

Uutta ARTTU2-ohjelmasta

Vetovoimaiset sivistyskunnat

Anna Laaksonen & Jari Hakanen, Työterveyslaitos

RAPORTIN SISÄLTÖ

Keskeisiä tuloksia	1
1 Kohti tulevaisuuden sivistyskuntaa	2
2 Tutkimuksen aineisto ja kysymykset	2
3 Vetovoimaa lisäävät johtamisen ja työyhteisön voimavarat sivistystoimessa	3
4 Työn kuormittavat vaatimukset sivistystoimessa	5
5 Työn vetovoiman osoittimet sivistystoimessa	6
6 Työn voimavarojen ja vaatimusten yhteydet vetovoimasta kertoviin työhyvinvointiin osoittimiin	8
7 Päätelmiä ja suosituksia	10
Lähteet	11
Liitteet	13

Tässä tutkimuksessa kartoitetaan henkilöstövoimavarojen ja henkilöstöjohtamisen tilaa ARTTU2-tutkimusohjelmaan kuuluvien kuntien sivistystoimen henkilöstön näkökulmasta. Tutkimus perustuu Työterveyslaitoksen keväällä 2016 toteuttamaan laajaan henkilöstökyselyyn. Tutkimuksessa selvitetään sivistystoimen ja sen eri henkilöstöryhmien työn vetovoimatekijöitä sekä nostetaan esille niitä aineettomia tekijöitä, joiden avulla kunnat voivat tulevissa muutoksissa säilyä vetovoimaisina työnantajina sivistystoimen henkilöstölle. Tutkimuksessa selvitetään myös sivistystoimen henkilöstön kokemuksia hyvinvointia ja vetovoimaa vahvistavista henkilöstökäytännöistä, ihmislähtöisestä esimiestyöstä eli ns. palvelevasta johtamisesta sekä työpaikan sosiaalisesta pääomasta. Lisäksi kartoitetaan sivistystoimen henkilöstön kokemuksia mahdollisesti hyvinvointia verottavista ja ”poistyöntävistä” työn kuormittavista vaatimuksista. Tarkastelussa on myös näiden työn voimavarojen ja vaatimusten yhteys keskeisiin kuntatyön vetovoiman osoittimiin: työn imuun, työpaikkaan sitoutumiseen ja tyytyväisyyteen työhönsä.

Keskeisiä tuloksia

Sivistystoimen henkilöstö arvioi johtamisen ja työyhteisön voimavaroja myönteisemmin kuin kuntien muu henkilöstö. Sivistystoimessa on paljon sosiaalista pääomaa ja yhteisöllisyys on vahvaa. Palveleva johtaminen toteutuu sivistystoimessa useammin kuin muilla toimialoilla.

Sivistystoimen henkilöstö kokee työn vaatimukset vähäisemmiksi ja kohtaa työtään estäviä vaatimuksia harvemmin kuin kuntien muu henkilöstö. Sivistystoimessa raportoidaan vähemmän työhön ja työpaikkaan liittyviä muutoksia kuin kuntien muun henkilöstön parissa.

Sivistystoimessa työn imu on vahvaa ja vahvempaa kuin kuntien muilla toimialoilla. Sivistystoimen työntekijät ovat hyvin sitoutuneita työpaikkaansa. Työn imu oli korkeinta esiopetuksen ja matalinta kulttuuripalveluiden parissa työskentelevillä.

Kokemukset työn voimavaroista ja vaatimuksista vaihtelivat sivistystoimen eri osa-alueilla. Voimavarat koettiin vahvimpina työssä kansalais- ja työväenopistoissa, kirjastopalveluissa, varhaiskasvatuksessa ja esiopetuksessa sekä opettajien työssä perusopetuksessa. Työn vaatimukset vaivasivat eniten ammatillisen koulutuksen, nuorisopalveluiden ja kulttuuripalveluiden työntekijöitä. Työn vaatimukset kasautuivat etenkin ammatilliseen koulutukseen. Työn vaatimuksia arvioitiin sivistystoimen eri osa-alueilla suuremmalla vaihtelulla kielteisten ja myönteisten kokemusten välillä kuin voimavaroja, joista arviot asettuivat tasaisemmin. Työn voimavarojen vaihtelu oli pienintä sosiaalisessa pääomassa ja suurinta voimaannuttavan henkilöstöjohtamisen arvioissa. Työn vaatimusten osalta vähiten vaihtelua oli määrällisen kuormituksen arvioissa ja eniten muutosten määrän arvioissa.

Työpaikkaan sitoutuminen oli vahvaa kaikilla osa-alueilla. Suurinta sitoutuminen oli esiopetuksessa sekä kansalais- ja työväenopistoissa. Työurisiin olivat tyytyväisimpiä lukiokoulutuksen parissa työskentelevät ja vähiten tyytyväisiä kulttuuripalveluiden työntekijät.

Kuntakoko näkyy enemmän arvioissa työn vaatimuksista kuin työn voimavaroista tai työn vetovoimasta: suurimmassa kunnissa työn vaatimukset esiintyi muita kuntia enemmän.

Kaikki tutkitut työn voimavarat olivat yhteydessä korkeampaan työn imuun ja työpaikkaan sitoutumiseen. Erityisesti kokemukset voimaannuttavista henkilöstöjohtamisen käytännöistä olivat yhteydessä tyytyväisyyteen oman työuran kehittymisestä. Tutkituista työn vaatimuksista estevaatimukset (rooliristiriidat ja byrokratia) olivat ainoita, jotka olivat kielteisessä yhteydessä kaikkiin tarkasteltuihin vetovoiman osoittimiin.

1 Kohti tulevaisuuden sivistyskuntaa

Sote- ja maakuntauudistuksen jälkeen sosiaali- ja terveystalvelujen siirtyessä maakuntien vastuulle opetus- ja kulttuuripalvelujen kokonaisuus tulee olemaan kunnan suurin toimiala. Näin ollen kuntien henkilöstöstä suurin osa työskentelee tulevaisuudessa sivistystoimen palveluissa. Tulevaisuuden kunnan voidaankin luonnehtia olevan sivistyskunta.

Varhaiskasvatuksen ja koulutuksen sekä kulttuurin, liikunnan ja nuorisotyön rooli tulee olemaan vahva paitsi sivistyksen niin myös kuntalaisten terveyden ja hyvinvoinnin edistämisessä. Uudistuksen myötä kuntien sivistystoimen palvelujen ja maakunnan vastuulle siirtyvien sosiaali- ja terveystalvelujen välisen yhteistyön sujuvuus nousee tärkeään asemaan ja tarve avoimuudelle sekä tiedonkululle korostuu. Samaan aikaan erilaiset yhteiskunnalliset ja työelämän muutokset kuten globalisaatio, monikulttuurisuus, kaupungistuminen, digitalisaatio ja työn teknologisointi asettavat uusia haasteita myös sivistystoimen henkilöstölle kunnissa.

Valtaosa sivistystoimen henkilöstöstä on korkeasti koulutettua ja joidenkin ammattien osalta kunnissa on jo pulaa osaavasta työvoimasta. Osaajien houkuttelussa ja sitouttamisessa nousevat kunnissa palkkauksen sijaan kilpailutekijäksi muut aineetomat vahvuudet työnantajana. Vuoden 2017 kuntalaistutkimuksen (Pekola-Sjöblom, 2017) perusteella kuntalaisten arviot kuntapalvelujen hoidosta ja saatavuudesta ovat myönteiset ja parantuneet vuodesta 2015. Erityisen tyytyväisiä kuntalaiset olivat kulttuuri- ja vapaa-aikapalveluihin, mutta myös opetus- ja varhaiskasvatuksen palveluihin oltiin varsin tyytyväisiä ja tyytymättömien osuus puolestaan oli hyvin pieni.

Henkilöstön mahdollisuudet kokea työn imua ja tehdä mielekäs työtä hyvin johdetuissa työpaikoissa vaikuttavat sivistystoimen vetovoimaisuuteen – osaavan henkilöstön houkutteluun, palveluksessa pitämiseen sekä asiakastytyväisyyteen. Henkilöstö antaa parhaansa työlleen ja haluaa pysyä työssä, jossa heitä arvostetaan ja jossa he voivat kokea työn imua (Hakanen, 2011). Kuntien henkilöstö onkin kokenut usein työn imua: ARTTU2-kunnissa 73 prosenttia työntekijöistä kokee työn imua useita kertoja viikossa (Harju & Hakanen 2016). Työn imun kokemukset ovat kunta-alalla myös jonkin verran yleisempiä kuin muilla sektoreilla (Hakanen ym. 2012). Onkin tärkeä tunnistaa niitä tekijöitä, jotka merkittävien muutosten aikoina kuntien sivistystoimissa ylläpitävät ja lisäävät työn imua ja tätä kautta sitoutumista nykyiseen työpaikkaan ja tyytyväisyyteen työurallaan.

Jo monessa aiemmassa tutkimuksessa (Stenvall ym., 2008 ja 2011; Vakkala, 2012) on havaittu, miten suuri merkitys hyvillä henkilöstöjohtamisen käytännöillä ja ihmislähtöisellä johtamisella on kuntamuutosten yhteydessä. Näissä tutkimuksissa on korostettu arjessa läsnä olevaa, sosiaalisia taitoja omaavaa, rohkeaa ja avointa johtamista, joka on oikeudenmukaista. Henkilöstöä voimaannuttavan johtamisen ja työyhteisön hyvän ja kannustavan ilmapiirin merkitys on edelleen kasvanut työelämän yhä intensiivisemmän muutostahdin seurauksena. Panostamalla hyvään johtamiseen sivistystoimella on erinomaiset mahdollisuudet olla jatkossakin houkutteleva, hyvinvoiva ja innostava sektori työskennellä.

2 Tutkimuksen aineisto ja kysymykset

Tutkimuksen aineisto

Tutkimuksen aineistona on hyödynnetty ARTTU2-tutkimusohjelmaan kuuluvan Työterveyslaitoksen ja Vaasan yliopiston Henkilöstö strategisena resurssina -konsortiohankkeen keväällä 2016 keräämää laajaa kyselytutkimusaineistoa. Kyseisestä 34 kunnan ja lähes 11 000 vastaajan aineistosta tutkimukseen poimittiin sivistystoimen henkilöstön vastaukset. Nämä lähes 4 000 vastausta edustavat 36 prosenttia kaikista kyselyyn vastanneista. Taulukossa 1 on esitetty raportissa tarkasteltavat sivistystoimen palvelualaluokat sekä kyselyyn vastanneiden määrät kussakin luokassa. Tarkempia tietoja aineistosta löytyy liitteestä 1.

Taulukko 1. Henkilöstökyselyyn vastanneet sivistystoimen työntekijät palvelualaluokittain keväällä 2016.

Palvelualaluokka	Kyselyyn vastanneet, lkm
Perusopetus, opettajat	1 283
Perusopetus, muut (oppilas/opiskelijahuolto, erityispalvelut, oppilaiden koulupalvelut, aamu- ja iltapäivätoiminta)	406
Varhaiskasvatus	1 138
Esiopetus	190
Lukiokoulutus	139
Ammatillinen koulutus	103
Nuorisopalvelut	158
Kulttuuripalvelut	158
Liikuntapalvelut	105
Kansalais- ja työväenopisto	59
Kirjastopalvelut	207
Yhteensä	3 946

Tutkimuksen kysymykset

Työn voimavarat:

- Sosiaalinen pääoma. Arvioitu neljällä kysymyksellä, jotka kuvasivat työpaikan sosiaalisia suhteita (esim. "Luottavatko työntekijät yleisesti toisiinsa?") ja yhteisöllisyyttä työpaikalla (esim. "Koetko olevasi osa yhteisöä työpaikallasi?"). Vastausvaihtoehdot vaihtelivat asteikolla 1 (hyvin harvoin) – 5 (hyvin usein).
- Palveleva johtaminen. Arvioitu kahdeksalla väittämällä, jotka kuvasivat ihmislähtöisen ja työntekijöiden vahvuuksia korostavan johtamisen eri ulottuvuuksia (esim. "Esimieheni rohkaisee minua hyödyntämään kykyjäni"). Vastausvaihtoehdot vaihtelivat asteikolla 1 (täysin eri mieltä) – 6 (täysin samaa mieltä).
- Voimaannuttava henkilöstöjohtaminen. Arvioitu 12 väittämällä, jotka kuvasivat kokemuksia mahdollisuuksista vaikuttaa työn tekemiseen ja työssä kehittymiseen (esim. "Minulla on mahdollisuus työskennellä omalla tavallani" ja "Minulla on mahdollisuus kehittää osaamistani, jota voin hyödyntää työtehtävissäni"), työaikaan (esim. "Minulla on tarvittaessa mahdollisuus joustoihin työajoissa"), sekä mahdollisuuksista saada työpaikkaa koskevaa tietoa (esim. "Minulle välitetään tietoa työpaikkaani koskevista merkittävistä muutoksista"). Vastausvaihtoehdot vaihtelivat asteikolla 1 (täysin eri mieltä) – 5 (täysin samaa mieltä).

Työn vaatimukset:

- Määrällinen kuormittavuus. Mitattu kolmella väittämällä, joilla arvioitiin työmäärää (esim. "Minulla on liikaa töitä") ja aikapainetta (esim. "Minulla ei ole tarpeeksi aikaa saada töitäni tehdyksi"). Vastausvaihtoehdot vaihtelivat asteikolla 1 (hyvin harvoin) – 5 (hyvin usein).
- Estevaatimukset työssä. Arvioitu viidellä väittämällä, jotka kuvasivat työpaikan toimintatapoja, jotka vaikeuttavat työn tekoa (esim. "Eri tahojen työtäni koskevat ristiriitaiset odotukset vaikeuttavat työnteokoani" ja "Tarpeellisten työvälineitten tai tiedon saaminen kestää usein liian kauan"). Vastausvaihtoehdot vaihtelivat asteikolla 1 (hyvin harvoin) – 5 (hyvin usein).
- Muutokset. Kartoitettu kysymyksillä koetuista muutoksista liittyen työn sisältöön, työryhmän kokoonpanoon sekä organisaatorakenteeseen. Muutoksia arvioitiin asteikolla 1 (ei lainkaan) – 5 (hyvin paljon).

Vetovoiman osoittimet:

- Työn imu. Mitattu yhdeksällä tarmokkuutta (esim. "Tunnen olevani täynnä energiaa, kun teen työtäni"), omistautumista (esim. "Olen ylpeä työstäni") ja uppoutumista (esim. "Tunnen tyydytystä, kun olen syventynyt työhöni") kuvaavalla väittämällä, joita arvioitiin asteikolla 0 (en koskaan) – 6 (päivittäin).
- Työpaikkaan sitoutuminen. Arvioitu kolmella ylpeyttä ja työn merkityksellisyyttä kuvaavalla väittämällä ("esim. Pidän työpaikkani toiminnan tavoitteita tärkeinä ja merkittävinä"). Vastausvaihtoehdot vaihtelivat asteikolla 1 (täysin eri mieltä) – 5 (täysin samaa mieltä).
- Tyytyväisyys työhönsä. Arvioitu neljällä urakehitystä kuvaavalla väittämällä (esim. "Olen tyytyväinen uralla etenemiseeni"). Vastausvaihtoehdot vaihtelivat asteikolla 1 (täysin eri mieltä) – 5 (täysin samaa mieltä).

Tarkemmat tiedot muttujista on esitetty liitteessä 2.

3 Vetovoimaa lisäävät johtamisen ja työyhteisön voimavarat sivistystoimessa

Psykologinen työhyvinvointi on yhdistetty erilaisiin työn ja työympäristön voimavaroihin, jotka edistävät työn imua ja suojaavat työuupumukselta (Demerouti ym., 2001). Työn voimavarat ovat erilaisia fyysisiä, psykologisia, sosiaalisia tai organisatorisia tekijöitä, kuten esimerkiksi työn itsenäisyys ja vaihtelevuus sekä työstä saatu palaute, 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 työssään. Tässä tutkimuksessa tarkastelimme kolmea keskeistä työn voimavaraa: voimaannuttavaa henkilöstöjohtamista, palvelevaa johtamista ja sosiaalista pääomaa.

Sosiaalinen pääoma

Työhyvinvoinnin kannalta tärkeitä sosiaalisia voimavaroja voivat olla työyhteisössä koettu luottamus, tuki ja ystävällisyys sekä

tunne yhteisöllisyydestä. Aiemmissa tutkimuksissa esimerkiksi arkisen ystävällisyyden on havaittu olevan myönteisessä yhteydessä työn imuun ja kielteisessä yhteydessä työuupumukseen vielä silloinkin, kun useiden muiden sosiaalisen pääoman osoittimien (luottamus, oikeudenmukaisuus, yhteisöllisyys) vaikutukset on huomioitu (Perhoniemi & Hakanen, 2010). Lisäksi Kunta10-tutkimuksessa on osoitettu kuntatyöpaikan sosiaalisen pääoman olevan myönteisessä yhteydessä työntekijöiden terveyteen (Oksanen ym., 2008). Tässä tutkimuksessa kartoitimme sosiaalista pääomaa neljällä kysymyksellä työyhteisön ilmapiiristä.

Palveleva johtaminen

Palveleva johtaminen ("servant leadership"; van Dierendonck, 2011) on työntekijöiden hyvinvointia vahvistava organisatorinen voimavara. Palvelevalla esimiestyöllä tarkoitetaan johtamista, 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). Tutkimme palvelevaa johtamista kahdeksan väittämän avulla, jotka kartoittavat palvelevan johtamistyylin eri ulottuvuuksia.

Voimaannuttava henkilöstöjohtaminen

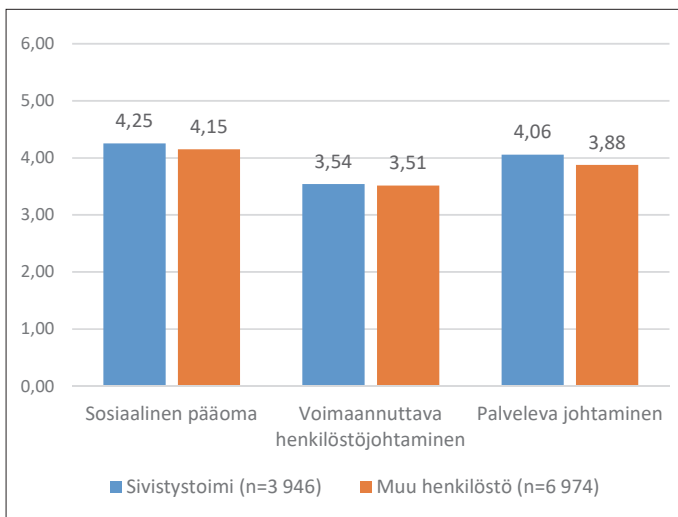
Työntekijän kokemusta omista voimavaroistaan voi vahvistaa voimaannuttavilla henkilöstökäytännöillä. Näillä tarkoitetaan yksilöä osallistavaa henkilöstöjohtamista, joka lisää kokemuksia omista toimintamahdollisuuksista. Voimaannuttavien henkilöstökäytäntöjen on kansainvälisissä tutkimuksissa havaittu vahvistavan työntekijöiden kokemusta työn voimavaroista ja sitä kautta työn imusta (van de Voorde ym., 2016). Voimaannuttavat henkilöstökäytännöt tarkoittavat tässä tutkimuksessa henkilöstön kokemusta mahdollisuuksistaan: (1) vaikuttaa oman työn tekemiseen ja työssä kehittymiseen; (2) vaikuttaa omaan työaikaan ja; (3) saada tietoa työpaikan käytännöistä ja työpaikkaa koskevista muutoksista. Näitä mahdollisuuksia kartoitetaan 12 väittämän voimin.

Työn voimavarojen yleisyys sivistystoimessa

Kuviossa 1 esitetään tähän tutkimukseen osallistuneiden sivistystoimen työntekijöiden kokemukset voimaannuttavista henkilöstökäytännöistä, palvelevasta johtamisesta ja sosiaalisesta pääomasta. Arvioita verrataan kuntien kaikkien työntekijöiden kokemuksiin. Sosiaalista pääomaa kuvaavat kysymykset koskevat työntekijöiden välistä luottamusta, kokemusta siitä, että työtoverit tarjoavat tarvittaessa apuaan ja tukeaan sekä ovat ystävällisiä toisiaan kohtaan. Kysyimme myös yhteisöllisyyden kokemuksesta työpaikalla. Sosiaalista pääomaa arvioitiin sivistystoimessa ja muilla palvelualoilla samansuuntaisesti, ja arviot olivat hyvin myönteiset (keskiarvot 4,2 ja 4,1 asteikolla 1–5).

Tutkimuksessamme kartoitimme kokemuksia palvelevasta johtamisesta väittämällä, jotka kuvaavat esimiehen tapaa johtaa ja toimia aidosti omana itsenään toisaalta rohkeasti, mutta myös nöyrästi ja anteeksi antaen. Palveleva esimies voimaannuttaa ja rohkaisee sekä vastuuttaa työntekijöitään, kantaa vastuuta yhteisistä tavoitteista, mutta osaa antaa tehdystä työstä kunnian niille, joille se kuuluu. Sivistystoimessa keskimääräinen kokemus palvelevasta johtamisesta oli hieman myönteisempi kuin muilla palvelualoilla (keskiarvot 4,1 ja 3,9 asteikolla 1–6). Vastausasteikon perusteella sivistystoimen henkilöstö on jossain määrin samaa mieltä sen kanssa, että työpaikalla toteutuu työntekijälähtöinen ihmisiä kunnioittava ja huomioiva johtamista.

Voimaannuttavina henkilöstökäytäntöinä kartoitimme tutkimuksessamme työntekijöitä osallistavia toimintatapoja, jotka lisäävät kokemusta omista vaikutusmahdollisuuksista työhön, työnteon tapoihin ja työjärjestelyihin liittyen. Sivistystoimen ja muiden kuntatyöntekijöiden arvioiden keskiarvo voimaannuttavista henkilöstökäytännöistä oli keskenään samalla tasolla (keskiarvot 3,5 asteikolla 1–5). Näin ollen arviot painottuvat lievästi myönteiseen päähän asteikkoa. Tarkastelluista työn voimavaroista palveleva johtaminen arvioitiin sivistystoimessa siis selvimmin myönteisemmin kuin muualla.

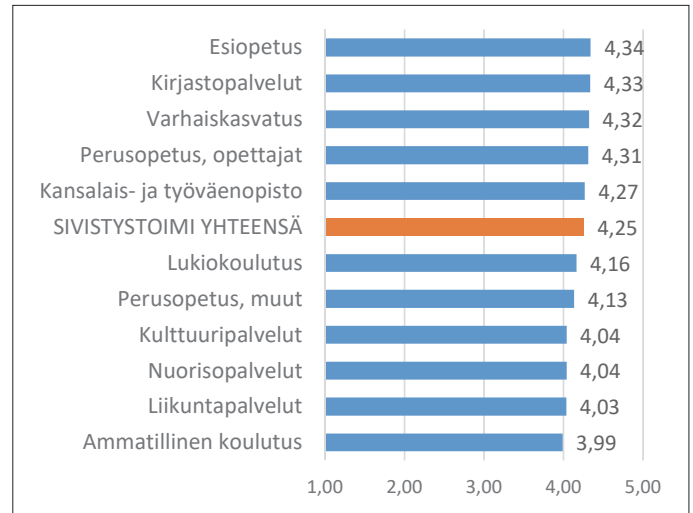


Kuvio 1. Työn voimavaratekijät ARTTU2-kuntien sivistystoimen sekä muun henkilöstön arvioimina vuonna 2016. Sosiaalinen pääoma ja voimaannuttava henkilöstöjohtaminen: Vastausten keskiarvot asteikolla 1-5; 1=täysin eri mieltä ja 5=täysin samaa mieltä. Palveleva johtaminen: Vastausten keskiarvot asteikolla 1-6; 1=täysin eri mieltä ja 6=täysin samaa mieltä.

Työn voimavarojen yleisyys sivistystoimen eri aloilla

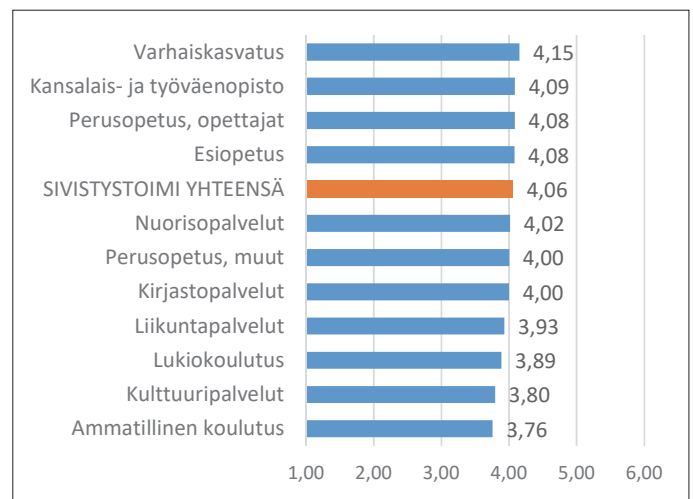
Kuviossa 2 tarkastellaan kuntahenkilöstön keskimääräistä kokemusta sosiaalisesta pääomasta sivistystoimen eri palvelualueilla. Kokemukset olivat kaiken kaikkiaan myönteiset (keskiarvo vaihteli palvelualueittain välillä 3,99 ja 4,34). Erityisen myönteisesti erottuivat perusopetuksen opettajat, varhaiskasvatuksen ja esiopetuksen henkilöstö sekä kansalais- ja työväenopistojen ja kirjastopalveluiden henkilöstö. Jonkin verran vähäisemmä-

si sosiaalinen pääoma koettiin ammatillisen koulutuksen sekä nuoriso-, kulttuuri- ja liikuntapalveluiden henkilöstön parissa.



Kuvio 2. Sosiaalinen pääoma ARTTU2-kuntien sivistystoimen henkilöstön arvioimana vuonna 2016. Vastausten keskiarvot eri palvelualueissa asteikolla 1-5; 1=hyvin harvoin ja 5=hyvin usein. (N tot. =3 946)

Kuviossa 3 vertaillaan kuntahenkilöstön keskimääräistä kokemusta palvelevasta johtamisesta sivistystoimen eri palvelualueilla. Arviot palvelevasta johtajasta vaihtelevat välillä 3,76–4,15. Korkeimmat arviot annettiin varhaiskasvatuksessa. Matalimmillaan arviot olivat ammatillisen koulutuksen sekä kulttuuripalveluiden työntekijöillä.



Kuvio 3. Palveleva johtaminen ARTTU2-kuntien sivistystoimen henkilöstön arvioimana vuonna 2016. Vastausten keskiarvot eri palvelualueissa asteikolla 1-6; 1=täysin eri mieltä ja 6=täysin samaa mieltä. (N tot. =3 946)

Kuviossa 4 vertaillaan kuntahenkilöstön keskimääräistä kokemusta voimaannuttavasta henkilöstöjohtamisesta sivistystoimen eri palvelualueilla. Voimaannuttavimpana henkilöstöjohtamisen kokivat kansalais- ja työväenopistojen työntekijät.

Myös nuoriso- ja kirjastopalveluiden työntekijät erottuivat myönteisesti. Matalimmat arviot antoivat ammatillisen koulutuksen parissa työskentelevät.



Kuvio 4. Voimaannuttava henkilöstöjohtaminen ARTTU2-kuntien sivistystoimen henkilöstön arvioina vuonna 2016. Vastausten keskiarvot eri palvelualueissa asteikolla 1-5; 1=täysin eri mieltä ja 5=täysin samaa mieltä. (N tot. =3 946)

Tutkimuksessa on tarkasteltu myös sitä, miten eri kuntakoko- luokkaa edustavien kuntien työntekijät arvioivat voimaannuttavaa henkilöstöjohtamista, palvelevaa johtamista sekä sosiaalista pääomaa omassa kunnassaan. Työn voimavaroja arvioitiin hyvin samansuuntaisesti erikokoisissa kunnissa. Sosiaalisen pääoman suhteen arviot olivat tasaisimpia. Eniten kuntakokoluokittaista vaihtelua löytyi palvelevan johtamisen arvioissa. Yleisesti voidaan sanoa, että myönteisimmin voimavaroja arvioidaan pienimmissä alle 5 000 asukkaan sekä 20 001–50 000 asukkaan kunnissa. Hieman muita kielteisemmin työnsä voimavaroja arvioivat 50 000–100 000 asukkaan kuntien työntekijät. Vastausten kuntakokoluokittaiset keskiarvot löytyvät liitteestä 3.

4 Työn kuormittavat vaatimukset sivistystoimessa

Työn vaatimukset ovat niitä tekijöitä työssä, jotka kuormittavat työntekijää psyykkisesti, sosiaalisesti tai fyysisesti (Demerouti ym., 2001). Työn vaatimukset eivät aina ole itsessään negatiivisia, mutta niistä saattaa muodostua kielteisiä kuormitustekijöitä, mikäli niistä selviytyminen edellyttää huomattavaa ponnistelua eikä riittävää palautumista työstä tapahdu (Bakker & Demerouti, 2007). Tässä tutkimuksessa tarkastelimme työn vaatimuksina työn määrällistä kuormittavuutta sekä erilaisia estevaatimuksia työssä. Kysyimme myös, miten paljon muutoksia vastaajat olivat kokeneet viimeisten kuuden kuukauden aikana liittyen työhönsä, työryhmänsä kokoonpanoon tai työpaikkansa organisaatorakenteeseen.

Määrällinen kuormittavuus

Henkilöstökyselyyn keväällä 2016 vastanneet työntekijät arvioivat kolmen väittämän avulla työnsä määrällistä kuormittavuutta

vastaamalla, kuinka usein heillä on liikaa töitä, liian vähän aikaa töistä suoriutumiseen tai töiden ruuhkautumista työmäärän epätasaisen jakautumisen takia. Työn määrälliset vaatimukset voivat kertoa myös työn haastavuudesta (LePine ym., 2005), ja silloin ne voivat vaikuttaa paitsi työntekijää uuvuttavina, myös myönteisesti työn imun kokemukseen (Van den Broeck ym., 2010). Liiallisena työn määrä kuitenkin tyypillisesti heikentää työn imua ja ylipäätään työhyvinvointia (Hakanen ym., 2008).

Estevaatimukset

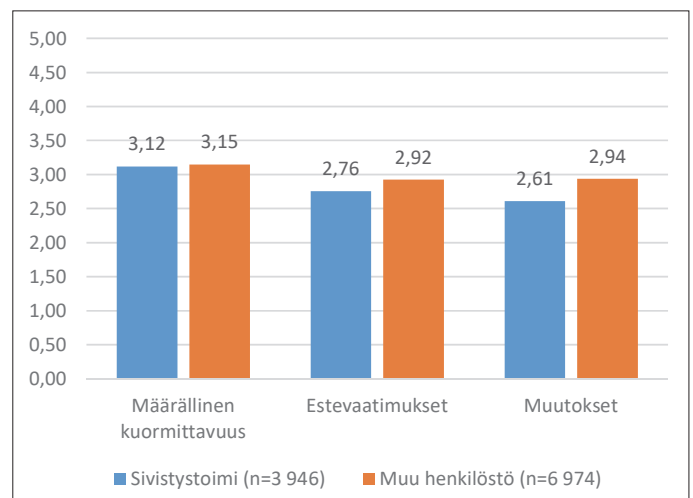
Työn estävät vaatimukset vaikuttavat työhyvinvointiin aina kielteisesti (Lorente ym., 2008). Tässä tutkimuksessa tarkasteltuja työssä ilmeneviä estevaatimuksia tarkasteltiin viiden väittämän avulla, jotka kartoittivat, kuinka usein työtä vaikeuttivat erilaiset rooleihin liittyvät ristiriidat sekä kankeat toimintatavat tai puutteellisuus työvälineissä ja tiedonsaannissa.

Muutokset

Suuret muutokset koettelevat tällä hetkellä kuntakenttää. Tutkimustiedon valossa organisaatiomuutokset pääasiassa heikentävät työhyvinvointia (Pahkin, 2015). Aiemmin ARTTU2-sarjassa julkaistussa tutkimusraportissamme (Harju & Hakanen, 2016) havaitsimme, ettei tutkimuskuntien henkilöstön työssään kohtaamien muutosten määrä kuitenkaan ollut vielä keväällä 2016 olennaisesti vaikuttanut työhyvinvoinnin kokemuksiin. Muutoksia tutkittiin kolmella kysymyksellä, jotka koskivat kuuden viimeisen kuukauden aikana tapahtuneiden muutosten laajuutta omissa työtehtävissä, työryhmässä tai organisaatorakenteissa.

Työn vaatimusten yleisyys sivistystoimessa

Kuviossa 5 esitetään tähän tutkimukseen osallistuneiden kuntien sivistystoimen työntekijöiden kokemukset työnsä määrällisestä kuormittavuudesta sekä estevaatimuksista ja muutoksista työssä. Arvioita verrataan kuntien kaikkien työntekijöiden kokemuksiin näistä tekijöistä.



Kuvio 5. Työn kuormittavat vaatimukset ARTTU2-kuntien sivistystoimen sekä muun henkilöstön arvioina vuonna 2016. Vastausten keskiarvot asteikolla 1-5; 1=ei lainkaan/hyvin harvoin ja 5=hyvin paljon/hyvin usein. (N tot. = 3 946)

Työ kuormitti määrällisesti yhtä paljon sivistystoimen ja muiden alojen työntekijöitä kunnissa. Sivistystoimen työntekijät arvioivat työssään ilmenevän erilaisia estevaatimuksia hieman vähemmän kuin muut työntekijät kunnissa. Vastausten keskiarvon perusteella työtä hankaloittavat rooliristiriidat ja byrokratia kuormittivat sivistystoimessa työtä keskimäärin vain toisinaan. Sivistystoimen työntekijät olivat myös kohdanneet viime aikoina työssään selvästi vähemmän muutoksia kuin muiden alojen työntekijät. Kaiken kaikkiaan arviot kuormitustekijöistä sivistystoimessa olivat keskimääräisesti varsin kohtuulliset. (kuvio 5)

Työn vaatimusten yleisyys sivistystoimen eri aloilla

Kuviossa 6 vertaillaan kuntahenkilöstön keskimääräistä kokemusta työn määrällisestä kuormittavuudesta sivistystoimen eri palvelualaluokissa. Työmäärä ja aikapula kuormittivat eniten ammatillisen koulutuksen parissa työskenteleviä. Vähiten työn määrällisiä vaatimuksia kokivat liikuntapalveluiden työntekijät. Muut palvelualaluokat sijoittuivat näiden kahden ryhmän väliin.

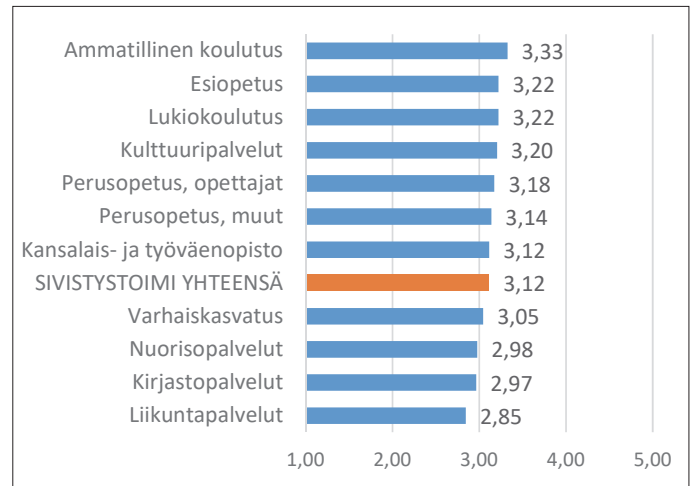
Kuviossa 7 vertaillaan vastaajien keskimääräistä kokemusta työn estevaatimuksista (rooliristiriidat, byrokratia) sivistystoimen eri palvelualaluokissa. Myös työtä estäviä ja hankaloittavia vaatimuksia koettiin eniten ammatillisessa koulutuksessa. Ero kaikilla muilla sivistystoimen palvelualoilla työskenteleviin oli varsin suuri.

Kuviossa 8 vertaillaan kuntahenkilöstön kokemuksia työtä, työryhmää ja organisaatiota koskevien muutosten määrästä sivistystoimen eri palvelualaluokissa. Erot muutokset viimeisten kuuden kuukauden aikana olivat kohdistuneet eniten ammatillisen koulutuksen parissa työskenteleviin. Keskimääräistä enemmän muutoksia olivat kokeneet myös nuorisopalvelujen sekä kansalais- ja työväenopistojen työntekijät. Vähiten muutoksia koettiin tapahtuneen perusopetuksen opettajien, kirjastopalveluissa työskentelevien sekä lukiokoulutuksen työntekijöiden parissa.

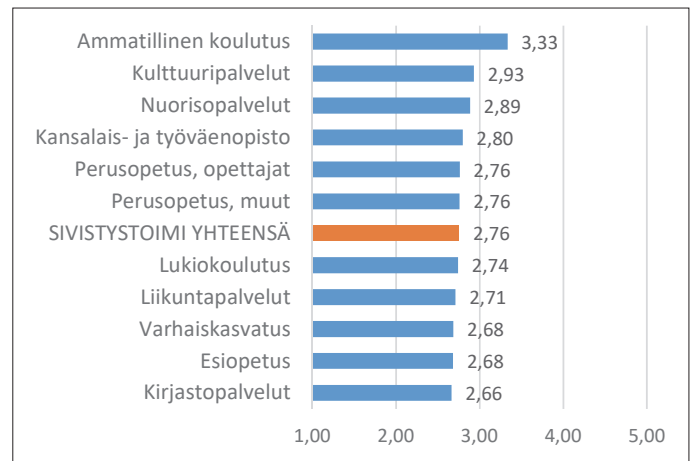
Kokemukset työn kuormitustekijöistä vaihtelivat erikokoisissa kunnissa selkeämmin kuin arviot työn voimavaroista. Etenkin arviot estevaatimusten ja muutosten määrästä vaihtelivat sen mukaan, minkä kokoisessa kunnassa vastaaja työskenteli; pienimmissä kunnissa näitä koettiin olevan selvästi vähemmän kuin suurimmissa, etenkin 50 001–100 000 asukkaan kunnissa. Työn määrällisen kuormittavuuden suhteen vaihtelu ei ollut yhtä suurta, mutta myös määrällisesti työ kuormittaa enemmän suurimmissa kunnissa. Näyttäisi siis siltä, että henkilöstöjohtamisen käytännöt ja muut työn voimavarat jakautuvat melko tasaisesti erikokoisissa kunnissa, kun taas kuormitustekijät kasaantuvat nimienomaan suurimpiin kuntiin.

5 Työn vetovoiman osoittimet sivistystoimessa

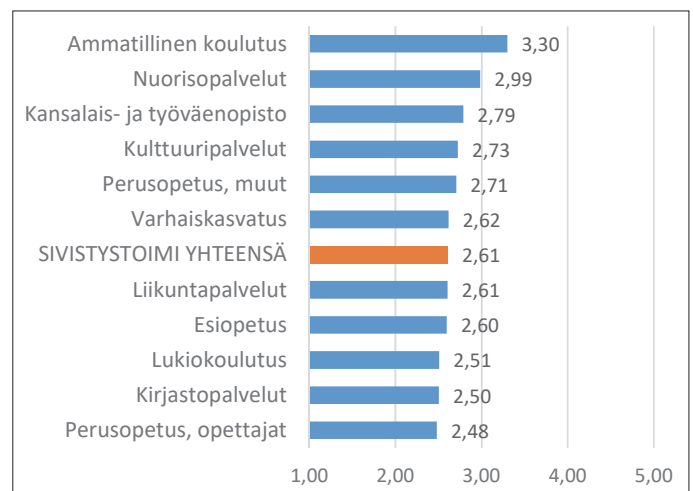
Tässä raportissa tarkastellaan kolmea työn ja työpaikan vetovoiman vahvaa osoitinta: työn imua, työpaikkaan sitoutumista sekä tyytyväisyyttä työuraan. Kun henkilöstö kokee riittävästi



Kuvio 6. Työn määrällinen kuormittavuus ARTTU2-kuntien sivistystoimen henkilöstön arvioimana vuonna 2016. Vastausten keskiarvot eri palvelualaluokissa asteikolla 1-5; 1=hyvin harvoin ja 5=hyvin usein. (N tot.= 3 946)



Kuvio 7. Estevaatimukset työssä ARTTU2-kuntien sivistystoimen henkilöstön arvioimana vuonna 2016. Vastausten keskiarvot eri palvelualaluokissa asteikolla 1-5; 1=hyvin harvoin ja 5=hyvin usein. (N tot. = 3 946)



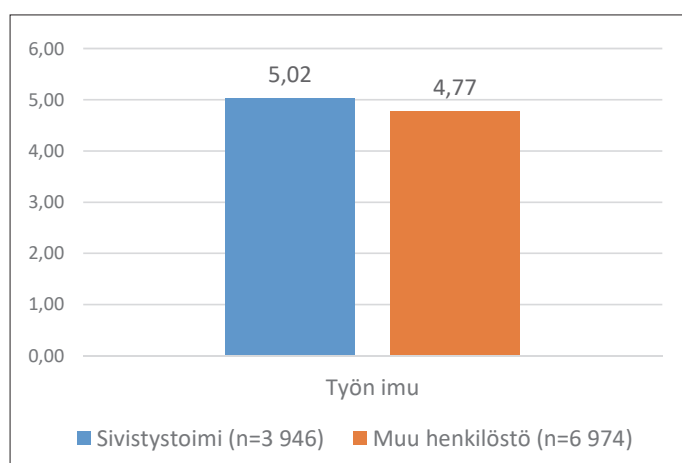
Kuvio 8. Muutokset edellisen 6 kk aikana ARTTU2-kuntien sivistystoimen henkilöstön arvioimana vuonna 2016. Vastausten keskiarvot eri palvelualaluokissa asteikolla 1-5; 1=ei lainkaan ja 5=hyvin paljon. (N tot. = 3 946)

työn imua, haluaa se myös todennäköisemmin jatkaa pidempään samassa työpaikassa ja nämä yhdessä vaikuttavat myös siihen, että työuraan ollaan kaiken kaikkiaan tyytyväisempiä. Ajallisesti työn imu kuvastaa hyvinvointia tässä ja nyt, sitoutuminen taas pidemmän aikavälin myönteistä asennetta työhön ja tyytyväisyys työuraan sisältää käsityksen omasta urasta kaiken kaikkiaan.

Työn imun yleisyys sivistystoimessa

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. Lisäksi työn imu on yhdistetty hyvään työssä suoriutumiseen, työn tuottavuuteen sekä parempaan terveyteen, työkykyyn ja mielenterveyteen (Hakanen, 2014). Lukuisat myönteiset seuraukset tekevätkin työn imun edistämistä työpaikoilla ensiarvoisen tärkeää.

Kuviossa 9 kuvataan työn imun yleisyyttä kuntien sivistystoimen sekä muun henkilöstön arvioimana. Sivistystoimessa työn imu on korkealla tasolla ja vielä jonkin verran korkeampaa kuin muilla kuntien palvelualoilla. Kaiken kaikkiaan kunnissa on koettu tarmokkuudesta, omistautumisesta ja uppoutumisesta koostuvaa työn imua keskimäärin muutaman kertoja viikossa.



Kuvio 9. Työn imun kokemukset ARTTU2-kuntien sivistystoimen sekä muun henkilöstön arvioimina vuonna 2016. Vastausten keskiarvot asteikolla 0-6; 0=en koskaan ja 6=päivittäin.

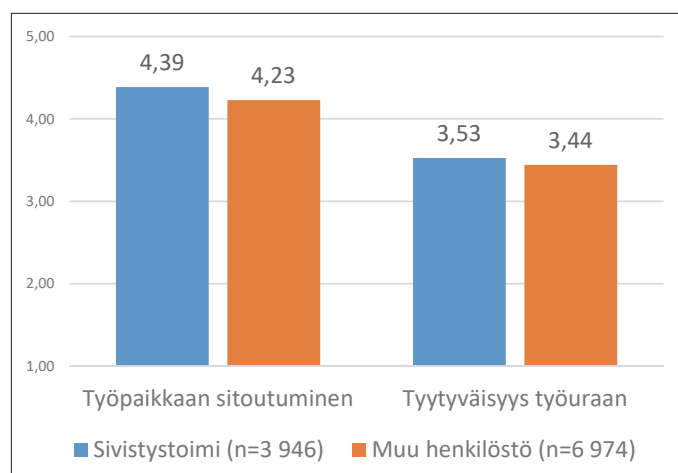
Työpaikkaan sitoutumisen yleisyys sivistystoimessa

Työntekijöiden sitoutuminen organisaatioonsa, eli samastuminen sen tavoitteisiin, myönteinen asenne sitä kohtaan ja kiinteä osallistuminen sen toimintaan, on merkittävä tekijä työnantajamielikuvissa ja työpaikan houkuttelevuudessa. Aiemmat tutkimukset ovat osoittaneet työpaikkaan sitoutumisen olevan yhteydessä työn tuottavuuteen sekä vähäisempiin työpaikan vastaisiin tekoihin ja työpaikan vaihtamiseen (Morrow, 2011). Tutkimuksessamme työpaikkaan sitoutumista tutkittiin kolmella väittämällä, jotka kuvasivat valmiutta panostaa työpaikan tavoitteiden toteutumiseen, toiminnan tavoitteiden pitämistä tärkeinä sekä ylpeyttä omasta työpaikasta.

Työuraan tyytyväisyyden yleisyys sivistystoimessa

Työuraan tyytyväisyyttä voi pitää tärkeänä kokonaisvaltaisena osoittimena sille, miten työntekijä arvioi työkokemuksiaan ja työn palkitsevuutta sekä heijastuvan vahvasti siihen, miten vetovoimaisena hän työpaikkaansa pitkällä tähtäimellä pitää. Hyvällä johtamisella tiedetään olevan vaikutus tyytyväisyydelle työuraan (Joo & Lim, 2013). Samoin erilaisilla työn voimavaroilla on havaittu myönteinen ja työn vaatimuksilla kielteinen yhteys tyytyväisyyteen työuraan (Ren ym., 2013). Tässä tutkimuksessa kartoitimme tyytyväisyyttä saavutuksiin ja aikaansaannoksiin työuralla, uralla etenemistä, ansiokehitystä ja mahdollisuutta kehittää osaamista omien tavoitteiden suuntaisesti (Greenhaus ym., 1990).

Kuviossa 10 tarkastellaan, miten sitoutuneita työpaikkaansa ja miten tyytyväisiä työuraansa kuntien sivistystoimen työntekijät ovat verrattuna kuntien muuhun henkilöstöön. Sitoutuminen oli kunnissa vahvaa kaikkialla ja sivistystoimessa vielä muita aloja hieman vahvempaa. Työuraan oltiin yhtä tyytyväisiä sekä sivistystoimessa että muilla kunta-aloilla. Omaan työuraan ei siis kaiken kaikkiaan keskimäärin oltu tyytymättömiä, muttei myöskään erityisen tyytyväisiä.



Kuvio 10. Sitoutuminen ja tyytyväisyys työuraan ARTTU2-kuntien sivistystoimen sekä muun henkilöstön arvioimina vuonna 2016. Vastausten keskiarvot asteikolla 1-5; 1=täysin eri mieltä ja 5=täysin samaa mieltä. (N tot. = 3 946)

Työn imun kokemusten, työpaikkaan sitoutumisen ja uratyytyväisyyden yleisyys sivistystoimen eri aloilla

Työn imu ilmenee työssä koettuna tarmokkuutena tai energisyytenä, omistautumisen ja ylpeyden kokemuksina sekä nautintona uppoutua työhön. Kuviossa 11 vertaillaan kuntahenkilöstön työn imun tasoa sivistystoimen eri palvelualaluokissa. Eniten työn imun kokemuksia ilmeni esiopetuksen parissa työskentelevillä. Keskiarvo oli peräti 5,3, joka viittaa siihen, että työn imua koettiin vähintään useita kertoja viikossa. Muita vahvempaa työn imu oli myös varhaiskasvatuksessa, kansalais- ja työväenopistoissa sekä perusopetuksen opettajilla. Matalimmillaan työn imun arviot olivat kulttuuri- ja kirjastopalveluissa sekä ammatillisen koulutuksen parissa työskentelevillä, mutta nämäkin arviot olivat melko myönteisiä.

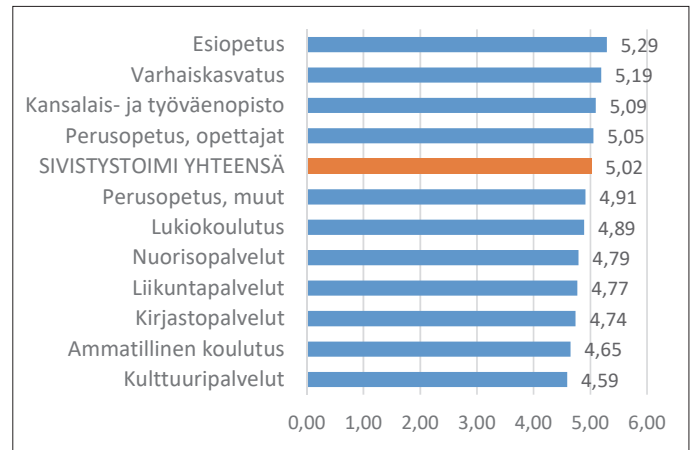
Kuviossa 12 vertaillaan kuntahenkilöstön sitoutumista työpaikkaansa sivistystoimen eri palvelualaluokissa. Työntekijät kaikilla sivistystoimen palvelualoilla olivat hyvin sitoutuneita työpaikkaansa. Arviot vaihtelivat 4,18 ja 4,55 välillä. Työntekijöiden sitoutuminen oli suhteellisesti ottaen vähäisintä ammatillisessa koulutuksessa ja korkeinta kansalais- ja työväenopistoissa, esiopetuksessa sekä kirjastopalveluissa.

Kuviossa 13 vertaillaan kuntahenkilöstön tyytyväisyyttä työuraansa sivistystoimen eri palvelualaluokissa. Tyytyväisimpiä työuraansa olivat lukiokoulutuksen sekä kansalais- ja työväenopistojen henkilöstö. Lähelle tätä sijoittuivat perusopetuksen opettajat sekä varhaiskasvatuksen ja esiopetuksen työntekijät. Vähiten tyytyväisiä työuraansa olivat kulttuuri- sekä liikuntapalvelujen työntekijät.

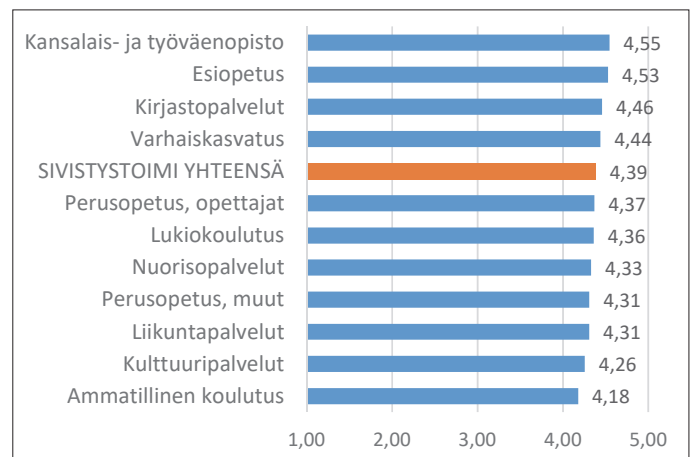
Työpaikan vetovoiman osoittamista kuntakoolla ei ollut juurikaan merkitystä siihen, miten sitoutuneita työntekijät olivat työpaikkaansa. Kuntatyöntekijät siis kokevat työnsä tavoitteet tärkeiksi ja ovat ylpeitä työstään eri palvelualoilla eri kokoisissa kunnissa. Tyytyväisyys työuraan vaihteli hieman sen mukaan, minkä kokoisessa kunnassa vastaaja työskenteli. Tyytyväisimpiä oltiin pienimmissä alle 5 000 asukkaan sekä 20 001–50 000 asukkaan kunnissa ja kielteisimmin työuran kehitystä arvioitiin yli 100 000 asukkaan kunnissa. Myös työn imua koettiin enemmän alle 5 000 asukkaan sekä 20 001–50 000 asukkaan kunnissa. Vähiten työn imua koettiin 50 001–100 000 asukkaan sekä yli 100 000 asukkaan kunnissa. Kuitenkin työn imua koettiin usein kaiken kokoisissa kunnissa. Kaiken kaikkiaan palvelualaluokalla näyttäisi olleen suurempi merkitys sitoutumiselle, uratyytyväisyydelle ja työn imulle kuin kunnan koolla.

6 Työn voimavarojen ja vaatimusten yhteydet vetovoimasta kertoviin työhyvinvoinnin osoittimiin

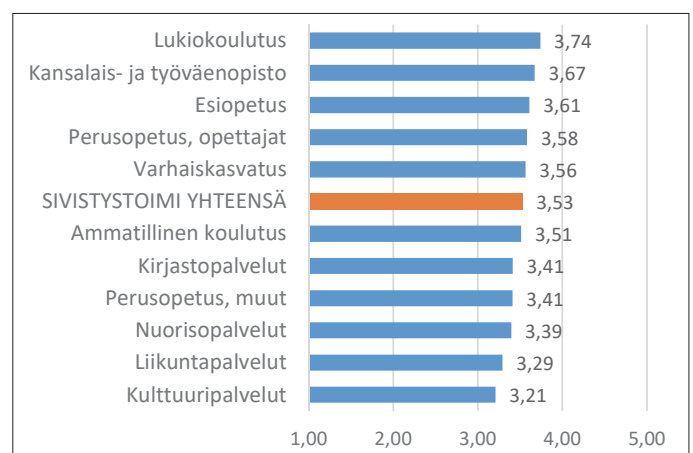
Edellä olemme tarkastelleet kuntien sivistystoimen työntekijöiden kokemuksia erilaisista työtä kuormittavista tekijöistä ja muutoksista sekä toisaalta henkilöstöjohtamista ja sosiaalista pääomaa koskevista voimavaroista. Näiden työn vaatimusten ja voimavarojen voidaan olettaa vaikuttavan työntekijöiden työn



Kuvio 11. Työn imun kokemukset ARTTU2-kuntien sivistystoimen henkilöstön arvioimana vuonna 2016. Vastausten keskiarvot eri palvelualaluokissa asteikolla 0-6; 0=en koskaan ja 6=päivittäin. (N tot. = 3 946)



Kuvio 12. Työpaikkaan sitoutuminen ARTTU2-kuntien sivistystoimen henkilöstön arvioimana vuonna 2016. Vastausten keskiarvot eri palvelualaluokissa asteikolla 1-5; 1=täysin eri mieltä ja 5=täysin samaa mieltä. (N tot. = 3 946)



Kuvio 13. Tyytyväisyys työuraan ARTTU2-kuntien sivistystoimen henkilöstön arvioimana vuonna 2016. Vastausten keskiarvot eri palvelualaluokissa asteikolla 1-5; 1=täysin eri mieltä ja 5=täysin samaa mieltä. (N tot. = 3 946)

imuun, työpaikkaan sitoutumiseen sekä tyytyväisyyteen työuraan. Seuraavaksi tarkastelemme tutkimiemme työn voimavarojen ja vaatimusten sekä vetovoiman osoittimien välisiä yhteyksiä, eli sitä, miten eri tekijät selittivät työn imun, työpaikkaan sitoutumisen sekä työuraan tyytyväisyyden vaihtelua sivistystoimissa.

Taulukossa 2 on esitetty työn mahdollisten ”poistoyöntävien” tekijöiden eli määrällisen työn kuormittavuuden, estevaatimusten ja muutosten sekä toisaalta työn ”vetovoimatekijöiden” eli sosiaalisen pääoman, palvelevan johtamisen ja voimaannuttavien henkilöstökäytäntöjen yhteyksiä työn imun kokemuksiin. Tutkimuksessa esiin tulleet myönteinen yhteys on merkitty plusmerkillä (+), eli mitä enemmän kysyttyä asiaa (työn vaatimuksia ja voimavaroja), sitä enemmän myös työn imua, sitoutumista työpaikkaan tai uratyytyväisyyttä. Käänteinen yhteys taas on merkitty miinusmerkillä (-), eli mitä enemmän kysyttyä asiaa, sitä vähemmän vetovoimaa osoittavia myönteisiä asioita. Taulukossa ei ole mitään merkintää niiden muuttujien kohdalla, joiden välillä yhteyttä ei löytynyt. Tarkemmat arvot yhteyksistä löytyvät liitteestä 3.

Taulukko 2. Työn vaatimusten ja voimavarojen yhteydet vetovoiman osoittimiin.

Työn vaatimukset ja voimavarat	Vetovoiman osoittimet		
	Työn imu	Sitoutuminen työpaikkaan	Tyytyväisyys työuraan
Määrällinen kuormittavuus		+	
Estevaatimukset työssä	-	-	-
Muutokset	+		+
Sosiaalinen pääoma	+	+	+
Palveleva johtaminen	+	+	
Voimaannuttava henkilöstöjohtaminen	+	+	+
Sukupuoli			
Ikä			

Yhteydet työn imuun

Odotetusti työn estevaatimukset eli erilaiset rooliristiriidat, heikko tiedonsaanti ja byrokraattiset toimintatavat olivat yhteydessä vähäisempään työn imun kokemukseen. Odotetusti myös työn voimavarat: voimaannuttavat henkilöstökäytännöt, palveleva johtaminen ja sosiaalinen pääoma olivat yhteydessä vahvempaan työn imuun. Kokonaisuudessaan ne olivat työn imulle myös tärkeämpiä kuin estevaatimusten vähäisyys. Työn määrällinen kuormittavuus (kiire, tekemättömät työt) eivät olleet yhteydessä työn imuun ja ehkä yllättäen kyselyä edeltävän puolen vuoden aikana koetut muutokset työssä olivat lievässä myönteisessä yhteydessä työn imuun. Monien aiempien tutkimusten mukaisesti stressiä ja työuupumusta aiheuttavat kiire ja työn määrä eivät siis sivistystoimissa näytä vähentävän työn imua. Aiemmassa Uutta ARTTU2 ohjelmasta -raportissamme (Harju & Hakanen, 2016) muutokset olivat myönteisessä yhteydessä työuupumusoireiluun ja nyt tässä myös korkeampaan työn imuun. Tähänastiset muutokset näyttävätkin olevan niin sanottuja työn haastevaatimuksia, jotka yhtäältä ovat kuormittaneet, mutta

toisaalta myös virittäneet myönteisiä kokemuksia, kuten työn imua.

Yhteydet sitoutumiseen

Seuraavaksi tarkastelimme vastaavalla tavalla työn vaatimusten ja voimavarojen yhteyksiä työpaikkaan sitoutumiseen. Työn määrällinen kuormittavuus ei ollut missään yhteydessä työn imuun, ja sen lisäksi se oli jopa lievässä yhteydessä vahvempaan sitoutumiseen työpaikkaan. Kuten odotettua, työn estevaatimukset olivat kuitenkin yhteydessä matalampaan sitoutumiseen. Muutokset työssä eivät olleet yhteydessä siihen, miten sitoutuneita ja ylpeitä omasta työpaikasta oltiin. Kaikki tutkimamme työn voimavarat olivat myönteisessä yhteydessä työpaikkaan sitoutumiseen. Etenkin voimaannuttava henkilöstöjohtaminen oli vahvassa yhteydessä korkeampaan sitoutumiseen.

Yhteydet uratyytyväisyyteen

Lopuksi tarkastelimme työn voimavarojen ja vaatimusten yhteyttä siihen, miten tyytyväisiä kuntien sivistystoimen työntekijät olivat työuraansa. Kokemukset työtä estävistä rooliristiriidoista ja byrokraatiasta olivat yhteydessä myös vähäisempään tyytyväisyyteen työuraan. Muutokset taas olivat yhteydessä korkeampaan tyytyväisyyteen koskien työuraa. Tutkimistamme työn voimavaroista sosiaalinen pääoma ja ennen kaikkea voimaannuttava henkilöstöjohtaminen olivat myönteisessä yhteydessä työuraan tyytyväisyyteen. Palveleva johtaminen ei mainittujen voimavarojen huomioon ottamisen jälkeen enää ollut yhteydessä tyytyväisyyteen työuran kehityspiirteisiin. Oletettavasti hyvä lähijohtaminen vaikuttaa välittömämmin työn imuun ja työpaikkaan sitoutumiseen, kun taas voimaannuttavilla henkilöstökäytännöillä ja sosiaalisella pääomalla on merkitystä tyytyväisyyttä työuraan kokonaisvaltaisesti arvioitaessa.

Taulukossa 3 on esitetty analyysien tulokset siitä näkökulmasta, kuinka monta prosenttia tutkimamme muuttajat selittivät työn imun, työpaikkaan sitoutumisen ja työuraan tyytyväisyyden kokonaisvaihtelusta sivistystoimen henkilöstössä. Sisällytimme hierarkkiseen regressiomalliin portaittaisesti muuttajat siten, että ensin kokonaismallissa kutakin työn vetovoiman osoitinta selitti ikä ja sukupuoli, toisella askeleella työn eri vaatimukset ja kolmannella askeleella työn eri voimavarat. Tarkoituksena oli tarkastella, vieläkö sivistystoimen vetovoimaa lisäävillä työn voimavaroilla on merkitystä, kun muut tekijät on otettu huomioon.

Ensinnäkin työn imun kaikesta vaihtelusta vastaajan sukupuoli ja ikä selittivät vain 2,9 prosenttia. Työn erilaiset vaatimukset selittivät yksilöllisten tekijöiden vaikutusten vakioimisen jälkeen 7,7 prosenttia työn imun vaihtelusta. Yksilöllisten tekijöiden ja työn vaatimusten huomioon ottamisen jälkeen työn voimavariatekijät selittivät vielä 10,5 prosenttia kaikesta työn imun vaihtelusta.

Vastaavasti toiseksi työn erilaiset vaatimukset selittivät yksilöllisten tekijöiden vaikutusten vakioimisen jälkeen 12,9 prosenttia työpaikkaan sitoutumisen vaihtelusta. Muiden tekijöiden huomioon ottamisen jälkeenkin työn voimavariatekijät selittivät vielä 16,4 prosenttia kaikesta työpaikkaan sitoutumisen vaihtelusta.

Lopulta kolmanneksi työn erilaiset vaatimukset selittivät yksilöllisten tekijöiden vaikutusten vakioimisen jälkeen 9,9 prosenttia työuraan tyytyväisyyden vaihtelusta. Jälleen muiden muuttujien huomioon ottamisen jälkeenkin työn voimavaratekijät selittivät vielä 12,6 prosenttia kaikesta työuraan tyytyväisyyden vaihtelusta.

Kaiken kaikkiaan kokonaismalli selitti 21–30 prosenttia työn imun, työpaikkaan sitoutumisen ja työuraan tyytyväisyyden vaihtelusta sivistystoimen tutkimusjoukossa, eli niiden avulla voidaan merkittävällä tavalla ymmärtää tekijöitä, jotka lisäävät (tai vähentävät) sivistystoimen vetovoimaisuutta. Edellä mainittuja selitysosuuksia voidaan pitää merkittävinä myös käytännön näkökulmasta. Loppu ”selittämätön osuus” liittyy yhtäältä kaikkeen kyselytutkimukseen koskevaan mittavirheeseen ja toisaalta moniin tilastomalleissa kartoittamatta jääneisiin tekijöihin (esim. muut työn voimavarat ja vaatimukset ja työn ja muun elämän tasapaino).

7 Päätelmiä ja suosituksia

Tässä tutkimuksessa on selvitetty kuntien sivistystoimen henkilöstön arvioita henkilöstöjohtamisen käytännöistä ja henkilöstövoimavaroista, työn vaatimuksista ja koetuista muutoksista sekä työhyvinvoinnin eri osoittimista. Tarkoituksena on ollut selvittää niitä henkilöstöjohtamisen käytäntöjä ja voimavaroja, jotka synnyttävät vetovoimaa ja halukkuutta työskennellä kunnissa myös tulevaisuudessa ja tätä vetovoimaa mahdollisesti koettelevia työn kuormitustekijöitä.

Henkilöstöjohtamisen tiloina on tarkasteltu voimaannuttavia henkilöstökäytäntöjä sekä palvelevaa johtamista. Tarkastelu kohdistui myös laajemmin työyhteisön toimintakulttuuria heijastelevaan sosiaaliseen pääomaan. Voimaannuttaviin henkilöstökäytäntöihin sisältyvät mahdollisuudet vaikuttaa työn tekemisen tapoihin, työssä kehittymiseen sekä työaikaan ja työn ja muun elämän tasapainottamiseen. Lisäksi voimaannuttavat henkilöstökäytännöt sisältävät mahdollisuuden saada riittävä-

sti työpaikkaa koskevaa tietoa, joka erityisesti muutostilanteissa voi olla ratkaisevan tärkeää organisaation toimintakyvyille. Palvelevan johtamisen ydinajatus on, että johtajan ydintyötä on auttaa omaa ryhmäänsä onnistumaan saavuttamaan työnsä tavoitteet, voimaan hyvin ja kehittymään työssään (Hakanen & Pessi, 2017). Palveleva johtaja vastuuttaa ja valtuuttaa. Työntekijät tietävät, mitä heiltä odotetaan, mutta jokaisella on valtuudet toteuttaa tehtävät itselle fiksimmalla tavalla. Palveleva johtaja varmistaa, että jokaisen parhaat potentiaalit voivat tulla hyödynnetyiksi työssä ja että työntekijä tulee kuunnelluksi, kohdatuksi ja kannustetuksi. Kolmantena sivistystoimen vetovoimaa lisäävänä tekijänä tarkasteltiin sosiaalista pääomaa: työpaikalla vallitsevaa luottamusta, yhteisöllisyyttä, ystävällisyyttä ja sitä, että voi tarvittaessa saada apua ja tukea.

Aiemmissa kuntamuutoksia fuusioissa tarkastelleissa tutkimuksissa (Stenvall ym., 2008 ja 2011; Vakkala, 2012) on havaittu, miten iso merkitys ihmislähtöisellä, läsnä olevalla ja aidolla sekä suunnitelmallisella ja kehittämismyönteisellä johtamisella on henkilöstövoimavarojen kehittämiseksi ja muutoksista selviytymiseksi. Kuitenkaan muutokset (kuntafuusiot) eivät näyttäneet juurikaan muuttavan johtajien ja esimiesten johtamiskäytäntöjä (Stenvall ym., 2008). Tämän raportin tulokset kertovat, että sivistystoimella on hyvät edellytykset menestyä myös maa- ja sote-uudistuksen jälkeisessä tulevaisuudessa, ja sen varmistamiseksi on perusteltua aloitteellisesti ja tavoitteellisesti vahvistaa hyvää henkilöstöjohtamista.

1. Sivistystoimen nykytila antaa hyvän lähtökohdan kehittää voimavaroja entisestään kohti tulevaisuutta.

Sivistystoimessa voimaannuttavat henkilöstökäytännöt olivat yhtä hyvät kuin muilla kuntien palvelualueilla ja palveleva johtaminen ja sosiaalinen pääoma jopa jonkin verran parempaa. Lisäksi työssä oli vähemmän ”poistyöntäviä” työn haitallisia vaatimuksia, kuten rooliristiriidan ja byrokratian kokemuksia kuin

Taulukko 3. Vetovoiman indikaattoreita; työn imua, työpaikkaan sitoutumista ja tyytyväisyyttä työuraan selittävät tekijät.

Tarkasteltavat muuttajat		Lisäselitysosuus (%)		
Muuttajaluokka	Muuttajaluokan sisältö	Työn imu	Sitoutuminen työpaikkaan	Tyytyväisyys työuraan
Yksilölliset taustatekijät	Sukupuoli ja ikä	2,9 %	1,0 %	0,0 %
Työn vaatimustekijät	Muutokset Määrällinen kuormittavuus Estevaatimukset työssä	7,7 %	12,9 %	9,9 %
Työn voimavaratekijät	Voimaannuttava henkilöstöjohtaminen Palveleva johtaminen Sosiaalinen pääoma	10,5 %	16,4 %	12,6 %
Kokonaisselitysosuus		21,1 %	30,3 %	22,5 %

muilla kuntatyöpaikoilla. Myös muutuskokemukset olivat olleet vähäisempiä. Niinpä erityisesti työn imua koettiin sivistystoimessa muita enemmän ja työpaikkaan sitoutuminen oli keskimääräistä vahvempaa. Voimaannuttavien henkilöstökäytäntöjen ja palvelevan johtamisen keskimääräistä tasoa ei kuitenkaan vielä voi pitää kovin korkeana edes sivistystoimessa. Kun työn kuormittavat vaatimukset onnistutaan jatkossakin pitämään kohtuullisina ja ennen kaikkea ihmislähtöisiä henkilöstökäytäntöjä ja lähijohtamista entisestään parantamaan, voidaan kuntien uskoa menestyvän vetovoimaisina työpaikkoina myös tulevaisuudessa. Näitä voimavaroja lisättäessä myös työn imun taso nousee, minkä myötä aiempien tutkimusten perusteella myös palveluiden korkea laatu, aloitteellisuus ja itseohjautuvuus, uudistuskkyky ja sitoutuminen vahvistuvat.

2. Erot sivistystoimen eri palvelualaluokissa eivät ole hälyttäviä, mutta niihin kannattaa kiinnittää huomiota.

Sivistystoimen eri palvelualaluokissa oli eroja henkilöstöjohtamisen käytäntöjen ja muiden työn voimavarojen sekä työn kuormittavien vaatimusten suhteen. Siten myös työn imussa, sitoutumisessa työpaikkaan ja tyytyväisyydessä työuraan oli eroja. Työn imua koettiin erityisesti esiopetuksessa, varhaiskasvatuksessa, opettajilla perusopetuksessa sekä kansalais- ja työväenopistoissa. Kulttuuripalveluissa ja ammatillisessa koulutuksessa työn imu oli melko selvästi vähäisempää, vaikka silti melko hyvällä tasolla. Erityisesti johtamisen ja sosiaalisen pääoman voimavaroissa sekä työn määrällisissä ja estevaatimuksissa sekä muutuskokemuksissa ammatillisen koulutuksen arviot olivat keskimäärin muita heikompia. Koko sivistystoimessa kannattaa panostaa hyvien henkilöstöjohtamisen käytäntöjen vahvistamiseen, mutta erityisen perusteltua on mahdollisimman nopeasti panostaa ammatillisen koulutuksen henkilöstöön. Lähtökohdat viimeksi mainittuun ovat hyvät, sillä ammatillisen koulutuksen henkilöstö on tutkimuksemme perusteella työpaikkaansa hyvin sitoutunutta ja pitää työnsä tavoitteita tärkeinä.

3. Voimaannuttavia henkilöstökäytäntöjä, palvelevaa johtamista ja työpaikan yhteisöllisyyttä kannattaa vahvistaa!

Tutkimus osoittaa, että hyvät henkilöstöjohtamisen käytännöt, ihmisiä kunnioittava palveleva johtaminen ja työpaikan yhteisöllisyydestä kertova sosiaalinen pääoma lisäävät työhyvinvointia ja työpaikan vetovoimaisuutta enemmän kuin työn kuormittavat vaatimukset kuten aikapaineet ja työn paljous, rooliristiriidat ja byrokratia tai muutokset työn sisällöissä, työryhmässä ja organisaatorakenteessa. Kun kunnista halutaan vetovoimaisia työpaikkoja, on tärkeää panostaa niihin seikkoihin, jotka lisäävät henkilöstön motivaatiota, hyvinvointia ja aloitteellisuutta. Kaikki nämä ominaisuudet luonnehtivat työn imua, jota puolestaan on mahdollista lisätä tässä tutkimuksessa tarkastelluilla johtamisen ja työyhteisön voimavaroilla.

Tähänastisilla muutoksilla on ollut jopa lievä myönteinen vaikutus sivistystoimen henkilöstön työn imuun ja työuraan tyyty-

väisyyteen. Kehittämällä inhimillisiä ja ammatillista kasvua sekä motivaatiota tukevia johtamisen käytäntöjä kunnissa jatkossakin on tulevista muutoksista mahdollista – ei ainoastaan selvitä uupumatta vaan myös – vahvistaen työn imua ja korkealaatuista palvelua sivistystoimessa. Tulosten perusteella useimmat sivistystoimen työntekijät työskentelevät sitoutuneesti tärkeänä pitämässään työssä työn imua kokien. Hyvällä ihmisten johtamisella vaalitaan tätä korvaamatonta vahvuutta ja sitä, että kunta säilyy vetovoimaisena työpaikkana myös tulevaisuudessa.

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.

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22 (3), 309-328.

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.

Greenhaus, J. H., Parasuraman, S., & Wormley, W. M. (1990). Effects of race on organizational experiences, job performance evaluations, and career outcomes. *Academy of Management Journal*, 33, 64–86.

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, J. (2014). Onnellisena työssä? 8 1/2 kysymystä työn imusta. Teoksessa: Lotta Uusitalo-Malmivaara (Toim.). *Positiivisen Psykologian Voima* (ss. 340-365). Helsinki: PS-kustannus.

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. & Pessi, A.-B. (2017). Myötätuntoinen johtaminen. Teoksessa A.-B. Pessi, F. Martela, & M. Paakkanen (Toim.). *Myötätunnon mullistava voima* (s. 281-303).

Hakanen, J. J., Schaufeli, W. B. & Ahola, K. (2008). The Job Demands-Resources model: A three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement. *Work & Stress*, 22, 224-241.

- 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. (2016). Kuntatyöntekijöiden hyvinvointia edistävät johtamiskäytännöt muutoksissa. Uutta ARTTU2-ohjelmasta. ARTTU2-tutkimusohjelman julkaisusarja nro 10/2016. Helsinki, Suomen Kuntaliitto.
- Joo, B.-K. & Lim, T. (2013). Transformational Leadership and Career Satisfaction. The Mediating Role of Psychological Empowerment. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20, 316-326.
- 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.
- LePine, J.A., Podsakoff, N.P., & LePine, M.A. (2005). A meta-analytic test of the challenge stressor-hindrance stressor framework: An explanation for inconsistent relationships among stressors and performance. *Academy of Management Journal*, 48, 764–775.
- Lorente, L.R., Salanova, M.S., Martinez, I.M., & Schaufeli, W.B. (2008). Extension of the Job Demands-Resources model in the prediction of burnout and engagement among teachers over time. *Psicothema*, 20, 354-60
- Morrow, P. C. (2011). Managing organizational commitment: Insights from longitudinal research. *Journal of Vocational Behavior*. Advance online publication. DOI: 10.1016/j.jvb.2010.12.008
- Oksanen, T., Kouvonen, A., Kivimäki, M., Pentti, J., Virtanen, M., Linna, A., & Vahtera, J. (2008). Social capital at work as a predictor of employee health: Multilevel evidence from work units in Finland. *Social Science & Medicine*, 66, 637-649.
- Pahkin, K. (2015). Staying well in an unstable world of work - Prospective cohort study of the determinants of employee well-being. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Pekola-Sjöblom M. (2017). Parhaat mahdolliset palvelut kaikille kuntalaisille? Uutta ARTTU2-ohjelmasta. ARTTU2-tutkimusohjelman julkaisu nro 13/2017. Helsinki, Suomen Kuntaliitto.
- Perhoniemi, R., & Hakanen, J. (2010). Tuomareiden ja esittelijöiden työhyvinvointi yleisissä tuomioistuimissa. Korkeimman oikeuden selvityksiä 1/2010.
- Ren, H., Bolino, M., Shaffer, M.A., & Kraimer, M.L. (2013). The influence of job demands and resources on repatriate career satisfaction: A relative deprivation perspective. *Journal of World Business*, 48, 149-159.
- 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., & 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. 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.
- Stenvall Jari, Majoinen Kaija, Syväjärvi Antti, Vakkala Hanna, Selin Antti (2008). Mees romppeines siihen. Henkilöstövoimavarojen hallinta ja muutoksen johtaminen kuntafuusiossa. Acta nro 191. Helsinki, Suomen Kuntaliitto.
- Stenvall Jari, Vakkala Hanna (2011). Kun romppeet ovat paikoillaan. Onnistunut kuntafuusio - pehmeä vai kova henkilöstövoimavarojen johtaminen. Acta nro 204. Helsinki, Suomen Kuntaliitto.
- Vakkala, H. (2012). Henkilöstö kuntauudistuksissa. Psykologinen johtamisorientaatio muutoksen ja henkilöstövoimavarojen johtamisen edellytyksenä. Acta nro 238. Helsinki, Suomen Kuntaliitto
- 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 den Broeck A., De Cuyper N., De Witte H. & Vansteenkiste M. (2010). Not all job demands are created equal: Differentiating job hindrances and job challenges in the job demands-resources model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16, 735–759.
- 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.

Liite 1. Vastaajamäärät ja vastaajien jakaumat sivistystoimessa kuntakokoluokittain vuonna 2016

Kuntakokoluokka	N	Naisia	Esimiehiä	Keski-ikä, v.
alle 5 000 as.	239	82,8 %	11,8 %	47
5 000–10 000 as.	222	83,8 %	19,1 %	47
10 001–20 000 as.	621	83,5 %	13,8 %	46
20 001–50 000 as.	1 201	87,6 %	11,7 %	46
50 001–100 000 as.	912	85,5 %	12,5 %	48
yli 100 000 as.	748	87,2 %	18,4 %	48
Yhteensä	3 943	85,9 %	13,9 %	47

Liite 2. Muuttujien sisällöt

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 suoritudun 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.

Sosiaalinen pääoma ja yhteisöllisyys

1. Luottavatko työntekijät yleisesti toisiinsa?
2. Saatko tarvittaessa apua ja tukea työtovereiltasi?
3. Ovatko työtoverisi ystävällisiä sinua kohtaan?
4. Koetko olevasi osa yhteisöä työpaikallasi?

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?

Määrällinen kuormittavuus

1. Minulla on liikaa töitä.
2. Minulla ei ole tarpeeksi aikaa saada töitäni tehdyksi.
3. Työmääräni jakautuu epätasaisesti niin, että työni ruuhkautuvat.

Estevaatimukset työssä

1. Eri tahojen työtäni koskevat ristiriitaiset odotukset vaikeuttavat työntekeäni.
2. Joudun suorittamaan tehtäviä, jotka mielestäni pitäisi tehdä eri lailla.
3. Työpaikkani säännöt ja toimintatapojen kankeus haittaavat tehokasta työskentelyä.
4. Tarpeellisten työvälineitten tai tiedon saaminen kestää usein liian kauan.
5. Työtäni koskevia päätöksiä tekevät ihmiset, jotka eivät ymmärrä työtäni.

Työpaikkaan sitoutuminen

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

Tyytyväisyys työuraan

1. Olen tyytyväinen siihen, mitä olen saavuttanut urallani.
2. Olen tyytyväinen ansiokehitykseeni.
3. Olen tyytyväinen uralla etenemiseeni.
4. Olen tyytyväinen siihen, miten olen voinut kehittää osaamistani tavoitteideni mukaisesti.

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

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. Muuttujien keskiarvot erikokoisissa kunnissa

	alle 5 000 as.	5 000– 10 000 as.	10 001– 20 000 as.	20 001– 50 000 as.	50 001– 100 000 as.	yli 100 000 as.	Sivistystoimi yhteensä
Voimaannuttava henkilöstö- johtaminen	3,62	3,54	3,51	3,59	3,47	3,56	3,54
Palveleva johtaminen	4,19	3,97	4,00	4,17	3,97	4,01	4,06
Sosiaalinen pääoma	4,30	4,20	4,25	4,31	4,17	4,26	4,25
Estevaatimukset	2,52	2,84	2,71	2,62	2,90	2,88	2,76
Määrällinen kuormittavuus	3,12	3,08	3,02	3,03	3,20	3,24	3,12
Muutokset	2,45	2,62	2,55	2,49	2,79	2,68	2,61
Työn imu	5,13	5,06	5,00	5,15	4,92	4,92	5,02
Työpaikkaan sitoutuminen	4,45	4,38	4,36	4,43	4,35	4,36	4,39
Tyytyväisyys työuraan	3,66	3,54	3,56	3,61	3,45	3,41	3,53
Vastaajien lkm yhteensä	239	221	621	1 198	912	748	3 943

Liite 4. Muuttujien väliset yhteydet

Työn vaatimukset ja voimavarat	Vetovoiman osoittimet		
	Työn imu	Sitoutuminen työpaikkaan	Tyytyväisyys työuraan
Määrällinen kuormittavuus		.05***	
Estevaatimukset työssä	-.07***	-.10***	-.11***
Muutokset	.04*		.07***
Sosiaalinen pääoma	.17***	.20***	.10***
Palveleva johtaminen	.05*	.12***	
Voimaannuttava henkilöstö- johtaminen	.25***	.27***	.36***
Sukupuoli			
Ikä			

Huom. * p < 0.05; ** p < 0.01; *** p < 0.001

Tietoa Henkilöstö strategisena resurssina -osaprojektista

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

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

Tutkimusprojektissa on kerätty aineistoa vuosina 2016 ja 2017 henkilöstölle suunnatulla kyselyillä, johdon, henkilöstöjohdon ja muiden henkilöstöjohtamisesta vastaavien haastatteluilla sekä tutkimuslaitosten yhdessä järjestämissä työpajoissa. Henkilöstötutkimuksissa jo kyselyillä, haastatteluilla ja työpajoilla tehty aineistonkeruu 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.

Tietoa Uudistun, Innostun, Onnistun! -osatutkimuksesta

Henkilöstö strategisena resurssina – Uudistun, Innostun, Onnistun! –osatutkimuksessa selvitetään erilaisten työn voimavarojen, kuten voimaannuttavien henkilöstökäytäntöjen ja palvelevan johtamisen, 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-tutkimuskunnassa. Otos oli 84 600 ja kyselyyn vastasi 10 920 kuntahenkilöstön edustajaa. Vastausprosentti oli 13.

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

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