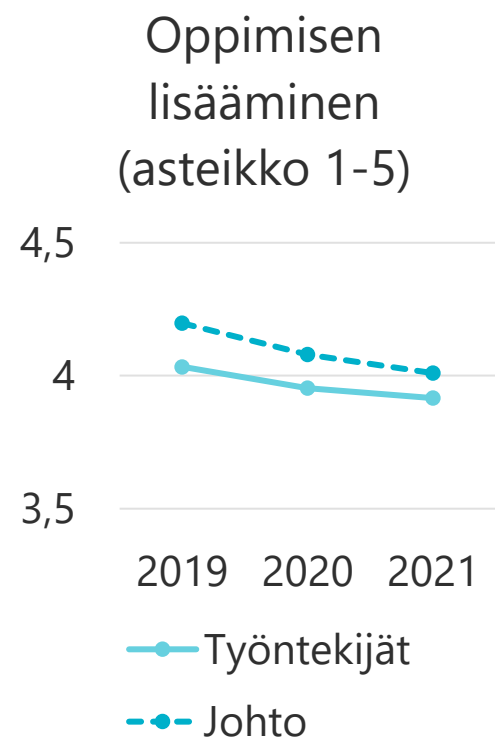
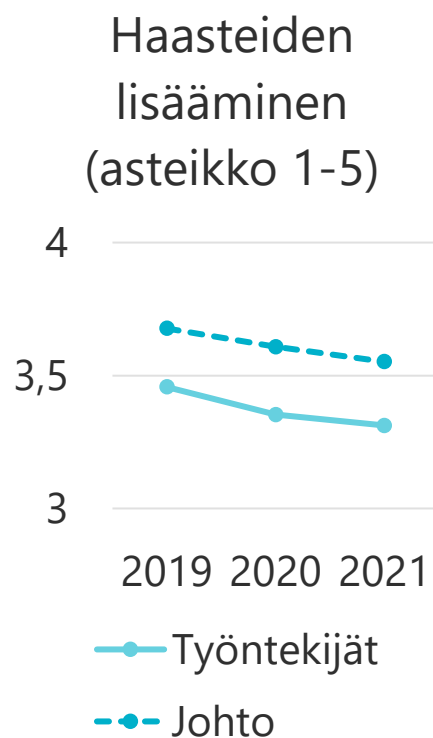
Nuoret kehittivät aktiivisesti työoverisuhteita mutta työhön liittyvää yhteistyötä muita vähemmän



Työoverisuhteiden kehittäminen oli aktiivisinta alle 36-vuotiailla ja vähäisintä vähintään 56-vuotiailla.

Yhteistyön kehittäminen laski korona-ajan alussa yli 45-vuotiailla, mutta alle 36-vuotiailla se pysyi koko tutkimusjakson ajan muita vähäisempänä.

Johtoasemassa olevat tuunasivat työtään työntekijöitä aktiivisemmin

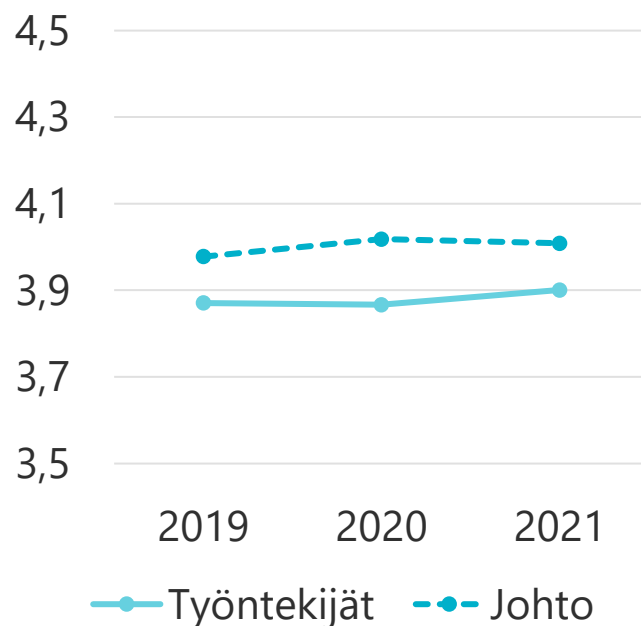


Sekä johtoasemassa olevilla että työntekijöillä haasteiden ja oppimisen lisääminen laskivat läpi korona-ajan.

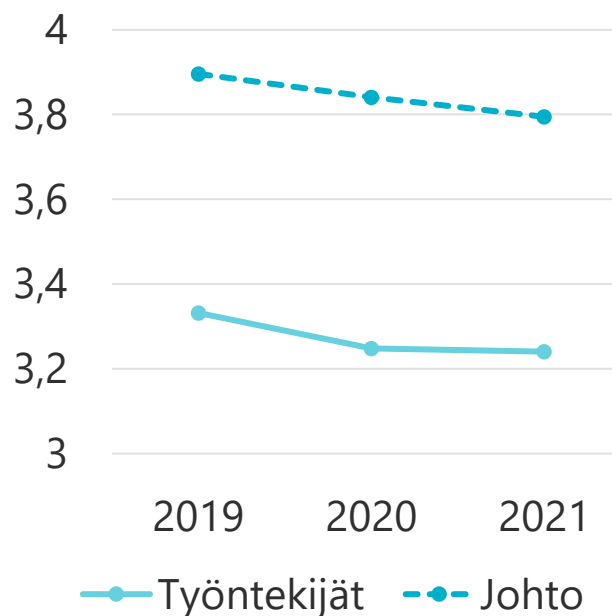
Tuen hakeminen esihenkilöltä laski molemmissa ryhmissä korona-ajan alussa.

Yhteistyön kehittäminen vähentyi korona-aikana sekä johtajilla että työntekijöillä

Työtoverisuhteiden kehittäminen (asteikko 1-5)



Yhteistyön kehittäminen (asteikko 1-5)



Työtoverisuhteiden kehittäminen säilyi samalla tasolla kuin ennen korona-aikaa niin johtajilla kuin työntekijöilläkin.

Työn imua kokevat tuunasivat työtään aktiivisemmin vuotta myöhemmin

Vertailimme 19 työolo- ja työhyvinvoinnin ilmiötä. Aktiivisempaan työn tuunaamiseen v. 2021 vahvimmin yhteydessä olevat työolo- ja työhyvinvointitekijät v. 2020:

| Työn tuunaaminen kaiken kaikkiaan | Haasteiden ja oppimisen lisääminen | Esihenkilöltä tuen pyytäminen | Työtoverisuhteiden ja yhteistyön kehittäminen |
|---|---|---|---|
| 1. Työn imu (myönteinen motivaatio- ja tunnetila työssä) | 1. Työn imu | 1. Yhteenkuuluvuus esihenkilön kanssa | 1. Voi rakentaa läheisiä suhteita työtovereihin |
| 2. Voi käyttää työssään osaamista ja oppii uutta | 2. Voi käyttää työssään osaamista ja oppii uutta | 2. Palveleva johtaminen (mm. työntekijöiden arvostaminen) | 2. Työtovereiden tuki |
| 3. Voi rakentaa läheisiä suhteita työtovereihin | 3. Tekee työssään monimutkaisia päätöksiä ja nopeita ratkaisuja | 3. Yhteenkuuluvuus työpaikkaan | 3. Yhteenkuuluvuus työtovereiden kanssa |
| 4. Työtovereiden tuki | 4. Näkee työnsä myönteiset tulokset | 4. Työn imu | 4. Työn imu |
| 5. Tekee työssään monimutkaisia päätöksiä ja nopeita ratkaisuja | 5. Voi tehdä itsenäisiä päätöksiä työssään | 5. Voi käyttää työssään osaamista ja oppii uutta | 5. Voi tehdä itsenäisiä päätöksiä työssään |

Yhteenveto ja johtopäätöksiä

Aloitteellisuus työn ja työyhteisön kehittämisessä laski korona-aikana

- Koko aineiston tasolla esihenkilöltä tuen pyytäminen oli työn tuunaamisen muodoista harvinaisinta, kun taas aloitteellista oppimisen lisäämistä ja työtoverisuhteiden kehittämistä tehtiin eniten.
- Haasteiden ja oppimisen lisääminen laski hieman läpi korona-ajan, kun taas esihenkilöltä tuen pyytäminen ja yhteistyön kehittäminen laskivat vain ensimmäisenä koronavuonna.
- Työtoverisuhteiden kehittämisessä puolestaan näkyi pientä nousua korona-ajan pitkittyessä, mikä viittaa siihen, että ihmiset ovat pyrkineet haastavassa tilanteessa löytämään keinoja kohdata toisiaan.
- Johtoasemassa olevat tuunasivat työtään kaikilta osin aktiivisemmin kuin työntekijät. Tuunaamisen muutokset korona-aikana olivat kuitenkin samansuuntaisia molemmissa ryhmissä.

Nuoret tuunasivat työtään aktiivisesti lukuun ottamatta yhteistyön kehittämistä

- Eri ikäryhmistä yli 56-vuotiaat vastaajat tuunasivat kaikilta osin työtään muita vähemmän lukuun ottamatta yhteistyön kehittämistä, joka oli harvinaisinta alle 36-vuotiailla.
- Alle 36-vuotiaat olivat aktiivisimpia työn tuunaajia oppimisen lisäämisen, esihenkilöltä tuen hakemisen ja työtoverisuhteiden kehittämisen osalta.
- Vanhemmilla ikäryhmillä näkyi tuunaamisessa selvemmin laskua korona-aikana kuin nuoremmilla.

Hybridityöhön siirtyneet tuunasivat työtään aktiivisimmin

- Koko työaikansa etätyötä tehneet kehittivät työtoverisuhteita ja yhteistyötä muita vähemmän. Lähitöissä pysyneet tuunasivat työhönsä muita vähemmän uusia haasteita, oppimista ja esihenkilöltä tukea, mikä voi selittyä näiden ammattien ja työn erilaisella luonteella. Hybridityöhön siirtyneet tuunasivat työtään muita aktiivisemmin.
- Työskentelymuodosta riippumatta haasteiden ja oppimisen lisäämisessä oli nähtävissä laskua läpi korona-ajan. Hybridi- ja etätyöhön siirtyneillä myös työtoverisuhteiden kehittämisenä näkyi laskua.

Viestejä työpaikoille 1/3

- Tulokset antavat viitteitä siitä, että korona-aika on työn tuunaamisen osalta jonkin verran passivoinut työntekijöitä samalla, kun tarve ylläpitää työn mielekkyyttä, hyvää vuorovaikutusta ja yhteistyötä on monella työpaikalla lisääntynyt.
- Hyviä työtoverisuhteita, uusia hyviä yhteistyökäytäntöjä ja tuen hakemista esihenkilöltä tuunataan vähiten etätyössä, vaikka tarve niiden ylläpitämiseen on usein suurin etätyössä. Vaikka oma työ voikin sujua etätyössä, niin yhteisöllisyyden ja yhdessä uusiutumisen vaaliminen voi edellyttää riittävää kasvotusten kohtaamista. Hybridityö vaikuttaisikin olevan työn tuunaamiselle edullisempi vaihtoehto kuin pelkkä etätyö.
- Myös lähityössä työtä tuunattiin vähemmän korona-ajan edetessä. Lähityöhönkin ovat monet korona-ajan rajoitukset ja muut ilmiöt vaikuttaneet, ja on tärkeää rakentaa uudelleen sellaista työkuultuuria, jossa ihmiset haluavat ja voivat olla aloitteellisia työn arjen sujuvoittajia ja kehittäjiä.

Viestejä työpaikoille 2/3

- Erilaiset rajoitukset, kasvokkaisen vuorovaikutuksen väheneminen ja monet reagoimista vaativat asiat ovat voineet vaikuttaa siihen, että myös esihenkilöiden ja johtajien aloitteellinen työn tuunaaminen on vähentynyt korona-aikana.
- Johtoasemassa olevat ovat toimintansa osalta myös roolimalleja työyhteisöissään. Aloitteelliseen itse- ja yhteisöohjautuvuuteen kannustaminen on tärkeää, jotta työpaikat säilyvät uusiutumiskykyisinä.
- Nuoret ovat olleet aloitteellisia uuden oppimisessa ja esihenkilöltä saatavan tuen hakemisessa, mutta yhteistyön kehittäminen on ymmärrettävästi vaikeampaa nuorille kuin vanhemmille työntekijöille. Nuorilla työntekijöillä kaikki ei voi olla vain omasta aloitteesta kiinni, vaan heistä on huolehdittava ja heidät on otettava mukaan yhteiseen työhön ja sen kehittämiseen.

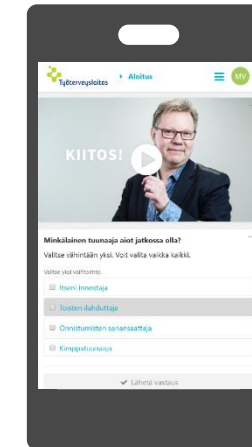
Viestejä työpaikoille 3/3

- Vaikka oman ja yhteisen työn työntekijälähtöinen ”alhaalta ylöspäin” kehittäminen – työn tuunaaminen – onkin ollut monin tavoin haastavaa korona-aikana, niin tutkimuksemme nostaa esille monia keinoja, jotka vahvistavat ja kannustavat ruohonjuuritason työn tuunaamiseen:
 - ✓ Työntekijöitä aloitteellisuuteen ja kykyjen hyödyntämiseen kannustava palveleva johtaminen
 - ✓ Yhteenkuuluvuuden kokemus esihenkilön ja oman työpaikan kanssa
 - ✓ Toimivat työtoverisuhteet
 - ✓ Työ, joka vaatii tekijältään ratkaisuja ja päätöksiä ja jossa myös pääsee käyttämään vahvuuksiaan ja oppimaan uutta.
- Myös työn imu lisää oman ja yhteisen työn tuunaamista, jonka puolestaan tiedetään lisäävän työn imua. Hyvän vahvistaminen työpaikoilla voi käynnistää tällaiset myönteiset kehät.

Aiheeseen liittyvät palvelut ja tietopankit Työterveyslaitoksessa

Verkkovalmennus:

www.ttl.fi/koulutus/tyon-tuunaaminen-verkkovalmennus-tyon-imua



Työn tuunaajaan inspiraatiokirja:

<https://www.ttl.fi/sites/default/files/2021-12/tyon-tuunaajan-inspiraatiokirja.pdf>

Tietoa työn imusta sekä Työn imu -kirja:

<https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyon-imu>



Työterveyslaitos

Kiitos!

Lisätietoa hankkeesta: [Kimmoiset työntekijät muuttuvassa työelämässä | Työterveyslaitos \(ttl.fi\)](#)

Twitter: @_anniinavirtane @jari_hakanen @Jan_nee



ttl.fi



[@tyoterveys](https://twitter.com/tyoterveys)
[@fioh](https://twitter.com/fioh)



[tyoterveyslaitos](https://facebook.com/tyoterveyslaitos)



[tyoterveys](https://instagram.com/tyoterveys)



[Tyoterveyslaitos](https://youtube.com/Tyoterveyslaitos)