



ARTTU2- tutkimusohjelman oppeja ja eväitä johtamisen kehittämiseen

KT Sote-liiderit seminaari 12.11.2019

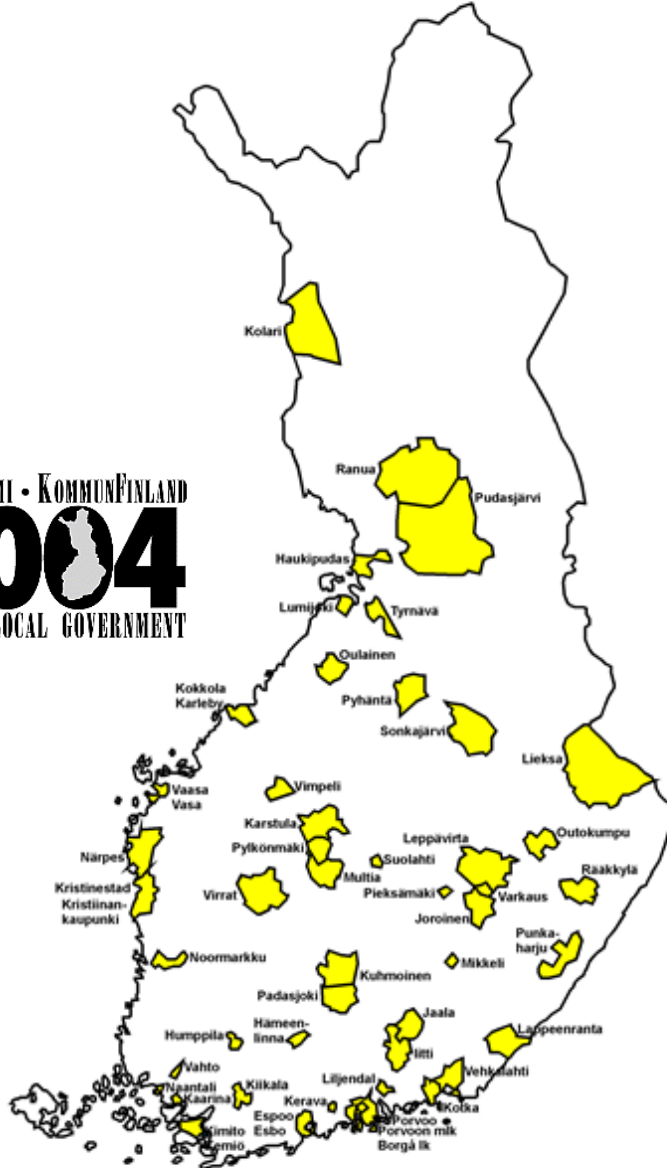
**Sote-työn tulevaisuus haastaa johdon –miten
haasteeseen vastataan?**

Marianne Pekola-Sjöblom, tutkimuspäällikkö
@M_PekolaSjoblom

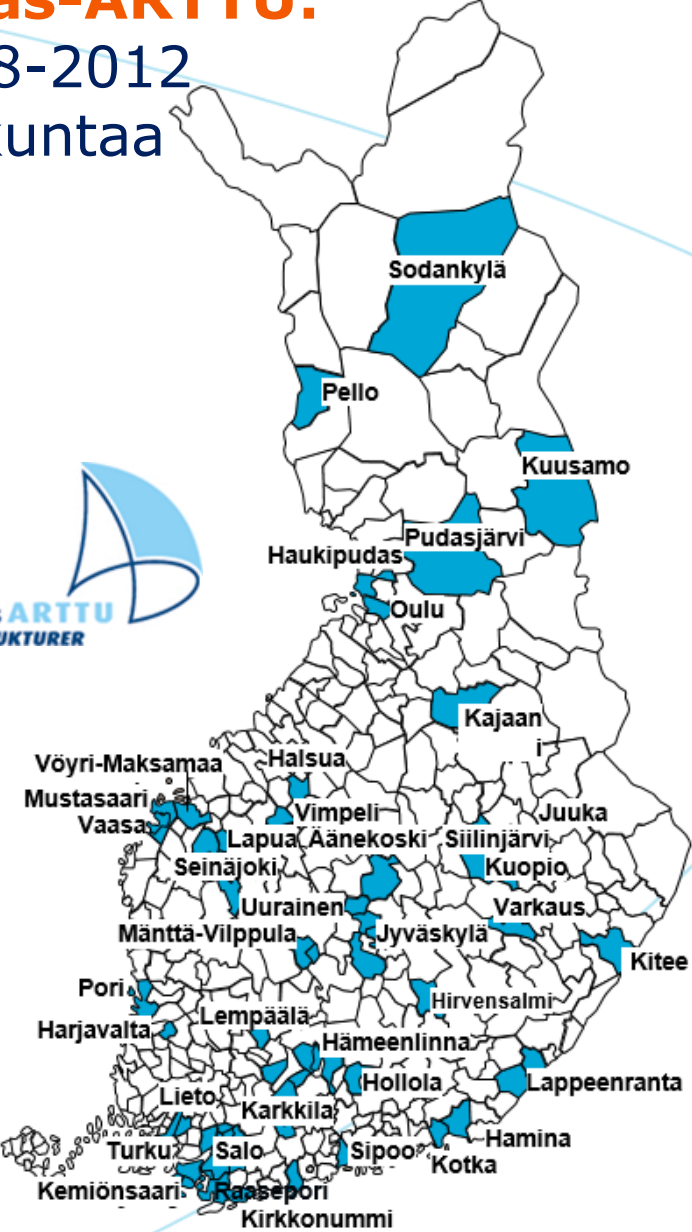
12.11.2019

Kuntaliitolla kuntatutkimusohjelmia vuodesta 1995 alkaen

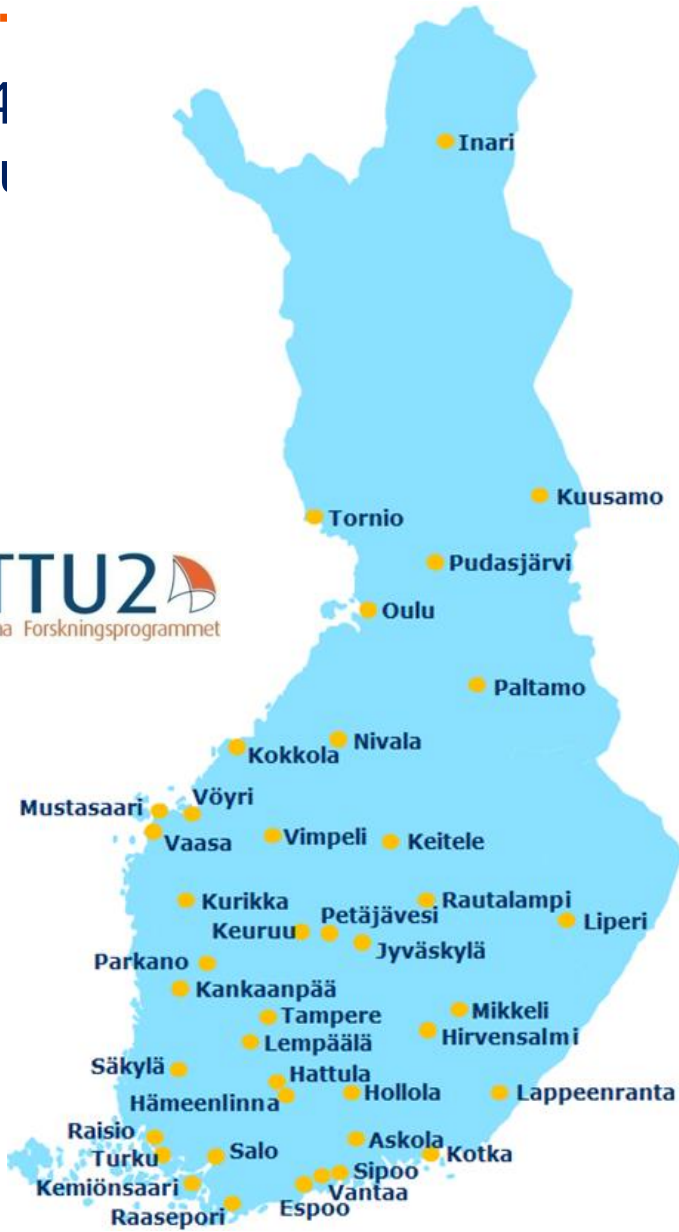
KUNTA-SUOMI • KOMMUNFINLAND
2004
 FINNISH LOCAL GOVERNMENT



Paras-ARTTU:
 2008-2012
 40 kuntaa



ARTTU
 2014
 40 ki



Kaikkiin kolmeen Kuntaliiton koordinoimaan tutkimusohjelman sisältynyt henkilöstötutkimusta 1(2)



KuntaSuomi 2004 –tutkimusohjelma 1995-2004:

- Työelämän tutkimus –osaprojekti.
- Tampereen yliopisto, työelämän tutkimuskeskus, Risto Nakari.
- Työyhteisökyselyt 1995, 1999 ja 2003.

Raportteja mm:

- [Kuntien erilaistuva työelämä](#). Tutkimus kunnallisista työyhteisöistä 1995-2003. Acta nro 170. Kuntaliitto 2004. (Huom! Ladattavissa Kuntaliiton verkkokaupasta)
- [Toimiva kunnallinen palveluorganisaatio](#). (Nakari & Sjöblom). Acta nro 209. Tampereen yliopisto, SSKH vid HU & Kuntaliitto 2009. (Huom! Ladattavissa Kuntaliiton verkkokaupasta)

Paras-ARTTU –tutkimusohjelma 2008-2012:

- Henkilöstötutkimus –osaprojekti. Henkilöstökyselyt 2009 ja 2011.
- Tampereen yliopisto, työelämän tutkimuskeskus, Risto Nakari, Tuula Heiskanen, Esa Jokinen
- Raportteja mm: [Henkilöstö uudistusten pyörteissä II](#). Loppuraportti. Acta nro 247. Kuntaliitto 2013. (Huom! Ladattavissa Kuntaliiton verkkokaupasta)
- Jokinen Esa: [Näkökulmia arviointitutkimukseen: Henkilöstö kuntauudistuksessa](#). Väitöskirja. Tampereen yliopisto 2017.

Kaikkiin kolmeen Kuntaliiton koordinoimaan tutkimusohjelmaan sisältynyt henkilöstötutkimusta 2(2)

ARTTU2–arviointitutkimusohjelma 2014-2018:

Henkilöstö strategisena voimavarana –projekti

- Työterveyslaitos ja Vaasan yliopisto, tieteellisinä johtajina Jari Hakanen (TTL) ja Riitta Viitala (VY).
 - **Osio I: Uudistun, innostun, onnistun! (TTL)**
 - **Osio II: Onnistu hyvällä henkilöstöjohtamisella (VY)**

Raportteja mm:

- Seppälä & Hakanen: [Työn imussa aktiivisesti sopeutuen?](#) Uutta ARTTU2-ohjelmasta nro 7/2018.
- Viitala, Hakonen & Arpiainen (toim.): [Kuntien henkilöstöjohtamisen tila ja tulevaisuus.](#) Acta nro 271. Kuntaliitto 2018.
- Hakanen, Hakonen, Seppälä & Viitala: [Uudistu ja onnistu hyvällä henkilöstöjohtamisella.](#) Loppuraportti. Acta nro 272. Kuntaliitto 2019.

(Huom! Kaikki raportit ladattavissa Kuntaliiton verkkokaupasta www.kuntaliitto.fi/verkkokauppa)



A stylized blue line-art illustration of a group of people in a meeting. On the left, a woman stands with her hands clasped. Next to her, a man stands with his arms crossed. In the center, a person is seated at a table, leaning forward. To the right, another person is partially visible, also seated at a table. The background is light blue with faint outlines of trees and a sun.

I Keskeisiä päätelmiä kuntien henkilöstöstä uudistusten strategisena voimavarana

1. Ihmislähtöinen *palveleva johtaminen** on kunnissa entistä välttämättömämpää

- Entisen tasoinen johtaminen ei tutkimustulosten perusteella riitä, vaan johtamista tulee kehittää ja sen laatua parantaa.
- Palveleva johtaminen** vaikuttaa myönteisesti työpaikkaan sitoutumiseen ja aktiiviseen sopeutumiseen muutoksissa.
- Valtaosa työntekijöistä koki *palvelevan johtamisen** hieman vähentyneen 18 kk:n tutkimusajanjakson 2016-2017 aikana.



***Palveleva johtaminen:**
Johtamistapa, jossa keskiössä on työntekijöiden yksilöllisten vahvuuksien tunnistaminen ja kehittäminen.

2. Työroolia *laajentava* työn tuunaaminen vahvistaa työn imua ja aktiivisista sopeutumista



- Työn supistava tuunaaminen ei ole ainakaan yksinään paras keino säädellä työntekijän työhyvinvointia.
- Työn haastevaatimusten vähentäminen on yhteydessä jopa matalampaan työn imuun.
- Kun työntekijä tekee työstään vähemmän kuormittavaa, hän saattaa samalla rajata pois motivoivia ja innostavia tekijöitä ja asioita.

3. Työhyvinvoinnin heikkenemiseen ja hyvinvoinnin eroihin on syytä kiinnittää huomiota.

- On syytä pohtia, missä määrin työhyvinvoinnissa havaittu muutos heijastelee henkilöstön reaktioita *tiedossa oleviin* muutoksiin ja missä määrin kuvaa työhön liittyviä epävarmuuden tunteita.
- Alle 20 000 asukkaan kunnissa koettiin *eniten* työn imua ja vähiten työuupumusta
- Suurissa yli 50 000 asukkaan kunnissa koettiin *vähiten* työ imua ja eniten työuupumusta.
 - Miksi suurissa kunnissa työhyvinvointi on heikommalla tasolla? Onko suuremmissa kunnissa jo toteutettu muutoksia ja onko sama kehitys odotettavissa myöhemmin myös pienemmissä kunnissa?



4. Panostaminen työn voimavaroihin ja työn imuun kannattaa – ne ennakoivat työhön sitoutumista ja vähäisempiä eroaikeita.

- Vaikka kuntatyöntekijät ovat yhtä sangen sitoutuneita työhönsä, laski työhön sitoutuminen 18 kuukauden tutkimusajanjaksolla (2016-2017) erikokoisissa kunnissa. Myös työpaikan vaihtoaikheet yleistyivät.
- Muutokseen *sopeutuminen* ei välttämättä tarkoita, että työntekijä olisi *sitoutunut* työssään kohtaamiin muutoksiin.
- **Vahvoilla henkilöstöjohtamisen käytännöillä ja ihmislähtöisellä johtamisella voidaan saavuttaa vaikuttavia tuloksia.**





II Keskeisiä päätelmiä henkilöstö- johtamisesta kunnissa

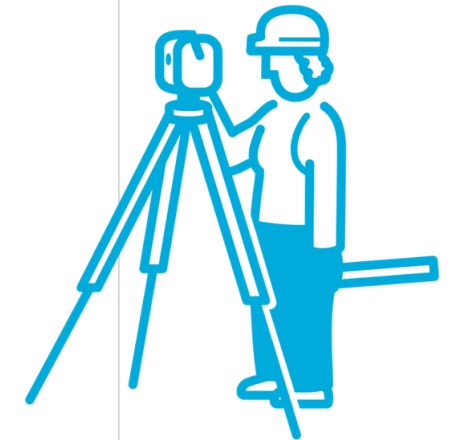
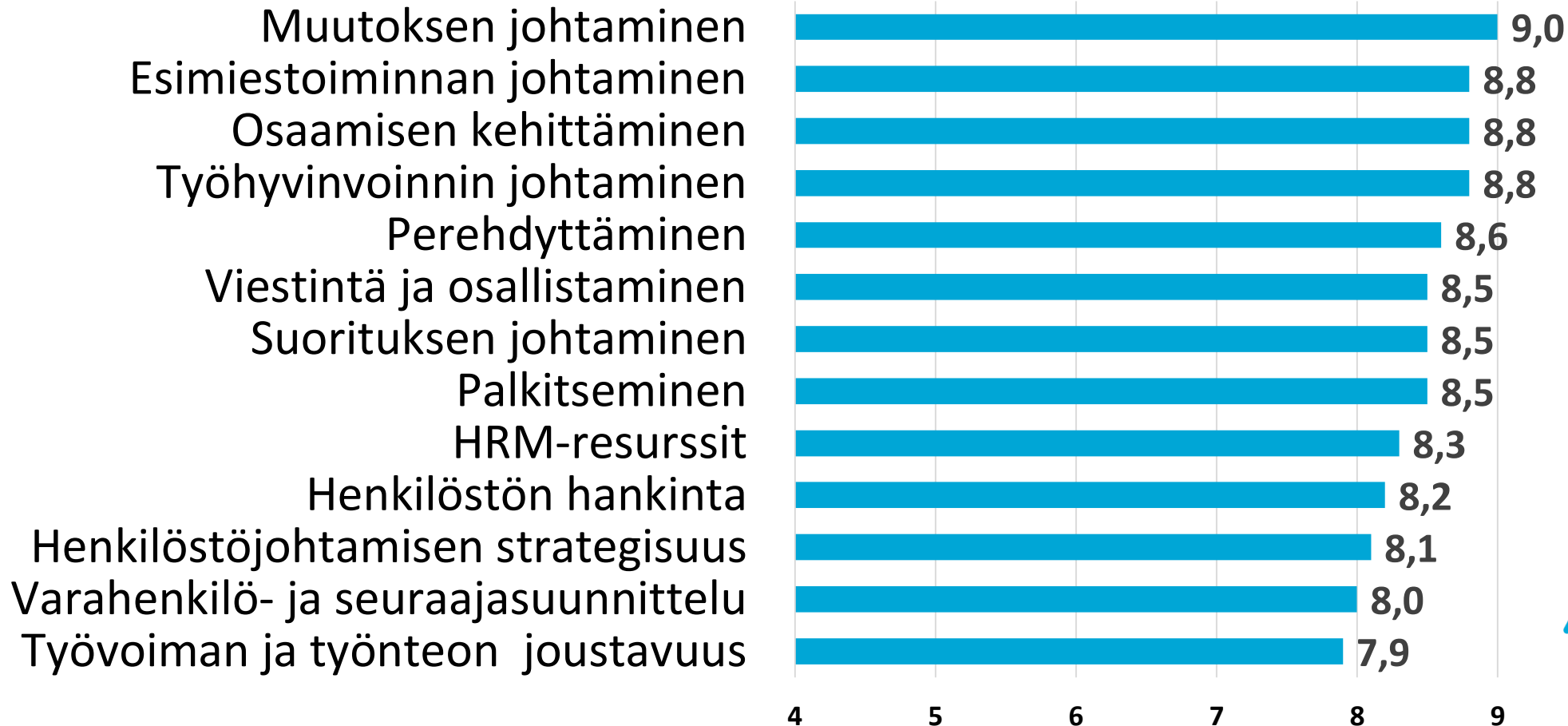
 Kuntaliitto
Kommunförbundet

- **Henkilöstökäytäntöjen kehittyneisyydessä havaittiin suuria eroja.**
- Eroja on paitsi kuntien välillä, myös kuntien sisällä eri toimialojen ja yksiköiden välillä.



Arviot henkilöstöjohtamisen osa-alueiden kehittämistarpeista ARTTU2-tutkimuskunnissa 2016-2017.

Keskiarvot kouluarvosana-asteikolla 4-10; mitä suurempi arvo, sitä tärkeämpänä kehityskohteena teeman käytänteitä pidetään. (N=232)



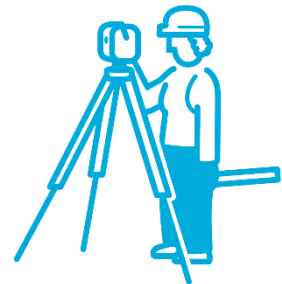
Oppeja ja eväitä henkilöstöjohtamisen ja henkilöstön kokeman työn imun välisistä yhteyksistä

1. Joustavilla työjärjestelyillä parempaa työhyvinvointia
2. Muutoksen johtamiseen ja viestintään kannattaa panostaa
3. Hyvä perehdyttäminen tukee työhyvinvointia
4. Vahva esimiestoiminnan johtaminen suojelee työuupumukselta
5. Työhyvinvoinnin kokonaisvaltainen johtaminen on sijoitus tulevaisuuteen
6. Osaamisen kehittäminen on vahvuus, mutta myös tärkeä kehityskohde (kunta-alan muutosvauhdin huomioiden)
7. Henkilöstöpaletin kasaamiseen (työntekijöiden saamiseen) on panostettava enemmän heikon työn imun kunnissa.
8. Suorituksen johtamisessa ja siihen kytketyssä palkitsemisessa on uhka työhyvinvoinnille. Esimiehen valmentava ja kannustava ote sekä työilmapiiri ratkaisevan tärkeitä.
9. Henkilöstöjohtamisen strategisuudella ei ole tekemistä työn imun kanssa.



(Pitkittyneen) Välitilan johtaminen kunnissa

- Kuvaa tilannetta, missä organisaation tasapainoa on horjutettu eikä uutta tasapainoa ole vielä löydetty. Myös uuden kynnyksellä olemista (liminaalitila).
- Tunnusomaista ennakoimattomuus, epävarmuus, hämmennys ja suunnan puuttumisen tunne.
- Erityisyyttä eri toimijoiden näkemyksissä kunnan tulevaisuudesta.
- **Haastaa johtajia uudelleenlaiseen johtamiseen. Ratkaisevaa uudistusten onnistumiselle.**
- **Tärkeätä läsnä oleva johtajuus, reaaliaikainen muutosviestintä ja arviointi.**
- **Edellyttää resursseja, kyvykkyyttä ja jaksamista.**



Johtamisen merkitys korostuu arjessa ja uudistuksissa

- Johtaminen on uusien haasteiden edessä. Selkeätä johtajuutta tarvitaan paitsi arjen työssä, myös uudistusten toteuttamisessa niin kansallisella tasolla kuin kunnissakin.
- Muutoksen johtaminen tulee ratkaisemaan, kuinka hyvin uudistusten tuoma kehittämispotentiaali saadaan käyttöön.
- Henkilöstö on oleellisen tärkeä voimavara muutosten johtamisessa.



Kiitos!

Lisätietoja www.kuntaliitto.fi/arttu2

Marianne Pekola-Sjöblom, tutkuspäällikkö

p. 050 337 5634

marianne.pekola-sjoblom@kuntaliitto.fi

[@M_PekolaSjoblom](https://www.instagram.com/M_PekolaSjoblom)

 Kuntaliitto
Kommunförbundet

Onnistuva Suomi tehdään lähellä

kuntaliitto.fi

PL 200, 00101 Helsinki
Kuntatalo, Toinen linja 14
00530 Helsinki

