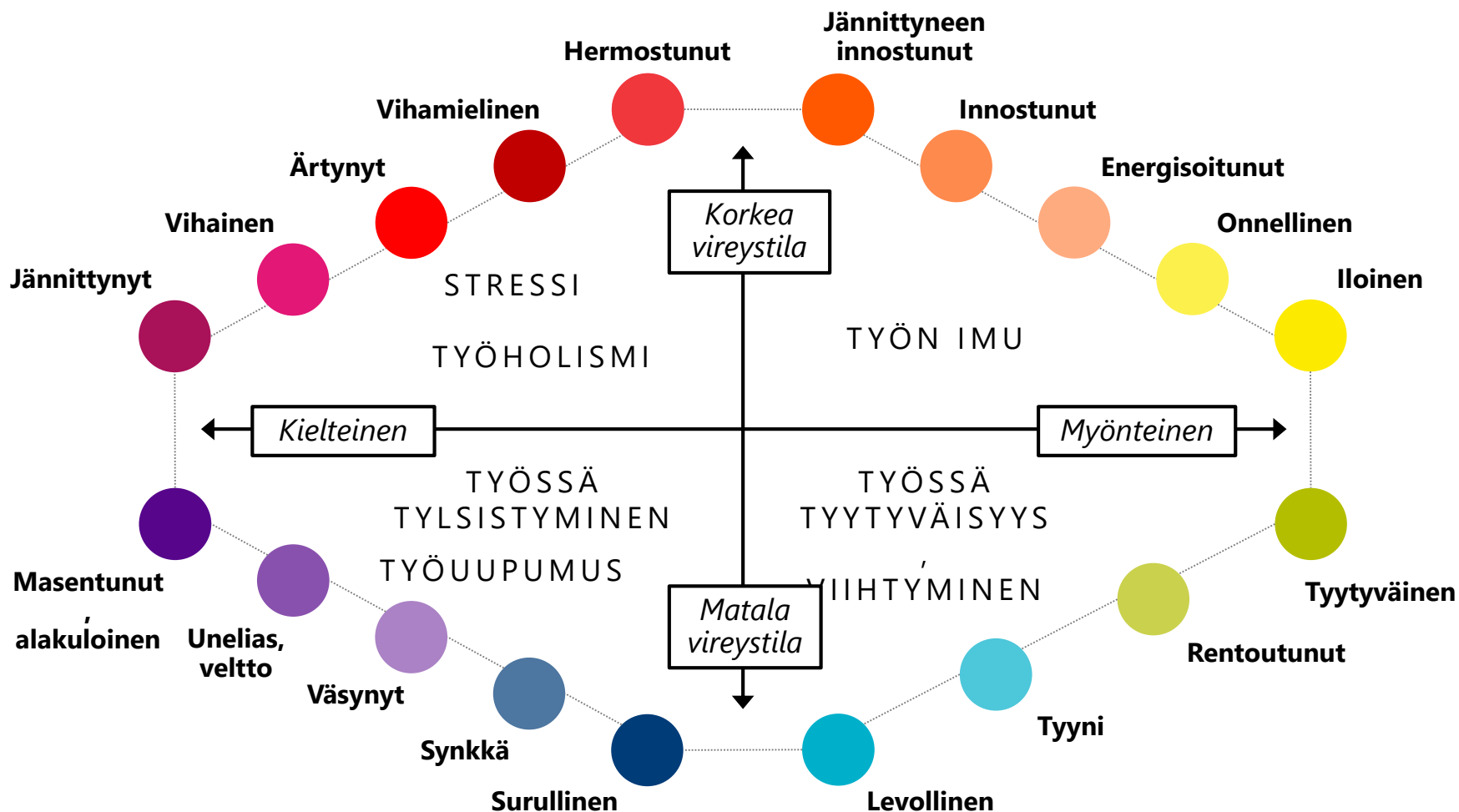


**innostun,
Uudistun, onnistun!**

Työn imua hyvällä henkilöstöjohtamisella: Henkilöstö strategisena resurssina (HSR)-tutkimus

Kuntamarkkinat 14.09. 2017

Jari Hakanen, tutkimusprofessori, sosiaalipsykologian dosentti,
Twitter: @jari_hakanen



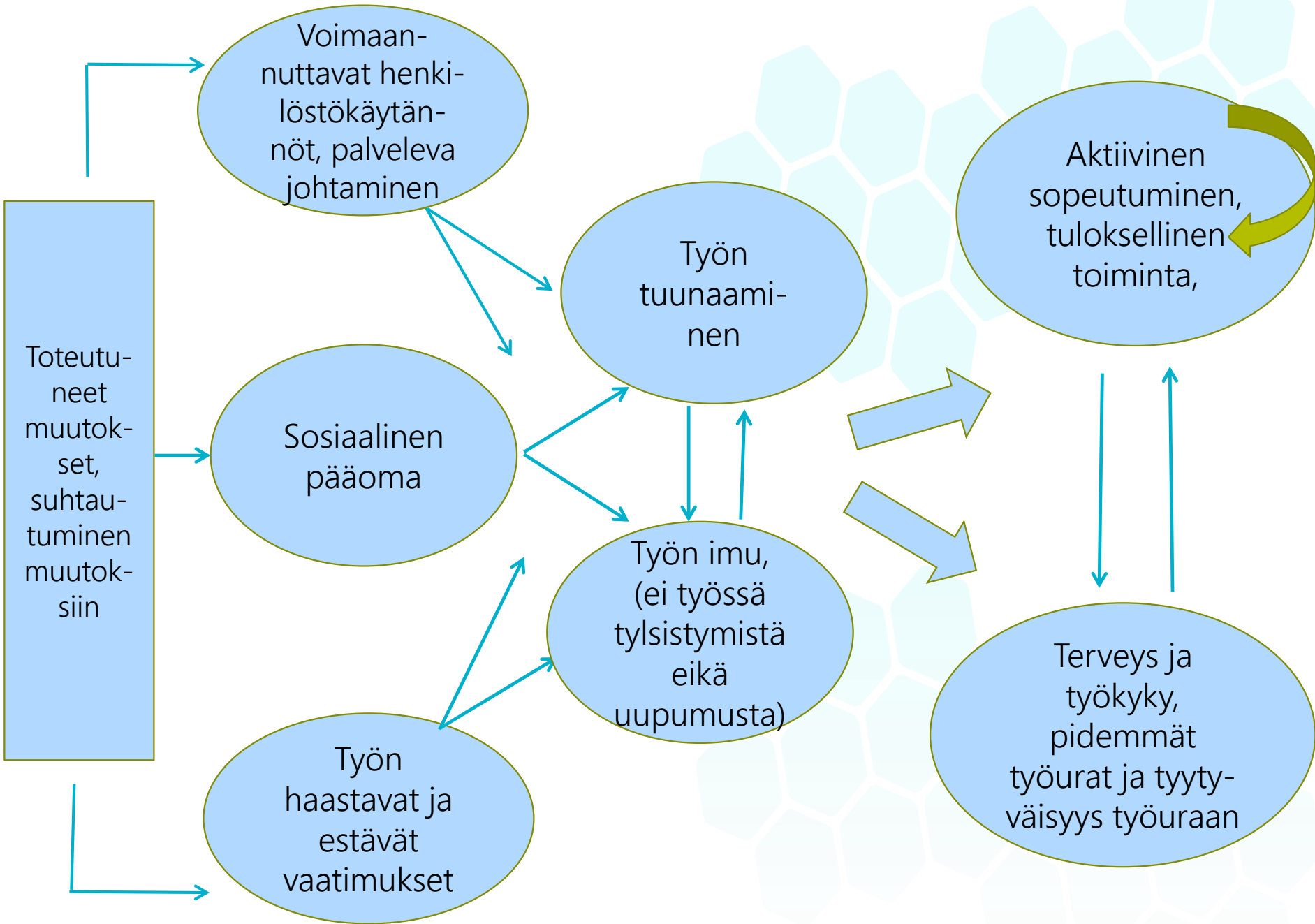
Työhyvinvoinnin erilaiset tyypit aktivaatiotason (kuinka energinen olen) ja myönteisyyden/ kielteisyyden (miltä minusta tuntuu) mukaan tarkasteltuna (mukailtu Russell, 1980).

Tutkimuksen keskeisiä johtamisen käsitteitä

- ***Voimaannuttava henkilöstöjohtaminen*** vahvistaa mahdollisuuksia tehdä itsenäistä ja kehittävää työtä sekä saavuttaa työn tavoitteet mielekkäällä ja työn imua vahvistavalla tavalla. Voimaannuttava henkilöstöjohtaminen ottaa huomioon yksilölliset elämäntilanteet ja huolehtii avoimesta ja tehokkaasta tiedonkulusta.
- ***Palveleva johtaminen*** on ihmisten johtamista, jossa johtajan tärkein tehtävä on auttaa omaa porukkaansa onnistumaan ja kukoistamaan. Palveleva esimies pyrkii siihen, että jokaisella seuraajalla on mahdollisuudet tehdä parasta mahdollista työtä.

Tutkimuksen keskeisiä aktiivisen työntekijätoiminnan käsitteitä

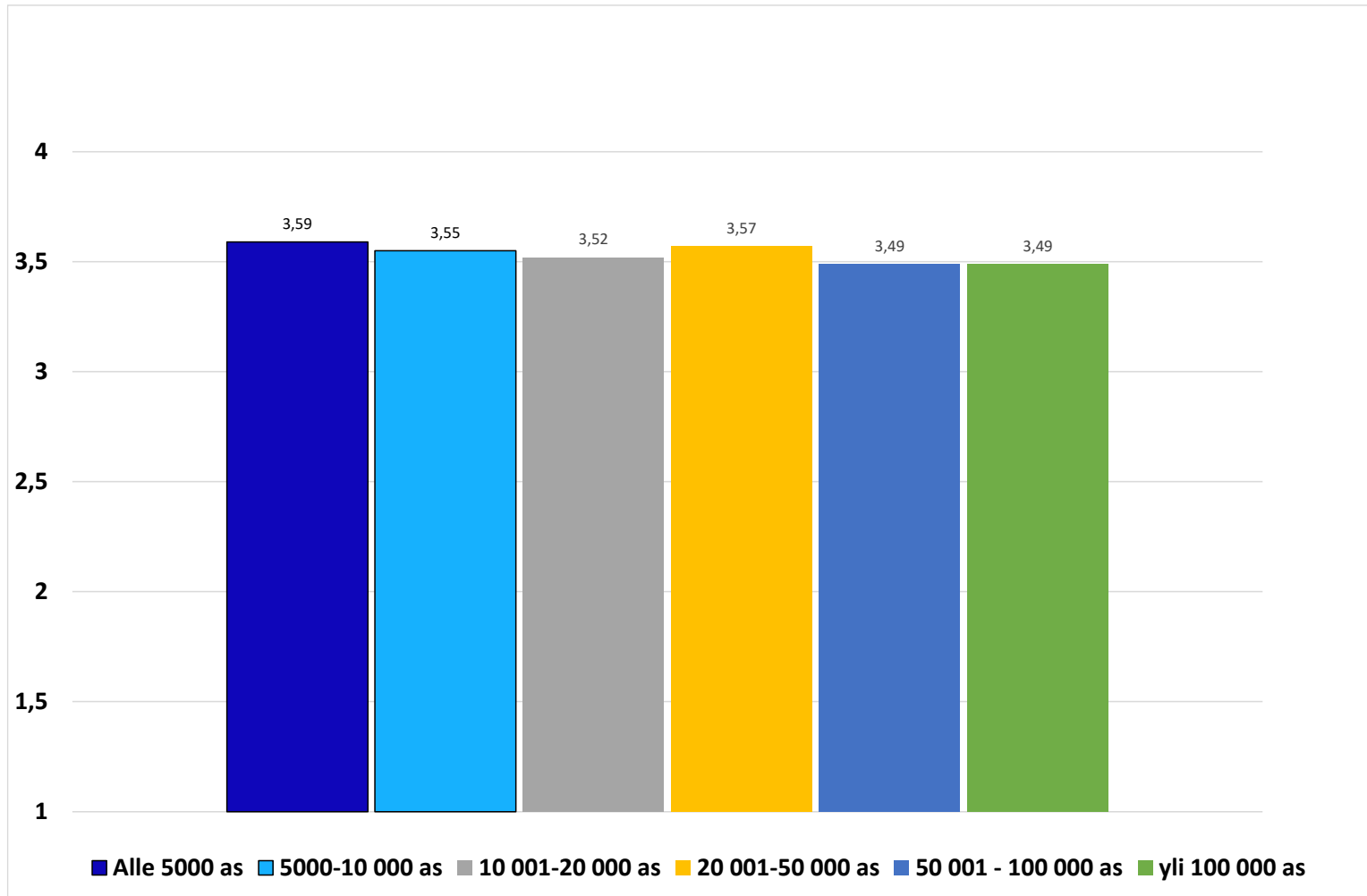
- ***Aktiivisesti sopeutuva suoriutuminen*** kuvaa keinoja ja toimintaa (*vastaanottavuutta ja kykyä*), joilla työntekijä sopeutuu muutoksiin työsystemeissä ja –rooleissa. Se on mm. kykyä sopeutua työryhmässä tapahtuviin muutoksiin ja toimia yhteistyössä muiden kanssa, mutta myös kykyä reagoida erilaisissa tilanteissa, toimia luovasti ja sietää paineita.
- ***Työn tuunaaminen***, eli työn yksilöllinen muokkaaminen, on oma-aloitteista toimintaa, jolla yksilö tekee omasta työstään mielekkäämpää. Työtä voi tuunata esimerkiksi:
 - 1) lisäämällä työn rakenteellisia voimavaroja, eli kehittämällä omia kykyjä tai osaamista
 - 2) vaikuttamalla työn sosiaalisiin voimavaroihin, kuten esimieheltä ja työyhteisöltä saatavan palautteen ja tuen määrään, tai
 - 3) vaikuttamalla työn vaatimuksiin haasteita lisäämällä tai hankauksia vähentämällä.



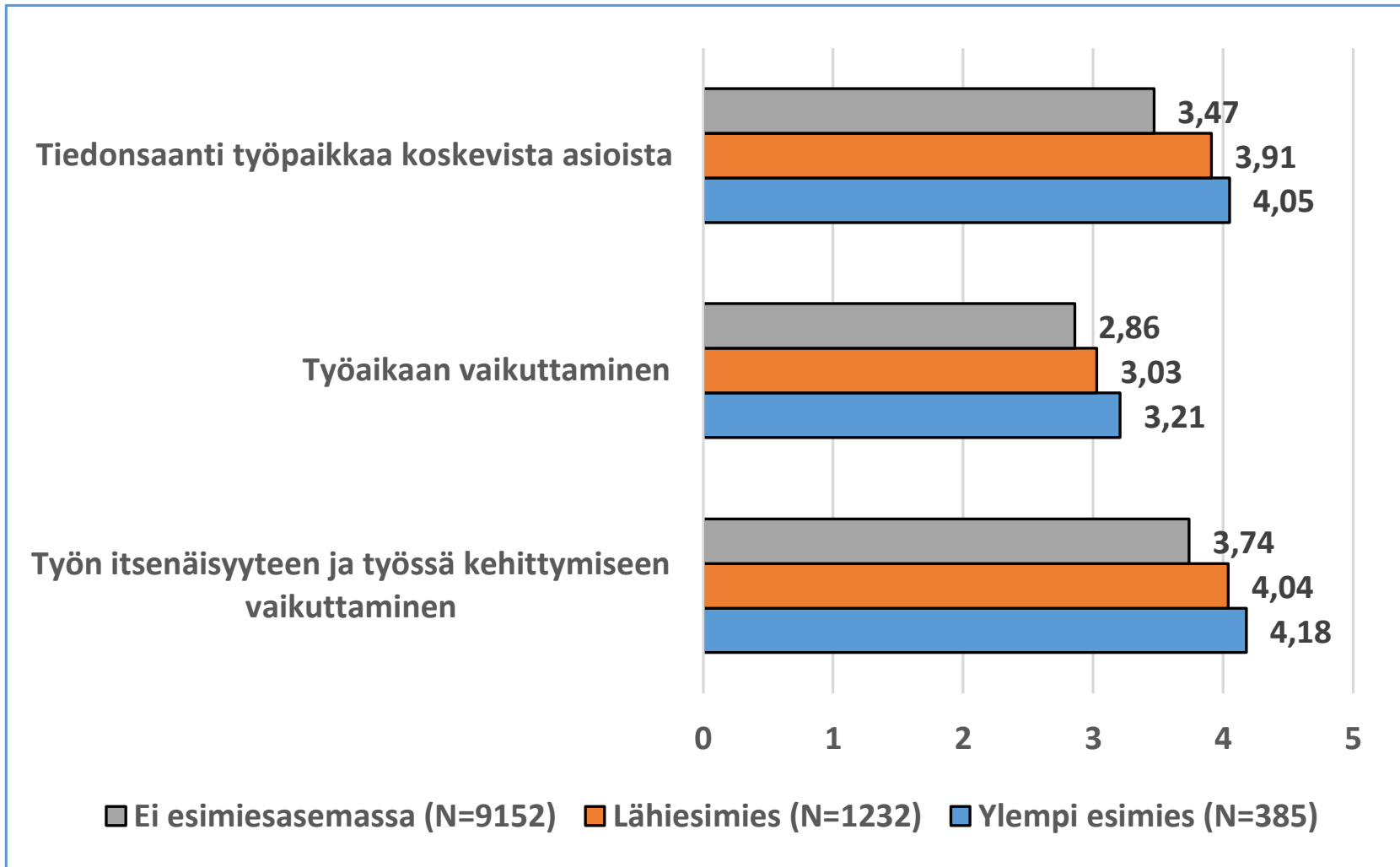
Muutoskokemukset viimeisen 6kk aikana (keväällä 2016)

- **Työpaikkasi organisaatorakenteessa** on tapahtunut muutoksia: melko tai erittäin (35%) paljon
- **Työryhmäsi kokoonpanossa** on tapahtunut muutoksia viime aikoina: melko tai erittäin (29%) paljon
- **Työsi sisältö** on muuttunut melko tai erittäin (19%) paljon
- **Suhtautumisesi edessä olevien muutosten vaikutuksiin** omaan työhösi: melko (11,5%) tai erittäin kielteinen (2,5%) – melko (30%) tai erittäin (5,5%) myönteinen
- Miten kuntasi **työntekijöiden osaaminen ja töiden sujuminen otetaan mielestäsi huomioon** tulevissa muutoksissa: melko (9%) tai erittäin (26%) riittämättömästi – melko (17%) tai täysin riittävästi (1,5%)

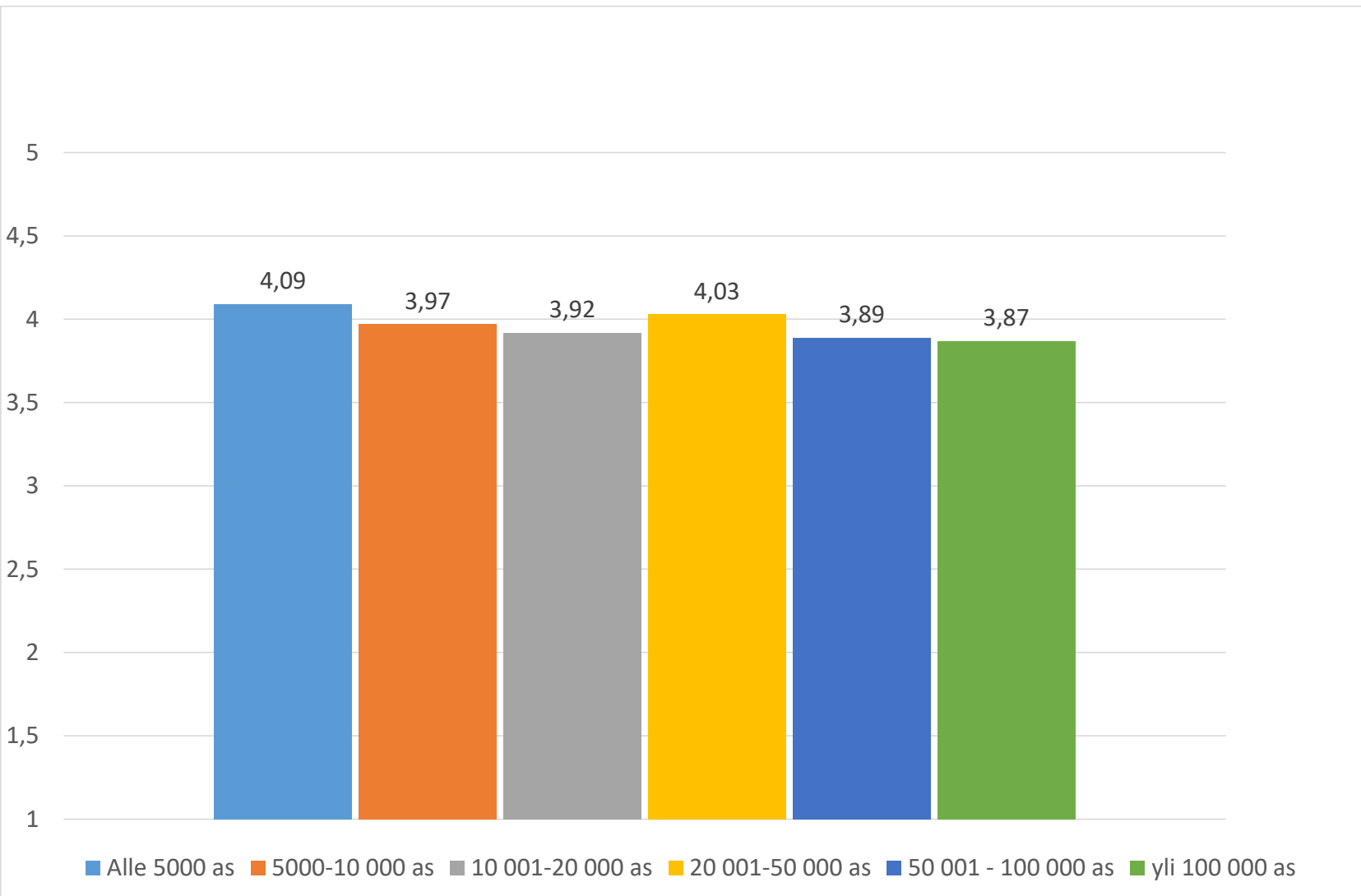
Voimaannuttavat HR-käytännöt



Voimaannuttavat henkilöstökäytännöt aseman mukaan



Palveleva johtaminen



Paremmat henkilöstöjohtamisen käytännöt ja palveleva esimiestyö olivat 34 kunnan tutkimuksessa myönteisessä yhteydessä:

- Korkeampaan työn imun tasoon ja vähäisempään työuupumukseen ja työssä tylsistymiseen
- Parempaan itsearvioon omasta työsuorituksesta
- Työpaikkaan sitoutumiseen ja vähäisempiin eroaikkeisiin nykyisestä työstä
- Tyytyväisyyteen omaan työuraan
- Haluun jatkaa pidempään työuralla
- Parempaan työkykyyn ja itsemyötätuntoon

Tavoitteiden ja
ydintehtävien
suuntainen toiminta



Työn tuunaaminen

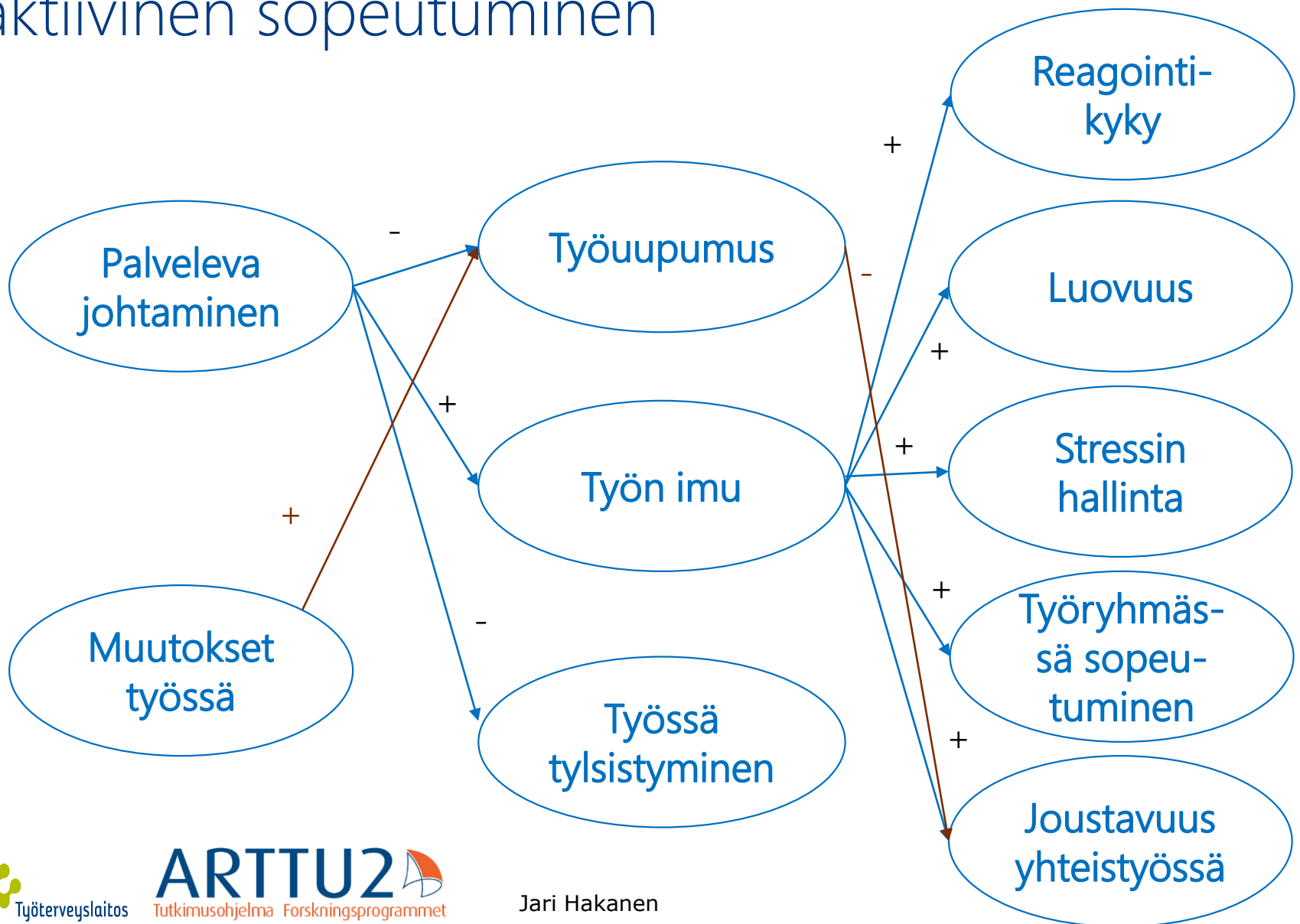
Aktiivisesti
sopeutuva
suoriutuminen

Mitä kaikkea
on hyvä työssä
suoriutuminen?

Prososiaalinen
toiminta:
auttaminen,
myötätunto

Sisäinen yrittäjäyys

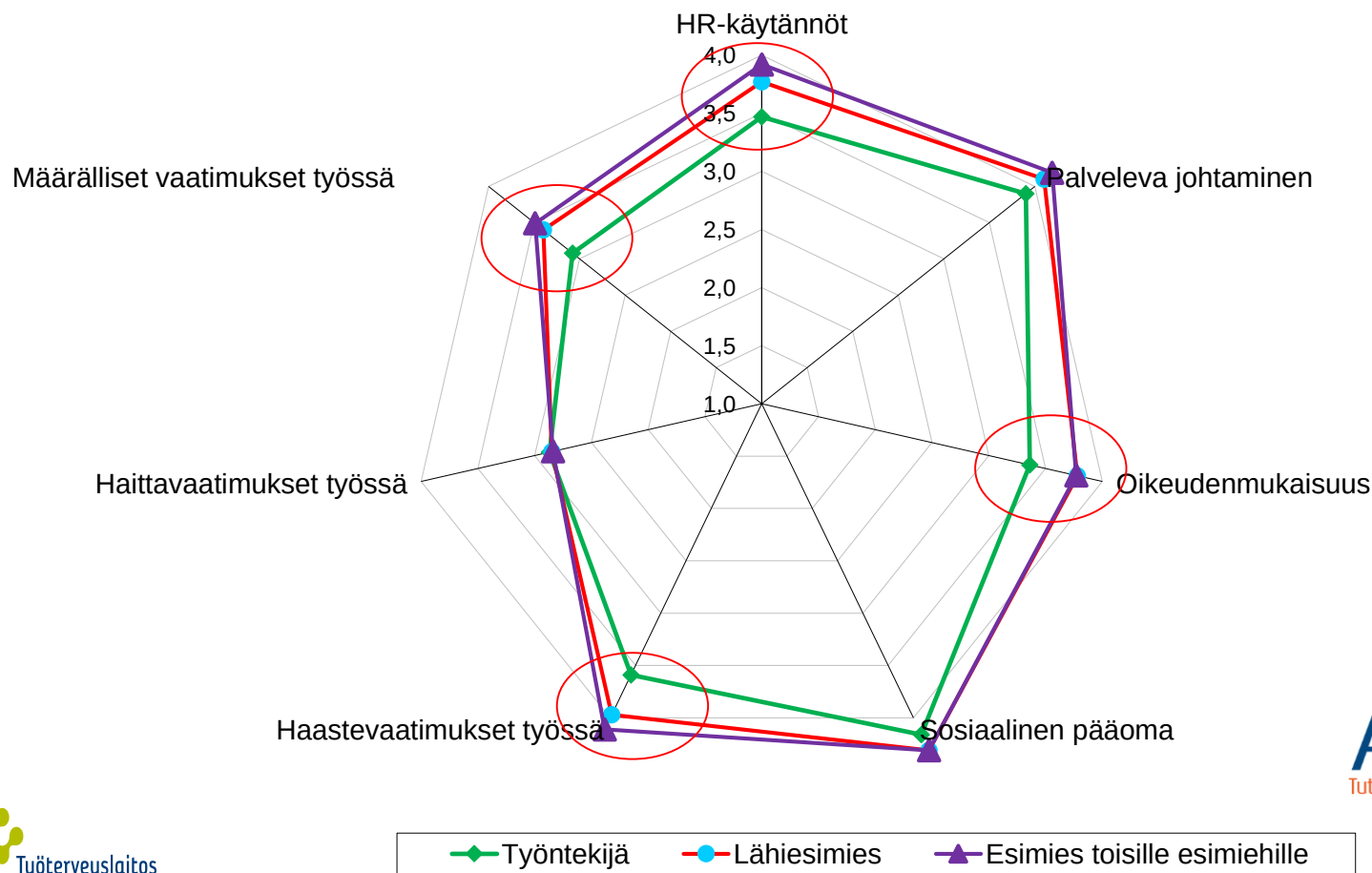
Palveleva johtaminen, muutokset työssä ja aktiivinen sopeutuminen



Hyvä tiedostaa: Työntekijöiden, lähiesimiesten ja "esimiesten esimiesten" työolot eroavat toisistaan

Työn voimavarat ja vaatimukset työntekijöillä ja esimiehillä

Tulokset esitetty keskiarvona, asteikko 1-5 (paitsi palveleva johtamien 1-6)



Päätelmiä ja suosituksia onnistuneen muutoksen toteuttamiseen kunnissa

- Voimaannuttavien henkilöstökäytäntöjen ja ihmislähtöisen esimiestyön samanaikainen edistäminen on suuri mahdollisuus ja siihen panostaminen kannattaa mitattiinpa asiaa työn laadun ja siihen sitoutumisen, työntekijöiden proaktiivisuuden tai työterveyden ja työhyvinvoinnin – ja motivaation näkökulmista.
- Epävarmuudessa työskentely on juoksuhiiekkaa. Huolehtikaa tiedonkulun avoimuudesta ja senkin jakamisesta, että jotain ei vielä oikeasti tiedetä. Vain aito esimies herättää luottamusta!
- Panostakaa ihmisten ja muutosten yhdessä kohtaamiseen, vahvistakaa ihmisten ammatillista identiteettiä, arvostakaa omianne. Vastineeksi saatte työn imunsa säilyttäviä, resiliентtejä ja aloitteellisia työnsä tuunaajia.
- Työtään tuunaavat proaktiiviset ja aktiivisesti muutoksiin sopeutuvat työntekijät sitoutuvat työhönsä ja työpaikkaansa ja suoriutuvat työssään paremmin.
- Mitä korkeammassa asemassa, sen parempi hyvinvointi ja arviot työoloista. Tärkeää ymmärtää erilaiset sosiaaliset todellisuudet ja kokemukset.

www.ttl.fi: Työn tuunaajan inspiraatiokirja & Innostavan esimiehen työkirja



Verkkovalmennus ohjaa työn imun lisäämiseen tuunaamalla

- Työn tuunaamisen verkkovalmennus kytkeytyy omiin työtehtäviin. Verkkovalmennus auttaa tuunaamaan oman työn piirteitä ja olosuhteita työn imua edistäväksi ja ylläpitäväksi.
- Oppimisessa kannustetaan tavoitteelliseen kokeiluun. Oppimispolun muodostavat: monipuoliset sisällöt, oppimistehtävät, tuunaushaasteet, ohjaus ja arviointi.
- Tuotekehitystä tehdään yhteistyössä asiakkaiden kanssa. Pilottiorganisaatiot pääsevät vaikuttamaan toteutustapaan.

Onko organisaationne kiinnostunut työn tuunaamisen verkkovalmennuksesta?

Haluatko liittyä tiedotusrinkiin ja kuulla tuotteesta lisää?

Kiinnostaako osallistuminen tuotekehitykseen?

Ota yhteyttä:

Irina Kuoksa, tuotepäällikkö,
koulutus

irina.kuoksa@ttl.fi, p. 0400 747 748



Työterveyslaitos



Kiitos ja valoisaa syksyä!

jari.hakanen@ttl.fi

Twitter: @jari_hakanen