

# Uutta ARTTU2-ohjelmasta

ARTTU2-TUTKIMUSOHJELMAN JULKAISUSARJA ■ NRO 10/2016

**ARTTU2**  
Tutkimusohjelma Forskningsprogrammet

## Kuntatyöntekijöiden hyvinvointia edistävät johtamiskäytännöt muutoksissa

Lotta Harju & Jari Hakanen, Työterveyslaitos

Tässä tutkimuksessa kartoitamme ARTTU2-tutkimusohjelmaan kuuluvien erikokoisten kuntien henkilöstön yleisiä muutkokokemuksia liittyen jo toteutuneisiin ja edessä oleviin muutoksiin kunnissa. Lisäksi selvitämme kuntahenkilöstön kokemuksia työhyvinvoinnista, erityisesti työn imun yleisyyttä, sekä hyvinvointia vahvistavista henkilöstökäytännöistä ja ihmislähtöisestä esimiestyöstä, ns. palvelevasta johtamisesta. Henkilöstön työhyvinvoinnista huolehtiminen on erityisen tärkeää kuntamuutosten keskellä. Tulosten pohjalta teemme viisi ehdotusta onnistuneiden muutosten toteuttamiseksi kunnissa.

### RAPORTIN SISÄLTÖ

- 1 Henkilöstön muutkokokemukset ja suhtautuminen tuleviin muutoksiin
- 2 Kuntahenkilöstön hyvinvointi
- 3 Työhyvinvointia vahvistavat henkilöstökäytännöt ja esimiestyö
- 4 Muutosten, henkilöstökäytäntöjen ja palvelevan esimiestyön yhteydet hyvinvointiin, työpaikkaan sitoutumiseen ja työssä suoriutumiseen
- 5 Päätelmiä ja suositukset

### KESKEISIÄ TULOKSIA:

Yli kolmannes (35 %) ARTTU2-tutkimuskuntien henkilöstöstä oli kohdannut työssään viimeisen puolen vuoden aikana melko tai hyvin suuria rakenteellisia muutoksia

Noin joka viidennellä (19 %) oli tapahtunut melko tai hyvin suuria muutoksia työn sisällöissä

Yli kolmannes (35,5 %) henkilöstöstä suhtautui tuleviin kunnissa tapahtuviin muutoksiin myönteisesti ja vastaavasti 18,5 % kielteisesti.

Kuitenkin yli kolmannes (35 %) koki, ettei henkilöstöä huomioida riittävästi tulevien kuntia koskevien muutosten valmistelussa ja riittävästi lähes viidennes (18,5 %) vastanneista.

Työn imua koettiin kunnissa varsin usein (73 % useita kertoja viikossa)

Myös työuupumusta (joka neljännellä viikoittaisia oireita) ja työssä tylsistymistä (joka kuudennella vähintään viikoittaisia kokemuksia) esiintyi.

Esimiehet arvioivat työpaikkansa voimaannuttavia henkilöstökäytäntöjä ja johtamista muuta henkilöstöä myönteisemmin.

Voimaannuttavilla henkilöstökäytännöillä ja ihmislähtöisellä, palvelevalla esimiestoiminnalla voidaan vaalia ja vahvistaa työn imua, työpaikkaan sitoutumista ja hyvää työssä suoriutumista myös muutosten keskellä.

## Tutkimuksen kysymykset

Kuntahenkilöstön muutuskokemuksia kartoitettiin kysymyksillä jo koetuista muutoksista (esim. ”Onko työsi sisältö muuttunut viime aikoina?”), sekä suhtautumisesta tuleviin muutoksiin (esim. ”Miten suhtaudut edessä olevien muutoksien vaikutuksiin oman työsi kannalta?”).

Työhyvinvointia tarkasteltiin työn imua, työuupumusta ja työssä tylsistymistä kartoittavilla kysymyksillä.

- Työn imua arvioitiin 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 väittämällä.
- Työuupumusta mitattiin seitsemällä väsymystä (esim. ”Tunnen itseni väsyneeksi ennen kuin saavun töihin”) ja kyynistyneisyyttä (esim. ”Puhun työstäni negatiiviseen sävyyn”) kuvaavilla väittämällä.
- Työssä tylsistymistä mitattiin kolmella kokemuksen eri puolia kuvaavalla väittämällä (esim. ”Kun työskentelen, mieleni harhailee muissa asioissa”).

Palvelevaa esimiestyötä arvioitiin kahdeksalla väittämällä, jotka kuvasivat ihmislähtöisen johtamisen eri ulottuvuuksia (esim. ”Esimieheni rohkaisee minua hyödyntämään kykyjäni”).

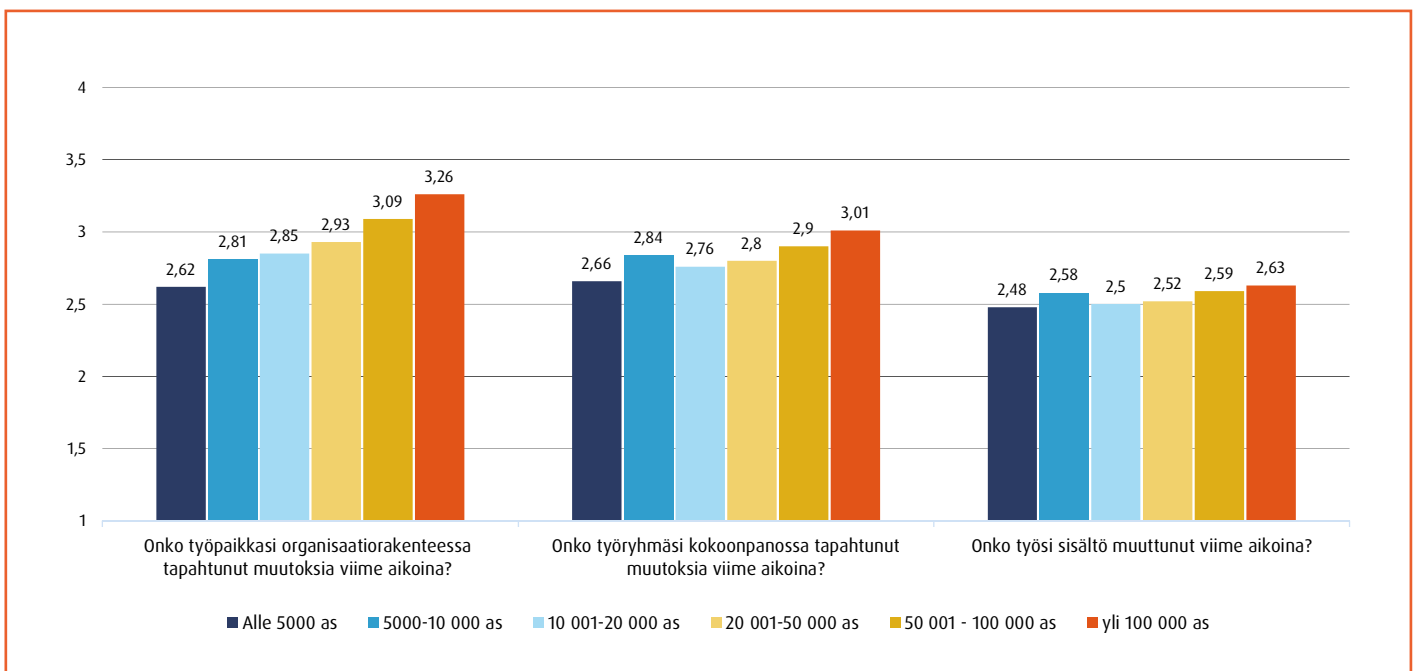
Voimaannuttavia henkilöstökäytäntöjä arvioitiin 12 väittämällä, jotka kuvasivat kokemuksia mahdollisuuksista vaikuttaa työn tekemiseen (”esim. ”Minulla on mahdollisuus työskennellä omalla tavallani”), työaikaan (esim. ”Minulla on tarvittaessa mahdollisuus joustoihin työajoissa”), sekä mahdollisuuksista saada työpaikkaa koskevaa tietoa (esim. ”Minulle välitetään tietoa työ-

paikkaani koskevista merkittävistä muutoksista”). Tarkemmat tiedot muuttujista ja niitä koskevista jakaumista on esitetty liitteissä 2 ja 3.

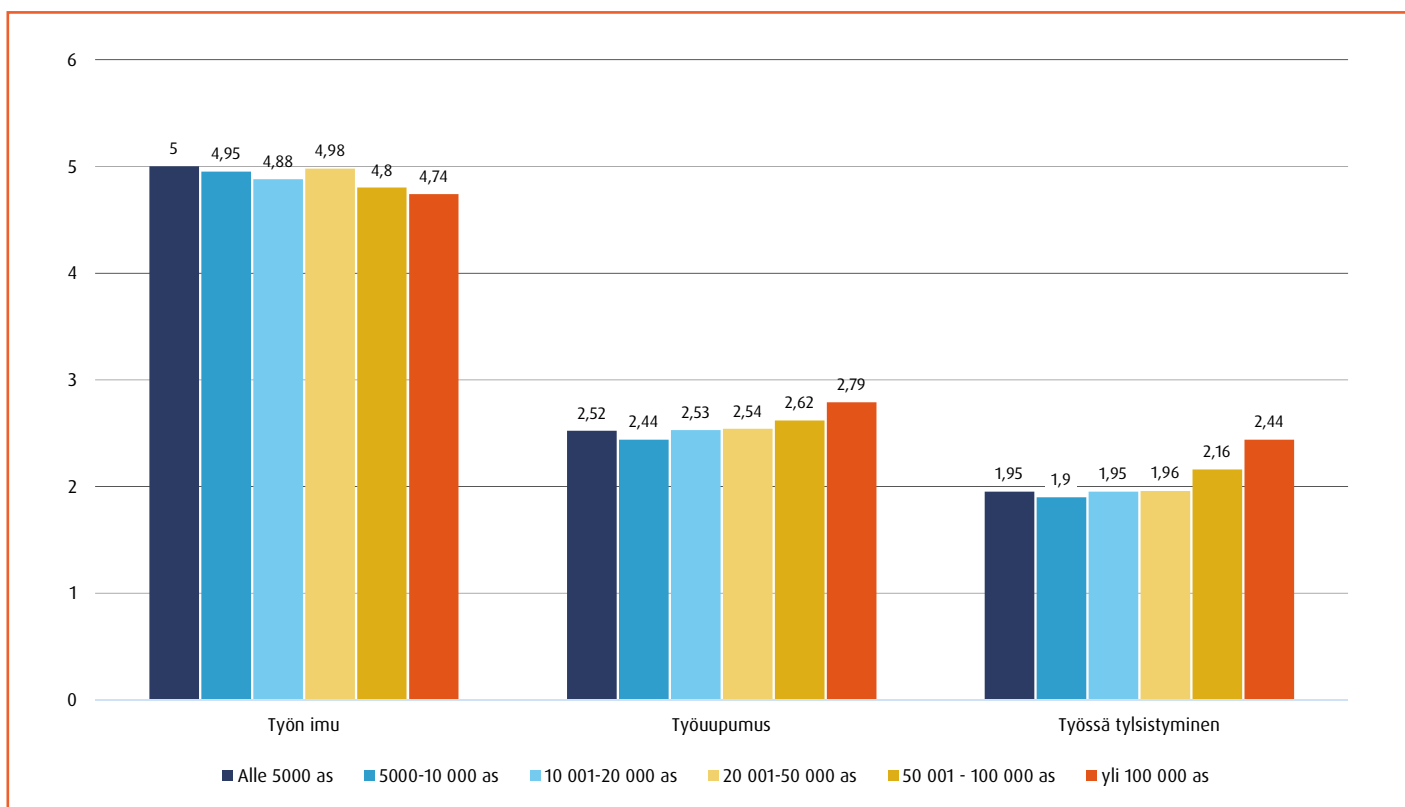
## 1 Henkilöstön muutuskokemukset ja suhtautuminen tuleviin muutoksiin

Kuntakentällä jylläävät parhaillaan suuret muutokset. Aiemman tutkimustiedon mukaan organisaatiomuutokset pääasiassa heikentävät työntekijöiden hyvinvointia (mm. Pahkin, 2015). Tässä tutkimuksessa keskitytään siihen, miten kuntahenkilöstön hyvinvointia voidaan muutoksista huolimatta ylläpitää ja vahvistaa. Keskeistä muutosten hyvinvointivaikutuksille on, miten työntekijät kokevat muutoksen. Kielteisen muutuskokemuksen on havaittu olevan yhteydessä muun muassa lisääntyneeseen stressiin ja sairauspoissaoloihin, sekä heikompaan työtyytyväisyyteen (Verhaeghe, ym. 2006). Muutokset voivat lisätä epävarmuuden kokemusta omasta työpaikasta, mikä voi edelleen heikentää työhyvinvointia (Hellgren, Sverke & Isaksson, 2010; De Witte, 1999). Muutosten suuri määrä voi lisätä epävarmuutta, mutta kokemus muutosten huolellisesta suunnittelusta ja valmistelusta voi vastaavasti vähentää sitä (Rafferty & Griffin, 2006). On huomionarvoista, että tutkimuksestamme poiketen aiempi tutkimus on etupäässä selvittänyt muutosten kielteisiä vaikutuksia ja vähemmän sitä, mitkä voimavarat suojelevat hyvinvointia muutokset ja edistävät onnistuneita muutuskokemuksia.

Tutkimukseemme osallistunut ARTTU2-kuntien henkilöstö raportoi kohdanneensa työssään jonkin verran muutoksia viimeisen puolen vuoden aikana (Kuvio 1). Organisaatorakenteen muutokset ovat koskettaneet erityisesti suurimpien kuntien henkilöstöä. Kaiken kaikkiaan 35 % vastanneista arvioi työpaikan organisaatorakenteessa tapahtuneen melko tai erittäin suuria



Kuvio 1. Koetut muutokset ARTTU2-kuntien henkilöstön arvioimina vuonna 2016. Vastausten keskiarvot kuntakokoluokittain asteikolla 1–5; 1 = ei lainkaan ja 5 = hyvin paljon. (N = 10 920).



Kuvio 2. Työhyvinvointi ARTTU2-kunnissa vuonna 2016. Vastausten keskiarvot kuntakokoluokittain asteikolla 0–6; 0 = en koskaan ja 6 = päivittäin. (N = 10 920).

muutoksia. Vastaavasti työryhmän/tiimin kokoonpanossa arvioi suuria muutoksia tapahtuneen 29 % ja oman työn sisällöissä 19 % vastanneista. Monet rakenteelliset muutokset ovat siis jo kohdanneet kuntien henkilöstöä, mutta suurimmalle osalle henkilöstöä ne eivät ole vaikuttaneet suoraan työn sisältöön.

Yksi keskeinen muutoskokemuksia määrittävä seikka on suhtautuminen tuleviin muutoksiin. Kyselyyn osallistunut kuntahenkilöstöstä 35,5 % suhtautui myönteisesti ja 18,5 % kielteisesti edessä olevien muutosten vaikutuksiin omaan työhön. Esimiehet ja johto arvioivat tulevien muutosten vaikutuksia myönteisemmin kuin muu henkilöstö.

Muutosten kielteisiä vaikutuksia voi vähentää, jos työntekijät kokevat, että heidän esimiehensä tukee ja huomioi yksilöiden tarpeet muuttuvassa ympäristössä (Rafferty & Griffin, 2006). Lähiesimies voi siten toiminnallaan vahvistaa työntekijöiden myönteistä muutoskokemusta. Työntekijöiden hyvinvointia muutoksissa voi edistää, mikäli yksilöille annetaan mahdollisuuksia osallistua muutosten valmisteluun (Pahkin, 2015). Kysyttäessä arviota, miten henkilöstön osaaminen ja töiden sujuminen otetaan huomioon tulevissa muutoksissa, käsitykset hajaantuvat. Kun 18,5 % vastanneista arvioi, että henkilöstö otetaan riittävästi huomioon muutoksissa, useamman kuin joka kolmannen (35 %) mielestä henkilöstö huomioidaan melko tai erittäin riittävästi. Jälleen lähiesimiesten ja muun johdon arviot olivat muuta henkilöstöä myönteisemmät.

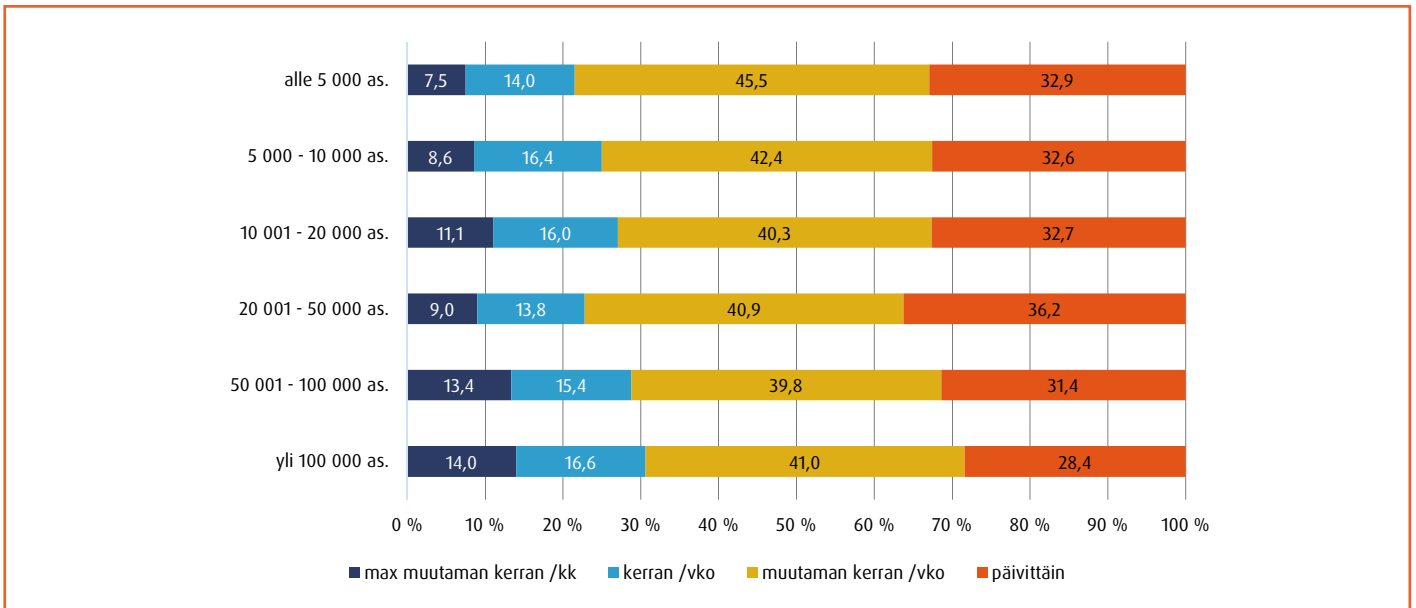
Henkilöstön kokemien muutosten määrä ei ollut merkittävässä

yhteydessä työhyvinvoinnin (työn imu, työuupumus ja työssä tylsistyminen). Sen sijaan, mitä enemmän vastaaja koki työn imua, sen myönteisemmin hän suhtautui tuleviin muutoksiin.

## 2 Kuntahenkilöstön työhyvinvointi

Tulosten mukaan suomalaisten kuntien henkilöstö kokee usein työn imua (Kuvio 2). Suurissa kunnissa työn imua koettiin jonkin verran vähemmän kuin pienissä, mutta niissäkin työn imun keskimääräinen taso oli hyvä. Prosentuaalisesti kolme neljästä (73 %) vastaajasta koki useita kertoja viikossa tai jopa päivittäin työn imua, kun yli 64 000 suomalaisen työntekijän vertailuaineistossa vastaava osuus oli 59 %. Työn imun kokemusten jakautuminen prosentuaalisesti kuntaluokittain on esitetty kuviossa 3.

Työn imulla ("work engagement"; Hakanen, 2002; Schaufeli & Bakker, 2010) tarkoitetaan omistautumisen, mielihyvän ja energisyyden kokemusta, eli parasta mahdollista työhyvinvointia. Työn imua kuvaavat tarmokkuuden, omistautumisen ja uppoutumisen kokemukset työssä (Hakanen, 2002; Schaufeli, Salanova, González-Romá, & Bakker, 2002). Aikaisempien tutkimusten perusteella tiedetään, että työn imulla on useita myönteisiä seurauksia sekä yksilölle että organisaatiolle (esim. Hakanen, 2014; 2011; Airila ym., 2014; Halbesleben, 2010; Bakker, 2008; Schaufeli & Salanova, 2007). Työn imussa yksilöt ovat innostuneita, sitoutuneita ja aikaansaavia työssään. Työn imua kokevat työntekijät pystyvät kohtamaan työssään myös muutoksia ja vastoinkäymisiä. Työn imua kokevat työntekijät haluavat pysyä nykyisessä työpaikassaan ja ylipäänsä työelämässä pidempään.



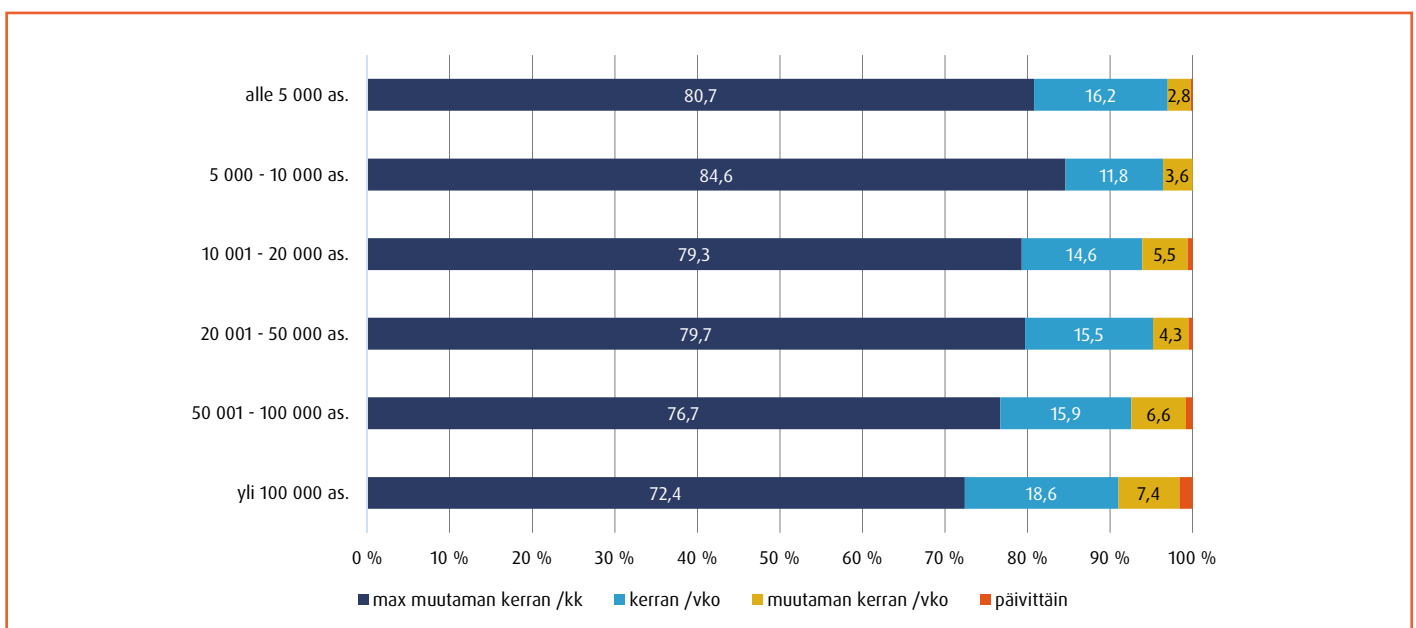
Kuvio 3. Työn imun kokeminen ARTTU2-kunnissa vuonna 2016. Vastausten %-jakaumat kuntakokoluokittain (N = 10 920).

Lisäksi työn imu on yhdistetty hyvään työssä suoriutumiseen, työn tuottavuuteen sekä parempaan työkykyyn ja mielenterveyteen. Lukuisat myönteiset seuraukset tekevätkin työn imun edistämisestä työpaikoilla ensiarvoisen tärkeää.

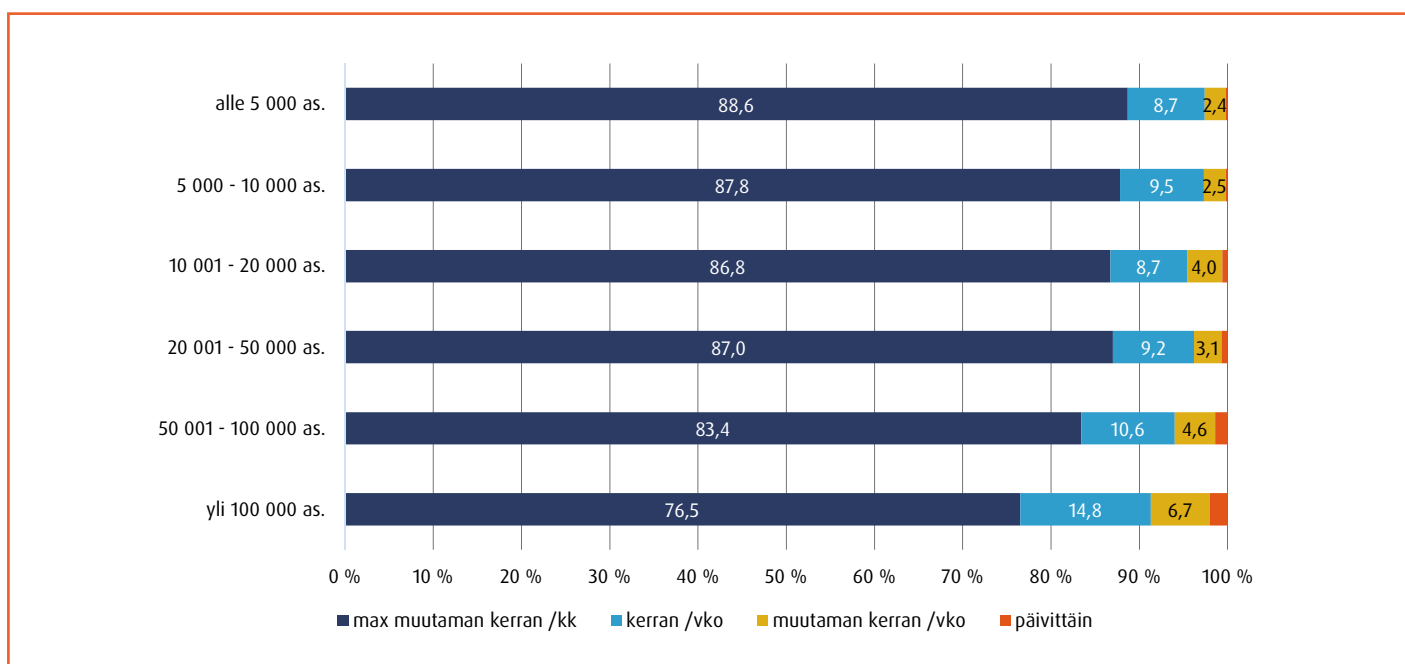
Vastaavasti työpahoinvointia tutkittaessa on yleisesti puhuttu työstressistä tai työuupumuksesta. Työuupumus ("burnout"; Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001) viittaa pitkittyneen stressin aiheuttamaan ylikuormitustilaan, jota luonnehtii uupumuksen, kynnisyksen ja riittämättömyyden tunteet työssä. Työpaikoilla on tärkeää ehkäistä kroonista kuormittumista, sillä uupuneitten työntekijöiden on vaikeampi saavuttaa työlle asetettuja tavoitteita, ja he saattavat suojata itseään psykologisesti omaksumal-

la välinpitämättömän ja kyynisen asenteen työtään kohtaan (Schaufeli & Salanova, 2014).

Työn imun kääntöpuolena on myös työssä tylsistyminen ("job boredom"; Schaufeli & Salanova, 2014). Sillä tarkoitetaan työhön liittyvää epämiellyttävää ja passiivista tunnetilaa, jota luonnehtii innottomuus ja vaikeudet keskittyä käsillä olevaan tehtävään (esim. Reijseger ym., 2013). Työuupumuksen tavoin sen tiedetään olevan yhteydessä heikompaan työkykyyn, sairauspoissaloihin ja aikomuksiin vaihtaa työpaikkaan (mm. Schaufeli & Salanova, 2014). Tämän tutkimuksen mukaan suurimmissa, yli 100 000 asukkaan kunnissa työskentelevät raportoivat muita enemmän sekä työuupumusta että tylsistymistä työssä (Kuvio



Kuvio 4. Työuupumuksen kokeminen ARTTU2-kunnissa vuonna 2016. Vastausten %-jakaumat kuntakokoluokittain (N = 10 920).



Kuvio 5. Työssä tylsistymisen kokeminen ARTTU2-kunnissa vuonna 2016. Vastausten %-jakaumat kuntakokoluokittain (N = 10 920).

2). Työuupumusoireita (kroonista väsymystä ja kyynistyneisyyttä) koki vähintään viikoittain joka neljäs ja työssä tylsistymistäkin joka kuudes kuntien henkilöstöstä.

Työuupumusoireiden ja tylsistymisen kokemusten jakautuminen kuntakokoluokittain on esitetty kuvioissa 4 ja 5.

Käytännössä on tärkeää kiinnittää huomiota sekä työn imuun että työpahoinvointiin. Kuitenkin onnistuneiden muutosten saavuttamiseksi työn imun edistämistä esimerkiksi tässä tutkittujen henkilöstökäytäntöjen ja palvelevan johtamisen keinoin voi pitää ensiarvoisena, sillä se edistää suoraan sekä toivottujen tavoitteiden saavuttamista että työn imua ja siten myös ehkäisee pahoinvointia.

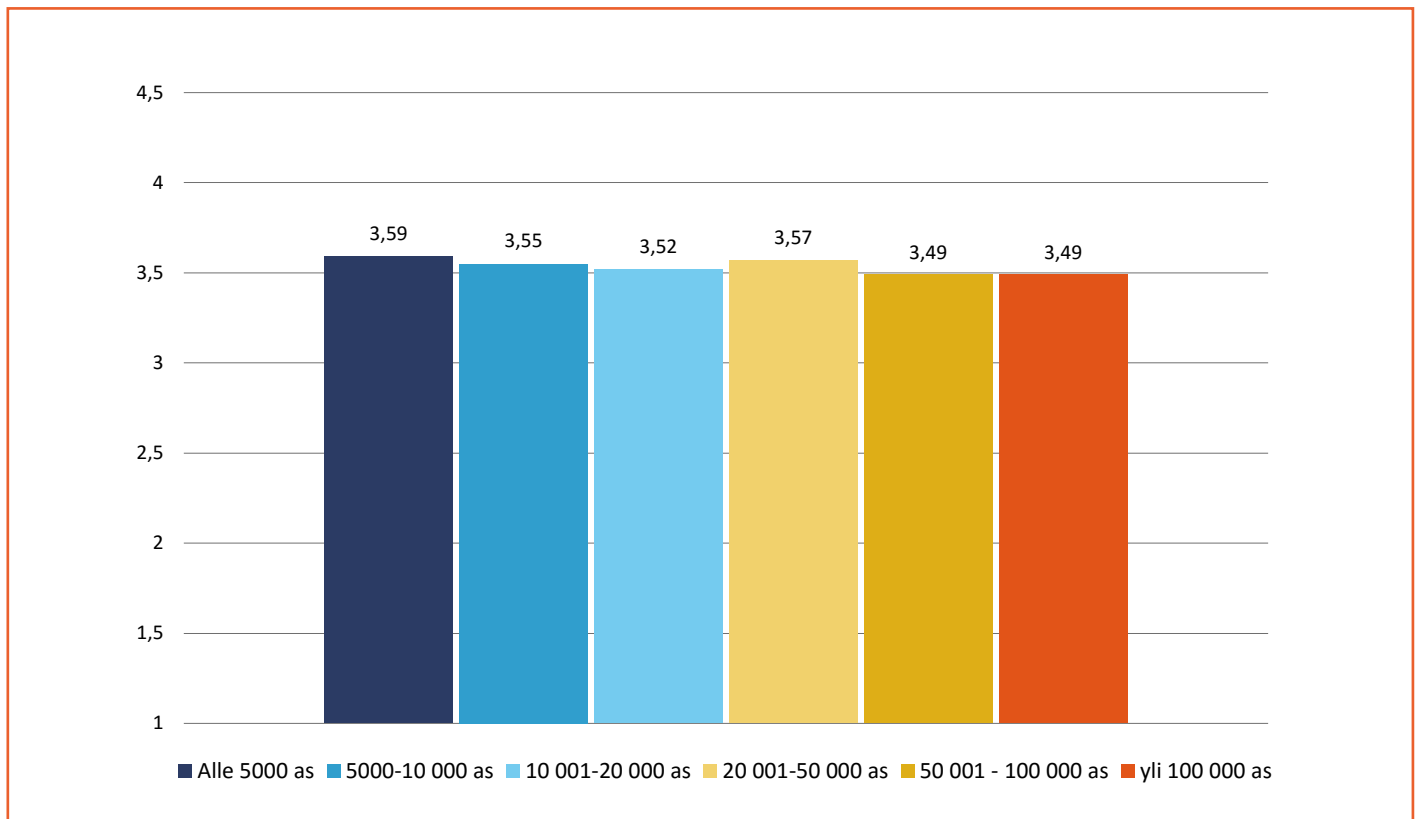
### 3 Työhyvinvointia vahvistavat henkilöstökäytännöt ja esimiestyö

Psykologinen työhyvinvointi on yhdistetty erilaisiin työn ja työympäristön voimavaroihin, jotka edistävät työn imua ja suojaavat työuupumukselta (Demerouti ym., 2001). Tällaisia voimavaroja voivat olla esimerkiksi työn itsenäisyys ja vaihtelevuus sekä työstä saatu palaute, mutta myös esimiehen ja työtovereiden tuki, tai luottamusta ja arvostusta välittävät organisaatiokäytännöt ja -ilmapiiri. Työn imun tiedetään olevan vahvimmillaan silloin, kun työssä on paljon voimavaroja, mutta myös sopivasti haasteita, jotka energisoivat ja kannustavat yksilöä ponnistelemaan ja kehittymään työssä. Työuupumus sitä vastoin on seurausta tilanteesta, jossa yksilöllä ei ole riittävästi mainittuja työn voimavaroja, jotta hän pärjäisi kohtuuttomien työn vaatimusten (aikapaineet, rooliristiriidat, työn emotionaalinen kuormittavuus jne.) kanssa. Työssä tylsistyminen on taas yhdistetty tilanteeseen, jossa sekä työn vaatimukset, että työn voimavarat koetaan vähäisiksi (Reijseger ym., 2013). On huomionarvoista, että

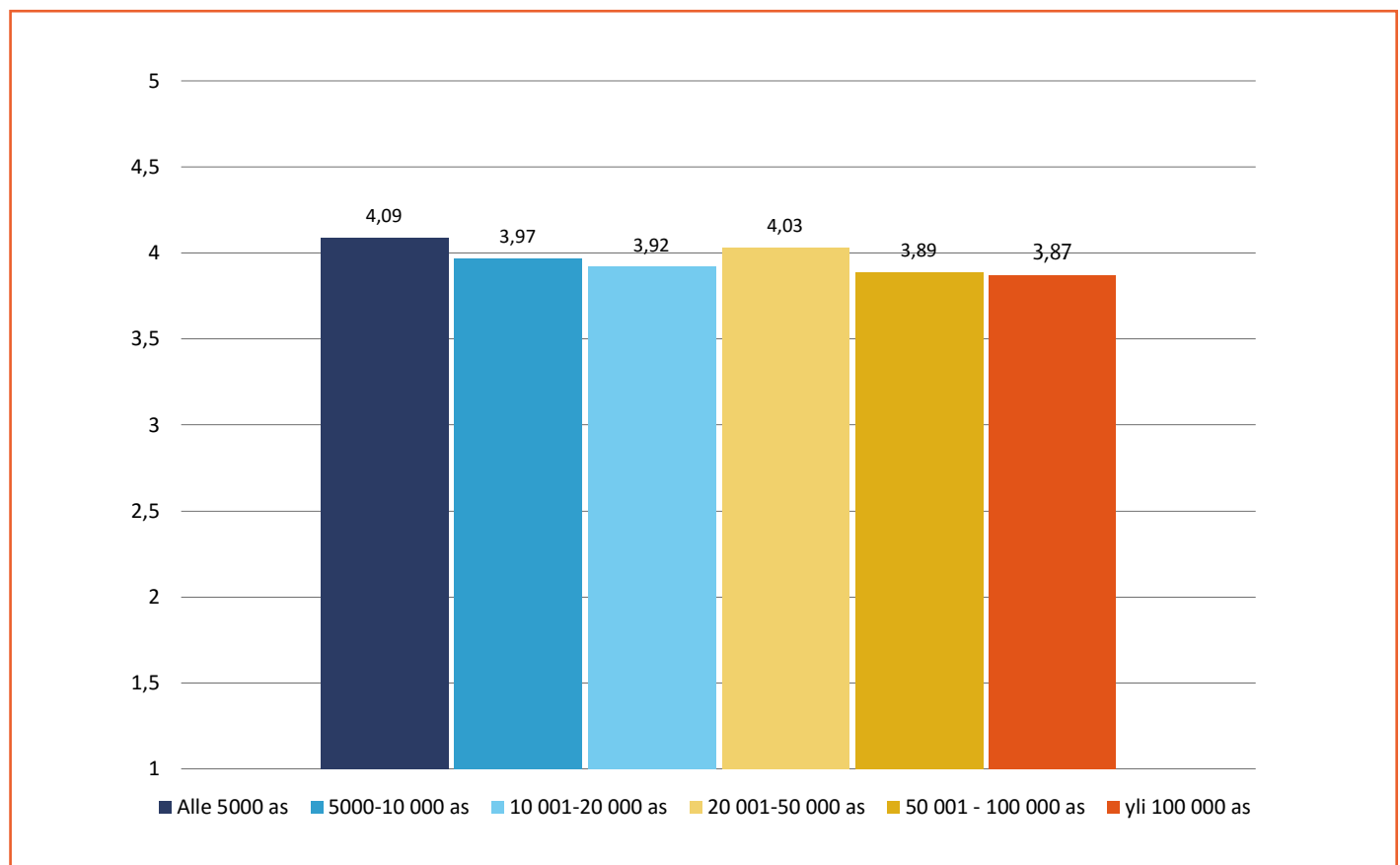
työn imua kokeva työntekijä kestää korkeitakin työn vaatimuksia, kunhan työssä on riittävästi energisoivia voimavaroja.

Työntekijän kokemuksta omista voimavaroistaan voi vahvistaa voimaannuttavilla henkilöstökäytännöillä. Näillä tarkoitetaan yksilöä osallistavaa henkilöstöjohtamista, joka lisää tämän kokemuksia omista toimintamahdollisuuksistaan esimerkiksi työtä koskevan päätöksenteon, työssä kehittymisen ja työajan suhteen. Voimaannuttavien henkilöstökäytäntöjen on kansainvälisissä tutkimuksissa havaittu vahvistavan työntekijöiden kokemuksta työn voimavaroista ja sitä kautta työn imusta (van de Voorde, 2016). Tähän tutkimukseen osallistuneiden kuntatyöntekijöiden kokemukset voimaannuttavista henkilöstökäytännöistä on esitetty kuviossa 6. Erot kuntakoon mukaan tarkasteltuina olivat vähäiset. Asteikolla 1-5 keskiarvot 3,5:n tuntumassa kertovat, että kuntatyöntekijöiden keskimääräiset arviot ovat myönteisen ja kielteisen välissä, mutta myönteiseen päin kaltevuutta.

Siinä missä voimaannuttavat henkilöstökäytännöt lisäävät kokemuksta työn voimavaroista, palveleva esimiestyö ("servant leadership"; van Dierendonck, 2011) on työntekijöiden hyvinvointia vahvistava voimavara. Palvelevalla esimiestyöllä tarkoitetaan johtamistapaa, jonka keskiössä on työntekijöiden yksilöllisten vahvuuksien tunnistaminen ja kehittäminen. Palveleva esimies näkee roolinsa ensisijaisesti palvelutehtävänä, jonka tarkoitus on auttaa omaa porukkaa onnistumaan ja kukoistamaan työssään. Tällaisen johtamistavan on aiemmassa tutkimuksessa havaittu olevan myönteisessä yhteydessä työntekijöiden työn imuun (van Dierendonck & Nuijten, 2011), vähäisempään työuupumukseen (Hakanen & van Dierendonck, 2013) sekä siihen, miten työntekijät sitoutuvat muutosten toteuttamiseen (Kool & van Dierendonck, 2012).



Kuvio 6. Voimaannuttavat henkilöstökäytännöt ARTTU2-kuntien henkilöstön arvioimina vuonna 2016. Vastausten keskiarvot kuntakokoluokittain asteikolla 1-5; 1 = täysin eri mieltä ja 5 = täysin samaa mieltä. (N = 10 920).



Kuvio 7. Palveleva esimiestyö ARTTU2-kuntien henkilöstön arvioimina vuonna 2016. Vastausten keskiarvot kuntakokoluokittain asteikolla 1-6; 1 = täysin eri mieltä ja 6 = täysin samaa mieltä. (N =10 920).

Kuviossa 7 on esitetty tähän tutkimukseen osallistuneen kuntahenkilöstön keskimääräinen kokemus palvelevasta esimiestyöstä erikokoisissa kunnissa. Erot kuntien välillä eivät olleet huomattavia, mutta isoimmista kunnista ihmiset huomioiva ja heitä kunnioittava johtaminen arvioitiin lievästi kielteisemmin kuin muualla.

#### 4 Muutosten, henkilöstökäytäntöjen ja palvelevan esimiestyön yhteydet hyvinvointiin, työpaikkaan sitoutumiseen ja työssä suoriutumiseen

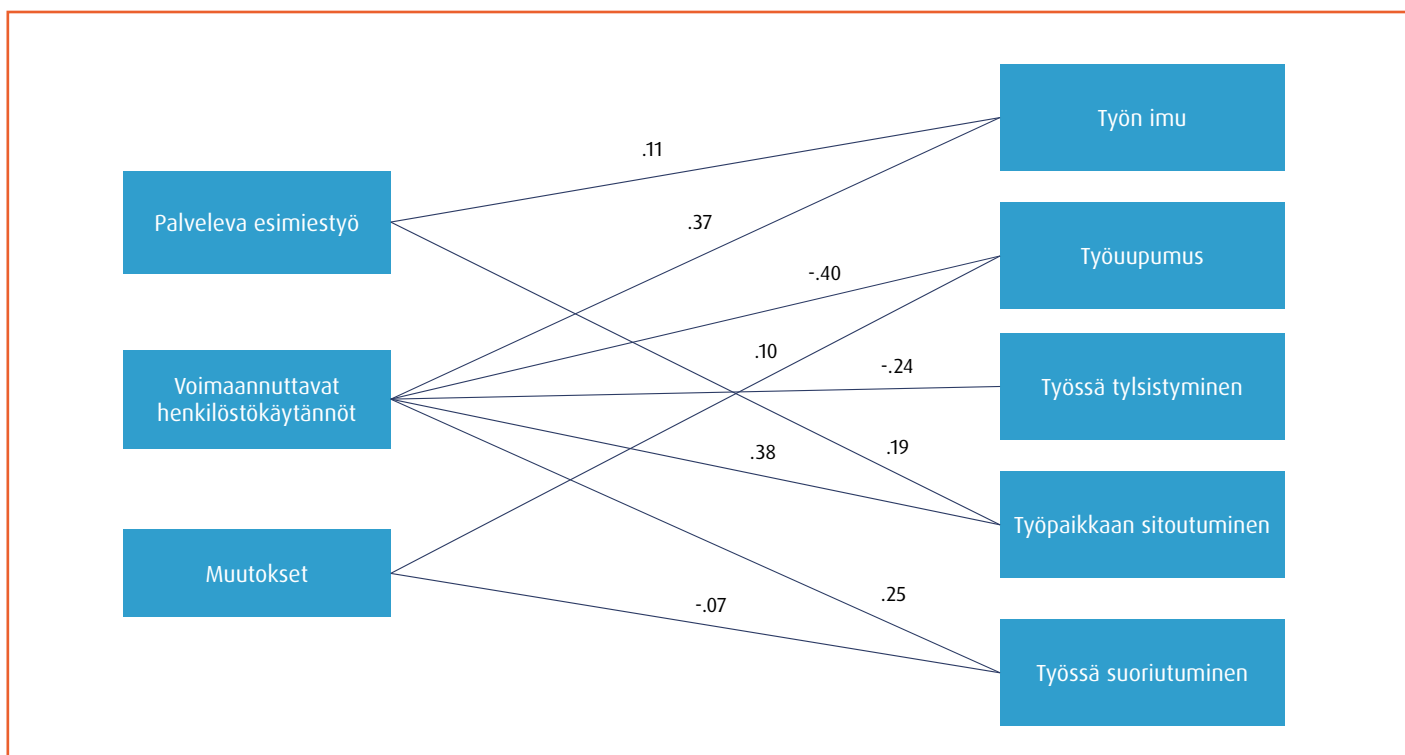
Tarkastelimme muutosten, voimaannuttavien henkilöstökäytäntöjen ja palvelevan esimiestyön yhteyksiä työhyvinvointiin koko tutkimusaineistossa. Työhyvinvoinnin lisäksi selvitimme yhteyksiä työpaikkaan sitoutumiseen ja työssä suoriutumiseen eli siihen, miten hyvin saavuttaa työlleen asetetut tavoitteet. Tutkimuksen tulokset esitetään kuviossa 8.

Kuten odotettua, sekä voimaannuttavat henkilöstökäytännöt että palveleva esimiestyö olivat yhteydessä vahvempaan työn imun kokemukseen ja työpaikkaan sitoutumiseen. Voimaannuttavat henkilöstökäytännöt olivat lisäksi yhteydessä vähäisempään työuupumukseen ja työssä tylsistymiseen, sekä parempaan työssä suoriutumiseen. Työssä koetut muutokset olivat yhteydessä lisääntyneeseen työuupumukseen ja heikentyneeseen työssä suoriutumiseen (muuttujien keskinäiset korrelaatiot Liitteessä 4).

Sukupuoli ja vastaajan ikä vaikuttivat työhyvinvoinnin kokemukseen ja työpaikkaan sitoutumiseen. Sekä naissukupuoli että korkeampi ikä olivat yhteydessä vahvempaan työn imuun ja työpaikkaan sitoutumiseen sekä vähäisempään työssä tylsistymiseen. Korkeampi ikä oli lisäksi yhteydessä vähäisempään työuupumukseen. Nuorten työuupumusoireilu oli itse asiassa selvästi keskimääräistä yleisempää (alle 36-vuotiailla työuupumuksen keskiarvo oli 3,0 vs. 2,6 koko aineistossa). Myös työssä tylsistymisen taso oli nuorilla muita selvästi korkeampi (alle 26-vuotiailla keskiarvo 2,6, ikäluokassa 26-35 vuotta 2,7 ja koko aineistossa 2,1). Korkeampi koulutusaste oli yhteydessä sekä työuupumukseen että parempaan työssä suoriutumiseen.

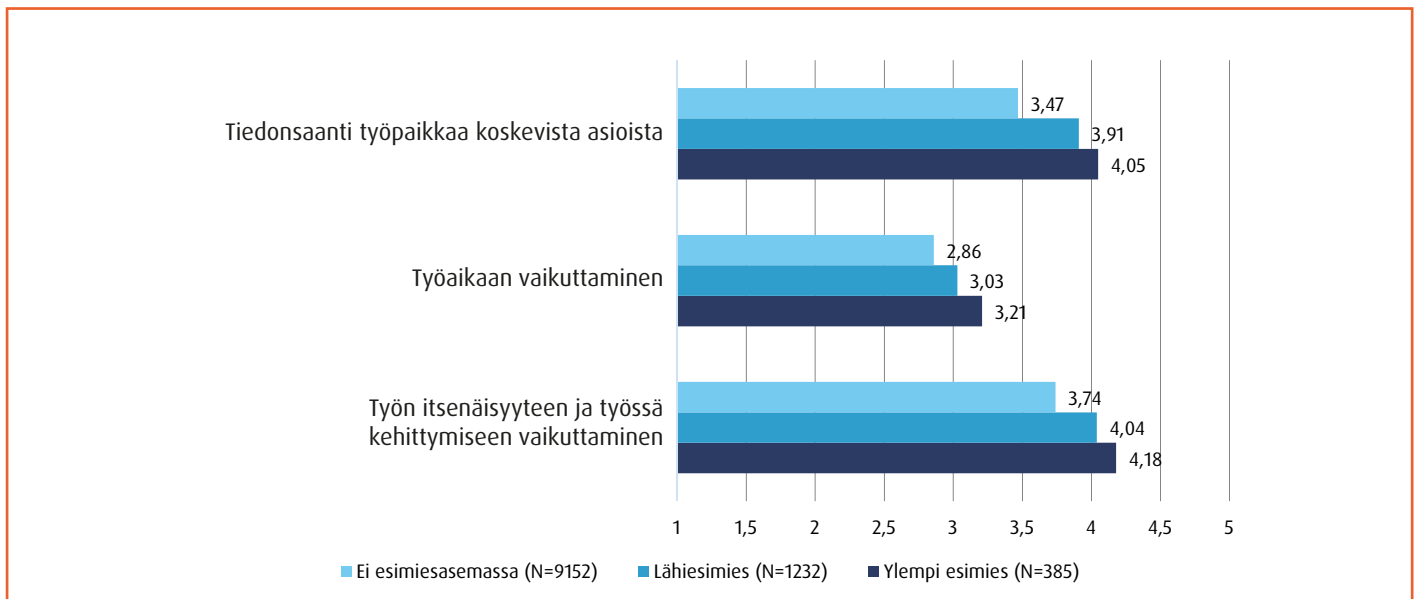
Voimaannuttavat henkilöstökäytännöt tarkoittivat tässä tutkimuksessa henkilöstön kokemuksesta mahdollisuuksistaan: (1) vaikuttaa oman työn tekemiseen ja työssä kehittymiseen; (2) vaikuttaa omaan työaikaan ja; (3) saada tietoa työpaikan käytännöistä ja työpaikkaa koskevista muutoksista. Näistä ulottuvuuksista erityisesti yksilön kokemus mahdollisuuksistaan vaikuttaa siihen, miten työtä tekee ja miten työssä voi kehittyä oli selvässä yhteydessä vahvempaan työn imun kokemukseen, työpaikkaan sitoutumiseen ja työssä suoriutumiseen sekä vähäisempään työuupumukseen ja työssä tylsistymiseen. Lisäksi kokemus mahdollisuuksista saada tietoa työpaikan käytännöistä ja työpaikkaa koskevista muutoksista oli vahvassa myönteisessä yhteydessä erityisesti työpaikkaan sitoutumiseen.

Suunnitellut henkilöstökäytännöt voivat erota suurestikin siitä, miten henkilöstö kokee kyseisten käytäntöjen toteutumisen



Kuvio 8. Voimaannuttavien henkilöstökäytäntöjen ja palvelevan esimiestyön yhteydet työhyvinvointiin, työhön sitoutumiseen ja työssä suoriutumiseen ARTTU2-kunnissa vuonna 2016 (N = 10 458).

Huom! Aineiston suuren koon vuoksi kuvassa on esitetty ainoastaan ne yhteydet, jotka ovat tilastollisesti merkitseviä tasolla  $p < .001$ .



Kuvio 9. Arviot voimaannuttavien henkilöstökäytäntöjen osatekijöistä ARTTU2-kunnissa vuonna 2016. Keskiarvot vastaajan aseman mukaan asteikolla 1-5; 1 = täysin eri mieltä ja 5 = täysin samaa mieltä.

työnsä arjessa (Stenius & Vanhala, 2013). Siten näkemys työpaikan henkilöstökäytännöistä voi vaihdella sen mukaan, keneltä kysytään. Tämän vuoksi tarkastelimme myös sitä, miten kuntaorganisaation ylemmän johdon, lähiesimiesten ja työntekijöiden kokemukset voimaannuttavista henkilöstökäytännöistä eroavat toisistaan. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella kokemus voimaannuttavista henkilöstökäytännöistä oli sitä parempi, mitä korkeammassa asemassa vastaaja työskenteli. Erityisesti erot korostuivat kokemuksissa siitä, kuinka hyvin tiedonsaanti organisaation asioista toteutui (Kuvio 9).

Voimaannuttavien henkilöstökäytäntöjen lisäksi tarkastelimme, miten kokemus palvelevasta esimiestyöstä jakautui aseman mukaan. Tulokset olivat samansuuntaisia, vaikka erot olivatkin hieman pienempiä kuin kokemuksissa voimaannuttavista henkilöstökäytännöistä. Arviot palvelevasta esimiestyöstä olivat hieman korkeammat niillä, jotka työskentelivät itsekin esimiesasemassa. Esimiehet kokivat siis tulevaisuutta jonkin verran paremmin johdetuiksi kuin työntekijäasemassa olevat (Kuvio 10).

## 5 Päätelmiä ja suositukset

Organisaatiomuutoksissa työntekijöiden hyvinvointi ja työssä suoriutuminen ovat usein koetuksella. Samansuuntaisesti havaitsimme myös tässä tutkimuksessa henkilöstön kokemien muutosten olevan yhteydessä lisääntyneeseen työuupumukseen sekä heikompaan työssä suoriutumiseen. Sekä organisaatiomuutoksia että työpahoinvointia (työuupumusta ja työssä tylsistymistä) koettiin keskiarvojen perusteella enemmän suurimmissa kunnissa.

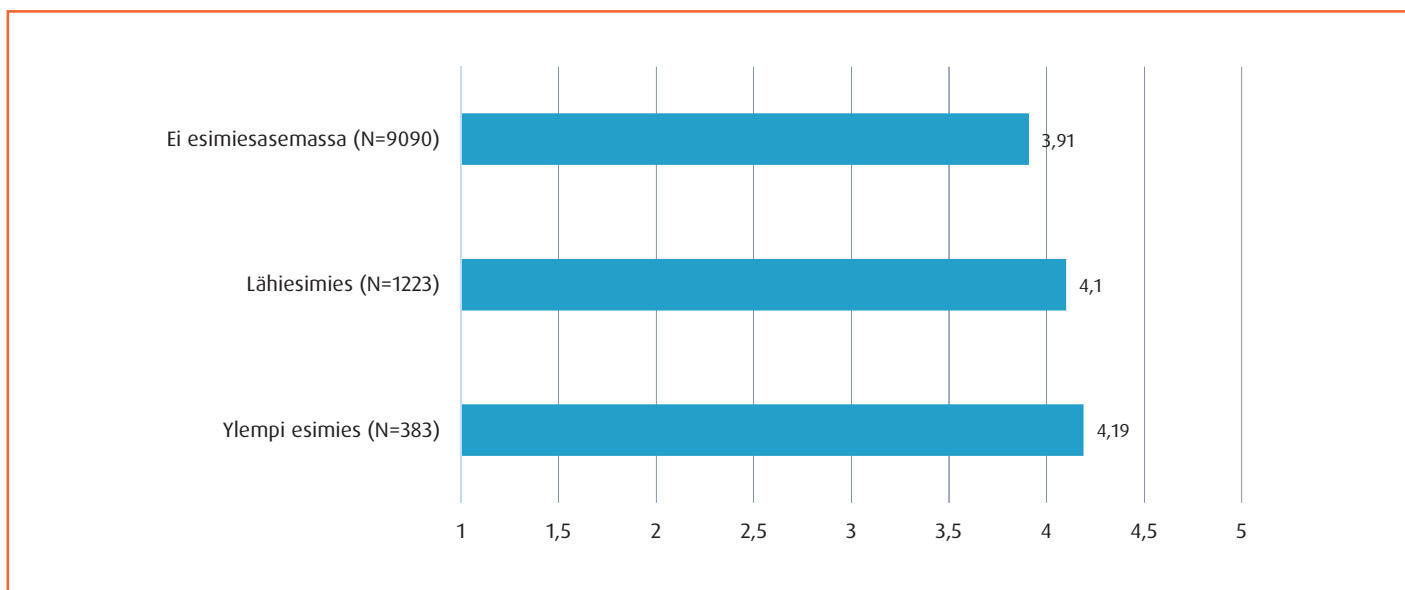
Muutoksista huolimatta työn imu – tarmokkuus, omistautuminen ja nautinto työhön paneutumisesta – oli varsin yleistä kaikenkokoisissa kunnissa. Myös aiemmassa tutkimuksessa on

havaittu, että kuntien henkilöstöllä on runsaasti osaamista, ylpeyttä ammatistaan ja työn voimavaroja, jotka kannattelevat työhyvinvointia muutostenkin keskellä (Hakanen ym., 2012; Pahkin, 2015). Tässä tutkimuksessa naiset ja vanhemmat työntekijät raportoivat miehiä ja nuoria työntekijöitä enemmän työn imua. Nuorempi ikä ja korkeampi koulutustaso olivat vastaavasti yhteydessä työssä uupumiseen. Voi olla, että muutoksiin liittyvä epävarmuus kuormittaa erityisesti nuorempia, työurallaan varhaisemmassa vaiheessa olevia ja ruuhkavuosia eläviä työntekijöitä.

Tässä tutkimuksessa selvitimme voimaannuttavien henkilöstökäytäntöjen ja palvelevan esimiestyön yhteyksiä työhyvinvointiin, työpaikkaan sitoutumiseen ja työssä suoriutumiseen. Voimaannuttavien henkilöstökäytäntöjen voi ajatella lisäävän henkilöstön kokemusta työn voimavaroista. Tällaiset käytännöt olivatkin vahvassa myönteisessä yhteydessä parempaan työhyvinvointiin, työssä suoriutumiseen ja työpaikkaan sitoutumiseen. Erityisesti kokemus mahdollisuuksista vaikuttaa oman työn tekemiseen ja työssä kehittymiseen oli selvässä yhteydessä kaikkiin myönteisiin tulosuuttujiin.

Näiden voimavarakäyttäjien on jo pitkään tiedetty lisäävän merkityksellisyyskokemusta työssä ja motivoivan yksilöä parempaan työsuoritukseen (Hackman & Oldham, 1976) sekä vahvistavan työhyvinvointia (Karasek, 1979). Hyvän henkilöstöjohtamisen ja esimiestyön merkitys laadukkaana työelämän kokemukselle kunta-alan muutoksissa on todettu myös aikaisemmissa selvityksissä (esim. Jokinen & Heiskanen, 2012). Lisäksi henkilöstöjohtamisen käytännöt on kansainvälisissäkin tutkimuksissa yhdistetty myös muihin organisaation tuloksen kannalta keskeisiin tekijöihin (mm. Paauwe, 2009). Hyvien henkilöstöjohtamisen käytäntöjen kehittäminen on merkittävä mahdollisuus onnistuneille muutosprosesseille kunnissa.





Kuvio 10. Palveleva esimiestyö ARTTU2-kuntien henkilöstön arvioimana vuonna 2016. Keskiarvot vastaajan aseman mukaan asteikolla 1–5; 1 = täysin eri mieltä ja 5 = täysin samaa mieltä.

Myös kokemus mahdollisuuksista saada tietoa työpaikan käytännöistä ja työpaikkaa koskevista muutoksista oli selvässä myönteisessä yhteydessä vahvempaan työpaikkaan sitoutumiseen. Hyvät tiedonsaantimahdollisuudet voivat osaltaan vähentää epävarmuuden kokemusta työstä sekä vahvistavaa yhteenkuulumisen tunnetta työpaikkaan.

Kokemus voimaannuttavista henkilöstökäytännöistä oli sitä vahvempi, mitä korkeammassa asemassa vastaaja työskenteli. Esimiesasemassa työskentelevät arvioivat mahdollisuutensa vaikuttavaan omaan työhönsä ja työaikaansa, sekä mahdollisuutensa saada tietoa työpaikkaansa koskien muita työntekijöitä paremmiksi.

Palvelevaa esimiestyötä tarkasteltiin tässä tutkimuksessa erityisenä työn voimavarana, ja sen havaittiin olevan yhteydessä vahvempaan työn imuun ja työpaikkaan sitoutumiseen. Esimiesasemassa työskentelevät raportoivat muita työntekijöitä enemmän palvelevaa esimiestyötä. Voi olla, että esimiesasemassa työskentelevät kokevat vahvemmin, että heidän esimiehensä kannustavat ja arvostavat heitä ja antavat heille tilaa ja mahdollisuuksia tehdä työtä niin hyvin kuin mahdollista. Esimiesasemassa työskentelevillä voi myös olla erilainen suhde omaan esimieheensä suhteessa niihin työntekijöihin, jotka eivät työskentele esimiesasemassa. Kaiken kaikkiaan erot palvelevan esimiestyön arvioissa olivat kuitenkin pieniä esimiesten ja muiden työntekijöiden välillä. Tämän voi ajatella heijastavan melko yhtenäistä johtamiskulttuuria läpi kuntaorganisaatioiden.

## Suosituksia onnistuneen muutoksen toteuttamiseen kunnissa

Henkilöstön osaamisen ja työn sujumisen edellytysten huomiointi entistä paremmin tulevissa muutoksissa kannattaa.

Henkilöstön hyvinvointia ja työmotivaatiota muutoksissa voi edistää, mikäli yksilöt kokevat tulevansa huomioituksi muutoksia koskevassa päätöksenteossa. Tämän kyselyn vastaajista yli kolmannes koki, että henkilöstön osaaminen ja töiden sujuvuus otetaan riittämättömästi huomioon tulevissa muutoksissa. Onnistuneen muutosprosessin toteuttamiselle on tärkeää pohtia, miksi näin on ja mitä asialle voi tehdä. Parantamalla muutosten toteutusta esimerkiksi edistämällä muutoksia koskevaa tiedonsaantia ja tarjoamalla työntekijöille mahdollisuuksia osallistua omaa työtään koskevaan päätöksentekoon, voidaan edistää henkilöstön työhyvinvointia ja työpaikkaan sitoutumista muutoksissa. Jokaisen esimiehen panos on tässä arvokas. Onnistuneille muutosprosesseille on ominaista, että kaikki voivat paitsi kokea muutokset tarpeellisina tai vääjäämättöminä, mutta myös sellaisina, että niihin voi sitoutua. Hyvä lähtökohta muutosten onnistumiselle on, että yli kolmannes vastaajista suhtautui muutoksiin myönteisesti.

## Huomion kohdistaminen työn imun vahvistamiseen ja työpaikoinnin ehkäisemiseen kantaa hedelmää.

Muutoksista huolimatta kuntatyöntekijät kokevat usein työn imua. Työn imun tiedetään olevan yhteydessä parempaan työsuoritukseen ja asiakastyytyvyyteen, työnantajaan sitoutumiseen ja aloitteellisuuteen työssä. Vaikka työuupumuksen ja työssä tylsistymisen kokemukset olivat harvinaisempia, kielteisten työhyvinvointikokemusten vaikutus erilaisiin työkyvyn ja terveyden osoittajiin, esimerkiksi sairauspoissaoloihin, on myös merkittävä. Tämä tarkoittaa, että työpahoinvoinnin yleistymiseen ei ole työpaikoilla varaa. Kiinnittämällä huomiota erilaisiin työn voimavaroihin (lähijohtaminen, hyvät henkilöstökäytännöt, kannustava ja arvostava ilmapiiri, työtovereitten keskinäinen apu ja tuki, palaute, oppimismahdollisuuksia tarjoavat tehtävät, riittävä autonomia jne.), joilla työn imua on mahdollista vaalia ja vahvistaa, voidaan samalla ehkäistä työuupumuksen ja työssä tylsisty-

tymisen kokemuksia kunnissa. Voimavarojen vahvistamisen ei tarvitse maksaa paljoo aikaa tai vaivaa, ja se on sijoitus, jolla on mukheet tuotot – erityisesti muutosten keskellä!

### **Voimaannuttavien henkilöstökäytäntöjen ja ihmislähtöisen esimiestyön samanaikainen edistäminen on suuri mahdollisuus.**

Voimaannuttavilla henkilöstökäytännöillä on tärkeä rooli siinä, että henkilöstö on sitoutunutta, voi hyvin ja suoriutuu tavoitteiden mukaisesti työtehtävissään. Työn arjessa voimaannuttavat käytännöt välittyvät parhaiten lähiesimiestyön kautta. Esimies, joka näkee ydintyönään vaalia henkilöstöä olemalla empaattinen, kuuntelemalla ja arvostamalla työntekijöitään sekä antamalla heille kunniaa ja tilaa, samalla pitämällä heidät vastuussa työsuorituksistaan, mahdollistaa henkilöstön innostuksen ja yltämisen parhaaseen työsuoritukseen. Parhaiten työntekijöiden motivaatiota ja työn imua voidaan edistää yhdistämällä voimaannuttavat henkilöstökäytännöt ja ihmislähtöinen, palveleva esimiestyö. Voimaannuttavat henkilöstökäytännöt ja palveleva johtaminen arvioitiin olevan melko kohtuullisella tasolla kuntakoosta riippumatta, mutta parantamisen varaa selvästi on ja parantamalla käytäntöjä voidaan saavuttaa monia myönteisiä vaikutuksia työhön, työpaikalle ja työhyvinvoinnille.

### **Varmistamalla työn voimavaroja vahvistavien käytäntöjen toteutuminen työn arjessa kannattelee kestävää muutosta.**

Tulosten mukaan esimiesasemassa työskentelevät arvioivat voimaannuttavat henkilöstökäytännöt ja palvelevan esimiestyön muuta henkilöstöä myönteisemmin. Tämä voi tarkoittaa sitä, että esimiesasemassa työskentelevät kokevat työssään enemmän erilaisia mahdollisuuksia ja voimavaroja ja ihmislähtöisempää johtamista. Toisaalta se voi tarkoittaa sitä, että iso osa henkilöstöstä kokee toteutuneet henkilöstökäytännöt eri tavoin kuin miten johto on niiden toteutumisen suunnitellut. Esteet voimaannuttavien käytäntöjen toteutumiselle on tärkeää selvittää, jotta henkilöstön parhaat voimavarat saadaan käyttöön työpaikoilla. Muutoksia toimeenpaneuvien esimiesten on hyvä ymmärtää, että muun henkilöstön arviot työoloistaan eivät välttämättä ole yhtä hyvät kuin heidän, ja että sillä on merkitystä työhyvinvoinnille ja työssä suoriutumiseen. Panostaminen hyvinvointiin ja työssä suoriutumiseen on ihmisten johtamiseen työpaikkojen arjessa on ensiarvoisen tärkeää.

### **Eri-ikäisten ja koulutettujen työntekijöiden työpahoinvointiin kannattaa kiinnittää huomiota.**

Tässä tutkimuksessa havaittiin, että työuupumus oli sitä suurempaa, mitä nuorempi ja koulutetumpi yksilö oli. On huolestuttavaa, jos työn kuormittavuus kasautuu henkilöstölle, jonka työura on pitkälti edessä, ja joiden työpanosta, osaamista ja sitoutumista tarvitaan tulevaisuuden kuntatyöpaikoilla entistä enemmän suurten ikäluokkien jäädessä eläkkeelle. Kuntamuutosten kestäväälle toteutumiselle onkin kriittistä huomioida, miten nuori ja koulutettu henkilöstö säilyy työssään hyvinvoinnana ja sitoutuneena työskentelemään kuntasektorilla. Vahvistamalla työn voimavaroja ja vähentämällä työntekoa haittaavia vaatimuksia voidaan edistää työn imua ja vastaavasti suojata yksilöitä työuupumukselta ja työssä tylsistymiseltä.

## **Lähteet**

- Airila, A., Hakanen, J. J., Schaufeli, W. B., Luukkonen, R., Punakallio, A., & Lusa, S. (2014). Are job and personal resources associated with work ability 10 years later? The mediating role of work engagement. *Work & Stress*, 28(1), 87-105.
- Bakker, A. B. (2008). Building engagement in the workplace. Teoksessa: R. J. Burke & C. L. Cooper (Toim.). *The Peak Performing Organization* (ss. 50-72). London: Routledge.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512.
- De Witte, H. D. (1999). Job insecurity and psychological well-being: Review of the literature and exploration of some unresolved issues. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(2), 155-177.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279.
- 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. (2002). Työuupumuksesta työn imuun – positiivisen työhyvinvointi-käsitteen arviointimenetelmän suomalaisen version validointi opetusalan organisaatioissa. *Työ ja ihminen*, 16, 42-58.
- Hakanen, J. (2011). Työn imu. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hakanen, Jari (2014). Onnellisena työssä? 81/2 kysymystä työn imusta. Teoksessa: Lotta Uusitalo-Malmivaara (Toim.). *Positiivisen Psykologian Voima* (ss. 340-365). Helsinki: PS-kustannus.
- Hakanen, J. J., & Schaufeli, W. B. (2012). Do burnout and work engagement predict depressive symptoms and life satisfaction? A three-wave seven-year prospective study. *Journal of Affective Disorders*, 141(2), 415-424.
- Hakanen, J. J., & Van Dierendonck, D. (2013). Servant Leadership and life satisfaction: the mediating role of justice, job control, and burnout. *International Journal of Servant Leadership*, 7(1), 251-262.
- Halbesleben, J. R. B. (2010). A meta-analysis of work engagement: relationships with burnout, demands, resources, and consequences. Teoksessa: A. B. Bakker & M. P. Leiter (Toim.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (ss. 102-117). New York, NY: Psychology Press.
- Harju, L. & Hakanen, J. J. (2016). An employee who was not there: a study of job boredom in white-collar work. *Personnel Review*, 45(2), 374 - 391.
- Harju, L., Hakanen, J. J., & Schaufeli, W. B. (2014). Job boredom and its correlates in 87 Finnish organizations. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 56(9), 911-918.
- Hellgren, J., Sverke, M., & Isaksson, K. (1999). A two-dimensional approach to job insecurity: Consequences for employee attitudes and well-being. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(2), 179-195.
- Jokinen, E. & Heiskanen, T. (2012). Kuntien henkilöstö uudistusten pyörteissä. Väliraportti Paras-hankkeen arvioinnista 2011. Paras-ARTTU-ohjelman tutkimuksia nro 19. Tampereen yliopisto ja Suomen Kuntaliitto.
- Karasek Jr, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2) 285-308.
- Kool, M., & Van Dierendonck, D. (2012). Servant leadership and commitment to change, the mediating role of justice and optimism, *Journal of Organizational Change Management*, 25(3), 422-433.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397-422.

Pauwe, J. (2009). HRM and performance: Achievements, methodological issues and prospects. *Journal of Management Studies*, 46(1), 129-142.

Pahkin, K. (2015). Staying well in an unstable world of work - Prospective cohort study of the determinants of employee well-being. Helsinki: Työterveyslaitos.

Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2006). Perceptions of organizational change: a stress and coping perspective. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 1154-1162.

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.

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. Teoksessa: A. B. Bakker & M. P. Leiter (Toim.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (ss. 10-24). New York, NY: Psychology Press.

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 30(7), 893-917.

Schaufeli, W. B., & Salanova, M. (2007). Work engagement: An emerging psychological concept and its implications for organizations. Teoksessa: S. W. Gilliland, D. D. Steiner & D. P. Skarlicki (Toim.), *Research in Social Issues in Management (Volume 5): Managing social and ethical issues in organizations* (ss. 135-177). Greenwich, CT: Information Age Publishers.

Schaufeli, W. & Salanova, M. (2014). Burnout, boredom and engagement at the workplace. Teoksessa: Peeters, M., de Jonge, J. & Taris, T. (Toim.), *An Introduction to Contemporary Work Psychology* (pp. 293-320). New York: Wiley.

Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92.

Stenius, M., & Vanhala, S. (2013). Henkilöstökäytännöt, työhyvinvointi ja tuloksellisuus. Teoksessa S. Vanhala (Toim.) *Hyöty-Hyvinvointia ja tuloksellisuutta hyvällä henkilöstöjohtamisella. Aalto-yliopiston kauppar korkeakoulun julkaisuja, Kauppa ja Talous*, 5, 25-59.

Van De Voorde, K., Veld, M., & Van Veldhoven, M. (2016). Connecting empowerment-focused HRM and labour productivity to work engagement: the mediating role of job demands and resources. *Human Resource Management Journal*, 26(2), 192-210.

Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228-1261.

Van Dierendonck, D., & Nuijten, I. (2011). The servant leadership survey: Development and validation of a multidimensional measure. *Journal of Business and Psychology*, 26(3), 249-267.

Verhaeghe, R., Vlerick, P., Gemmel, P., Maele, G. V., & Backer, G. D. (2006). Impact of recurrent changes in the work environment on nurses' psychological well-being and sickness absence. *Journal of Advanced Nursing*, 56(6), 646-656.

## Tietoa Henkilöstö strategisena resurssina -tutkimuksesta

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 %. Vastaajamäärät kuntakokoluokittain sekä muut vastaajia koskevat tunnusluvut on esitetty liitteessä 1.

Vastausprosentin mataluudesta huolimatta vastanneet olivat keski-ikäitään varsin saman ikäisiä mukana olleiden 34 kunnan koko henkilöstön kanssa (liite 1). Myöskään sukupuolijakaumassa ei ollut suuria eroja. Näin ollen tutkimusta voidaan iän ja sukupuolen osalta pitää varsin edustavana. Sen sijaan alemman tai ylempään korkeakoulutuksen saaneita oli vastanneissa selvästi enemmän suhteessa kuntien henkilöstöön (50 % vs. 24 %). Myös määräaikaisessa työsuhteessa olleita oli vastanneissa vähemmän (14 %) kuin koko perusjoukossa (20 %).

## Liite 1. Vastaajamäärät ja vastaajien jakaumat kuntakokoluokittain vuonna 2016 (suluissa 34 ARTTU2-kunnan vastaavat osuudet koko henkilöstössä).

Kuntakokoluokka	N	Naisia	Alempi tai ylempi korkeakoulututkinto	Esimiehiä x)	Keski-ikä
Alle 5 000 as.	496 (999)	85 % (80 %)	49 % (23 %)	15 %	49 (47)
5 000–10 000 as.	528 (2 795)	82 % (82 %)	53 % (22 %)	19 %	47 (46)
10 001–20 000 as.	1 457 (5 611)	84 % (82 %)	48 % (21 %)	16 %	48 (46)
20 001–50 000 as.	3 019 (9 874)	86 % (84 %)	49 % (34 %)	13 %	47 (45)
50 001–100 000 as.	2 508 (20 262)	84 % (79 %)	49 % (21 %)	15 %	48 (46)
Yli 100 000 as.	2 914 (45 059)	85 % (77 %)	53 % (26 %)	16 %	47 (45)
<b>Yhteensä</b>	<b>10 941 (84 600)</b>	<b>85 % (79 %)</b>	<b>50 % (24 %)</b>	<b>15 %</b>	<b>47 (46)</b>

x) Tietoa esimiesten osuudesta kuntien henkilöstöstä ei ollut saatavilla.

## Liite 2. Muuttujien ulottuvuudet

### Toteutuneet muutokset

1. Onko työpaikkasi organisaatorakenteessa tapahtunut muutoksia viime aikoina?
2. Onko työryhmäsi kokoonpanossa tapahtunut muutoksia viime aikoina?
3. Onko työsi sisältö muuttunut viime aikoina?

### Tulevat muutokset

1. Miten suhtaudut edessä olevien muutoksien vaikutuksiin oman työsi kannalta?
2. Miten kuntasi työntekijöiden osaaminen ja töiden sujuminen otetaan mielestäsi huomioon ajatellen tulevia muutoksia?

### Voimaannuttavat henkilöstökäytännöt

1. Minulla on mahdollisuus paneutua työhöni.
2. Minulla on mahdollisuus tehdä monipuolista ja haastavaa työtä.
3. Minulla on mahdollisuus ilmaista itseäni työssäni.
4. Minulla on mahdollisuus työskennellä omalla tavallani.
5. Minulla on mahdollisuus tehdä itsenäisesti päätöksiä työssäni.
6. Minulla on mahdollisuus kehittää osaamistani, jota voin hyödyntää työtehtävissäni.
7. Minulla on mahdollisuus saada lisää vastuuta, mikäli suoriudun hyvin nykyisissä tehtävissäni.
8. Minulla on mahdollisuus joustoihin työajoissa.
9. Minulla on tarvittaessa mahdollisuus työskennellä osa-aikaisesti.
10. Minulla on mahdollisuus järjestää työaikatauluni perhe- tai muun elämäntilanteeni mukaan.
11. Työntekijöillä on mahdollisuus saada selkeää tietoa työpaikkani käytännöistä ja toimintaperiaatteista.
12. Minulle välitetään tietoa työpaikkaani koskevista merkittävistä muutoksista.

### Työssä suoriutuminen

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

### Työpaikkaan sitoutuminen

1. Olen valmis panostamaan tosissani edistääkseni työpaikkani perustehtävän toteuttamista.
2. Pidän työpaikkani toiminnan tavoitteina tärkeinä ja merkittävinä.
3. Olen ylpeä voidessani kertoa että työskentelen tässä työpaikassa.

### Lähteet tekijänoikeussuojattuihin mittareihin:

**Työn imu:** Hakanen, J. (2009). Työn imun arviointimenetelmä. Helsinki: Työterveyslaitos. Osoitteessa: [http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyon\\_imun\\_arviointimenetelma/Sivut/default.aspx](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.

**Palveleva johtaminen:** Van Dierendonck, D., & Nuijten, I. (2011). The servant leadership survey: Development and validation of a multidimensional measure, Journal of Business and Psychology, 26(3), 249–267.

### Liite 3. Muuttujakohtaiset vastausten prosenttijakaumat koko kyselyaineistossa 2016 (N = 10 920)

#### Voimaannuttavat henkilöstökäytännöt

		1 = täysin eri mieltä	melko eri mieltä	ei samaa eikä eri mieltä	melko samaa mieltä	5 = täysin samaa mieltä
1	Minulla on mahdollisuus paneutua työhöni.	1,2	11,3	7,7	52,7	27,1
2	Minulla on mahdollisuus tehdä monipuolista ja haastavaa työtä.	1,4	5,9	8,2	43,1	41,4
3	Minulla on mahdollisuus ilmaista itseäni työssäni.	2,1	8,3	11,6	46,3	31,7
4	Minulla on mahdollisuus työskennellä omalla tavallani.	1,7	7,6	10,8	54,1	25,8
5	Minulla on mahdollisuus tehdä itsenäisesti päätöksiä työssäni.	2,3	11,6	14,4	51,8	19,9
6	Minulla on mahdollisuus kehittää osaamistani, jota voin hyödyntää työtehtävissäni.	2,4	11,5	14,9	47,5	23,7
		1 = täysin eri mieltä	melko eri mieltä	ei samaa eikä eri mieltä	melko samaa mieltä	5 = täysin samaa mieltä
7	Minulla on mahdollisuus saada lisää vastuuta, mikäli suoriudun hyvin nykyisissä tehtävissäni.	12,2	23,1	30,4	24,8	9,5
8	Minulla on mahdollisuus joustoihin työajoissa.	15,4	18,0	12,8	34,1	19,7
9	Minulla on tarvittaessa mahdollisuus työskennellä osa-aikaisesti.	24,1	18,1	30,2	16,9	10,7
10	Minulla on mahdollisuus järjestää työaikatauluni perhe- tai muun elämäntilanteeni mukaan.	22,0	24,6	20,5	26,0	6,9
11	Työntekijöillä on mahdollisuus saada selkeää tietoa työpaikkani käytännöistä ja toimintaperiaatteista.	5,0	15,3	18,4	44,7	16,5
12	Minulle välitetään tietoa työpaikkaani koskevista merkittävistä muutoksista.	5,6	16,2	14,5	43,9	19,8

#### Toteutuneet muutokset työssä

		1 = ei lainkaan	melko vähän	jonkin verran	melko paljon	5 = hyvin paljon
1	Onko työpaikkasi organisaatorakenteessa tapahtunut muutoksia viime aikoina?	12,7	22,4	29,9	20	15,1
2	Onko työryhmäsi kokoonpanossa tapahtunut muutoksia viime aikoina?	14,7	23,2	33,1	18,1	10,8
3	Onko työsi sisältö muuttunut viime aikoina?	16,8	33,8	31,0	12,8	5,6

#### Tulevat kuntia koskevat muutokset

		1 = erittäin kielteisesti	melko kielteisesti	en kielteisesti enkä myönteisesti	melko myönteisesti	5 = erittäin myönteisesti
1	Miten suhtaudut edessä olevien muutoksien vaikutuksiin oman työsi kannalta?	2,5	11,5	50,6	29,8	5,5
		1 = täysin riittämättömästi	melko riittämättömästi	siltä väliltä	melko riittävästi	5 = täysin riittävästi
2	Miten kuntasi työntekijöiden osaaminen ja töiden sujuminen otetaan mielestäsi huomioon ajatellen tulevia muutoksia?	9,3	25,6	46,8	16,9	1,5

#### Työssä suoriutuminen

		1 = täysin eri mieltä	eri mieltä	melko eri mieltä	ei samaa eikä eri mieltä	melko samaa mieltä	samaa mieltä	7 = 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

#### Työpaikkaan sitoutuminen

		1 = täysin eri mieltä	melko eri mieltä	ei samaa eikä eri mieltä	melko samaa mieltä	5 = täysin samaa mieltä
1	Olen valmis panostamaan tosissani edistääkseeni työpaikkani perustehtävän toteuttamista.	0,4	1,5	9,7	45,0	43,4
2	Pidän työpaikkani toiminnan tavoitteina tärkeinä ja merkittävinä.	0,4	1,6	6,3	39,8	52,0
3	Olen ylpeä voidessani kertoa että työskentelen tässä työpaikassa.	1,4	5,0	14,9	35,2	43,5

## Liite 4. Muuttujien kahdenväliset yhteydet vuonna 2016

	Voimaan- nuttavat henkilöstö- käytännöt	Palveleva esimiestyö	Koetut muutokset	Työn imu	Työ- uupumus	Työssä tylisy- tyminen	Työhön sitoutu- minen	Työssä suoruu- tuminen
Voimannuttavat henkilöstökäytännöt	1	.61	-.12	.42	-.39	-.24	.50	.26
Palveleva esimiestyö		1	-.11	.32	-.23	-.16	.42	.16
Koetut muutokset			1	-.05	.15	.05	-.09	-.11
Työn imu				1	-.42	-.45	.63	.29
Työuupumus					1	.60	-.41	-.30
Työssä tylsistyminen						1	-.39	-.15
Työhön sitoutuminen							1	.30
Työssä suoriutuminen								1

Kaikki korrelaatiot tilastollisesti merkitseviä tasolla  $p < .01$

## 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 kuntien 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, Kemiönsaari, Keuruu, Kokkola, Kotka, Kurikka, Kuusamo, Lappeenranta, Lempäälä, Liperi, Mikkeli, Mustasaari, Nivala, Oulu, Paltamo, Parkano, Petäjävesi, Pudasjärvi, Raasepori, Raisio, Rautalampi, Salo, Sipoo, Säkyä, Tampere, Tornio, Turku, Vaasa, Vantaa, Vimpeli, Vöyri.

ARTTU2 on jatkoa vuosina 2008–2012 toteutetulle, vastaavantyyppiselle Paras-arviointitutkimusohjelmalle.

Ohjelma on eri tutkimus- ja rahoittajatahojen yhteinen, ja sitä koordinoi Kuntaliitto.

Lisätietoja ARTTU2-tutkimusohjelmasta: [www.kunnat.net/arttu2](http://www.kunnat.net/arttu2)