
This is an electronic reprint of the original article.
This reprint may differ from the original in pagination and typographic detail.

Hyrkkänen, Ursula; Vartiainen, Matti A.
Mobiiliin ja monipaikkaisen työn muotoilu

Published in:
Työn muotoilu mobiilissa ja monipaikkaisessa työssä

Julkaistu: 01/01/2019

Document Version
Publisher's PDF, also known as Version of record

Please cite the original version:
Hyrkkänen, U., & Vartiainen, M. A. (2019). Mobiiliin ja monipaikkaisen työn muotoilu. teoksessa M. Roine (Toimittaja), *Työn muotoilu mobiilissa ja monipaikkaisessa työssä* (Sivut 11-18). (Turun ammattikorkeakoulun raportteja; Nro 261).. <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe202001152242>

This material is protected by copyright and other intellectual property rights, and duplication or sale of all or part of any of the repository collections is not permitted, except that material may be duplicated by you for your research use or educational purposes in electronic or print form. You must obtain permission for any other use. Electronic or print copies may not be offered, whether for sale or otherwise to anyone who is not an authorised user.

Tämä on rinnakkaistallennettu versio alkuperäisestä julkaisusta.

Tämä on julkaisun kustantajan pdf.

Käytä viittauksessa alkuperäistä lähdettä:

Hyrkkänen, U. & Vartiainen, M. 2019. Mobiilin ja monipaikkaisen työn muotoilu. Teoksessa M. Roininen. (toim.) Työn muotoilu mobiilissa ja monipaikkaisessa työssä. Turun ammattikorkeakoulun raportteja 261. Turku: Turun ammattikorkeakoulu, 11 - 18.

URL: <http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522167408.pdf>

Kaikki julkaisut Turun AMK:n rinnakkaistallennettujen julkaisujen kokoelmassa Theseuksessa ovat tekijänoikeussäännösten alaisia. Kokoelman tai sen osien käyttö on sallittu sähköisessä muodossa tai tulosteena vain henkilökohtaiseen, ei-kaupalliseen tutkimus- ja opetuskäyttöön. Muuhun käyttöön on hankittava tekijänoikeuden haltijan lupa.

This is a self-archived version of the original publication.

The self-archived version is a publisher's pdf of the original publication.

To cite this, use the original publication:

Hyrkkänen, U. & Vartiainen, M. 2019. Mobiilin ja monipaikkaisen työn muotoilu. In M. Roininen. (ed.) Työn muotoilu mobiilissa ja monipaikkaisessa työssä. Reports from Turku University of Applied Sciences 261. Turku: Turku University of Applied Sciences, 11 - 18.

URL: <http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522167408.pdf>

All material supplied via TUAS self-archived publications collection in Theseus repository is protected by copyright laws. Use of all or part of any of the repository collections is permitted only for personal non-commercial, research or educational purposes in digital and print form. You must obtain permission for any other use.

Mobiilin ja monipaikkaisen työn muotoilu

Ursula Hyrkkänen & Matti Vartiainen

Perinteisesti työn muotoilussa ihminen muokkaa työympäristöä, työn sisältöjä, toimintatapoja, sosiaalisia suhteita ja työn hallintatapoja, niin että ne vastaavat hänen arvojaan, osaamistaan ja tarpeitaan. Nykytyön muutokset, kuten välittyneen vuorovaikutuksen lisääntyminen, uudenlaiset työskentelytavat ja digitaaliset työympäristöt, edellyttävät käsitteen laajentamista.

Teknologian kehitys on mahdollistanut yhä useammalle työskentelyn paikasta ja ajasta riippumattomasti. Tällainen uusiin työmuotoihin kuuluva työtapa on tietotekniikkaperusteinen mobiili työ (ks. esim. Eurofound 2015). Mobiili ja monipaikkainen työ on joustavaa ja mahdollistaa innovatiivisia työkäytäntöjä ja hyvinvoinnin. Tässä yhä yleisemmässä työn tekemisen tavassa on kuitenkin myös työntekijöiden työkykyyn, työssä jaksamiseen sekä työterveyteen ja turvallisuuteen vaikuttavia tekijöitä, jotka hallitsemattomina voivat johtaa työhyvinvoinnin menetykseen. Aikaisemmat tutkimukset (Hyrkkänen & Vartiainen 2005, Koroma ym., 2014, Vartiainen & Hyrkkänen 2010, Eurofound 2012, Eurofound 2019, Koroma 2019) osoittavat näiden tekijöiden löytyvän erityisesti uudella tavalla rakentuvan työajan hallinnasta, lukuisissa erityyppisissä työtiloissa työskentelystä sekä moderneista vuorovaikutuksen

tavoista ja ympäristöistä. Voidakseen hyvin mobiilin työntekijän on hallittava työnsä lisäksi tätä modernia toimintaympäristöä.

Työn muotoilun käsite ja sen laajentaminen
Työn muotoilu on työntekijän keino hallita työnsä vaatimuksia sekä omia ja työnsä voimavaroja (esim. Tims, Bakker & Derks 2012). Työntekijä muokkaa työympäristöään, työnsä sisältöjä, toimintatapojaan ja sosiaalisia suhteitaan sekä työnsä tiedostettua hallintaa vastaamaan arvojaan, osaamistaan ja tarpeitaan. Tutkimusten mukaan työn muotoilu edistää yksilön työn iloa (Bakker ym. 2012, Chen ym. 2014, Tims ym. 2012), psykologista pääomaa (Vogt ym. 2016), työssä suoriutumista (Bakker ym. 2012, Tims ym. 2012) ja työllistymistä (Tims ym. 2012), mutta samalla myös työtiimien sitoutumista ja organisaation tuloksellisuutta (Xanthopoulou ym. 2009, Tims ym. 2013, Chen ym. 2014, Mäkikangas ym. 2017, van den Heuvel ym. 2015). Mobiilissa työssä on työn lisäksi muotoiltava toimintaympäristöä itselle sopivaksi, mielekkääksi ja työn iloa edistäväksi. Aiemmissä tutkimuksissamme tunnistamamme mobiiliin työn toimintaympäristön vaativuustekijät (kuvio 1) ovat: matkustaminen, monipaikkainen työskentely, uudella tavalla rakentuva työaika, projektimainen työtapa, välittynyt vuorovaiku-

tus ja yhteistyö sekä erilaisissa kulttuureissa toimiminen. NewWoW-hankkeessa olemme olleet kiinnostuneita siitä, miten työntekijät muotoilevat tätä toimintaympäristöään niin, että he pystyvät paitsi vastaamaan työn vaatimuksiin myös edistämään voivarojaan. Olemme keskittyneet tarkastelemaan työn muotoilua erityisesti työajan hallinnan, työtilojen käytön ja uudenlaisia työntekemisen tapoja edellyttävän välittyneen vuorovaikutuksen näkökulmista (kuvio 1). Tämä edellyttää myös työn muotoilun käsitteen laajentamista.

Seuraavaksi esittelemme työn muotoilun sisältöä aikaisemman tutkimuksen valossa ja kuvaamme sitä, miten sitä tulisi laajentaa, kun tarkastelun kohteena ovat modernit työn tekemisen tavat ja niiden toimintaympäristö. Lisäksi kuvaamme sitä, miten työn muotoilu on yhteydessä työhyvinvointiin erityisesti työn ilon näkökulmasta.



Kuvio 1. Mobiilin työn toimintaympäristön vaativuustekijät (muokattu Hyrkkänen & Vartiainen 2005, 48).

Työn muotoilusta työn iloa

Työn muotoilu on työntekijän keino hallita työtään ja voida hyvin. Eri tutkijat painottavat tässä erilaisia teoreettisia lähtökohtia, ja sen vuoksi myös työn muotoilun kohteet vaihtelevat hieman. Työn muotoilun (muodossa job redesign) käsitteen juuret ovat ns. työn piirreteoriassa (Hackman & Oldham 1980), jonka mukaan työ vaikuttaa ominaisuuksiensa kautta työntekijän motivaatioon ja sitä kautta työsuoritukseen. Työn muotoiltavia tekijöitä ovat mallin mukaan työn edellyttämät taidot, työkokonaisuus, työn merkityksellisyys, itsenäisyys työssä ja siitä saatu palaute (Vartiainen 1989).

Ensimmäisiä työntekijän itsensä toteuttaman työn muotoilun (job crafting) määrittelijöitä olivat Wrzesniewski and Dutton (2001), joiden mukaan työn muotoilu kohdistuu työn sisältöön, sosiaalisiin suhteisiin ja työn kognitiiviseen hallintaan. Työn sisältöä muotoiltaessa muutetaan paitsi työn määrää myös sen laatua. Voidaan haluta lisää mielenkiintoisia tehtäviä tai vastaavasti vähentää työn negatiiviseksi koettuja puolia. Sosiaalisten suhteiden muotoilu kohdistuu yhteistyösuhteisiin ja niiden laatuun ts. kollegoiden, esimiehen, erilaisten kumppaneiden ja verkostojen kanssa toimimiseen. Voidaan päättää, keiden kanssa työskennellään, mutta myös, minkälaista vuorovaikutus kenenkin kanssa on. Kognitiivisessa työn muotoilussa työ otetaan haltuun jäsentämällä työn kokemusta ajatuksissa – se voi liittyä työn hankaliin osatekijöihin tai työhön kokonaisuutena.

Toinen työn muotoilun teoreettinen jäsenyys korostaa työntekijän ja työn yhteensopivuutta (person-job fit). Työntekijä muokkaa paitsi työtään vastaamaan ominaisuuksiaan, tarpeitaan ja osaamistaan myös työhönsä kuuluvia sosiaalisia suhteita (Bakker ym. 2011, Yu 2009,

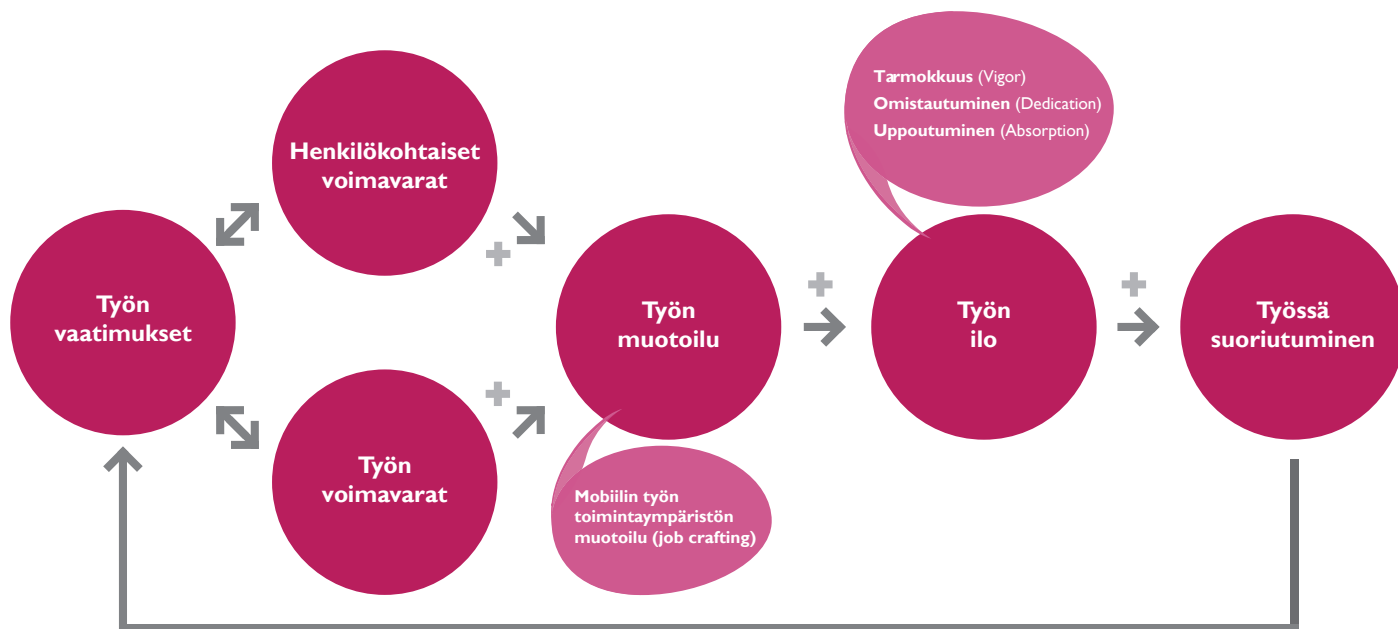
Lu ym. 2014.) Yun (2009) mukaan yhteensopivuutta täsmentää kaksi alateemaa: miten työn vaatimukset sopivat ja ovat tasapainossa työntekijän kykyjen, taitojen ja osaamisen kanssa ja toiseksi, miten työntekijän tarpeet ja työssä saatu tuki ovat tasapainossa. Ensimmäisen teeman mukaan työntekijä muokkaa työtehtävien määrää ja laatua sekä toisessa työn psykososiaalista ympäristöä itselleen sopivaksi.

Kolmas työn muotoiluun liittyvä teoreettinen kehys korostaa työn vaatimusten ja työn voimavarojen tasapainoa, johon työntekijä vaikuttaa joko lisäämällä tai vähentämällä työn asettamia vaatimuksia tai lisäämällä työhön liittyviä voimavarojaan (esim. Schaufeli & Bakker 2004). Samalla tavoin voidaan toimia työyhteisönä. Voimavaroja lisätään parantamalla työn hallintaa esimerkiksi jakamalla työ uudella tavalla niin, että kunkin tiimin jäsenen osaaminen palvelee parhaiten tiimin yhteisiä tavoitteita. Voimavaroja lisäävät myös työn sosiaaliset suhteet ja niihin voidaan vaikuttaa esimerkiksi pyytämällä ja antamalla palautetta. Voimavarojen lisäämisen ohella tasapainoon vaikutetaan muokkamalla työn asettamia vaatimuksia sekä yksilön että tiimin tasoilla. Esimerkiksi voimme haluta aikaisempaa vaativampia tehtäviä, ettemme tylsistyisi ja kokisimme oppivamme työssämme. Työn vaatimusten ja voimavarojen mallin mukaan työn muotoiluun kuuluu myös sellainen toiminta, jossa vähennetään esteiksi koettuja työn vaatimuksia. Voidaan esimerkiksi pyrkiä välttämään kohtaamisia, joissa huono ilmapiiri vie energiaa tai voidaan muokata työtä siten, että vähennetään työstä monotonisiksi koettuja tehtäviä. (Tims ym. 2013, Mäkikangas ym. 2017).

NewWoW-hankkeen työn muotoilun tarkastelussa olemme soveltaneet työn vaatimusten ja työn voimavarojen mallia kiinnittämällä erityisesti huomiota mikro-

ja pk-sektorin yritysten johdon ja henkilöstön mobiilin työn toimintaympäristön muotoilun tekoihin (kuvio 2). Hankkeen viitekehystenä toimineen mallin (kuvio 2) ajatus on se, että nykytyössä mahdollisuus työskennellä ajasta ja paikasta riippumattomasti ja käyttää yhteydenpitoon digitaalisia sovelluksia lisää työn toimintaympäristöön uusia vaativuustekijöitä, joihin ”vastaamiseen” tarvitaan sekä henkilökohtaisia voimavaroja, kuten osaamista, että työn voimavaroja, kuten yhteisön tukea. Työntekijät eivät vain odota tasapainon saavuttamista,

vaan muokkaavat aktiivisesti toimintaympäristöään. He kehittävät toimintaympäristön käytäntöjä ja rakenteita, joilla itse työ saadaan hyvin hallintaan ja muokkaavat työn sosiaalisia suhteita omia tai tiimin voimavaroja lisäävään suuntaan. Työn muotoilulla voidaan vaikuttaa myös toimintaympäristön vaatimuksiin esimerkiksi vähentämällä siitä työtä häiritseviä esteitä tai lisäämällä uusia vaatimuksia esimerkiksi ottamalla käyttöön uusia virtuaalisen vuorovaikutuksen tapoja.



Kuva muokattu:

Bakker, A.B. (2011) An Evidence-Based Model of Work Engagement. Current Directions in Psychological Science 20 | 20: 265-269. <http://cdp.sagepub.com/content/20/4/265>
The online version of this article can be found at: DOI: 10.1177/0963721411414534

Kuvin 2. Mikro- ja PK-yritysten mobiilin työn toimintaympäristön vaatimukset ja voimavarat.

Tutkimusten mukaan työn muotoilu on yhteydessä työn iloon (job engagement). Jari Hakanen (2009) on käyttänyt termiä työn imu, jolla tarkoitetaan positiiivista tunnetilaa, joka koostuu tarmokkuudesta, työlle omistautumisesta eli ammatillisesta itsetunnosta sekä uppoutumisesta eli työhön keskittymisestä (Shaufeli & Bakker 2004). Tutkimuksissa (esim. Bakker 2011, Hakanen ym. 2018, Hakanen 2008, Shirom 2010) on osoitettu, että työn ilo on yhteydessä työhyvinvointiin ja myös tulokselliseen työhön. Myös NewWoW-hankkeen viitekehysmallissa (kuvio 2) on ajatus, että työn muotoilu edistää työn iloa ja sen myötä työn tuloksellisuutta.

Työn ilon osatekijä, tarmokkuus, ei ole vain onnistumisen hetkinä koettua vahvaa ja tarmokasta oloa, vaan esiintyy myös niinä päivinä ”kun tulee takkiin”. Tarmokkuus on kokemus energisyydestä, sinnikkyyttä ja ponnistelun halua myös vastoinkäymisiä kohdattaessa. Omistautuminen puolestaan ilmenee siinä, että kokee työnsä merkitykselliseksi, on tyytyväinen ja ylpeä työstään. Työlleen omistautuneen ammatillinen itsetunto on hyvä. Se kuuluu helposti puheenparsissa, jotka koskevat työn merkityksellisyyttä sekä kehittämistarpeiden ilmaisuisia, kuten ”tätä on tärkeä kehittää, jotta voimme hoitaa tämän asian aikaisempaa paremmin”.

Työn ilon kolmas osatekijä on uppoutuminen. Se ei tarkoita vain sitä, että hajamielinen professori vetäytyy tutkijan kammioonsa ja keksintöjensä äärelle muistamatta syödä tai juoda. Uppoutuminen on keskittymistä, jossa esimerkiksi asiakaspalvelutehtävässä työskentelevä henkilö syventyy ymmärtämään, mitä asiakas kertoo tarpeistaan. Tai nettipalaverissa osallistutaan ajatuksella kokoukseen ja sen tavoitteiden edistämiseen. Työntekijä on siis läsnä työhön kuuluvissa tilanteissa, eikä esimerkiksi mieti kuumeisesti tulevia töitään tai

oleile samanaikaisesti monissa mahdollisissa työhön ja vapaa-aikaankin liittyvissä virtuaaliympäristöissä. Yhteisössä työskentelevät ovat usein herkkiä havaitsemaan ne, jotka ovat tuntuvalta tavalla ”mukana hommissa” ja myös sen, jos joku hetkeksikin lipuu toiseen maailmaan. Ja tietysti tiedämme kaikki tunteen, joka syntyy, kun on voinut keskittyä ja saada tulosta aikaan.



Havainnot työajan hallinnasta, työtilojen käytöstä ja uusien työtapojen muotoilusta

NewWoW-hankkeessa selvitettiin niitä hyviä käytäntöjä, joilla mikro- ja pk-yrityksissä toimivat muotoilevat työajan hallintaansa, työtilojen käyttöään sekä välittyntä vuorovaikutustaan ja yhteistyötään virtuaalisissa työympäristöissä. Tarkasteltiin myös sitä, miten työntekijät lisäävät työnsä voimavaroja kehittämällä toimintaympäristönsä hallintaa sekä siihen liittyviä sosiaalisia suhteita ja vastaavasti, miten mobiilit työntekijät muokkaavat toimintaympäristönsä vaatimuksia.

Työajan hallinnan näkökulmasta oli huomattavaa, että työaikaa ei käytetty ns. reflektointiin eli arviointiin ja oppimiseen. Vaikka tehtävien toteuttamiseen ja siihen liittyvään sosiaaliseen vuorovaikutukseen käytetty aika vaativat jäsentämistä, oli erityisesti työssä vaikeaa löytää aikaa reflektiolle. Ei ollut aikaa yhdessä katsoa taaksepäin ja kysyä, miten meni, haluammeko kokea saman uudelleen, ja mitä oppia voimme ammentaa koetusta.

Työtilojen käytön muotoilussa keskeisin havainto oli se, että matkustamista edellyttävinä päivinä työntekijät hahmottivat työtehtäviään käyttämiensä työtilojen muodostamana polkuna. Työn muotoilu ei niinkään kohdistunut tilaan kuin siihen, että tehtäviä muokattiin sen mukaan, mikä työ on mahdollinen ja yhteensopiva kuhunkin tilaan. Esimerkiksi työmatkalla Helsinkiin varattiin tietyt junatyöksi soveltuvaksi mielletyt tehtävät, ja hotellihuoneeseen valittiin esimerkiksi keskittymistä vaativat tehtävät. Kun työ tehtiin omalla työpaikalla, oli asia toisinpäin: työtila valittiin tehtävän vaatimusten mukaan.

Virtuaalisessa välittyneessä yhteistyössä keskeinen työn muotoilun teema oli kuulumisen ja läsnäolon kokemusten edistäminen. Tässä yhteydessä kehitettiin ratkaisuja ja pelisääntöjä sille, miten läsnäoloa voidaan lisätä. Myös virtuaalisen läsnäolon pelisääntöjä oli tarpeen kehittää: onko kuulumista se, että olet musta kaiutin keskellä pöytää vai eloiset kasvot näytöllä. Työtiimeissä sovittiin mm. siitä, onko tarpeen osallistua virtuaalipalaveriin, jollei kuitenkaan aio oikeasti olla läsnä, vaan hoitaa samanaikaisesti muita esimerkiksi kasaantuneita tehtäviä.

Kuviossa 2 esitettyä mallia käytettiin yrityksille suunnatun mobiilin ja monipaikkaisen työn muotoilun kyselyn viitekehystenä. Mallin toimivuutta testataan hankkeen myöhemmissä vaiheissa. Kyselyn tulosten pohjalta voidaan kuitenkin jo nyt todeta, että aiempien tutkimusten tapaan myös tässä tutkimuksessa työn muotoilun kolme teemaa, ts. työn hallinnan ja sosiaalisten suhteiden voimavarojen lisääminen sekä työn vaatimusten lisääminen, ovat positiivisesti yhteydessä työn iloon tilastollisesti merkitsevällä tavalla. Vastaavasti työn ilo oli positiivisesti yhteydessä työssä suoriutumiseen ja ryhmän tuloksellisuuteen. Päätelyketju näyttää siis pitävän paikkansa myös mikro- ja pk-yritysten kohdalla. Työn muotoilusta syntyy työhön tarmoa, ammatillista itsetuntoa ja keskittymiskykyä ja se vaikuttaa tulokseen.

Lähteet

- Bakker, A.B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science* 20(4) 265–269.
- Bakker, A.B., Albrecht, S.L. & Leiter, M.P. (2011). Work engagement. Further reflections on the state of play. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 20, 74–88.
- Bakker, A.B., Tims, M. & Derks, D. (2012). Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. *Human Relations* 65, 1359–1378.
- Chen, C.-Y., Yen, C.-H. & Tsai, F.C. (2014). Job crafting and job engagement: The mediating role of person-job fit. *International Journal of Hospitality Management* 37, 21–28.
- Eurofound (2019). Working conditions and workers' health. Publications Office of the European Union, Luxembourg.
- Eurofound (2015). New forms of employment. Publications Office of European Union. Luxembourg.
- Eurofound (2012). Fifth European Working Conditions Survey: Overview report. Publications Office of the European Union, Luxembourg.
- Hackman, J.R. & Oldham, G.R. (1980). *Work redesign*. USA: Addison-Wesley.
- Hakanen, Jari (2009). *Työn imun arviointimenetelmä*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hakanen J.J., Perhoniemi R, Toppinen-Tanner S. 2008. Positive gain spirals at work: From job resources to work engagement, personal initiative and work-unit innovativeness. *Journal of Vocational Behavior* 73, 78-91.
- Hakanen, J.J., Ropponen, A., Schaufeli, W.B. & de Witte, H. (2018). Who is engaged at work? A large-scale study in 30 European Countries.
- Hyrkkänen, U. & Vartiainen, M. (2005). *Mobiili työ ja hyvinvointi. Työpoliittinen tutkimus, nro 293*. Helsinki: Työministeriö.
- Koroma, J. (2019). *Coping with collaboration hindrances in mobile and virtual work*. Aalto university publication series, Doctoral dissertations 80/2019. Helsinki: Unigrafia.
- Koroma J., Hyrkkänen U., Vartiainen M. (2014). Looking for people, places and connections: hindrances when working in multiple locations: a review. *New Technology, Work and Employment* 29, 139–159.
- Lu, Chang-qin, Wang, Hai-jiang, Lu, Jing-jing, Du, Dan-yang, Bakker, A.B. (2014). Does work engagement increase person-job fit? The role of job crafting and job insecurity. *Journal of Vocational Behavior* 84, 142–152.
- Mäkikangas, A., Bakker, A.B. & Schaufeli, W.B. (2017). Antecedents of daily job crafting. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 26, 421–433. <http://dx.doi.org/10.1080/1359432X.2017.1289920>

- Schaufeli, W.B., & Bakker, A.B. (2004). Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: A multisample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293–315.
- Shirom, A. (2010). Feeling energetic at work: On vigor's antecedents. In A.B. Bakker & M.P. Leiter (eds.) *Work Engagement. A Handbook of Essential Theory and Research*, ss. 69-84. New York: Psychology Press.
- Tims, M., Bakker, A.B. & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior* 80, 173–186.
- Tims, M., Bakker, A.B., Derks, D. & van Rhenen, W. (2013). Job Crafting at the team and Individual Level: Implications for work engagement and performance. *Group & Organization Management* published online 11 June 2013. Sage. <<http://gom.sagepub.com/content/early/2013/06/11/1059601113492421>>
- van den Heuvel, M., Demerouti, E. & Peeters, M. (2015). The job crafting intervention: Effects on job resources, self-efficacy, and affective well-being. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88, 511–532.
- Vartiainen, M. (1989). JDS - Job Diagnostic Survey - katsaus menetelmään. TKK, Teollisuustalous ja Työpsykologia, report No 112. Helsinki: Kampin VALTIMO.
- Vartiainen, M. & Hyrkkänen, U. (2010). Changing requirements and mental workload factors in mobile multi-location work. *New Technology, Work and Employment* 25, 117–135.
- Vogt, K., Hakanen, J.J., Brauchili, R., Jenny, G.J. & Bauer, G.F. (2016). The consequences of job crafting: a three-wave study. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 25, 353–362 <http://dx.doi.org/10.1080/1359432X.2015.1072170>
- Wrzesniewski, A. & Dutton, J.E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review* 26, 179–201.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Demerouti, E. & Schaufeli, W.B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior* 74, 235–244.
- Yu, K.Y.T. (2009). Affective influences in person-environment fit theory: Exploring the role of affect as both cause and outcome of P-E fit. *Journal of Applied Psychology* 94, 1210–1226.