

Uutta ARTTU2-ohjelmasta

ARTTU2-TUTKIMUSOHJELMAN JULKAISUSARJA ■ NRO 6/2017

ARTTU2
Tutkimusohjelma Forskningsprogrammet

Työn imu ja työn tuunaaminen aktiivisen sopeutumisen vahvistajina muutoksissa

Lotta Harju ja Jari Hakanen, Työterveyslaitos

Keskeisiä tuloksia:

Kuntahenkilöstössä aktiivisen sopeutumisen keinoista yleisin oli sopeutuminen työryhmää koskeviin muutoksiin ja oman toiminnan sopeuttaminen yhteistyön helpottamiseksi.

Yleistä oli myös sopeutuminen työskentelyyn paineen alla sekä nopea reagointi vaativissa tilanteissa. Uudenlaisia ratkaisuja erilaisiin ongelmiin haettiin hieman harvemmin.

Aktiivisen sopeutumisen eri osa-alueet vahvistivat hyvää työssä suoriutumista ja heikensivät aikeita erota nykyisestä työpaikasta. Poikkeuksena oli kuitenkin luova ongelmanratkaisukyky, joka oli lievässä myönteisessä yhteydessä eroaikomuksiin työstä.

Yksilöllisistä työn tuunaamisen keinoista erityisesti ns. rakenteellisten työn voimavarojen lisääminen (mm. osaamisen omatoiminen kehittäminen) ja mielekkäiden uusien haasteiden lisääminen sekä työn imu paransivat aktiivista sopeutumista muutoksissa sen eri osa-alueilla.

Työn tuunaaminen vähentämällä työn vaatimuksia sekä työuupumusoireet sen sijaan heikensivät sopeutumista työryhmää koskeviin muutoksiin.

Johtopäätöksenä esitämme muun muassa, että aktiivinen sopeutuminen laajentaa ja parantaa yksilön hyvää työssä suoriutumista. Siksi aktiivisen sopeutumisen edellytyksiin, työn tuunaamiseen ja työn imuun sekä niitä mahdollistaviin hyvään henkilöstöjohtamiseen ja palvelemaan lähiesi- miestyöhön, kannattaa panostaa kuntatyöpaikoilla.

Tutkimuksessamme tarkastelimme ensimmäistä kertaa Suomessa kuntahenkilöstön aktiivista sopeutumista muutoksissa sekä sen yhteyksiä työssä suoriutumiseen ja eroaikomuksiin nykyisestä työstä. Lisäksi selvitimme työntekijälähtöisen työn muokkaamisen eli työn tuunaamisen ja työn imun roolia aktiivisessa sopeutumisessa työn ja työympäristön muuttuviin tilanteisiin ja vaatimuksiin. Aktiivinen sopeutuminen on uusi käsite, joka laajentaa työssä suoriutumisen määritelmää yksilön kykyyn kohdata työympäristönsä ja työnsä muutoksia, epävarmuutta ja odottamattomia tilanteita ilman, että hänen toimintakykynsä kärsii. Siten aktiivinen sopeutumiskyky on tärkeä työelämä- taito tämän päivän muuttuvassa ja epävarmassa ympäristössä. Tutkimuksessa keskityimme viiteen aktiivisen sopeutumisen osa-alueeseen, jotka kuvasivat yksilön sopeutumista työn sosiaalisen ympäristön muutoksiin ja vaatimuksiin sekä yksilön kykyyn reagoida vaativissa tilanteissa, toimia paineen alla ja hakea uudenlaisia ratkaisuja ennalta tuntemattomiin ongelmiin. Kun edellisessä raportissamme (Harju ja Hakanen, 2016) selvitimme henkilöstöjohtamisen käytäntöjen yhteyksiä työntekijöiden muutoskokemuksiin ja hyvinvointiin, tässä raportissa näkökulma on työntekijälähtöinen.

RAPORTIN SISÄLTÖ

- Aktiivinen sopeutuminen muutoksissa
- Aktiivisen sopeutumisen ulottuvuudet kunnissa
- Työn tuunaamisen ja työn imun rooli aktiivisessa sopeutumisessa
- Aktiivisen sopeutumisen edistäjiä ja seurauksia
- Päätelmiä ja suositukset

Tietoa tutkimuksen kysymyksistä

Kuntahenkilöstön aktiivinen sopeutuminen. Tarkasteltu viiden osa-alueen kautta. Ne kuvaavat yksilön kykyä sopeutua työn sosiaalisen ympäristön muutoksiin ja vaatimuksiin sekä kykyä toimia odottamattomien ja ennalta tuntemattomien vaatimusten osuessa kohdalle: (1) Sopeutumista työryhmää koskeviin muutoksiin kuvattiin kolmella osiolla (esim. "Opettelen uusia taitoja tai omaksun uusia työrooleja sopeutuakseni muutoksiin työryhmäni työskentelytavoissa"); (2) Sopeutumista yhteistyötilanteisiin kuvattiin kahdella osiolla (esim. "Mukautan mielelläni toimintaani tarvittaessa, jos se tekee yhteistyöstä helpompaa"); (3) Reagointikykyä kuvattiin kolmella osiolla (esim. "Järjestelen työtäni uudelleen vaivatta sopeutuakseni uusiin tilanteisiin"); (4) Luovaa ongelmanratkaisukykyä kuvattiin kolmella osiolla (esim. "Kehitän uusia tapoja ratkaista ongelmia"); ja (5) Stressinsietokykyä kuvattiin kolmella osiolla (esim. "Kohdatessani vastoin käymisiä työssä pyrin toimimaan rakentavasti syyllisten etsimisen sijaan"). Vastausvaihtoehdot vaihtelivat asteikolla 1 (hyvin harvoin) – 5 (hyvin usein).

Työn tuunaaminen. Tarkasteltu neljällä ulottuvuudella, jotka kuvasivat työn voimavarojen lisäämistä tai työn vaatimuksiin vaikuttamista niitä joko lisäämällä (uudet työhaasteet) tai vähentämällä (puhtaasti haitalliset kuormitustekijät). Jokaista ulottuvuutta tutkittiin kolmella osiolla: (1) Työn rakenteellisten voimavarojen lisääminen kuvasi oma-aloitteista osaamisen kehittämistä tai hyödyntämistä (esim. "Pyrin kehittämään kykyjäni"); (2) Työn sosiaalisten voimavarojen lisääminen kuvasi esimieheltä haettavaa palautetta ja sparrausta (esim. "Haen esimieheltäni innostusta ja uusia ideoita"); (3) Työn mielekkäiden haasteiden lisääminen (esim. "Kun kiinnostava tehtävä tulee vastaan, tarjoudun oma-aloitteisesti siihen mukaan") ja (4) Työn kuormittavien vaatimusten vähentäminen (esim. "Varmistan, että työni on henkisesti vähemmän vaativaa") sen sijaan kuvasivat toimintaa, jolla yksilö pyrkii vaikuttamaan työnsä vaatimusten määrään ja laatuun. Vastausvaihtoehdot vaihtelivat asteikolla 1 (hyvin harvoin) – 5 (hyvin usein).

Työn imu. Mitattu kaikkiaan yhdeksällä tarmokkuutta (esim. "Tunnen olevani täynnä energiaa, kun teen työtäni"), omistautumista (esim. "Olen ylpeä työstäni") ja uppoutumista (esim. "Tunnen tyydytystä, kun olen syventynyt työhöni") kuvaavilla väittämillä, joita arvioitiin asteikolla 0 (ei koskaan) – 6 (päivittäin).

Työuupumus. Mitattu seitsemällä väsymystä (esim. "Tunnen itseni väsyneeksi ennen kuin saavun töihin") ja kynnistyneisyyttä (esim. "Puhun työstäni negatiiviseen sävyyn") kuvaavilla väittämillä. Työssä tylsistymistä mitattiin kolmella kokemuksen eri puolia kuvaavalla väittämällä (esim. "Kun työskentelen, mieleni harhailee muissa asioissa"). Myös näiden mittareiden vastausasteikko vaihteli välillä 0 (ei koskaan) – 6 (päivittäin).

Työssä suoriutuminen. Tarkasteltu seuraavilla kolmella osiolla, joita arvioitiin asteikolla 1 (täysin eri mieltä) – 7 (täysin samaa mieltä): (1) "Suoriudun työlleni asetetuista kriteereistä"; (2) "Saavutan työni tavoitteet"; ja (3) "Suoriudun hyvin työni kokonaisuudesta tekemällä työt niin kuin ne kuuluu tehdä."

Eroaikomukset työstä. Kuvattu yhdellä väittämällä: "Mietin

usein eroamistani nykyisestä työpaikasta", mitä arvioitiin vastausasteikolla 1 (täysin eri mieltä) – 5 (täysin samaa mieltä).

Tutkimukseen osallistui 10 920 kuntatyöntekijää. Vastanneiden määrä yksittäisiin kysymyksiin vaihteli 10715:stä (puuttuvia vastauksia 226 eli 2,1 %) 10 910:een (puuttuvia vastauksia 31 eli 0,3 %). Kyselyyn on kokonaisuudessaan vastattu hyvin ja puuttuvien yksittäisten vastausten osuus on pieni.

Tutkimuksessa käytettyjen muuttujien sisällöt sekä lähdesuojatujen mittareiden viitetiedot on esitetty liitteessä 1. Aktiivisen sopeutumisen, työssä suoriutumisen ja työstä eroaikoiden vastausjakaumat on esitetty liitteessä 2.

Aktiivinen sopeutuminen muutoksissa

Työelämän muutokset ovat muokanneet käsityksiä siitä, mitä työssä suoriutuminen tarkoittaa (Pulakos ym., 2000). Nykypäivän epävarmassa, monimutkaisessa ja turbulenttisessa työelämässä suoriutuminen on enemmän kuin yksilön toimenkuvassa nimettyjen tehtävien toimittamista. Hyvä työssä suoriutuminen tarkoittaa myös toimintaa työryhmässä ja organisaatiossa; esimerkiksi sitä, miten työntekijä toimii yhteisössä, kun tiimi- tai organisaatorakenne muuttuvat ja miten hän reagoi uusiin tilanteisiin, ratkaisee uudenlaisia ongelmia ja selviytyy paineen alla muutosten keskellä. Epävarmuuden lisääntyminen ja yksilön töiden kytkeytyminen entistä vahvemmin toisten töihin ovat laajentaneet työssä suoriutumisen koskemaan myös aktiivista sopeutumista muutoksiin (Griffin ym., 2007).

Aktiivista sopeutumista ("adaptive performance"; Pulakos ym., 2000) voidaan pitää osana työntekijöiden kokonaisuoriutumista. Sillä viitataan yksilön kykyyn sopeutua muuttuviin työn vaatimuksiin ja reagoida uusiin työympäristöihin ja -tilanteisiin. Aktiivisesti sopeutuva yksilö kykenee muuttamaan käytöstään tilanteen edellyttämällä tavalla, mikä on entistä tärkeämpää nykyisten organisaatioiden menestykselle vaativissa ja alati muuttuvissa toimintaympäristöissä (Charbonnier-Voirin & Roussel, 2012). Keskiössä on siten yksilön aloitteellinen toimijuus muutoksissa passiivisen mukautumisen sijaan. Työelämän trendit, kuten teknologinen murros ja digitalisoituminen muokkaavat työtehtäviä ja edellyttävät työntekijöiden oppivan uusia työnteon tapoja tai uusia taitoja ja tehtäväkokonaisuuksia. Parhaiten suoriutuvat ne työntekijät, jotka ennakoivat tulevia tarpeita ja omaksuvat uusia taitoja, tehtäviä, prosesseja ja rooleja (Pulakos ym., 2000).

Aktiivisesti sopeutuvat yksilöt kykenevät toimimaan tehokkaasti ja tekemään päätöksiä epävarmoissa ja ennalta-arvaamattomissa työtilanteissa, joita voidaan kohdata esimerkiksi organisaatiomuutosten yhteydessä. Näin ollen henkilöstön aktiivisen sopeutumiskyvyn voidaan ajatella kannattelevan yksilöiden työssä suoriutumista vaativissa ja ennalta-arvaamattomissa työtilanteissa ja siten edistävän kuntaorganisaatioiden menestystä erityisesti muutosten keskellä. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan henkilöstön aktiivista sopeutumista kunnissa sekä sen edellytyksiä, erityisesti yksilön oma-aloitteista työn muokkaamista, työn tuunaamista ja työn imua.

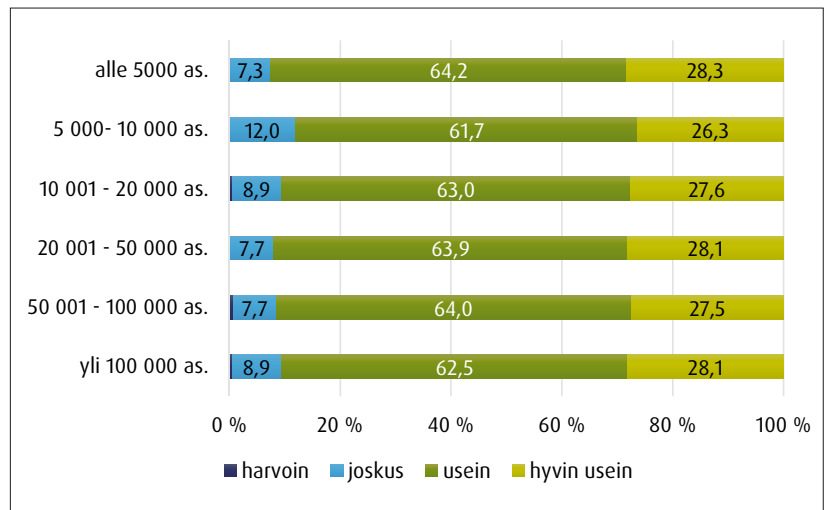
Aktiivisen sopeutumisen ulottuvuudet kunnissa

Aktiivisen sopeutumisen voidaan ajatella koostuvan erilaisista tekijöistä, jotka vaihtelevat työn ja työympäristön mukaan. Tässä tutkimuksessa käsittelemme viittä aktiivisen sopeutumisen osa-aluetta: muutoksiin sopeutuminen työryhmässä ja yhteistyökyky kuvaavat sitä, miten yksilö sopeutuu muuttuviin sosiaalisiin tilanteisiin työssä ja mukautuu yhteistoimintaan erilaisten ihmisten kanssa; kyky reagoida nopeasti odottamattomiin tilanteisiin, ratkoa uusia ongelmia luovillakin tavoilla sekä hallita stressiä kuvaavat sen sijaan yksilön edellytyksiä sopeutua työn uusiin ja muuttuviin vaatimuksiin (Pulakos, ym., 2000).

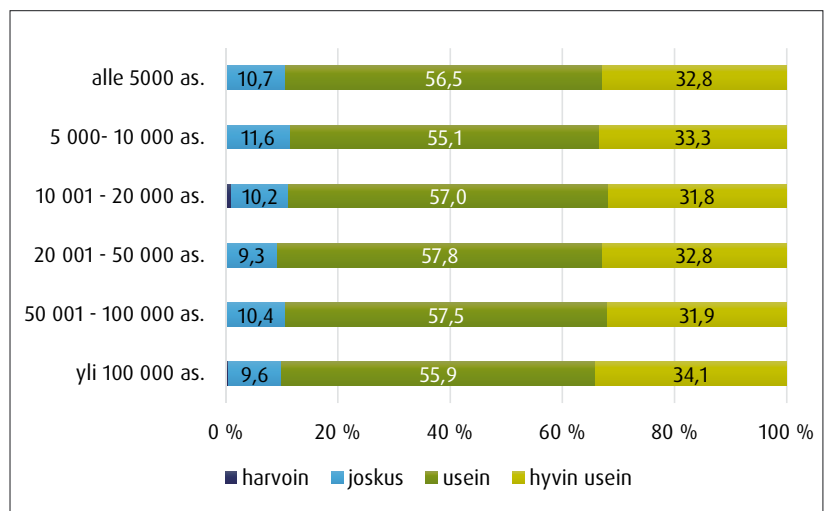
Yli 60 % kuntien henkilöstöstä arvioi sopeutuvansa muutoksiin työryhmässä usein ja useampi kuin joka neljäs hyvin usein (Kuvio 1). Samoin suurin osa erikokoisten kuntien henkilöstöstä arvioi sopeutuvansa aktiivisesti erilaisiin yhteistyötilanteisiin. Useampi kuin joka kolmas henkilöstöstä raportoi sopeuttavansa omaa toimintaansa yhteistyön parantamiseksi hyvin usein (Kuvio 2). Aktiivisen sopeutumisen sosiaalisia toimintamuotoja esiintyi kuntatyötyöpaikoilla hieman muita osa-alueita useammin. Tämä voi kuvata työympäristön muuttuvaa luonnetta. Organisaatioiden uudistuessa työryhmien toimintatavat tai kokoonpano voivat mennä uusiksi. Mitä joustavammin yksilö sopeutuu näihin muutoksiin ja mitä vaivattomammin hän omaksuu uusia taitoja tai rooleja, jotka auttavat häntä selviytymään uudessa tilanteessa, sitä paremmin hänen voidaan ajatella suoriutuvan. Koska työtä tehdään entistä useammin yhteistyössä erilaisissa projektitiimeissä, yksilöiltä odotetaan kykyä toimia erilaisissa yhteistyötilanteissa, kuten kykyä muuttaa omaa toimintaa ja ymmärtää muiden ihmisten näkökulmia yhteistyön helpottamiseksi.

Aktiivisen sopeutumisen sosiaalisten ulottuvuuksiensa lisäksi tarkastelimme kuntahenkilöstön aktiivista sopeutumista työn uusiin ja muuttuviin vaatimuksiin kolmen ulottuvuuden kautta. Reagoitavuudella tarkoitetaan yksilön valmiuksia suoriutua ennalta-arvaamattomissa työtilanteissa sekä sitä, miten tehokkaasti ja vaivattomasti yksilöt sopeutuvat ja pystyvät toimimaan epävarmoissa oloissa. Yli 60 % kuntahenkilöstöstä arvioi reagoivansa ripeästi ja vaivatta muuttuviin työtilanteisiin usein tai hyvin usein, kun taas kuntakoosta riippumatta yli kolmannes raportoi toimivansa näin korkeintaan joskus (Kuvio 3).

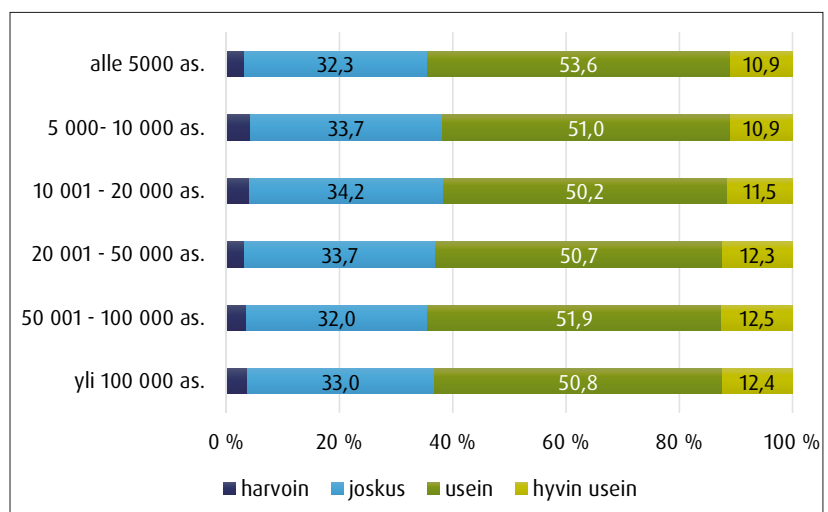
Reagoitavuuden lisäksi sopeutuminen uusiin tai muuttuviin tilanteisiin edellyttää kykyä kohdata uusia ja ennalta tuntemattomia ongelmia ja kehittää luovia ratkaisuja työn arjessa kohdattaviin uuden-



Kuvio 1. Henkilöstön aktiivinen sopeutuminen työryhmää koskeviin muutoksiin ARTTU2-kunnissa vuonna 2016. Vastausten %-jakaumat kuntakokoluokittain (N = 10 920).



Kuvio 2. Henkilöstön aktiivinen sopeutuminen erilaisiin yhteistyötilanteisiin ARTTU2-kunnissa vuonna 2016. Vastausten %-jakaumat kuntakokoluokittain (N = 10 920).



Kuvio 3. Henkilöstön nopea reagoitavuus vaativissa työtilanteissa ARTTU2-kunnissa vuonna 2016. Vastausten %-jakaumat kuntakokoluokittain (N = 10 920).

lasiin ja monimutkaisiin ongelmiin. Yli 50%, kuntien henkilöstöstä arvioi hakevansa erilaisia ratkaisuja ongelmiin usein tai hyvin usein (Kuvio 4). On silti huomionarvoista, että lähes puolet vastanneista arvioi toimivansa näin harvoin tai korkeintaan joskus. Suurimmissa kunnissa työskentelevät raportoivat etsivänsä erilaisia ratkaisuja uudenvälisiin ongelmiin hieman pienempien kuntien henkilöstöä useammin.

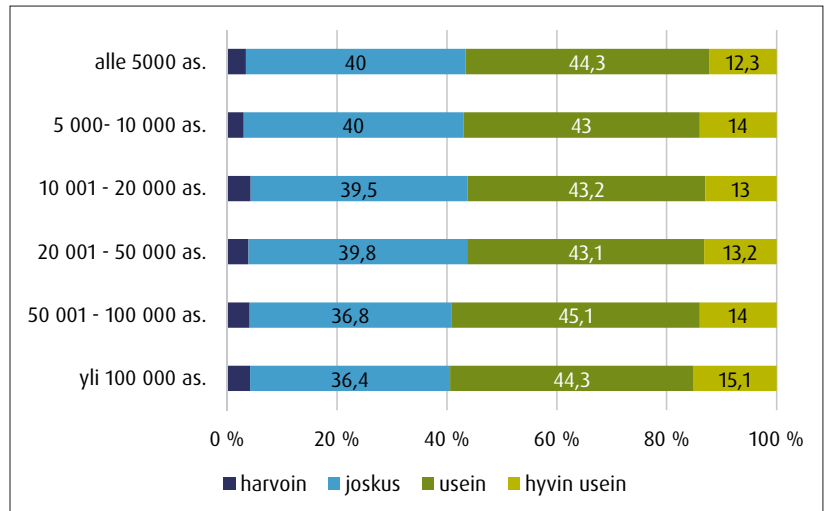
Yksi keskeisiä aktiivisen sopeutumisen osa-alueita tämän päivän työelämän vaatimusten keskellä on kyky sietää stressiä ja työskennellä tehokkaasti paineen alla. Aktiivisesti sopeutuva yksilö säilyttää malttinsa päätöksentekotilanteissa ja pyrkii toimimaan rauhallisesti ja rakentavasti työtovereiden kanssa syyllisten etsimisen sijaan. Useampi kuin joka viides kunnissa työskentelevä arvioi sopeutuvansa stressaaviin tilanteisiin hyvin usein ja yli 60 % usein (Kuvio 5).

Näistä kolmesta aktiivisen sopeutumisen osa-alueesta stressiä siedettiin hieman nopeaa reagoitua ja luovaa ongelmanratkaisua yleisemmin kuntatyöpaikoilla. Prosenttijakaumat kertovat paitsi kuntahenkilöstön kyvystä sopeutua aktiivisesti erilaisiin työssä kohtaamiinsa tilanteisiin myös näiden tilanteiden yleisyydestä kunnissa. Kuntahenkilöstön erilaisissa työympäristöissä voi olla enemmän tilanteita, joissa täytyy työskennellä paineen alla ja reagoida nopeasti kuin tilanteita, jotka vaativat luovien ratkaisujen löytämistä uudenvälisiin ongelmiin.

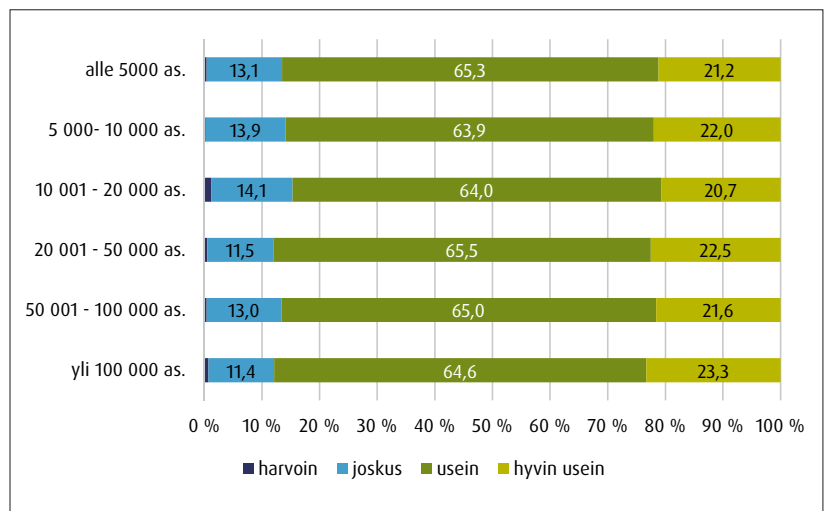
Työn tuunaamisen ja työn imun rooli aktiivisessa sopeutumisessa

Edellä olemme käsitelleet aktiivista sopeutumista ja sen mahdollisia hyötyjä niin yksilöille kuin organisaatioillekin. Aktiivinen sopeutuminen on tämän päivän työelämässä tärkeä taito, jota hyödynnetään kuntahenkilöstön arvioiden perusteella usein. Vaikka erilaiset työtilanteet valmistavat yksilöitä sopeutumaan muutoksiin, aktiivisen sopeutumisen edellytyksiin voi myös vaikuttaa oma-aloitteisesti. Tässä tutkimuksessa kohdistamme huomion siihen, miten työntekijä voi tuunata työtään ja siten parantaa valmiuksiaan sopeutua muuttuvaan työhön ja sen ympäristöön. Sen lisäksi tarkastelemme yksilön parasta työhyvinvointia, työn imua, aktiivisen sopeutumisen mahdollistajana.

Työn tuunaamisella ("job crafting") tarkoitetaan työntekijälähtöistä toimintaa, jolla yksilö vapaaehtoisesti muokkaa oman työnsä ja työympäristönsä osa-alueita tehdäkseen työstä itselle motivoivampaa ja merkityksellisempää (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Työn tuunaamisessa työtä ei sinällään ole tarkoitus muuttaa, vaan kyse on työtehtävien tai -ympäristön osien muokkaamisesta paremmin



Kuvio 4. Henkilöstön kyky etsiä uudenvälisiä ratkaisuja ongelmiin ARTTU2-kunnissa vuonna 2016. Vastausten %-jakaumat kuntakokoluokittain (N = 10 920).



Kuvio 5. Henkilöstön aktiivinen sopeutuminen stressaaviin työtilanteisiin ARTTU2-kunnissa vuonna 2016. Vastausten %-jakaumat kuntakokoluokittain (N = 10 920).

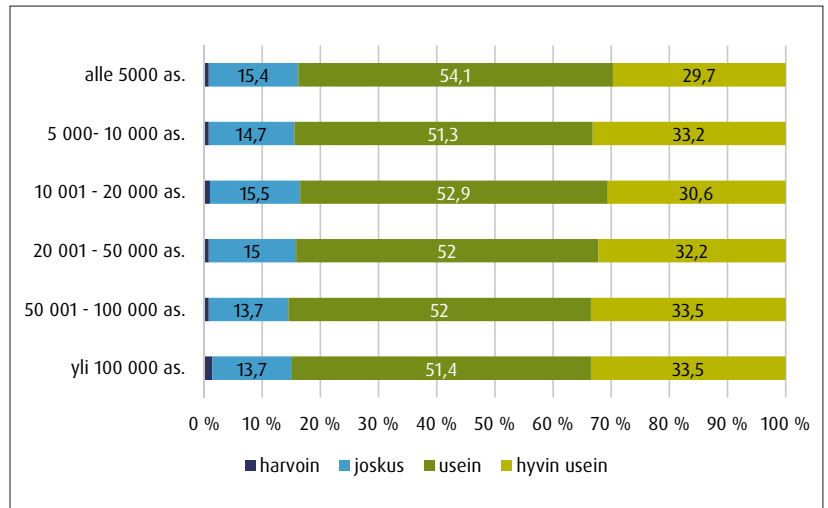
itselle sopiviksi. Tässä tutkimuksessa tarkastelemme, missä määrin kuntahenkilöstö tuunaa työtään: (1) lisäämällä työnsä rakenteellisia voimavaroja, esimerkiksi pyrkimällä kehittymään työssään, lisäämällä osaamistaan ja hakemalla uusia tapoja käyttää kykyjään; (2) lisäämällä työnsä sosiaalisia voimavaroja hakemalla esimieheltä palautetta, neuvoa ja ideoita; ja (3) vaikuttamalla työnsä vaatimusten määrään joko lisäämällä mielekkäitä haasteita tai vähentämällä kuormittavia vaatimuksia työssä (Tims, ym., 2012).

Työn rakenteellisten voimavarojen, kuten työn itsenäisyyden, oman osaamisen tai työn vaihtelevuuden, lisääminen oli yleisin tapa tuunata työtä kuntatyöpaikoilla. Tämän kaltaista toimintaa esiintyi hieman useammin suurimmissa kunnissa. Yli puolet kuntahenkilöstöstä arvioi lisäävänsä työnsä rakenteellisia voimavaroja usein ja noin kolmannes hyvin usein (Kuvio 6). Rakenteellisten voimavarojen lisäämisen voidaan ajatella vahvistavan yksilön kokemusta työnsä kehittävytydestä ja hallinnasta ja edistävän siten yksilön kykyä suoriutua erilaisista työssä kohdatuista vaatimuksista. Toisinaan voi olla, että juuri työn muuttuvat vaatimukset kannustavat yksilöä oma-aloitteisesti kehittämään ja käyttämään taitojaan työssään.

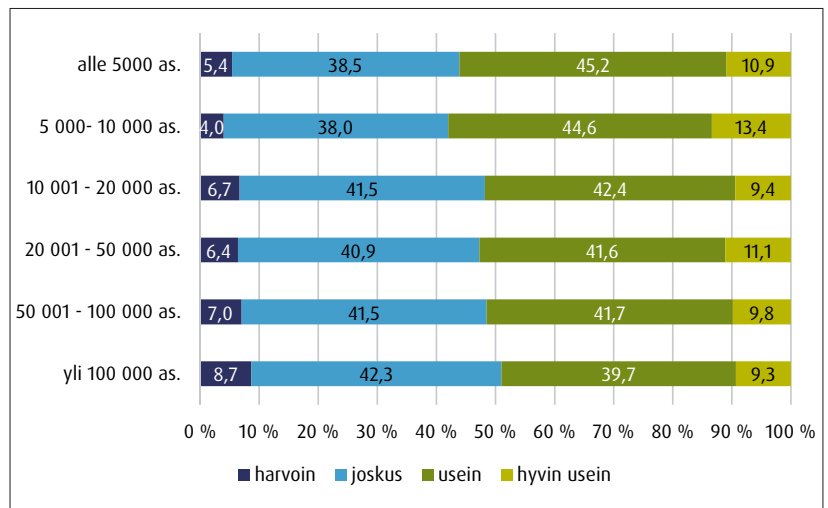
Tutkimuksen tulosten perusteella kuntahenkilöstö myös oma-aloitteisesti lisää aktiivisesti haasteita työhönsä, esimerkiksi suunnittelemalla uusia projekteja, ilmoittautumalla vapaaehtoisesti mukaan uusiin tehtäviin tai tarkastelemalla työtä tuoreista näkökulmista. Tällä tavoin työtään tuunasi yli puolet kuntahenkilöstöstä usein tai hyvin usein (Kuvio 7). Haasteita lisättiin hieman useammin pienemmissä kuntaryhmissä. Mielekkäiden haasteiden lisäämisellä tarkoitetaan työtoimintaa, jossa yksilö joutuu tai pääsee ponnistelemaan uusien asioiden parissa ja oppimaan uusia tehtäviä tai toimintatapoja. Tällainen työn tuunaaminen ei kuitenkaan kuormita yksilöä vaan voi parhaimmillaan antaa lisää virtaa ja intoa työhön. Haasteiden lisäämisen onkin havaittu olevan yhteydessä esimerkiksi lisääntyneeseen työn imuun ja vähäisempään työssä tylsistymiseen (Harju, ym., 2016).

Työn sosiaalisia voimavaroja sen sijaan lisättiin kunnissa vähemmän. Yli puolet kuntahenkilöstöstä arvioi hakevansa esimiehen sparrausta harvoin ja hieman reilu kolmannes joskus (Kuvio 8). Voi olla, että suomalaisessa työ- ja johtamiskulttuurissa on tavallisempaa puurtaa töitä itsenäisesti sen sijaan, että esimiestä ajateltaisiin työntekijän resurssina, jolta voi hakea palautetta, tukea ja ideoita työhönsä. Kenties myös työpaikkojen viralliset palautteenanto- ja ideointirakenteet, kuten kehityskeskustelut ja palaverit, voivat vähentää työntekijän tilaa -tai tarvetta- hakea sparrausta oma-aloitteisesti.

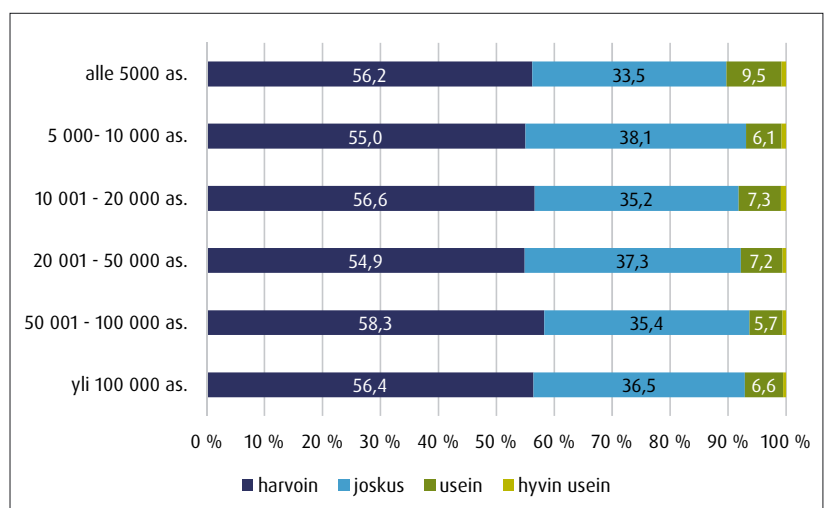
Siinä missä työn haasteita lisättiin aktiivisesti, työn vaatimuksia vähennettiin kunnissa harvoin. Noin kolmannes vastaajista raportoi vähentävänsä työn-



Kuvio 6. Työn rakenteellisten voimavarojen lisääminen ARTTU2-kunnissa vuonna 2016. Vastausten %-jakaumat kuntakokoluokittain (N = 10 920).



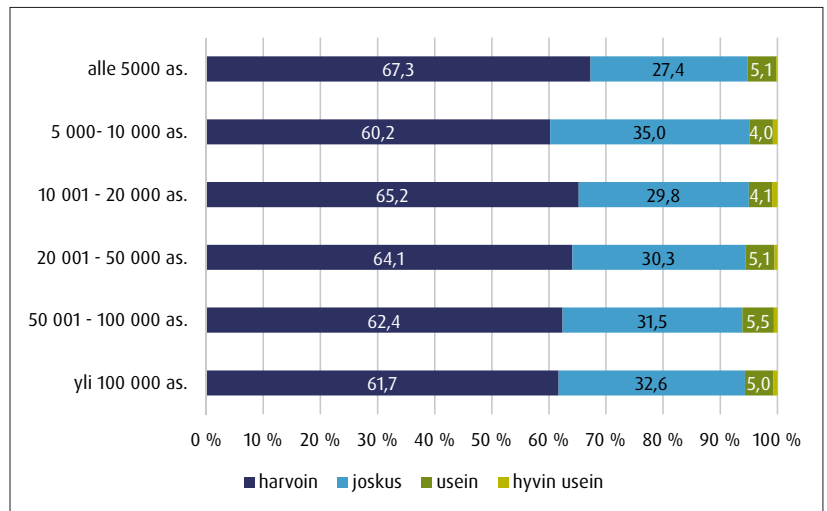
Kuvio 7. Työn mielekkäiden haasteiden lisääminen ARTTU2-kunnissa vuonna 2016. Vastausten %-jakaumat kuntakokoluokittain (N = 10 920).



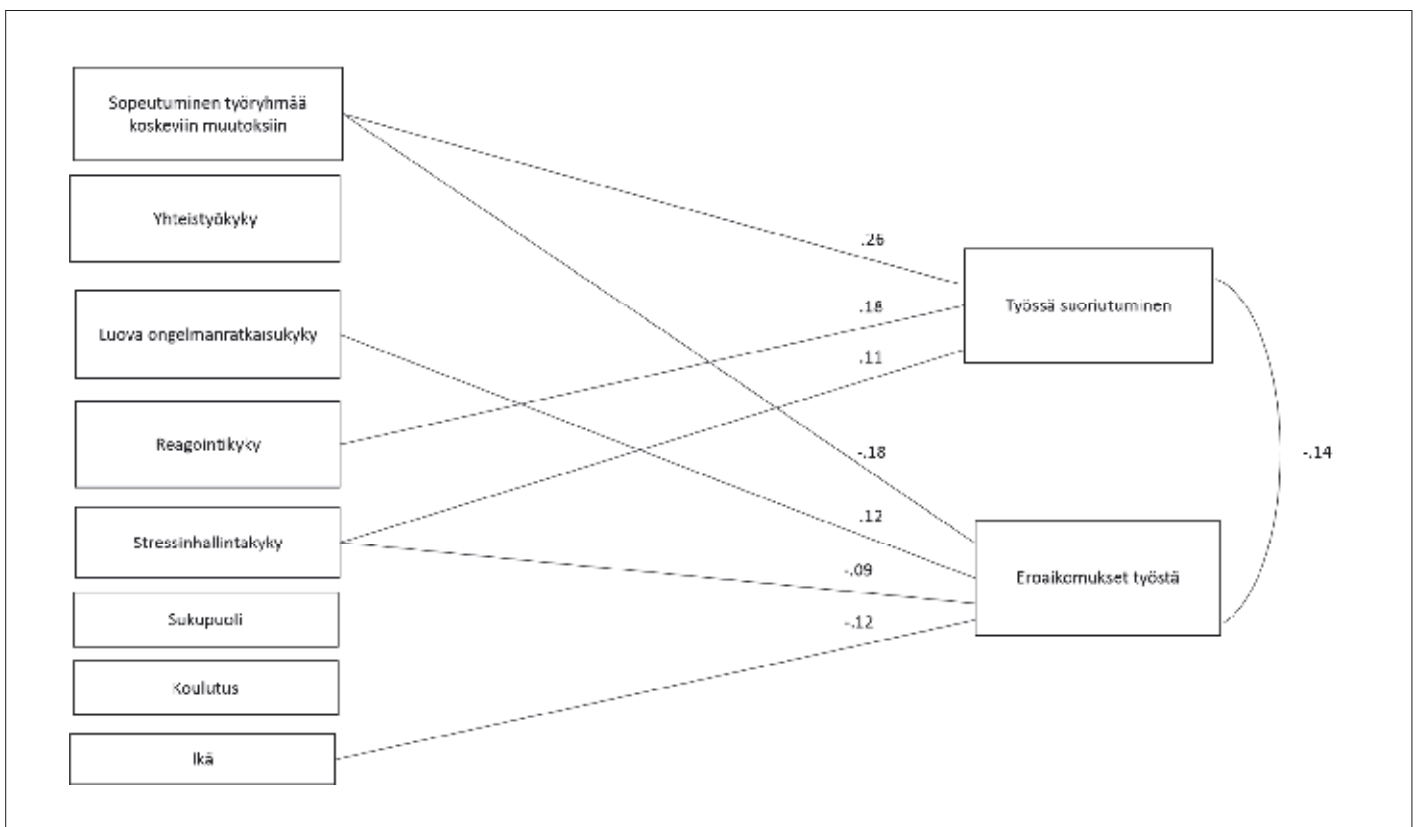
Kuvio 8. Työn sosiaalisten voimavarojen lisääminen ARTTU2-kunnissa vuonna 2016. Vastausten %-jakaumat kuntakokoluokittain (N = 10 920).

sä vaatimuksia joskus, esimerkiksi vähentämällä työn henkistä tai emotionaalista kuormitusta tai välttämällä vaativia kohtaamisia (Kuvio 9). Yli 60 % kuntahenkilöstöstä arvioi vähentävänsä työssä vaatimuksia harvoin. Tämä voi kertoa siitä, ettei työn haitallisiakaan vaatimuksia (esim. roolikonflikteja, vaikeita asiakaskohtaamisia tai byrokratiaa) ole helppo vähentää, vaan paljon mahdollisempaa on omatoimisesti lisätä hyviä ja energisoivia asioita omassa työssään. Toinen selitys on se, että iso osa kuntatyöntekijöistä kokee edellisen tutkimuksemme (Harju & Hakanen, 2016) perusteella usein työn imua, ja työn imua kokevilla on voimavaroja kohdata myös haitallisia työn vaatimuksia (Hakanen, Peeters, & Schaufeli, painossa).

Työn voimavaroja ja haasteita lisäämään pyrkivä työtoiminta voidaan erottaa työroolia laajentavaksi työn tuunaamiseksi kun työn haasteiden vähentämiseen tähtäävä toiminta on luonteeltaan työroolia supistavaa työn tuunaamista. Työroolia laajentavalla työn tuunaamisella on todettu olevan yhteys esimerkiksi työryhmän innovatiivisuuteen (Hakanen, ym., 2012) sekä optimismiin ja vahvempaan oman pystyvyyteen kokemukseen työssä (Vogt, ym., 2016). Lisäksi tällaisen työn tuunaamisen on havaittu parantavan edellytyksiä sopeutua muutoksiin (Petrou, Demerouti & Schaufeli, 2015) ja suoriutua työssä (Petrou, ym., 2015).



Kuvio 9. Työn vaatimusten vähentäminen ARTTU2-kunnissa vuonna 2016. Vastausten %-jakaumat kuntakokoluokittain (N = 10 920).



Kuvio 10. Aktiivisen sopeutumisen osa-alueiden yhteydet työssä suoriutumiseen ja eroaikomuksiin työstä ARTTU2-kunnissa vuonna 2016 (N = 10 920). Huom. Aineiston koon vuoksi kuviossa on esitetty ainoastaan tilastollisesti erittäin merkitsevät yhteydet (p<0.001).

Aikaisempia tutkimuksia työn tuunaamisen ja aktiivisen sopeutumisen yhteyksistä ei ole tehty, mutta kansainväliset tutkimukset ovat osoittaneet, että yksilöillä, jotka kehittävät tietoaan ja taitojaan ja hyviä toimintatapoja, on paremmat edellytykset sopeutua aktiivisesti muuttuviin tilanteisiin (Jundt ym., 2015). Tässä tutkimuksessa oletamme, että työroolia laajentava työn tuunaaminen vahvistaa yksilön aktiivista sopeutumista.

Työn tuunaamisen lisäksi tarkastelemme yksilön työhyvinvoinnin roolia aktiivisessa sopeutumisessa. Työn imua kokevat työntekijät ovat energisiä ja kokevat pystyvänsä suoriutumaan hyvin vaativistakin työtilanteista. Aikaisemmissa tutkimuksissa on havaittu, että työn imu on yhteydessä muun muassa aloitteellisuuteen (Hakanen, Perhoniemi & Toppinen-Tanner, 2008). Näin voidaan ajatella, että työn imu parantaa yksilön valmiuksia toimia erilaisissa tilanteissa, ja että heillä voi näin ollen olla paremmat lähtökohdat aktiiviseen sopeutumiseen muutoksissa (Jundt, ym., 2015). Tämän pidemmälle meneviä oletuksia työhyvinvoinnin eri tilojen yhteyksistä aktiiviseen sopeutumiseen on kuitenkin vaikeaa tehdä, sillä aihetta ei ole aikaisemmin tutkittu. Työhyvinvoinnin kokemuksia kuntahenkilöstössä on tarkasteltu aikaisemmassa katsauksessamme (Harju & Hakanen, 2016).

Aktiivisen sopeutumisen edistäjä ja seurauksia

Tarkastelimme ensiksi aktiivisen sopeutumisen osa-alueiden yhteyksiä yksilön työssä suoriutumiseen ja eroaikomuksiin työstä (Kuvio 10). Työryhmää koskeviin muutoksiin sopeutuminen oli selvässä myönteisessä yhteydessä yksilön työssä suoriutumiseen sekä kielteisessä yhteydessä eroaikomuksiin työstä. Samoin mitä paremmin yksilö kykeni työskentelemään paineen alla ja sietämään stressiä työssään sitä sujuvammin hän työstään suoriutui ja sitä vähemmän hänellä oli aikeita lähteä työpaikasta. Muista aktiivisen sopeutumisen osa-alueista kyky reagoida nopeasti vaativissa tilanteissa oli myönteisessä yhteydessä työssä suoriutumiseen.

Tulokset osoittavat, että mitä paremmin yksilö kykenee sopeutumaan työryhmäänsä koskeviin muutoksiin, sitä paremmin tämä myös suoriutuu työstään. Työryhmään kohdistuvat muutokset ovat usein pysyvämpiä kuin ohimenevät, yllättävät tilanteet. Mitä paremmin yksilö sopeutuu tällaisiin muutoksiin, sen paremmin hän todennäköisesti myös viihtyy työssään ja harkitsee sen jättämistä harvemmin. Myös reagointi- ja stressinhallintakyky olivat yhteydessä parempaan työstä suoriutumiseen ja vähäisempiin eroaikomuksiin työstä. Muutokset ja uudet tilanteet voivat kuormittaa ja olla eri tavoin vaativia, mutta mitä paremmin yksilö kokee pystyvänsä reagoimaan eri tilanteissa ja työskentelemään paineen alla, sitä paremmat kyvykkyydet hänellä on vastata näihin vaatimuksiin ja suoriutua työstään. Näiden aktiivisen sopeutumisen osa-alueiden voidaankin ajatella olevan keskeisiä oman toiminnan hallintaan ja johtamiseen liittyviä taitoja, joiden kysyntä kasvaa jatkuvasti tämän päivän työelämässä.

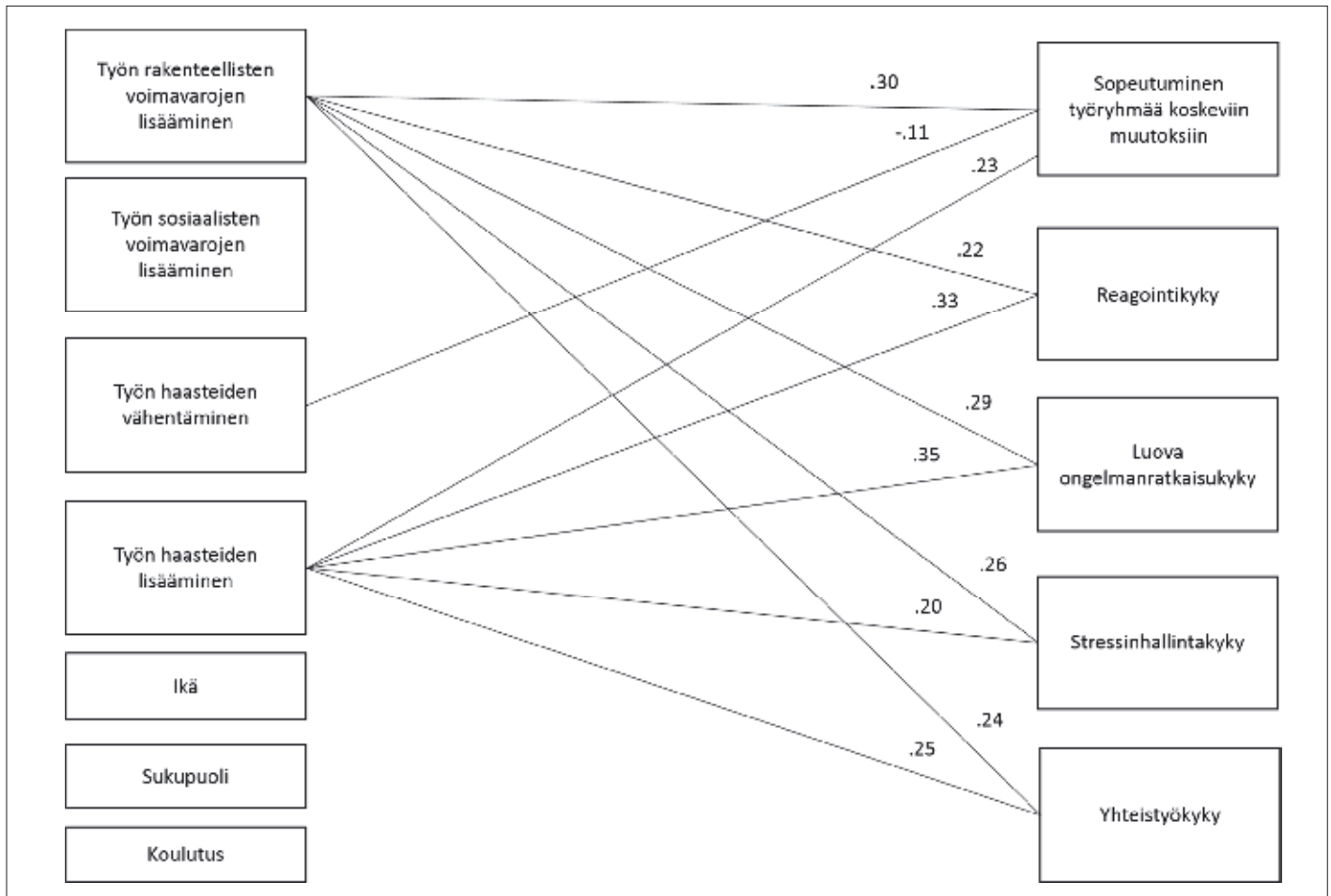
Kyky hakea luovia ratkaisuja uudensuoritusongelmiin oli, hieman yllättäen, myönteisessä yhteydessä eroaikomuksiin työstä. Toisin sanoen, mitä aktiivisemmin yksilö sopeutui muutoksiin etsimäl-

lä uusia ratkaisuja, sitä useammin hänellä kävi työpaikanvaihto mielessä. Samoin ikä oli negatiivisessa yhteydessä eroaikomuksiin työstä. Tämä tarkoittaa, että mitä nuorempi yksilö oli, sitä enemmän hänellä oli aikeita lähteä työpaikasta. Tuloksia voidaan tulkita siten, että yksilöt, joilla esimerkiksi muutostilanteissa on kyky hakea uudensuoritusongelmiin voivat myös aktiivisemmin hakea uudensuoritusongelmia omaan uraansa ja sen mahdollisuuksiin. Samoin nuoremmat työntekijät voivat miettiä aktiivisesti urakehitystään myös nykyisen toimen puitteiden ulkopuolella tai he eivät välttämättä ole vielä löytäneet omaa paikkaansa organisaatiossa. Toisaalta on myös niin, että vanhempien työntekijöiden mahdollisuudet työllistyä muualla eivät ole välttämättä hyvät. Aktiivisen sopeutumisen osa-alueista yhteistyökyky oli ainoa, joka ei ollut tilastollisesti merkitsevässä yhteydessä tässä tutkimuksessa tarkasteltuihin seurausmuutuksiin (Kuvio 10). Voi olla, että yksilön sopeuttaessa toimintaansa yhteistyön helpottamiseksi työporukan kokonaissuoritus voi parantua ja mahdollisilta konflikteilta voidaan välttyä, mutta yksilön omaan työsuoritukseen tämä vaikuttaa suoraan vain vähän.

Seuraavaksi tarkastelimme yksilön oma-aloitteisen työtoiminnan eli työn tuunaamisen yhteyksiä aktiiviseen sopeutumiskykyyn. Kuten odotettua, työroolia laajentavalla työn tuunaamisella oli myönteinen yhteys aktiiviseen sopeutumiseen. Tulosten perusteella erityisesti työn rakenteellisten voimavarojen ja haasteiden lisääminen vahvistivat kaikkia tässä tutkimuksessa käsiteltäviä aktiivisen sopeutumisen osa-alueita (Kuvio 11).

Työn rakenteelliset voimavarat olivat myönteisessä yhteydessä erityisesti työryhmää koskeviin muutoksiin sopeutumiseen sekä kykyyn löytää luovia ratkaisuja uudensuoritusongelmiin. Tulosta voidaan tulkita siten, että mitä enemmän yksilö pyrkii lisäämään ja käyttämään osaamistaan työssä, sitä paremmat työkalut hänellä on sopeutua työympäristön muutoksiin ja kohdata uudensuoritusongelmanratkaisutilanteita. Työn haasteiden lisäämisen havaittiin edistävän erityisesti reagointikykyä ja luovaa ongelmanratkaisukykyä. Aktiivisesti ja oma-aloitteisesti itseään haastavan yksilön voidaankin ajatella olevan kyvykäs kohtaamaan odottamattomiakin vaatimuksia työssään. Työn vaatimusten vähentäminen oli sen sijaan kielteisessä yhteydessä siihen, miten aktiivisesti yksilö sopeutuu työryhmää koskeviin muutoksiin. Toisin sanoen, mitä enemmän yksilö vähentää työnsä kuormittavia vaatimuksia, sitä heikommin hän sopeutuu muutoksiin työryhmässä. Mikäli yksilö kohtaa vaativat sosiaaliset tilanteet vetäytymällä kanssakäymisestä ennemmin kuin mukautumalla erilliseen sosiaaliseen ympäristöön, ei sopeutuminen työryhmän muutoksiin ole todennäköisesti aktiivista. Työn tuunaamisen osa-alueista ainoastaan sosiaalisten voimavarojen (esimiehellä) lisäämisellä ei havaittu tässä tutkimuksessa merkitsevää yhteyttä aktiiviseen sopeutumiseen.

Lopuksi selvitimme työhyvinvoinnin roolia aktiivisessa sopeutumisessa. Työn imun havaittiin olevan selvässä myönteisessä yhteydessä kaikkiin aktiivisen sopeutumisen osa-alueisiin (Kuvio 12). Työuupumus oli sen sijaan kielteisessä yhteydessä sopeutumiseen työryhmää koskeviin muutoksiin. Siinä missä työn imussa yksilöillä voidaan ajatella olevan energiaa ja valmiuksia sopeutua muuttuvaan ympäristöön ja odottamattomiin tilanteisiin, työuupumusoireista kärsivillä on heikommat lähtökohdat toimia epävarmuuden ja muutoksen olosuhteissa. Tarkastelluista työ-



Kuvio 11. Työn tuunaamisen osa-alueiden yhteydet aktiiviseen sopeutumiseen ARTTU-kunnissa vuonna 2016 (N = 10 920). Huom. Aineiston koon vuoksi kuviossa on esitetty ainoastaan tilastollisesti erittäin merkitsevät yhteydet (p<0.001).

hyvinvoinnin tiloista työssä tylsistyminen ei ollut merkitsevässä yhteydessä aktiiviseen sopeutumiseen. Tylsistynyt kaipaisi uusia virikkeitä, mutta matalan energiatilan takia ei niihin omatoimisesti hakeudu. Taustamuuttujista iällä ja koulutuksella havaittiin yhteys aktiivisen sopeutumisen osa-alueisiin. Mitä nuorempi yksilö oli, sitä useammin hän arvioi hyödyntävänsä stressinhallintakykijään ja mukauttavansa toimintaansa yhteistyötilanteissa. Koulutus oli sen sijaan myönteisessä yhteydessä niin reagointi-, stressinhallinta- kuin luovaan ongelmanratkaisukykyynkin. Kaiken kaikkiaan siis työn imun kokemus vahvistaa monipuolisen aktiivisen sopeutumisen uusissakin tilanteissa.

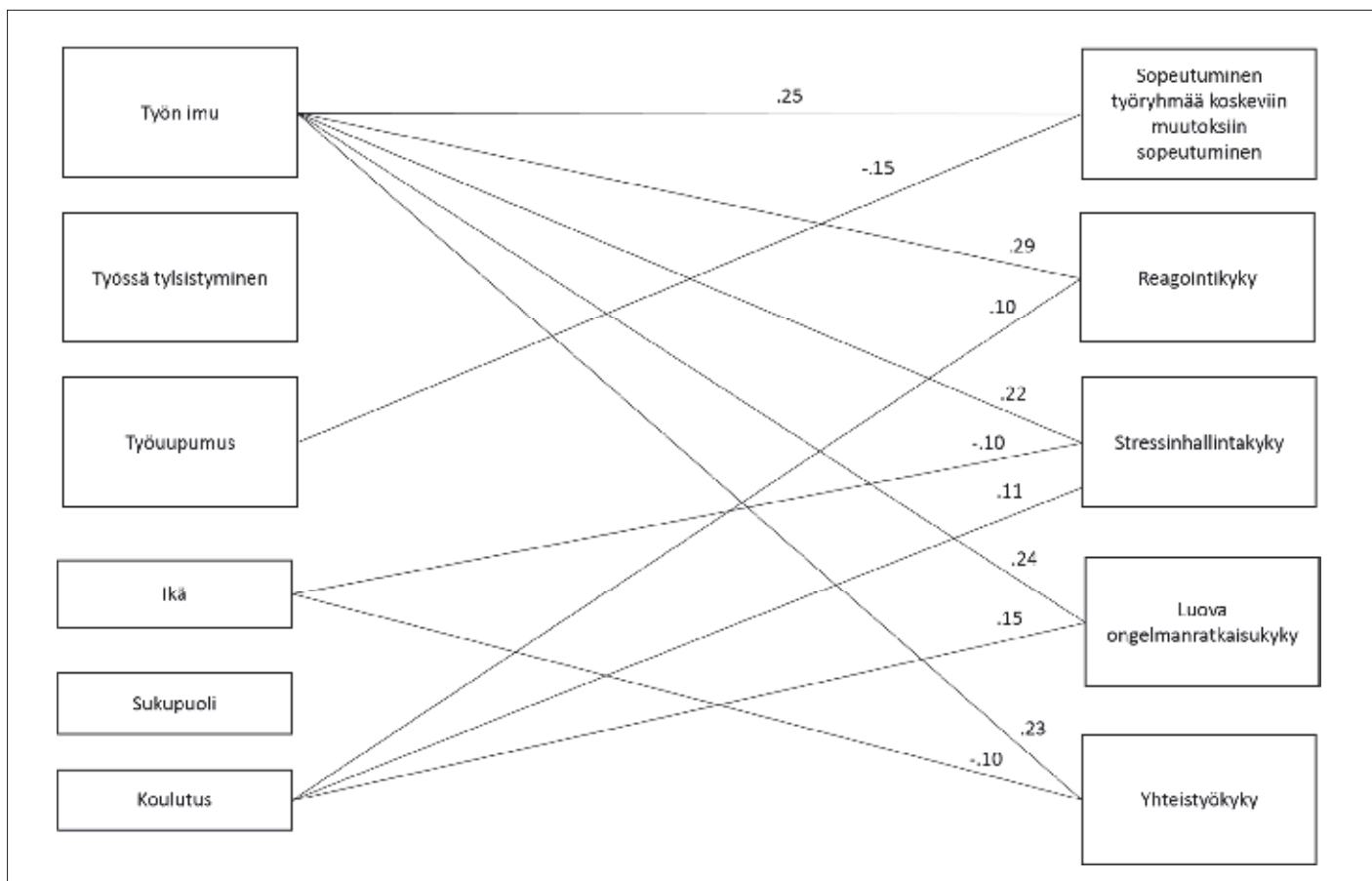
Päätelmiä ja suosituksia

Tässä tutkimuksessa lähdettiin siitä, että tämän päivän työelämässä hyvä työssä suoriutuminen edellyttää muutakin kuin työnkuvaan kirjattujen tehtävien toimittamista. Yhä useammasa työssä vaaditaan myös aktiivista sopeutumista, joka tarkoittaa yksilön kykyä sopeutua muuttuviin ja ennalta-arvaamattomiin tilanteisiin työssä ja sen sosiaalisessa ympäristössä.

Kuntatyöpaikoilla esiintyi aktiivista sopeutumista eri muodoissaan varsin usein. Erityisesti aktiivisen sopeutumisen sosiaaliset

osa-alueet olivat yleisiä. Tätä voi selittää se, että erilaisissa kuntatöissä on enemmän tilanteita, joissa joudutaan sopeutumaan työryhmää koskeviin muutoksiin ja erilaisiin yhteistyötilanteisiin, kun taas nopeaa reagointikykyä tai luovaa ongelmanratkaisukykyä edellyttäviä tehtäviä ja tilanteita voi olla vähemmän tai niitä on vaikeampi omaksua ja soveltaa. Stressinhallintakykyä osoitettiin kuntatyössä usein, mikä kertoo työn vaatimuksista tämän päivän työelämässä laajemminkin. Kyky työskennellä paineen alla voi parantaa työssä suoriutumista ja työhyvinvointia alalla kuin alalla.

Mitä useammin aktiivisen sopeutumisen osa-alueita työssään käyttää, sitä vahvemmaksi kyky kohdata työssään muutoksia ja yllättäviäkin vaatimuksia hioutuu. Tämän taas voidaan ajatella vaikuttavan tehtävistä suoriutumiseen hyvin ja muihin organisaatiolle suotuisiin ilmiöihin. Tämän tutkimuksen tulosten mukaan aktiivinen sopeutuminen on yhteydessä niin vahvempaan työssä suoriutumiseen kuin vähäisempiin eroaikomuksiin työstä. Poikkeuksena nousi esiin luova ongelmanratkaisukyky, jonka havaitsimme olevan myönteisessä yhteydessä eroaikomuksiin työstä. Yksilöt, jotka etsivät usein uudenlaisia ratkaisuja ja joilla on käytössään laaja ongelmanratkaisurepertuaari, voivat nähdä uudenlaisia mahdollisuuksia itselleen myös nykyisen työpaikansa ulkopuolella. Luovasti ajatteleville osaajille on kysyntää



Kuvio 12. Työhyvinvoinnin yhteydet aktiivisen sopeutumisen osa-alueisiin ARTTU-kunnissa vuonna 2016 (N = 10 920). Huom. Aineiston koon vuoksi kuviossa on esitetty ainoastaan tilastollisesti erittäin merkitsevät yhteydet ($p < 0.001$).

myös muualla ja siksin kunnissa on syytä vahvistaa henkilöstön halua jatkaa samassa työpaikassa muun muassa hyvällä lähiesimiestyöllä. Hieman vastaava mekanismi voi selittää sitä, miksi yksilön nuorempi ikä oli yhteydessä työpaikanvaihtoihin. Mitä nuorempi yksilö on, sitä enemmän hän voi ajatella ja nähdä erilaisia mahdollisuuksia nykyisen toimensa ulkopuolella. Näistä pohdinnoista johdamme ensimmäisen suosituksen käytäntöön:

Suositus 1. Aktiivisesti sopeutuvat ja nuoret työntekijät voivat olla valmiimpia vaihtamaan työpaikkaa, mikäli uranäkymät eivät miellytä. Näistä arvokkaista henkilöstöresursseista kannattaa pitää kiinni kiinnittämällä huomiota niihin valtteihin, joita kuntatyönantajalla on, kuten mielekkäaseen työhön sekä sitä vahvistaviin tekijöihin, kuten palvelevaan johtamiskulttuuriin.

Aktiivisesta sopeutumisesta voi hyötyä niin työnantaja kuin työntekijäkin, ja siksi sen edellytyksiä kannattaa työpaikoilla vaalia ja vahvistaa. Tutkimuksemme vahvisti käsitystä siitä, että yksilöt voivat omalla toiminnallaan parantaa valmiuksiaan selviytyä epävarmoista ja muuttuvista tilanteista. Työroolia laajentava työn tuunaaminen lisää yksilön osaamista ja oppimista ja lisää siten yksilön työkaluja erilaisissa työelämän skenaarioissa. Erityisesti työn rakenteellisten voimavarojen (oppimisen, kehittymisen) sekä työn haasteiden lisääminen vahvistivat aktiivisen sopeutumisen eri osa-alueita. Kun yksilö lisää ja käyttää omaaloitteisesti omaa osaamistaan työssään sekä etsii aktiivisesti

tilaisuuksia haastaa itseään, hän parantaa samalla valmiuksiaan sopeutua erilaisiin tilanteisiin sekä kohdata uusia ja muuttuvia vaatimuksia työssään.

Työn tuunaamisen lisäksi myös työn imu antaa tutkimuksemme mukaan hyvät edellytykset aktiiviselle sopeutumiselle. Työn imu on aktiivista hyvinvointia, ja sen voikin ajatella energisoivan yksilöä ja antavan tarmoa kohdata erilaisia vaativia tilanteita työssä. Näin tuloksemme ovat linjassa kansainvälisten tutkimusten kanssa, missä on havaittu, että yksilöt, jotka ovat motivoituneita ja kehittävät tietojansa ja taitojansa ja hyviä toimintatapoja vahvistavat aktiivisen sopeutumisen edellytyksiä (Jundt ym., 2015). Yhteenvedonä esitämme toisen käytännön suosituksemme:

Suositus 2. Aktiivisen sopeutumisen edellytyksiä kannattaa vahvistaa työpaikoilla. Luomalla edellytyksiä työntekijöiden omista tarpeista lähtevälle työn tuunaamiselle ja työn imun kokemiselle voidaan edistää yksilön valmiuksia sopeutua uusiin tilanteisiin ja kohdata muutoksia työssä. Yksilön omaaloitteisuuden toteutuminen ei ole vain työnantajan vastuulla. Jokainen voi tahollaan miettiä omia työn imun lähteitään ja mahdollisuuksiaan tuunata työtään itselleen mielekkäämmäksi.

Omaaloitteinen osaamisen kehittäminen ja hyödyntäminen olivat kuntahenkilöstön omien arvioiden mukaan yleistä. Työn haasteita lisättiin omatoimisesti jonkin verran vähemmän, eten-

kin suuremmissa kunnissa. Voi olla, että mikäli työssä koetaan lähtökohtaisesti paljon muutoksia ja vaatimuksia, uusien haasteiden hakeminen voi tuntua ylivoimaiselta. Kuitenkin työn mielekkäiden haasteiden lisäämisen havaittiin pikemminkin kannattelevan aktiivista sopeutumista työssä, erityisesti vahvistamalla reagointi- ja stressinhallintakykyä. Vastaavasti työn vaatimusten vähentäminen heikensi aktiivista sopeutumista työryhmässä tapahtuviin muutoksiin. Näin ollen vapaaehtoista työn haasteiden lisäämisen kaltaista aloitteellista työtoimintaa voisi olla syytä edistää työpaikoilla, mihin pureutuu myös kolmas suosituksemme:

Suositus 3. Työntekijöiden omatoimisesti itselleen ottamat mielekkäät haasteet antavat energiaa, innostusta ja elinvoimaa työssä. Vaikka työn arjessa uusien projektien tai ei-niin-akuuttien mutta mielenkiintoisten tehtävien miettiminen voi tuntua työläältä, pienistäkin uusista kokeiluista kumpuava inspiraatio voi maksaa pienen ponnistelun vaivan moninkertaisesti takaisin. Jos aikaa ei tunnu riittävän isompiin kokeiluihin, työn mielekkäitä haasteita voi lisätä myös muuttamalla näkökulmaa omaan työhön, esimerkiksi koettamalla hahmottaa oman työn merkityksellisyyttä eri tavalla kuin ennen.

Työntekijät pyrkivät itse lisäämään melko harvoin työnsä sosiaalisia voimavaroja, joilla tässä tutkimuksessa tarkoitettiin esimieheltä haettavaa palautetta ja sparrausta. Syynä voi olla suomalainen työskentelytapa, jossa työskennellään mielellään itsenäisesti esimieheltä sen enempää kyselemättä. Toisaalta voidaan pohtia, kertooko tulos jotain suomalaisesta johtamiskulttuurista: onko esimies niin etäinen tai torjuva, ettei häneltä haeta sparrausta useammin? Vaikka ideoita, palautetta tai neuvoja ei varsinaisesti tarvittaisikaan työn suorittamiseen, sparraaminen voi olla työpaikkojen hyödyntämätön voimavara, jolla voitaisiin entisestään edistää niin työntekijän kuin -antajankin hyvää. Näistä pohdinnoista nostamme neljännen suosituksen:

Suositus 4. Kaikkialla yleinen kokemus on, että työstä pitäisi saada palautetta enemmän tai useammin. Tämä pitää varmasti paikkaansa monilla työpaikoilla, mutta harva on silti aktiivinen palautteen hakemisessa. Palautteen saamista ei tarvitse odottaa seuraavaan kehityskeskusteluun, mikäli sitä kaippaa jo aikaisemmin. Vaikka työkavereilta saadaan usein tukea ja piristystä päivään, esimies voi olla alihyödynnetty sosiaalinen voimavara. Moni esimies saattaisi saada omaankin työhönsä lisää työn imua ja sparrata työntekijöitä mielellään esimerkiksi palloittelemalla ideoita tai ratkaisuvaihtoehtoja, jos tätä resurssia vain ymmärretään käyttä ja yhteys löydetään.

Tämä tutkimus vahvistaa näkemystä siitä, että organisaatiot voivat kehittyä ja uusiutua myös työntekijöiden oma-aloitteisen ja aktiivisen toiminnan kautta. Kun yksilöt pääsevät kehittämään ja käyttämään kapasiteettiaan työssä, he vahvistavat toimintavalmiuksiaan ja suoriutumistaan muuttuvassa työn arjessa ja edistävät siten organisaatioiden tavoitteiden saavuttamista. Vaikka tässä tutkimuksessa keskityimme yksilöstä lähteviin aktiivisen sopeutumisen edellytyksiin, on hyvä muistaa, että yksilön oma-aloitteinen työtoiminta ja työhyvinvointi eivät synny tyhjiössä. Johtamisella ja työpaikan hyvillä käytännöillä luodaan ympäristö,

jossa yksilö voi tuunata työtään ja kokea työn imua. Edellisessä kuntahenkilöstöä käsittelevässä tutkimuksessamme (Harju & Hakanen, 2016) tarkastelimme ihmislähtöistä, palvelevaa esimiestyötä ja voimaannuttavia henkilöstökäytäntöjä, joiden havaittiin olevan yhteydessä muun muassa vahvempaan työn imun kokemukseen. Siten voidaankin ajatella, että esimiestoiminta ja hyvät henkilöstökäytännöt mahdollistavat myös henkilöstön aktiivista sopeutumista muutoksissa edistämällä työn imua.

Myös aikaisemmissa, kansainvälisissä tutkimuksissa on havaittu, että hyvät johtamiskäytännöt vahvistavat aktiivista sopeutumista (Jundt, ym., 2015). Johtamiskäytäntöjen lisäksi innovatiivisuuteen kannustavan ilmapiirin on todettu vahvistavan yksilön aktiivista sopeutumista (Charbonnier-Voirin, El Akremi & Vandenberghe, 2010). Näin voidaan ajatella, että ilmapiiri, jossa yksilöä rohkaistaan ja mahdollistetaan ajattelemaan ja tekemään työtään erilaisilla, itseä innostavilla tavoilla, eli tuunaamaan työtään, antaa hyvät eväät aktiiviselle sopeutumiselle. Tästä johdamme viidennen, viimeisen käytännön suosituksen:

Suositus 5. Ihmislähtöinen esimiestoiminta ja työpaikan hyvät henkilöstökäytännöt vahvistavat työn imun kokemusta, joka edelleen mahdollistaa aktiivista sopeutumista. Esimiestoiminnalla voidaan myös rohkaista -tai rajoittaa- työn tuunaamista. Mikäli yksilön työtä kontrolloidaan tarpeettomasti ja työn tekeminen oma-aloitteisella, oman näköisellä tavalla tukahdutetaan työpaikalla, on työn tuunaamista turhaa peräänkuuluttaa. Luottamalla siihen, että yksilöt ovat oman työnsä asiantuntijoita, jotka pyrkivät tekemään parhaansa mahdollisuksiensa mukaan, kultivoidaan parhaimmillaan työn tuunaajia, jotka kehittävät ja käyttävät koko kapasiteettiaan työssä.

Lähteet

- Charbonnier-Voirin, A., El Akremi, A., & Vandenberghe, C. (2010). A multilevel model of transformational leadership and adaptive performance and the moderating role of climate for innovation. *Group & Organization Management*, 35(6), 699-726.
- Charbonnier-Voirin, A., & Roussel, P. (2012). Adaptive performance: a new scale to measure individual performance in organizations. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 29(3), 280-293.
- Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, 50(2), 327-347.
- 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.
- Hakanen, J. J., Peeters, M. C. W., & Schaufeli, W. B. (in press). Different types of employee well-being across time and their

relationships with job crafting. *Journal of Occupational Health Psychology*.

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(1), 78-91.

Harju, L. & Hakanen, J. (2016). Kuntatyöntekijöiden hyvinvointia edistävät johtamiskäytännöt muutoksissa. ARTTU2-tutkimusohjelman julkaisusarja nro 10/2016. Helsinki, Kuntaliitto.

Harju, L. K., Hakanen, J. J., & Schaufeli, W. B. (2016). Can job crafting reduce job boredom and increase work engagement? A three-year cross-lagged panel study. *Journal of Vocational Behavior*, 95-96, 11-20.

Jundt, D. K., Shoss, M. K., & Huang, J. L. (2015). Individual adaptive performance in organizations: A review. *Journal of Organizational Behavior*, 36(S1), S53-S71.

Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., & Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace: development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology*, 85(4), 612-624.

Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 173-186.

Vogt, K., Hakanen, J. J., Brauchli, 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(3), 353-362.

Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179-201.

Tietoa Uudistun, Innostun, Onnistun! -osatutkimuksesta

ARTTU2-tutkimusohjelmaan kuuluvassa Henkilöstö strategisena resurssina – Uudistun, Innostun, Onnistun! -osatutkimuksessa selvitämme erilaisten työn voimavarojen, kuten voimaannuttavien henkilöstökäytäntöjen ja palvelevan esimiestyön, yhteyttä työntekijöiden sopeutuvaan työtoimintaan ja edelleen työntekijöiden hyvinvointiin, työmotivaatioon ja työssä onnistumiseen sekä tyytyväisyyteen työuraan ja sen pituutta koskeviin arvioihin.

Tutkimuskysely toteutettiin vuoden 2016 keväällä 34 ARTTU2-kunnassa. Otos oli 84 600 ja kyselyyn vastasi 10 920 kuntahenkilöstön edustajaa. Vastausprosentti oli 13 %. Vastajamäärät kuntakokoluokittain sekä muut vastaajia koskevat tunnusluvut on esitetty Uutta ARTTU2-ohjelmaa raportissa nro 10/2016.

Vastausprosentin mataluudesta huolimatta vastanneet olivat keski-ikäitään varsin saman ikäisiä mukana olleiden 34 kunnan koko henkilöstön kanssa. Myöskään sukupuolijakaumassa ei ollut suuria eroja. Näin ollen tutkimusta voidaan iän ja sukupuolen osalta pitää varsin edustavana. Sen sijaan alemman tai ylemmän korkeakoulutuksen saaneita oli vastanneissa selvästi enemmän suhteessa kuntien henkilöstöön (50 % vs. 24 %). Myös määrälläisessä työsuhteessa olleita oli vastanneissa vähemmän (14 %) kuin koko perusjoukossa (20 %).

Tietoa ARTTU2-ohjelman Henkilöstö strategisena resurssina -osaprojektista

Henkilöstö strategisena resurssina -projekti koostuu kahdesta tutkimuksesta, jotka toteuttavat Vaasan yliopisto ja Työterveyslaitos:

- Onnistun hyvällä henkilöstöjohtamisella: Vaasan yliopisto, professori Riitta Viitala
- Uudistun, innostun, onnistun! Työterveyslaitos, tutkimusprofessori Jari Hakanen

Tutkimuksessa kerätään aineistoa henkilöstölle suunnatulla kyselyllä vuosina 2016 ja 2017, johdon ja henkilöstöjohtamisen ja muiden henkilöstöjohtamisesta vastaavien haastatteluilla sekä tutkimuslaitosten yhdessä järjestämässä työpajoissa. Henkilöstötutkimuksissa jo aineiston keruu kyselyillä, haastatteluilla ja työpajoilla on interventio, joka haastaa pohtimaan onnistuneen muutoksen toimintatapoja ja kehittämään omaa toimintaa.

Henkilöstöjohtamisen viitekehys perustuu strategiseen henkilöstöjohtamiseen ja sen tuottamaan arvoketjuun. Työn imun viitekehys ja aktiivinen sopeutuminen muutoksissa perustuu positiivisen psykologian suuntaukseen.

Tutkimusta rahoittavat ARTTU2-tutkimusohjelma, Keva ja Työsuojelurahasto sekä tutkimuslaitokset itse.

Liite 1. Muuttujien sisällöt

Aktiivinen sopeutuminen:

Sopeutuminen työryhmää koskeviin muutoksiin

1. Mukaudun hyvin muutoksiin työryhmässäni (esim. uusiin työntekijöihin).
2. Suhtaudun rakentavasti työryhmäni toimintaa koskeviin muutoksiin.
3. Opettelen uusia taitoja tai omaksun uusia työrooleja sopeutuakseni muutoksiin työryhmäni työskentelytavoisissa.

Luova ongelmanratkaisukyky

1. En epäröi kyseenalaistaa vallitsevaa ajattelua ja ehdottaa uudenlaisia ratkaisuja
2. Etsin tietoa eri tavoin löytääkseni uudenlaisen ratkaisun
3. Kehitän uusia tapoja ratkaista ongelmia

Reagointikyky

1. Päätän ripeästi keinoista, joita tarvitaan ongelmien ratkaisemiseksi
2. Arvioin nopeasti mahdollisia ratkaisuja ja niiden seurauksia, jotta voin valita tilanteeseen sopivan vaihtoehdon
3. Järjestelen työtäni uudelleen vaivatta sopeutuakseni uusiin tilanteisiin

Yhteistyökyky

1. Työssäni pyrin ymmärtämään muiden ihmisten näkökulmia parantaakseni kanssakäymistä
2. Mukautan mielelläni toimintaani tarvittaessa, jos se tekee yhteistyöstä helpompaa

Stressinhallintakyky

1. Säilytän malttini tilanteissa, jossa minun täytyy tehdä useita päätöksiä
2. Etsin ratkaisuja keskustelemalla rauhallisesti työtovereitteni kanssa
3. Kohdatessani vastoinkäymisiä työssä, pyrin toimimaan rakentavasti syyllisten etsimisen sijaan

Työssä suoriutuminen

1. Suoriudun työlleni asetetuista kriteereistä.
2. Saavutan työni tavoitteet.
3. Suoriudun hyvin työni kokonaisuudesta tekemällä työt niin kuin ne kuuluu tehdä.

Eroaikomukset työstä

1. Mietin usein eroamistani nykyisestä työpaikastani.

Lähteet tekijänoikeussuojattuihin mittareihin:

Työn tuunaaminen: Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 173-186.

Työn imu: Hakanen, J. (2009). Työn imun arviointimenetelmä. Helsinki: Työterveyslaitos. Osoitteessa: http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyon_imun_arviointimenetelma/Sivut/default.aspx

Työuupumus: Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2008). The Oldenburg Burnout Inventory: A good alternative to measure burnout and engagement. *Handbook of stress and burnout in health care*. Hauppauge, NY: Nova Science

Työssä tylsistyminen: Reijseger, G., Schaufeli, W. B., Peeters, M. C., Taris, T. W., van Beek, I., & Ouweneel, E. (2013). Watching the paint dry at work: psychometric examination of the Dutch Boredom Scale. *Anxiety, Stress & Coping*, 26(5), 508-525.

Liite 2. Muuttujakohtaiset vastausjakaumat prosentteina koko aineistossa (N = 10 920)

Aktiivinen sopeutuminen

		hyvin harvoin	harvoin	joskus	usein	hyvin usein
1	Mukaudun hyvin muutoksiin työryhmässäni (esim. uusiin työntekijöihin).	0,1	0,5	4,2	51,1	44,1
2	Suhtaudun rakentavasti työryhmäni toimintaa koskeviin muutoksiin.	0,1	1,1	12,2	61,1	25,5
3	Opettelen uusia taitoja tai omaksun uusia työrooleja sopeutuakseni muutoksiin työryhmäni työskentelytavoissa.	0,2	1,5	17,6	54,8	25,9
4	En epäroi kyseenalaistaa vallitsevaa ajattelua ja ehdottaa uudenlaisia ratkaisuja.	1,2	5,4	32,7	39,6	21,1
5	Etsin tietoa eri tavoin löytääkseni uudenlaisen ratkaisun.	0,9	5,1	35,0	40,5	18,5
6	Kehitän uusia tapoja ratkaista ongelmia.	0,8	5,3	43,5	37,7	12,7
7	Päätän ripeästi keinoista, joita tarvitaan ongelmien ratkaisemiseksi.	0,7	5,3	33,2	46,3	14,5

		hyvin harvoin	harvoin	joskus	usein	hyvin usein
1	Arvioin nopeasti mahdollisia ratkaisuja ja niiden seurauksia, jotta voin valita tilanteeseen sopivan vaihtoehdon.	0,5	3,7	30,2	50,3	15,3
2	Järjestelen työtäni uudelleen vaivatta sopeutuakseni uusiin tilanteisiin.	0,7	5,4	34,5	45,8	13,6
3	Työssäni pyrin ymmärtämään muiden ihmisten näkökulmia parantaakseni kanssakäymistä.	0,2	0,9	15,6	54,5	28,8
4	Mukautan mielelläni toimintaani tarvittaessa, jos se tekee yhteistyöstä helpompaa.	0,1	0,9	21,8	56,4	20,8
5	Säilytän malttini tilanteissa, jossa minun täytyy tehdä useita päätöksiä.	0,1	1,0	13,1	62,1	23,7
6	Etsin ratkaisuja keskustelemalla rauhallisesti työtovereitteni kanssa.	0,2	1,0	14,3	58,3	26,2
7	Kohdatessani vastoinkäymisiä työssä pyrin toimimaan rakentavasti syllisten etsimisen sijaan.	0,3	1,2	15,8	59,3	23,4

Työssä suoriutuminen

		täysin eri mieltä	eri mieltä melko eri mieltä	ei samaa eikä eri mieltä	ei samaa eikä eri mieltä	melko samaa mieltä	samaa mieltä	täysin samaa mieltä
1	Suoriudun työlleni asetetuista kriteereistä.	0,2	0,3	0,9	2,5	18,7	50,6	26,9
2	Saavutan työni tavoitteet.	0,2	0,4	1,3	3,0	20,8	50,9	23,4
3	Suoriudun hyvin työni kokonaisuudesta tekemällä työt niin kuin ne kuuluu tehdä.	0,2	0,4	1,6	3,3	17,8	47,9	28,8

Eroaikomukset työstä

		täysin eri mieltä	melko eri mieltä	ei samaa eikä eri mieltä	melko samaa mieltä	täysin samaa mieltä
1	Mietin usein eroamistani nykyisestä työpaikastani.	44,1	26,3	15,1	10,1	4,4

ARTTU2-tutkimusohjelma

Kunnissa toteutettujen ja tulevien uudistusten arviointitutkimusohjelma 2014–2018 eli ARTTU2 on useasta osaprojektista koostuva tutkimuskokonaisuus. Sen tavoitteena on tuottaa systemaattista ja vertailukelpoista tutkimustietoa kuntia koskevien uudistusten ja kehittämistoiminnan vaikutuksista. Se selvittää, miten uudistukset ovat vaikuttaneet mm. kuntien palveluihin, talouteen, demokratiaan ja johtamiseen, henkilöstövoimavaroihin sekä yhdyskuntarakenteeseen ja elinvoimaan.

Ohjelmassa on mukana 40 tutkimuskuntaa, jotka edustavat erikokoisia ja -tyyppisiä kuntia eri puolilta Suomea.

Tutkimuskunnat ovat Askola, Espoo, Hattula, Hirvensalmi, Hollola, Hämeenlinna, Inari, Jyväskylä, Kankaanpää, Keitele, Kemi-önsaari, Keuruu, Kokkola, Kotka, Kurikka, Kuusamo, Lappeenranta, Lempäälä, Liperi, Mikkeli, Mustasaari, Nivala, Oulu, Paltaamo, Parkano, Petäjävesi, Pudasjärvi, Raasepori, Raisio, Rautalampi, Salo, Sipoo, Säkö, Tampere, Tornio, Turku, Vaasa, Vantaa, Vimpeli, Vöyri.

ARTTU2 on jatkoa vuosina 2008–2012 toteutetulle, vastaaventyyppiselle Paras-arviointitutkimusohjelmalle. Ohjelma on eri tutkimus- ja rahoittajatahojen yhteinen, ja sitä koordinoi Kuntaliitto.

Lisätietoja ARTTU2-tutkimusohjelmasta: www.kuntaliitto.fi/arttu2