

# Uutta ARTTU2-ohjelmasta

ARTTU2-TUTKIMUSOHJELMAN JULKAISUSARJA ■ NRO 7/2018

ARTTU2  
Tutkimusohjelma Forskningsprogrammet

## Työn imussa aktiivisesti sopeutuen? Kuntahenkilöstön seurantakyselyn tuloksia

Piia Seppälä & Jari J. Hakanen, Työterveyslaitos

### RAPORTIN SISÄLTÖ

1	Johdanto	2
2	Tutkimuksen aineistot ja kysymykset	2
3	Kuntahenkilöstön muutoskokemukset	3
4	Työn voimavara- ja vaatimustekijöiden sekä työn tuunaamisen taso ja kehitys	5
5	Kuntahenkilöstön työhyvinvoinnin tila seurantatutkimuksen aikana	8
6	Työhön sitoutuminen ja eroaikomukset nykyisestä työstä	10
7	Aktiivisesti sopeutuva työssä suoriutuminen seurantatutkimuksen aikana	12
8	Päätelmät ja suositukset	13
	Lähteet	15
	Liitteet	17

### Keskeisiä havaintoja

- Kuntatyöntekijät kokivat organisaatorakenteeseen kohdistuneiden muutosten selvästi vähentyneen seurantajakson 2016-2017 aikana. Kyselyyn vastanneista 37 prosenttia vuonna 2016 ja 29 prosenttia vuonna 2017 arvioi työpaikan organisaatiorakenteessa tapahtuneen melko tai erittäin suuria muutoksia.
- Työn voimavaratekijät (hyvinvointia vahvistavat henkilöstökäytännöt ja palveleva johtaminen) olivat hieman heikentyneet koko aineistossa ja työn vaatimukset (työn estevaatimukset) puolestaan lisääntyneet yli 20 000 asukkaan kunnissa seurantatutkimusjaksolla.
- Muutosten vähenemisestä huolimatta kuntatyöntekijöiden työhyvinvoinnissa tapahtui heikentymistä. Työn imu laski ja työuupumusoireilu lisääntyi.
- Pienissä alle 20 000 asukkaan ja keskisuurissa 20 001 - 50 000 asukkaan kunnissa koetaan eniten työn imua ja vähiten työuupumusta. Suurissa yli 50 000 asukkaan kunnissa työn imua koetaan harvemmin ja työuupumusoireilu on yleisempää.
- Työn tuunaamisessa on havaittavissa ns. supistavan tuunaamisen trendi. Kuntatyöntekijät yhtäältä lisäsivät työnsä voimavaroja ja haasteita harvemmin ja toisaalta vähensivät työnsä estevaatimuksia aiempaa useammin.
- Kuntatyöntekijät sopeutuvat aktiivisesti muutoksiin. Työntekijöiden kyyvyssä kohdata joustavasti muutoksia työryhmänsään tai työssään ja sopeuttaa työtoimintaansa muuttuneisiin tilanteisiin ei havaittu muutoksia.
- Kuntatyöntekijät ovat yhä sangen sitoutuneita työhönsä, mutta työhön sitoutuminen laski ja eroaikomukset nykyisestä työpäikasta yleistyivät kaikissa kuntakokoluokissa ja sekä esimiehillä että muulla henkilöstöllä.

# 1 Johdanto

Tässä tutkimuksessa selvitämme ARTTU2-tutkimusohjelmaan osallistuneiden kuntien henkilöstön työhyvinvoinnin ja työhyvinvointia tukevien ja sitä heikentävien tekijöiden kehitystä 18 kuukauden seurantatutkimusjakson aikana. Aikaisemmasta tutkimuksesta tiedetään, että organisaatiomuutosten aikana työssä koetaan usein kuormituksen kasvua (työn vaatimukset) ja voimaannuttavien tekijöiden laskua (työn voimavarat). Näiden tekijöiden taas tiedetään vaikuttavan työntekijöiden hyvinvointiin työssä, joka edelleen on yhteydessä työntekijän työhön ja työpaikkaan sitoutumiseen ja hyvään työssä suoriutumiseen.

Selvitämme tässä tutkimuksessa työn voimavarakäyttäjien (hyvinvointia vahvistavat henkilöstökäytännöt ja ihmisläheinen esimiestyö, ns. palveleva johtaminen) ja työn vaatimustekijöiden (työn estevaatimukset) tasoa ja kehitystä seurantajakson aikana. Selvitämme myös työntekijän itsensä alkuun paneman työn voimavarojen ja vaatimusten muokkaamisen, työn tuunaamisen, tasoa ja kehitystä. Lisäksi tutkimme työn imun, työuupumuksen sekä työhön sitoutumisen ja työssä suoriutumisen kokemuksia ajan saatossa.

Tarkastelemme myös kuntatyöntekijöiden omia arvioita muutosten suuruudesta seurantatutkimusjakson aikana. Käsillä oleva tutkimus kertoo siitä, miten tilanteet muun muassa johtamisen, työntekijöiden aloitteellisen ja aktiivisesti sopeutuvan toiminnan sekä työhyvinvoinnin osalta ovat muuttuneet aiemmista vuoden 2016 tilannetta koskevista tutkimuksista (Harju & Hakanen 2016, 2017; Laaksonen & Hakanen 2018). Tulosten pohjalta teemme neljä käytännönläheistä ehdotusta kuntahenkilöstön työhyvinvoinnin tukemiseksi tulevien muutosten aikana.

## 2 Tutkimuksen aineistot ja kysymykset

### Seurantatutkimuksen aineisto

Tämä tutkimus kohdistuu niihin yhteensä 2 453 kuntatyöntekijään, jotka vastasivat ARTTU2-kunnille kohdistettuun tutkimuskyselyyn sekä tutkimuksen ensimmäisellä mittauskerralla vuonna

2016 että toisella mittauskerralla vuonna 2017. Tutkimuskysely lähetettiin yhteensä 4 706 kuntatyöntekijälle, jotka olivat antaneet ensimmäisen tutkimuskerran yhteydessä suostumuksena seurantatutkimukseen sekä toimittaneet sähköpostiosoitteensa kyselyn lähettämistä varten. Näistä 404 kuntatyöntekijää ei voinut tavoittaa tutkimuskyselyn toisella mittauskerralla (esim. yhteystiedot muuttuneet, eläköityminen, pitkät vapaat). Näin ollen niistä 4 302 työntekijästä, jotka tavoitettiin tutkimuksen toisella mittauskerralla, kyselyyn vastasi 2 453 eli 57,0 prosenttia lopullisesta kohdejoukosta. Kunnittain vastausprosentti vaihteli 16,7 prosentista 88,9 prosenttiin.

Seurantatutkimukseen osallistuneiden demografiset taustatiedot on esitelty Taulukossa 1. Taulukossa 1 on kuvattu myös niiden tutkimukseen osallistuneiden kuntatyöntekijöiden demografiset taustatiedot, jotka vastasivat kyselyyn vain tutkimuksen ensimmäisellä mittauskerralla vuonna 2016 (n=1916). Verrattaessa vain tutkimuksen ensimmäisenä mittauskertana vastanneita ja tutkimuskyselyn molempina mittauskertoina vastanneita kävi ilmi, että seurantatutkimukseen osallistuneet vastasivat taustatekijöiltään varsin hyvin vain tutkimuksen ensimmäiseen kyselyyn vastanneita (ks. Taulukko 1). Seurantatutkimukseen osallistuneet olivat kuitenkin suorittaneet hieman useammin joko alemman tai ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon taikka yliopistotutkinnon ja hieman suurempi osa työskenteli vakituisessa työsuhteessa. Seurantatutkimukseen osallistuneet kuntatyöntekijät eivät eronneet työhyvinvoinnin (työn imun tai työuupumuksen) tai työhön sitoutumisen lähtötason perusteella niistä kuntatyöntekijöistä, jotka vastasivat ainoastaan tutkimuksen ensimmäiseen kyselyyn.

Lisäksi seurantatutkimukseen osallistuneet kuvasivat tutkimuksen perusjoukkoa eli kaikkia mukana olleita yhteensä 34 ARTTU2-tutkimuskunnan työntekijöitä (N = 84 600) sukupuolen mukaan (ks. Taulukko 1). Sen sijaan seurantatutkimukseen osallistuneet olivat hieman iäkkäämpiä kuin perusjoukon kuntatyöntekijät, hieman suurempi osa työskenteli esimiesasemassa ja huomattavasti suurempi osa seurantatutkimukseen osallistuneista oli suorittanut alemman tai ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon taikka yliopistotutkinnon.

**Taulukko 1. Seurantatutkimukseen osallistuneiden kuntatyöntekijöiden, tutkimuksen ensimmäisellä mittauskerralla vastanneiden kuntatyöntekijöiden ja perusjoukon taustatietojakaumat.**

Taustatiedot	Seurantatutkimukseen osallistuneet (n = 2453)	Vain ensimmäisenä mittauskertana osallistuneet (n = 1916)	Perusjoukko (N = 84 600)
Sukupuoli	naisia 85%	naisia 84%	naisia 85 %
Keski-ikä	49 v.	47 v.	46 v.
Alempi tai ylempi korkeakoulututkinto	57 %	52 %	24 %
Työvuodet nykytyössä	12 v.	12 v.	tietoja ei saatavilla
Vakituisen työsuhteen	92 %	87 %	tietoja ei saatavilla
Esimiesasema	20 %	19 %	15 %

## Tutkimuksen kysymykset

Tutkimuksessa selvitetään kaikkiaan seitsemää kysymyskokonaisuutta: 1. Kuntahenkilöstön muutuskokemukset, 2. Työn voimavarat ja vaatimukset, 3. Työn tuunaaminen, 4. Työhyvinvointi, 5. Työhön sitoutuminen, 6. Eroaikomukset nykytyöstä sekä 7. Aktiivinen sopeutuminen muutoksissa. Seuraavassa selostetaan lyhyesti kunkin kysymyskokonaisuuden sisältöä.

### 1. Kuntahenkilöstön muutuskokemukset

Kuntahenkilöstön muutuskokemuksia arvioitiin kolmella kysymyksellä, jotka kartoittivat jo koettuja muutoksia viimeisen puolen vuoden aikana organisaatio-, työryhmä- ja työntekijätasolla (esim. "Onko työpaikkasi organisaatorakenteessa tapahtunut muutoksia viime aikoina?"). Muutosten vaikutuksia arvioitiin asteikolla 1–5 ("ei lainkaan" – "hyvin paljon").

### 2. Työn voimavarat ja vaatimukset

Voimaannuttavia henkilöstökäytäntöjä arvioitiin yhteensä 12 väittämällä, jotka kuvasivat kokemuksia mahdollisuuksista vaikuttaa työn tekemiseen (esim. "Minulla on mahdollisuus tehdä monipuolista ja haastavaa työtä"), työaikoihin (esim. "Minulla on mahdollisuus joustoihin työajoissa") ja mahdollisuuksista saada tietoa työpaikkaan liittyvistä asioista (esim. "Työntekijöillä on mahdollisuus saada selkeää tietoa työpaikkani käytännöistä ja toimintaperiaatteista"). Voimaannuttavia henkilöstökäytäntöjä arvioitiin asteikolla 1–5 ("täysin eri mieltä" – "täysin samaa mieltä").

Palvelevaa johtamista arvioitiin kaikkiaan kahdeksalla väittämällä, jotka kuvasivat ihmislähtöisen johtamisen eri ulottuvuuksia (esim. "Esimieheni rohkaisee minua hyödyntämään kykyjäni"). Palvelevaa johtamista arvioitiin asteikolla 1–6 ("täysin eri mieltä" – "täysin samaa mieltä").

Työn estevaatimuksia arvioitiin viidellä väittämällä, jotka mittasivat työntekijän kokemuksia työn kuormittavuudesta (esim. "Eri tahojen työtäni koskevat ristiriitaiset odotukset vaikeuttavat työntekoani"). Työn estevaatimuksia mitattiin asteikolla 1–5 ("hyvin harvoin" – "hyvin usein").

### 3. Työn tuunaaminen

Työn tuunaamista mitattiin yhteensä 12 väittämällä, jotka kuvaavat työn tuunaamisen neljää osa-aluetta: työn rakenteellisten voimavarojen (esim. "Pyrin kehittämään itseäni ammatillisesti") ja sosiaalisten voimavarojen ("Haen esimieheltäni innostusta ja uusia ideoita") lisäämistä, työn haasteiden lisäämistä (esim. "Pyrin tekemään työstäni haastavampaa tarkastelemalla työtäni tuoreista näkökulmista") ja työn haitallisten estevaatimusten vähentämistä (esim. "Järjestän työni niin, että olen mahdollisimman vähän tekemisissä ihmisten kanssa, joilla on epärealistisia odotuksia"). Jokaista osa-aluetta arvioitiin kolmella väittämällä, joita mitattiin asteikolla 1–5 ("hyvin harvoin" – "hyvin usein").

### 4. Työhyvinvointi

Työn imua arvioitiin kaikkiaan yhdeksästä kysymyksestä koostuvalla mittarilla, joka mittaa työn imun kolmea ulottuvuutta: tarmokkuutta (esim. "Tunnen olevani täynnä energiaa, kun

teen työtäni"), omistautumista (esim. "Olen ylpeä työstäni") ja uppoutumista (esim. "Tunnen tyydytystä, kun olen syventynyt työhöni"). Työn imun kokemuksia arvioitiin asteikolla 0–6 ("en koskaan" – "päivittäin").

Työuupumusta arvioitiin seitsemästä kysymyksestä koostuvalla mittarilla, joka mittaa työuupumuksen kahta ulottuvuutta: väsymystä (esim. "Tunnen itseni väsyneeksi ennen kuin saavun töihin") ja kyynistyneisyyttä (esim. "Puhun työstäni negatiiviseen sävyyn"). Työuupumuksen kokemuksia arvioitiin asteikolla 0–6 ("en koskaan" – "päivittäin").

### 5. Työhön sitoutuminen

Työhön sitoutumista arvioitiin kolmesta kysymyksestä koostuvalla mittarilla, joka mittaa työntekijän sitoutumisen kokemuksia (esim. "Pidän työpaikkani toiminnan tavoitteita tärkeinä ja merkittävinä").

### 6. Eroaikomukset nykytyöstä

Eroaikomuksia nykytyöstä kartoitettiin yhdellä kysymyksellä: "Mietin usein eroamistani nykyisestä työpaikastani" vastausvaihtoehdoin 1–5 ("täysin eri mieltä" – "täysin samaa mieltä").

### 7. Aktiivinen sopeutuminen muutoksissa

Työssä suoriutumista tarkasteltiin tässä tutkimuksessa aktiivista sopeutumista kuvaavalla käsitteellä. Aktiivista sopeutumista arvioitiin yhteensä 14 väittämällä koostuvalla mittarilla, joka mittaa aktiivisen sopeutumisen viittä ulottuvuutta: (1) sopeutumista työryhmää koskeviin muutoksiin arvioitiin kolmella väittämällä (esim. "Mukaudun hyvin muutoksiin työryhmässäni, esim. uusiin työntekijöihin"); (2) sopeutumista yhteistyötilanteisiin kahdella väittämällä (esim. "Työssäni pyrin ymmärtämään muiden ihmisten näkökulmia parantaakseni kanssakäymistä"); (3) reagointikykyä arvioitiin kolmella väittämällä (esim. "Järjestelen työtäni uudelleen vaivatta sopeutuakseni uusiin tilanteisiin"); (4) luovaa ongelmanratkaisukykyä kolmella väittämällä (esim. "Etsin tietoa eri tavoin löytääkseni uudenlaisen ratkaisun") ja (5) stressinsietokykyä mitattiin kolmella väittämällä (esim. "Säilytän malttini tilanteissa, jossa minun täytyy tehdä useita päätöksiä"). Väittämiä arvioitiin asteikolla 1–5 ("hyvin harvoin" – "hyvin usein").

Tutkimuksessa käytettyjen mittarien tarkemmat sisällöt sekä lähdesuojattujen mittarien viitetiedot on esitetty liitteessä 1.

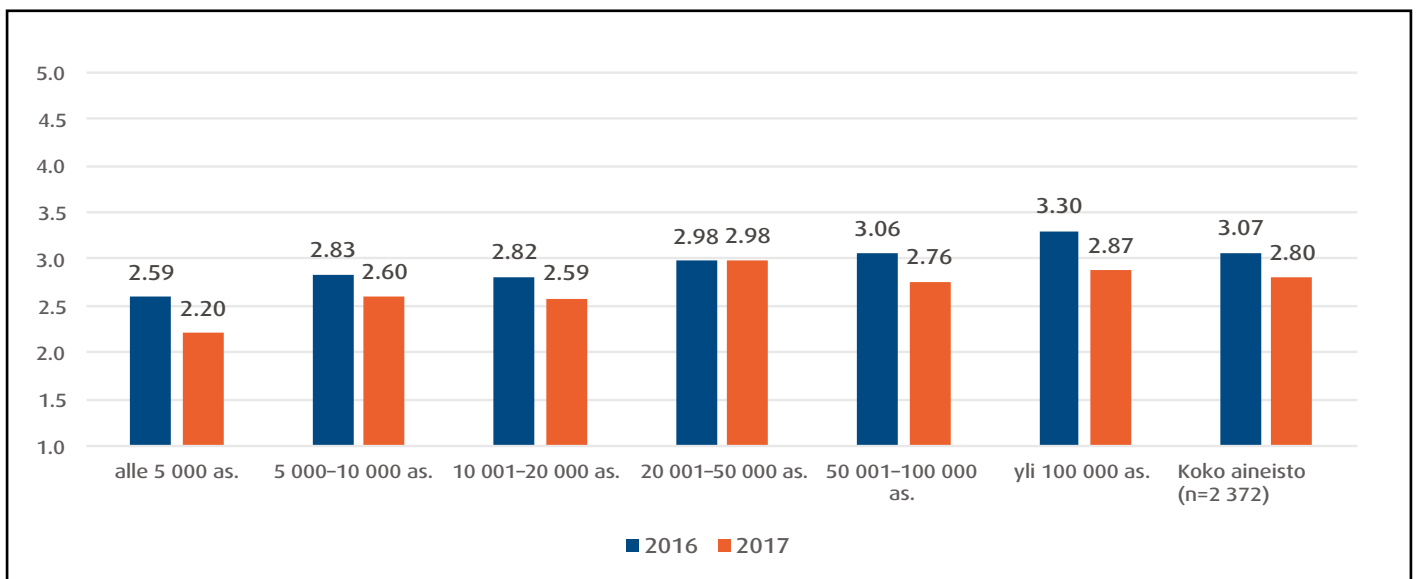
## 3 Kuntahenkilöstön muutuskokemukset

Kuntatyöntekijät kohtasivat suuria muutoksia seurantatutkimusjakson 2016–2017 aikana. Tarkastelimme seurantatutkimukseen osallistuneiden kuntatyöntekijöiden kokemuksia jo tapahtuneista muutoksista verraten muutuskokemusten yleisyyttä ensimmäisellä mittauskerralla 2016 ja toisella mittauskerralla 1,5 vuotta myöhemmin vuonna 2017. Vertailujen perusteella kävi ilmi, että yleisesti ottaen organisaatorakenteeseen kohdistuneet muutokset arvioitiin vuonna 2017 vähäisemmiksi kuin vuon-

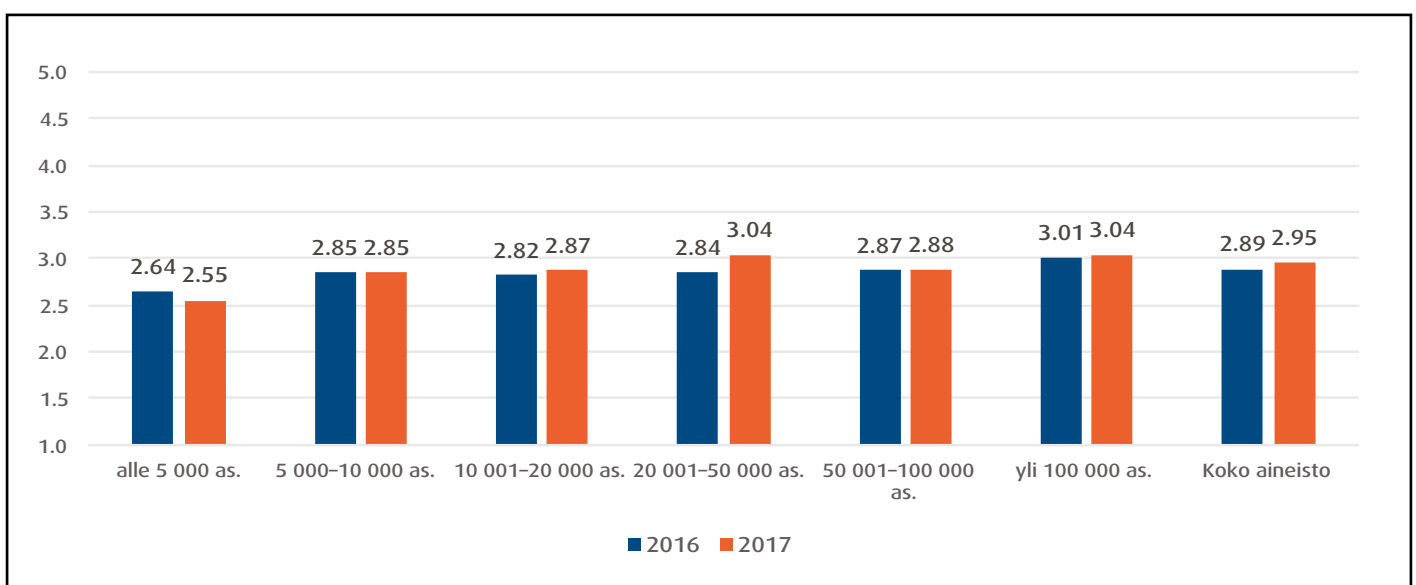
na 2016 (kuvio 1a). Ainoastaan keskiuurissa, 20 001 – 50 000 asukkaan kunnissa organisaatorakenteeseen kohdistuneiden muutosten arvioitiin pysyneen ennallaan. Seurantatutkimuksen ensimmäisellä mittauskerralla 37 prosenttia ja seurannassa 29 prosenttia vastaajista arvioi työpaikan organisaatorakenteessa tapahtuneen melko tai erittäin suuria muutoksia viimeisen puolen vuoden aikana. Työryhmään tai tiimiin (Kuvio 1b) ja oman työn sisältöön (Kuvio 1c) liittyvät muutokset koettiin yleisesti

ottaen pysyneen varsin saman tasoisina seurantatutkimuksen aikana kuntakokoluokasta riippumatta. Vastaajista 30 prosenttia vuonna 2016 ja 31 prosenttia vuonna 2017 arvioi työryhmässä tapahtuneen melko tai erittäin suuria muutoksia viimeisen puolen vuoden aikana. Kuntatyöntekijöistä 20 prosenttia vuonna 2016 ja 19 prosenttia vuonna 2012 arvioi oman työn sisällössä tapahtuneen melko tai erittäin suuria muutoksia viimeisen puolen vuoden aikana.

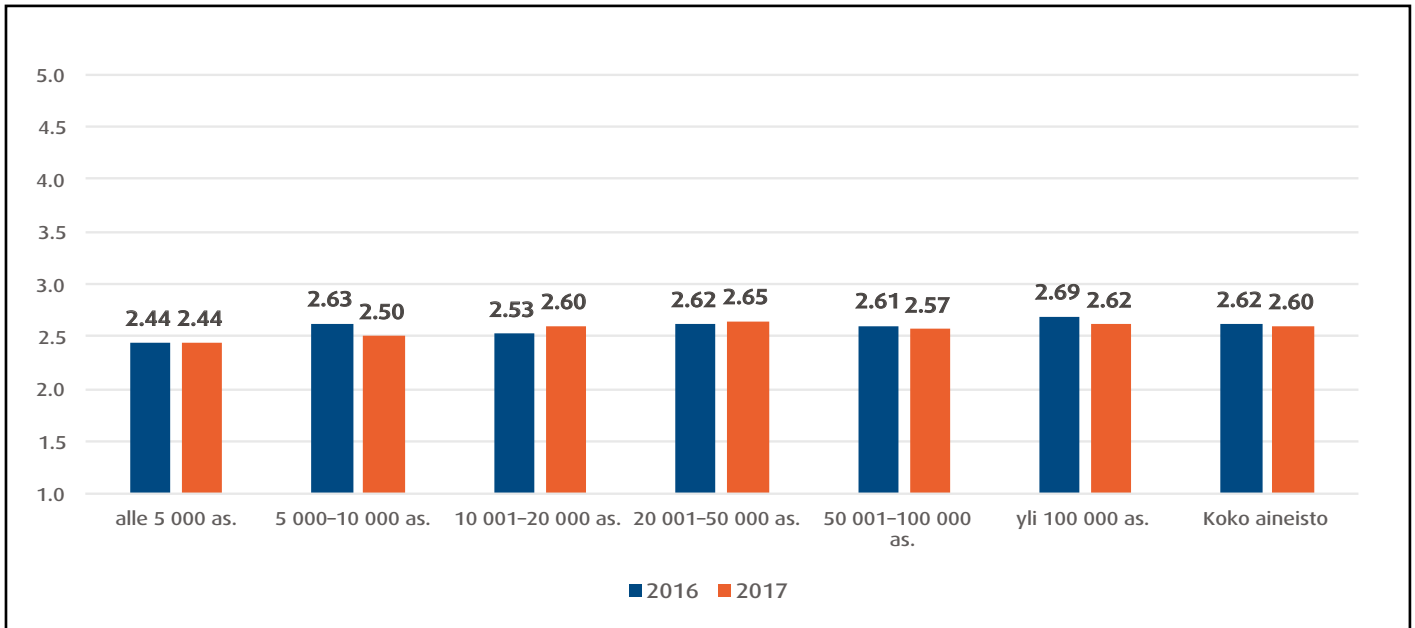
**Kuvio 1 a–c. Koetut muutokset ARTTU2-kuntien seurantatutkimukseen osallistuneen henkilöstön arvioina vuosina 2016 ja 2017.** Vastausten keskiarvot kuntakokoluokittain ja koko aineistossa asteikolla 1-5; 1 = ei lainkaan ja 5 = hyvin paljon. (n = 2372).



**Kuvio 1a. Koetut muutokset organisaatorakenteessa ARTTU2-kuntien seurantatutkimukseen osallistuneen henkilöstön arvioina vuosina 2016 ja 2017.** Vastausten keskiarvot kuntakokoluokittain ja koko aineistossa asteikolla 1-5; 1 = ei lainkaan ja 5 = hyvin paljon. (n = 2 372).



**Kuvio 1b. Koetut muutokset työryhmän kokoonpanossa ARTTU2-kuntien seurantatutkimukseen osallistuneen henkilöstön arvioina vuosina 2016 ja 2017.** Vastausten keskiarvot kuntakokoluokittain ja koko aineistossa asteikolla 1-5; 1 = ei lainkaan ja 5 = hyvin paljon. (n = 2 372).



Kuvio 1c. Koetut muutokset työn sisällössä ARTTU2-kuntien seurantatutkimukseen osallistuneen henkilöstön arvioina vuosina 2016 ja 2017. Vastausten keskiarvot kuntakokoluokittain ja koko aineistossa asteikolla 1–5; 1 = ei lainkaan ja 5 = hyvin paljon. (n = 2 372).

Aikaisemmasta tutkimuksesta tiedetään, että organisaatiomuutokset lisäävät työn kuormitustekijöitä, vähentävät työn voimavaratekijöitä ja näin ollen heikentävät myös työntekijöiden hyvinvointia työssä (Kivimäki, Vahtera, Pentti & Ferrie 2000; Kivimäki ym., 2001; ks. myös Oreg, Vakola & Armenakis 2011). Tarkastelemme seuraavaksi kuntatyöntekijöiden arvioita työn vaatimustekijöistä ja työn voimavaratekijöistä sekä työhyvinvoinnin tasosta seurantatutkimusjakson aikana. Näitä kokemuksia ja arvioita peilaamme suhteessa ylläesitellyyn tulokseen organisaatiiorakenteeseen liittyvien muutkokokemusten vähenemisestä. Lähtökohtaisesti voisi olettaa, että muutkokokemusten vähenemisen myötä myös työolosuhteissa ja työhyvinvoinnissa olisi tapahtunut myönteistä kehitystä.

#### 4 Työn voimavara- ja vaatimustekijöiden sekä työn tuunaamisen taso ja kehitys

Tässä tutkimuksessa hyödynnämme viitekehystenä kokonaisvaltaisesti työhyvinvointia tarkastelevaa työn vaatimusten ja työn voimavarojen teoriaa (Job Demands-Resources theory; Bakker & Demerouti, 2017; Hakanen, 2005; Seppälä & Hakanen, 2017). Sen avulla on mahdollista huomioida kussakin työssä esiintyvät niin kuormittavat vaatimukset kuin energisoivat voimavaratkin ja niiden seuraukset työhyvinvoinnille sekä muille työpaikalle ja työntekijälle tärkeille asioille, kuten työhön sitoutumiselle ja työssä suoriutumisen tälle. Tämän teorian mukaan työpäivään sisältyvät erilaiset tehtävät ja tilanteet, niin sanotut työn psykososiaaliset piirteet ja olosuhteet, voidaan jaotella kahteen eri luokkaan: työn voimavaroihin (job resources) ja työn vaatimuksiin (job demands). Kaikissa töissä alasta tai ammattiryhmästä riippumatta on eriasteisesti sekä yleisiä että juuri kyseiseen työhön liittyviä työn voimavaroja ja vaatimuksia. Teorian mukaan työn voimavarat ovat työn fyysisiä (esim. työtilat, jotka mahdollistavat erilaiset työasennot), psykologisia (esim. vaiku-

tusmahdollisuudet omaan työhön), sosiaalisia (esim. työtovereiden tuki, ihmisläheinen esimiestyö) tai organisatorisia (esim. voimaannuttavat henkilöstökäytännöt) piirteitä ja olosuhteita, jotka auttavat kohtaamaan ja vähentämään työn koettuja vaatimuksia ja jotka lisäksi auttavat työn tavoitteiden saavuttamisessa. Työn voimavaroilla on myös työntekijää motivoiva vaikutus, jonka myötä se on yhteydessä työn imun kokemukseen.

Työn vaatimukset sen sijaan ovat työn ja työympäristön fyysisiä (esim. huono ergonomia), psyykkisiä (esim. hankalat, emotionaalisesti kuormittavat asiakastilanteet), sosiaalisia (esim. ristiriitaiset odotukset eri tahoilta) tai organisatorisia (esim. organisaatiomuutostilanteet) piirteitä ja olosuhteita, jotka edellyttävät fyysisiä tai psyykkisiä ponnisteluja. Jos työn vaatimukset ovat pitkäkestoisia ja edellyttävät jatkuvasti työntekijän voimavarat ylittäviä ponnisteluja, on niillä eriasteisia fyysisiä tai psyykkisiä kustannuksia työntekijälle. Nämä pitkäkestoiset rasitteet taas voivat johtaa työuupumukseen.

Kuten jo edellä mainitsimme, aikaisemmat tutkimukset ovat osoittaneet, että organisaatiomuutokset ovat yhteydessä työn voimavaratekijöiden laskuun ja työn vaatimustekijöiden kasvuun. Näihin tekijöihin panostaminen onkin merkittävä työntekijöiden hyvinvointia muutostilanteissa määrittävä tekijä.

Tässä tutkimuksessa tarkastelimme työn voimavaroina hyvinvointia vahvistavia, voimaannuttavia henkilöstökäytäntöjä ja palvelevaa johtamista ja työn vaatimuksina työn estevaatimuksia (työrooleihin liittyvät ristiriidat ja byrokratihaitat). Voimaannuttavat henkilöstökäytännöt (empowerment-focused HRM; Van De Voorde, Veld, & Van Veldhoven, 2016) tarkoittavat tässä tutkimuksessa työntekijöiden kokemusta mahdollisuuksistaan vaikuttaa oman työn tekemiseen ja työssä kehittymiseen; mahdollisuutta vaikuttaa omaan työaikaan; ja saada tietoa työpaikan käytännöistä ja muutoksista. Palvelevalla johtamisella (servant leadership; Van

Dierenconck & Nuijten, 2011) tarkoitamme sellaista johtamista, jonka keskiössä on työntekijöiden yksilöllisten vahvuuksien tunnistaminen ja kehittäminen. Valitsimme työn voimavaroiksi hyvinvointia edistävät johtamiskäytännöt ja palvelevan johtamisen siitä syystä, että tutkimuksen ensimmäisellä mittauskerralla vuonna 2016 kuntatyöntekijät raportoivat kokeneensa eniten juuri organisaatorakenteeseen kohdistuneita muutoksia. Näin olen on tärkeää selvittää, kuinka organisaatorakenteeseen ja sen myötä mahdollisesti myös johtamiseen kohdistuneet muutokset näkyvät kuntatyöntekijöiden arvioissa, kun he pohtivat työhyvinvointia edistävää ja ihmislähtöistä johtamista.

Työn estevaatimuksilla tarkoitetaan sellaisia työn piirteitä ja olosuhteita, jotka yksiselitteisesti kuormittavat työntekijää ja hankaloittavat tai estävät työn sujuvaa tekemistä. Valitsimme tähän tutkimukseen työn estevaatimukset (työrooleihin liittyvät ristiriidat ja byrokratiahaitat) siitä syystä, että estevaatimusten tiedetään lisääntyvän organisaatiomuutosten aikana ja toisaalta niiden yhteys työntekijän hyvinvoinnille (työn imu ja työuupumus) on käytännön kannalta yksiselitteisempi kuin ns. työn haastevaatimusten. Haastevaatimukset (esim. paljon erilaista tekemistä ja kiire) toisaalta kuormittavat työntekijää, mutta samalla ne myös innostavat ja motivoivat. Estevaatimusten (esim. työrooleihin liittyvät ristiriidat) on aikaisemmissa tutkimuksissa osoitettu olevan yhteydessä matalampaan työn imuun ja lisääntyneeseen työuupumusriskiin, kun taas haastevaatimukset ovat olleet yhteydessä myös korkeampaan työn imuun (Crawford, LePine, & Rich, 2010; Van den Broeck, De Cuyper, De Witte, & Vansteenkiste, 2010).

## Voimaannuttavat henkilöstökäytännöt ja ihmislähtöinen, palveleva, johtaminen

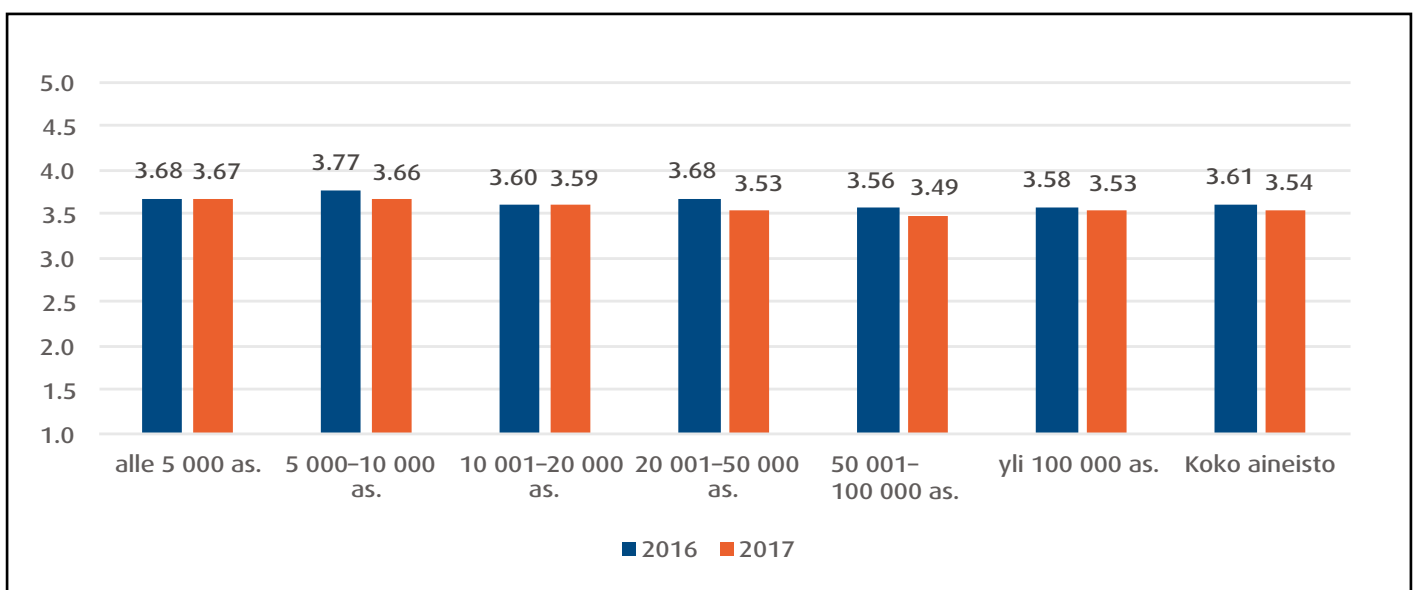
Seurantatutkimus osoitti ensinnäkin, että sekä voimaannuttavat henkilöstökäytännöt että palveleva johtaminen arvioitiin hyvin samalla tavoin tutkimuksen molemmilla mittauskerroilla, joskin

valtaosa kuntatyöntekijöistä arvioi voimaannuttavien henkilöstökäytäntöjen ja palvelevan johtamisen hieman vähentyneen tutkimusjakson aikana (Kuviot 2 ja 3). Kuntaorganisaatioihin kohdistuneet rakenteelliset muutokset eivät siten juurikaan heijastuneet työntekijöiden esimiestyötä koskevissa arvioissa. Kuntatyöntekijät kokivat, että heidän esimiehensä johtamista on jonkin verran heidän yksilöllisiä vahvuuksiaan tukevaa ja sellaista, että esimies auttaa työporukkaa onnistumaan työtehtävien suorittamisessa. Lisäksi koettiin, että henkilöstökäytännöt ovat jossain määrin työntekijän vaikutusmahdollisuuksia ja työssä kehittymistä tukevia. On kuitenkin huomionarviosta, että 20 001 – 50 000 kunnissa voimaannuttavien henkilöstökäytäntöjen ja palvelevan johtamisen arvioitiin vähentyneen hieman muita kuntakokoluokkia enemmän (Kuviot 2 ja 3).

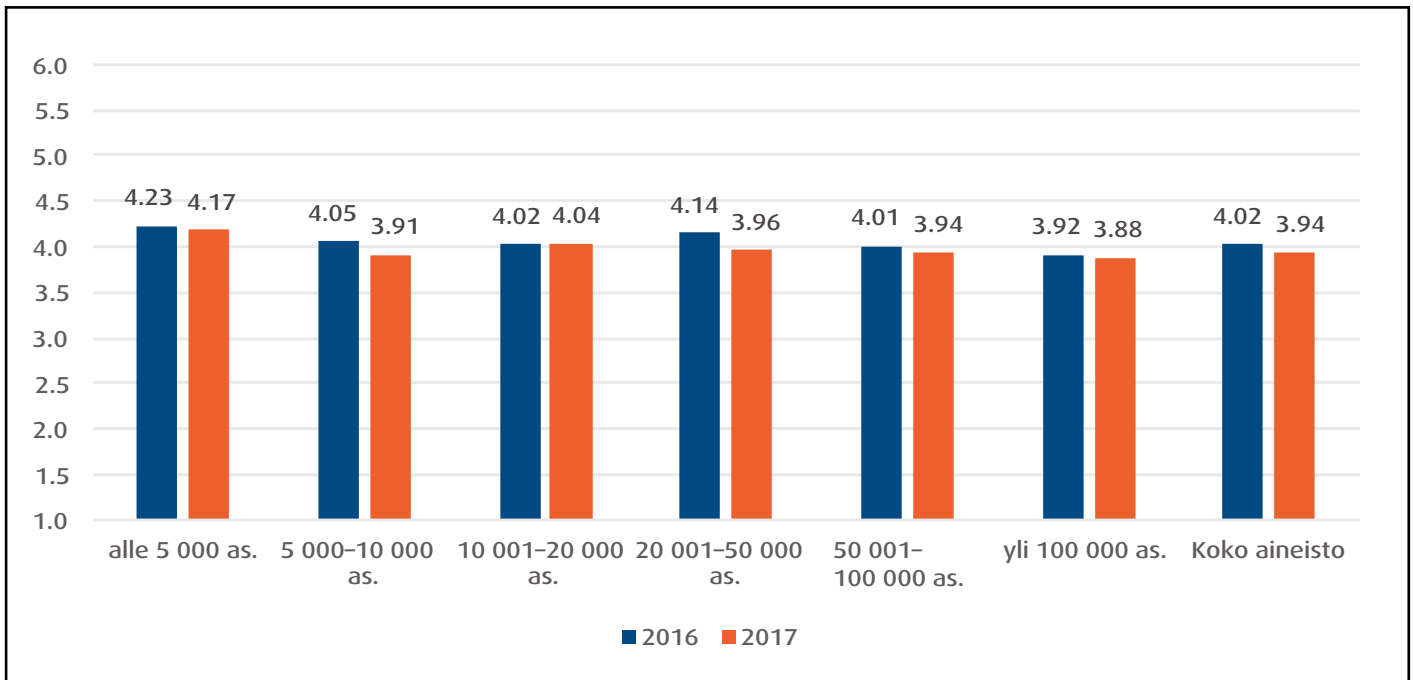
## Työn estevaatimukset

Työn estevaatimusten suhteen tulokset sen sijaan poikkesivat toisistaan selvemmin kuntakokoluokan mukaan tarkasteltuna (kuvio 4). Yhtäältä pienissä, alle 20 000 asukkaan kunnissa raportoitiin estevaatimusten vähentyneen seurantatutkimusjakson aikana, toisaalta tätä suuremmissa kunnissa estevaatimusten raportoitiin kasvaneen. Pienissä kunnissa esimerkiksi työpaikan toimintatapojen ja tiedon saamisen kankeus tai työtä koskevat ristiriitaiset odotukset koettiin siis vähentyneen ja suuremmissa kunnissa niiden raportoitiin kasvaneen. Eniten työn estevaatimuksia raportoitiin yli 100 000 asukkaan kunnissa. Toisaalta taas erityisesti 20 001 – 50 000 asukkaan kunnissa estevaatimusten määrän koettiin kasvaneen seurantatutkimusjakson aikana.

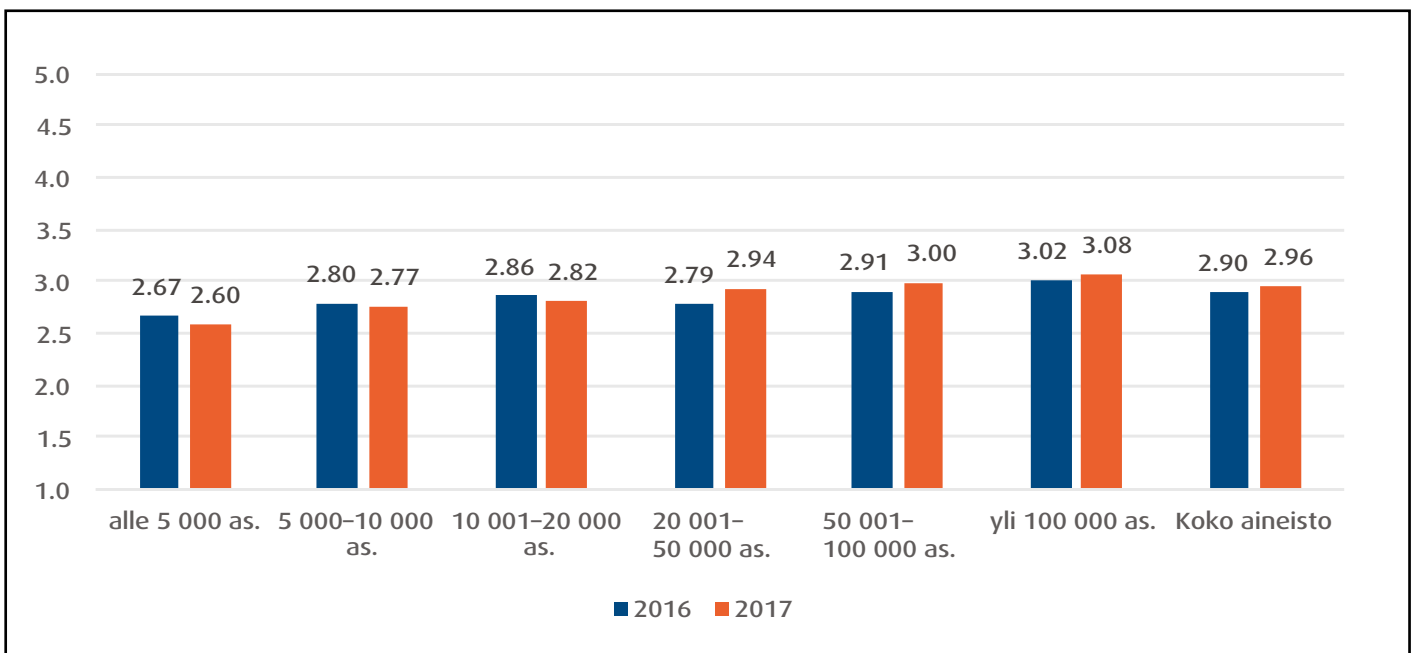
On myös syytä mainita, että tähän raporttiin valittujen työn voimavarojen ja vaatimusten lisäksi tarkastelimme yleisesti ottaen kuntahenkilöstön työn voimavarojen ja vaatimusten kehitystä seurantatutkimusjakson aikana. Tärkeä tieto näistä tuloksista on se, että koko aineiston tasolla myös muut tutkimusaineistossa mukana olleet työn voimavarakäytännöt (esim. kokemukset oikeu-



Kuvio 2. Voimaannuttavat henkilöstökäytännöt ARTTU2-kuntien seurantatutkimukseen osallistuneen henkilöstön arvioimana vuosina 2016 ja 2017. Vastausten keskiarvot kuntakokoluokittain ja koko aineistossa asteikolla 1–5; 1 = täysin eri mieltä ja 5 = täysin samaa mieltä. (n = 2 372).



Kuvio 3. Palveleva johtaminen ARTTU2-kuntien seurantatutkimukseen osallistuneen henkilöstön arvioimana vuosina 2016 ja 2017. Vastausten keskiarvot kuntakokoluokittain ja koko aineistossa asteikolla 1–6; 1 = täysin eri mieltä ja 6 = täysin samaa mieltä. (n = 2 372).



Kuvio 4. Työn estevaatimukset ARTTU2-kuntien seurantatutkimukseen osallistuneen henkilöstön arvioimana vuosina 2016 ja 2017. Vastausten keskiarvot kuntakokoluokittain ja koko aineistossa asteikolla 1–5; 1 = hyvin harvoin ja 5 = hyvin usein. (n = 2 372).

den mukaisuudesta, sosiaalinen pääoma) lievästi laskivat ja muut tutkimusaineistossa mukana olleet työn vaatimukset (esim. työn määrälliset vaatimukset) hivenen kasvoivat seurantatutkimuksen aikana. Muutokset olivat pääasiassa hyvin pieniä (keskiarvon muutos alle 0,10), eivätkä välttämättä tilastollisesti merkitseviä, mutta ilmiö, voimavarojen lasku ja kuormituksen kasvu, toistui samanlaisena tutkitusta muuttujasta riippumatta.

### Työn tuunaaminen

Voimaannuttavien henkilöstökäytäntöjen ja palvelevan johtamisen lisäksi työntekijät voivat myös itse vaikuttaa työnsä voimaannuttaviin ja motivoiviin sekä työtä hankaloittaviin ja kuormittaviin tekijöihin ja sen myötä säädellä työhyvinvointiansa. Tarkastelimme seuraavaksi työn tuunaamisen tasoa ja kehitystä seurantatutkimusjakson aikana. Työn tuunaamisella tarkoite-



taan työntekijän itsensä alkuun panemia ja oma-aloitteisia toimia, joilla hän muokkaa ja tasapainottaa työnsä voimavaroja ja vaatimuksia, jotta ne paremmin vastaisivat hänen sen hetkisiä toiveita, kykyjä, tavoitteita ja tarpeita (job crafting, Tims & Bakker, 2010; ks. myös Wrzesniewski & Dutton, 2001). Tavoitteena on tehdä työstä itselle motivoivampaa ja merkityksellisempää sekä hyvinvointia parhaiten tukevaa. Viimeaikaisten tutkimusten mukaan työn tuunaaminen on hyvä keino, jonka avulla työntekijä voi säädellä työnsä voimavaroja ja vaatimuksia juuri organisaatiomuutosten yhteydessä (Petrou, Demerouti, & Schaufeli, 2016; Petrou, Demerouti, & Xanthopoulou, 2017).

Työn tuunaaminen voi tapahtua neljällä eri tavalla (Tims, Bakker, & Derks, 2012). Työntekijä voi ensinnäkin lisätä työnsä niin sanottuja rakenteellisia voimavaroja, eli hän voi esimerkiksi opetella uudenlaisen työtaidon tai toisaalta hän voi lisätä työnsä sosiaalisia voimavaroja, kuten esimerkiksi pyytää oma-aloitteisesti esimieheltä tukea ja palautetta tai neuvoa. Kolmanneksi työntekijä voi lisätä työnsä haastavia vaatimuksia, kuten esimerkiksi hakeutua vapaaehtoisesti uusiin, innostaviin työprojekteihin mukaan tai tarkastella omaa työtä uudesta näkökulmasta käsin. Neljänneksi työntekijä voi vähentää työnsä liiallisia haitallisia estevaatimuksia, esimerkiksi työntekijä voi pyrkiä välttämään ylimääräistä vuorovaikutusta sellaisten ihmisten kanssa, jotka kuormittavat emotionaalisesti. Työntekijä voi myös koettaa järjestää työpäivänsä siten, ettei tiivistä keskittymistä tarvittaisi liian pitkiä aikoja kerrallaan.

Tarkasteltaessa kuntahenkilöstöä yhtenä kokonaisuutena kävi ilmi, että työn tuunaamisen eri muotoja hyödynnettiin hyvin saman suuntaisesti vuonna 2016 ja vuonna 2017. Työn rakenteellisten voimavarojen lisäämisen keskiarvo asteikolla 1-5 oli vuonna 2016 4,3 ja vuonna 2017 se oli 4,2. Työn sosiaalisia voimavaroja lisättiin selvästi harvemmin kuin työn rakenteellisia voimavaroja, mutta myös sen osalta keskiarvo oli säilynyt lähes samana (2,4 vs. 2,3). Työn haitallisia estevaatimuksia vähennettiin (2,2 vs. 2,3) ja työn haasteita lisättiin (3,7 vs. 3,6) niin ikään lähes yhtä usein molemmilla tutkimuskerroilla. On kuitenkin hyvä huomata, että vaikka koko aineiston tasolla työn tuunaamisen eri strategiaa hyödynnettiin lähes yhtä usein seurantatutkimuksen molempina ajankohtina, oli tuloksissa kuitenkin havaittavissa ns. supistavan tuunaustoiminnan trendi. Sekä voimavaroja että haasteita tuunattiin työssä hieman harvemmin vuonna 2017 kuin vuonna 2016 ja estevaatimuksia taas vähennettiin hieman useammin vuonna 2017 kuin vuonna 2016.

Kuntakokoluokittain tarkasteltuna tulokset noudattivat pitkälti koko aineistosta saatuja tuloksia, joskin eroja havaittiin kuntien välillä erityisesti työn haitallisten estevaatimusten vähentämisen suhteen (kuvio 5). Työn haitallisten estevaatimusten vähentäminen oli lisääntynyt kaikissa kuntakokoluokissa, mutta erityisesti pienissä 5 000 – 10 000 asukkaan kunnissa.

## 5 Kuntahenkilöstön työhyvinvoinnin tila seurantatutkimuksen aikana

Työn imulla (work engagement; Schaufeli, Salanova, González-Roma, & Bakker, 2002; Hakanen, 2005) tarkoitetaan myönteistä

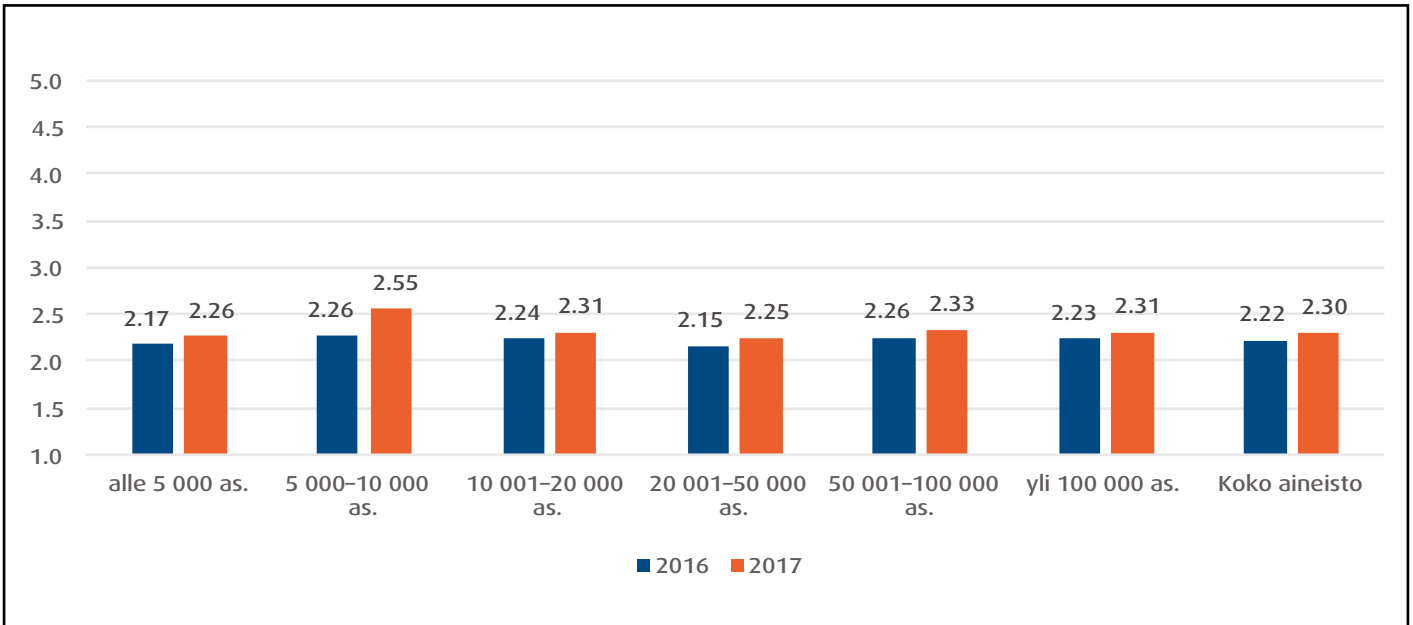
työhön liittyvää tunne- ja motivaatiotilaa, jota kuvaa kolme erillistä, mutta toisiinsa vahvasti yhteydessä olevaa ulottuvuutta: tarmonkuus, omistautuminen ja uppoutuminen (vigor, dedication, absorption; Schaufeli ym., 2002). Työnimuin työntekijä menee mielellään töihin, hän kokee työnsä tärkeäksi ja mielekkääksi myös vastoinkäymisiä kohdatessaan, pystyy syventymään työhönsä ja nauttii siihen uppoutumisesta. Työn imun myönteiset seuraukset sekä työntekijälle että työorganisaatiolle on osoitettu lukuisissa tutkimuksissa sekä Suomessa (ks. katsaus, Hakanen, 2014, 2017) että muualla maailmassa (ks. katsaus, Bakker & Schaufeli, 2014; Schaufeli, 2013). Näitä ovat olleet esimerkiksi fyysinen että psyykinen terveys, hyvä työkyky, parempi palautuminen, onnistunut työn ja perhe-elämän yhteensovittaminen, parempi työn tuottavuus, uudistushakuiset toimintatavat, sitoutuminen työhön ja halu jatkaa nykyisessä työpaikassa ja ylipäänsä työelämässä pidempään (Hakanen, 2014). Lisäksi aivan viimeaikainen kuntahenkilöstöä koskeva tutkimus on osoittanut, että työn imu on yhteydessä työntekijän aktiiviseen sopeutumiseen muutoksissa (Harju & Hakanen, 2017).

Työuupumus (burnout; Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001) taas voidaan nähdä työn imun vastakohtana, ja sillä tarkoitetaan pitkäkestoisen stressin aiheuttamaa yliuormitustilaa. Työuupumus on seurausta työtilanteesta, jossa työntekijän voimavarat ja työn vaatimukset ovat pitkäaikaisessa epätasapainossa keskenään. Työuupumukseen kuuluvat väsymyksen (exhaustion) ja kyynistyneisyyden (cynicism) tunteet. Uupumusasteinen väsymys on työuupumuksen ydinoire ja se ilmenee fyysisinä ja psyykkisinä yllirasittuneisuuden tuntemuksina, ja väsymyksenä kaikissa tilanteissa. Väsymys ei yksistään luonnehdi työuupumusta, vaan siihen liittyy myös kyynistyneisyys. Kyynistyneisyydessä on kyse yleisesti ottaen kyynistyneisyyden tuntemuksista työtä kohtaan ja työn merkityksen ja mielekkyyden kyseenalaistamisesta. Työuupumus on yhteydessä laaja-alaisemmin työntekijän terveyden heikentymiseen, heikompaan työkykyyn ja heikompaan työssä suoriutumiseen (Bakker & Demerouti, 2007).

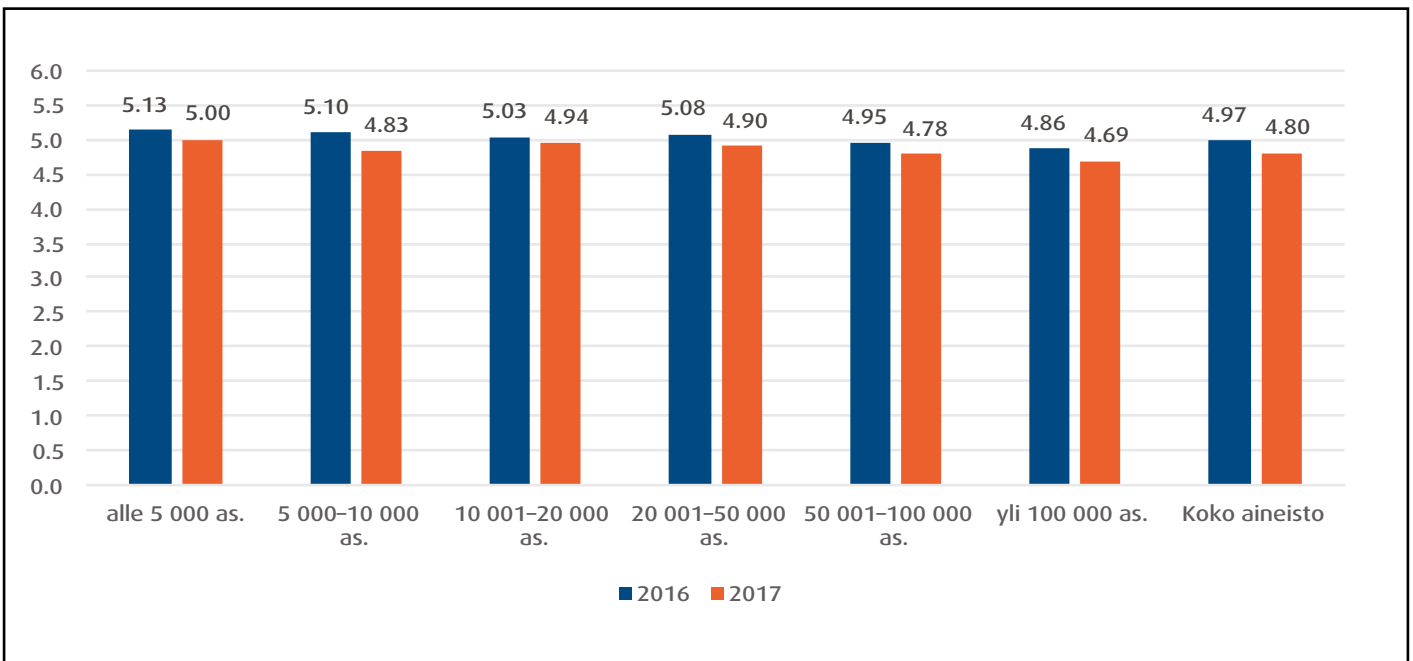
Seurantatutkimus osoitti, että vaikka kuntatyöntekijöiden työn imu oli yhä varsin korkealla tasolla ja työn imun kokemuksia raportoitiin useamman kerran viikossa, kuntatyöntekijöiden työn imussa oli havaittavissa lievää laskua tutkimusjakson aikana (Kuvio 6). Kuntakokoluokittain tarkasteltuna tulokset noudattivat pitkälti koko aineistosta saatuja tuloksia: työn imussa oli havaittavissa varsin saman suuruinen laskeva kehityssuunta kuntakoosta riippumatta (Kuvio 6). Työn imua koettiin molempina mittauskertoina eniten pienissä ja keskisuurissa kunnissa ja vähiten suurissa kunnissa.

Työuupumuksen osalta havaittiin, että vaikka työuupumuksen oireet olivat myös toisella mittauskerralla melko vähäisiä (työuupumuksen oireita koettiin muutaman kerran kuussa), olivat ne hieman nousseet seurantatutkimusjakson aikana (Kuvio 7). Kuten työn imun suhteen myös työuupumuksen osalta kuntakokoluokittain tarkasteltuna tulokset olivat melko yhdenmukaisia koko aineistoa kuvaavien keskiarvotulosten kanssa (Kuvio 7). Eroja kuitenkin löytyi kuntakoon mukaan siten, että työuupumusoireita raportoitiin useammin kuntakokoluokan kasvaessa ja eniten työuupumusoireita raportoitiin sekä vuonna 2016 että vuonna 2017 suurissa yli 100 000 asukkaan kunnissa.

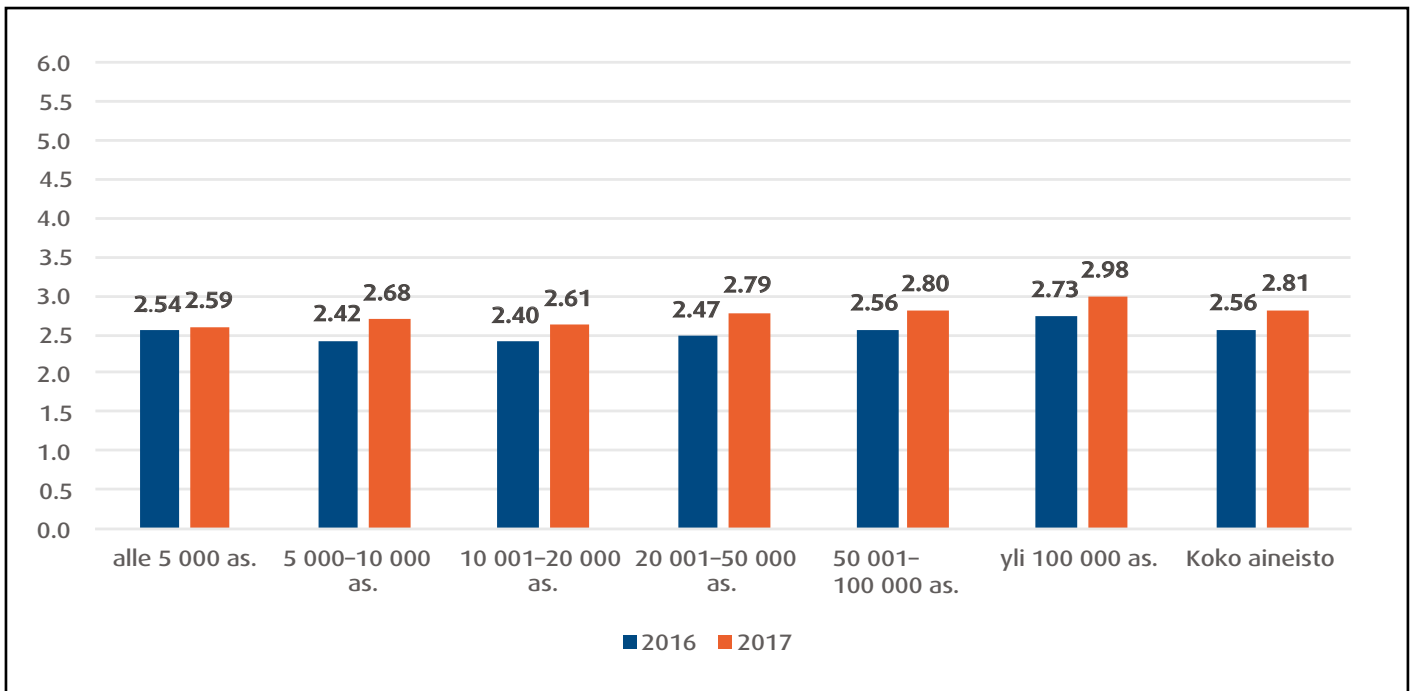




Kuvio 5. Työn tuunaaminen: työn estevaatimusten vähentäminen ARTTU2-kuntien seurantatutkimukseen osallistuneen henkilöstön arvioimana vuosina 2016 ja 2017. Vastausten keskiarvot kuntakokoluokittain ja koko aineistossa asteikolla 1–5; 1 = hyvin harvoin ja 5 = hyvin usein. (n = 2 372).



Kuvio 6. Työn imu ARTTU2-kuntien seurantatutkimuksen henkilöstön arvioimina vuonna 2016 ja 2017. Vastausten keskiarvot kuntakokoluokittain ja koko aineistossa asteikolla 0–6; 0 = ei koskaan ja 6 = päivittäin. (n = 2 372).



Kuvio 7. Työuupumus ARTTU2-kuntien seurantatutkimuksen henkilöstön arvioina vuonna 2016 ja 2017. Vastausten keskiarvot kuntakokoluokittain ja koko aineistossa asteikolla 0–6; 0 = ei koskaan ja 6 = päivittäin. (n = 2 372).

## 6 Työhön sitoutuminen ja eroaikomukset nykyisestä työstä

Työhyvinvoinnin, erityisesti työn imun, seurauksista perehdymme tässä tutkimuksessa ensiksi työhön sitoutumiseen. Työhön sitoutumisella (organizational commitment, Morrow, 1993; ks. myös Hakanen, Harju, Seppälä, Laaksonen, & Pahkin, 2012) tarkoitetaan työntekijän sitoutumista työorganisaatioonsa. Työhön sitoutuneet työntekijät ovat ylpeitä organisaatioon kuulumisesta ja hyväksyvät organisaationsa arvot ja päämäärät sekä samastuvat työorganisaation tavoitteisiin. Työhön sitoutuneilla työntekijöillä on myönteinen asenne työpaikkaa kohtaan ja he osallistuvat kiinteästi sen toimintaan. Lisäksi työhön sitoutumisen tiedetään olevan yhteydessä vähäisempiin työpaikan vastaisiin tekoihin ja työpaikan vaihtamiseen (Morrow, 2011).

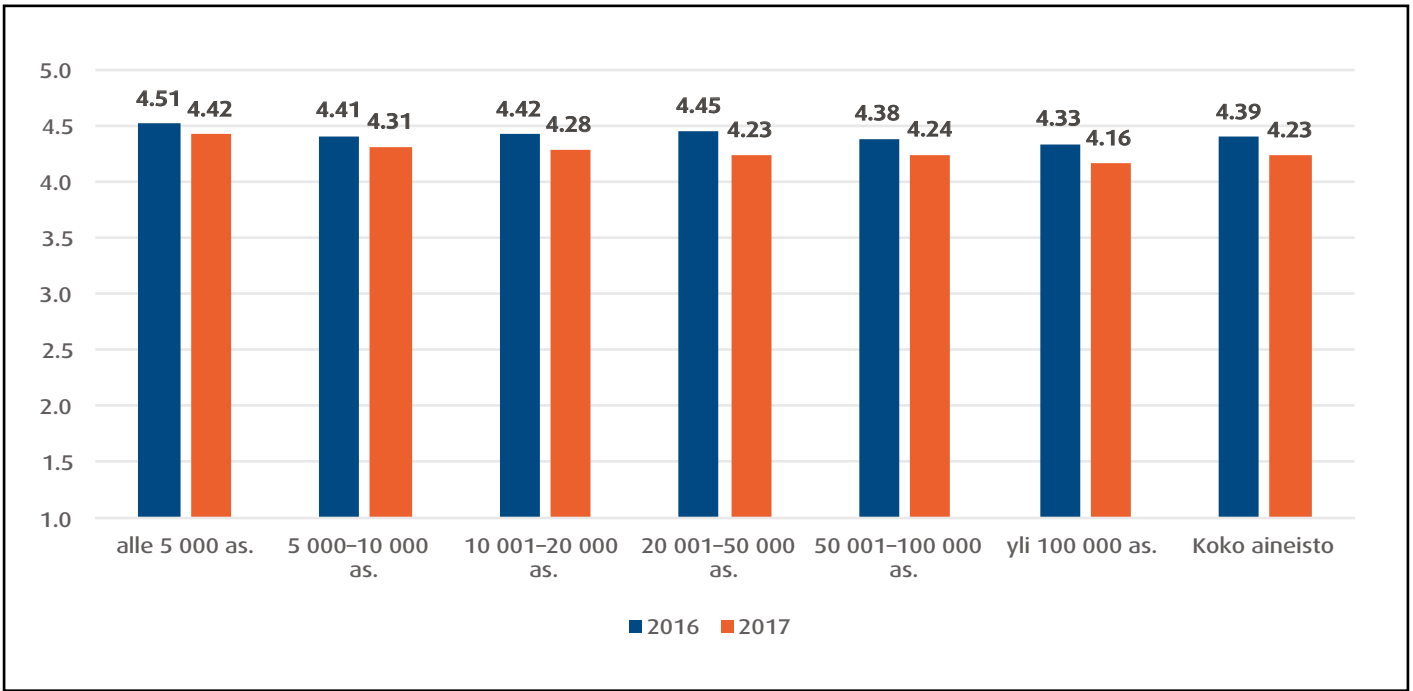
Tutkimuksemme osoitti, että yleisesti ottaen kuntatyöntekijät olivat varsin sitoutuneita työhönsä koko seurantatutkimusjakson ajan. Kuntatyöntekijät raportoivat tuntevansa ylpeyttä työpaikastaan, työn tavoitteita pidettiin tärkeinä ja niiden saavuttamiseksi oltiin valmiita panostamaan. Tutkimuksemme kuitenkin osoitti myös, että kuntatyöntekijöiden sitoutuminen työorganisaatioonsa oli hivenen laskussa seurantajakson aikana. Lisäksi kävi ilmi, että alle 5 000 asukkaan kunnissa oltiin sitoutuneimpia työhön sekä vuonna 2016 että vuonna 2017 ja suurimmissa yli 100 000 asukkaan kaupungeissa taas oltiin vähiten työhön sitoutuneita (kuvio 8).

Lisäksi tarkasteltaessa työhön sitoutumista esimiehillä ja työntekijöillä erikseen kävi ilmi, että koko aineiston tasolla esimiehet olivat hieman enemmän työhönsä sitoutuneita kuin työntekijät,

mutta sekä esimiesten (keskiarvo oli asteikolla 1–5 mitattuna 4,6 vuonna 2016 ja 4,5 vuonna 2017) että työntekijöiden (keskiarvo oli asteikolla 1–5 mitattuna 4,3 vuonna 2016 ja 4,2 vuonna 2017) työhön sitoutuminen oli lievästi laskenut tutkimusjakson aikana

Työpaikkaan sitoutumisen aste vaikuttaa osaltaan siihen, missä määrin työntekijällä on aikomuksia vaihtaa työpaikkaa, mikä puolestaan ennustaa tosiasiallista työpaikan vaihtamista (Parzefall & Hakanen, 2010). Moni muukin asia vaikuttaa työpaikan vaihtoaikaisiin, kuten onko vaihtoehtoisia työmahdollisuuksia tarjolla. Tästä syystä isommissa kunnissa eroaikomukset ovat tyypillisempiä kuin pienissä kunnissa. Toisaalta kuntakoosta riippumatta, mitä parempaa johtaminen on ja mitä enemmän työssään kokee työ imua, sen haluttomampi työntekijä on vaihtamaan työpaikkaa muista mahdollisuuksista huolimatta (de Lange, de Witte, & Notelaers, 2008).

Kuntatyöntekijöiden eroaikomukset nykyisestä työstä olivat selvästi yleistyneet seurantajaksoilla: Kun vuonna 2016 vastanneista 13,5 prosenttia kertoi melko tai erittäin usein harkitsevansa työpaikan vaihtoa, oli osuus kasvanut 18,9 prosenttiin vuonna 2017. Eroaikomukset olivat yleistyneet kaiken kokoisissa kunnissa 2,8 %-yksiköstä (alle 5 000 asukkaan kunnissa) 8,5 %-yksikköön (20 001 – 50 000 as. kunnissa), eli voidaan puhua merkittävästä muutoksesta. Lisäksi tarkasteltaessa eroaikomuksia esimiehillä ja työntekijöillä erikseen kävi ilmi, että esimiesten eroaikomukset olivat hieman työntekijöitä vähäisempiä, mutta työpaikan vaihtoaikaiset olivat lisääntyneet molemmissa ryhmässä. Koko aineiston tasolla vuonna 2016 14,3 prosenttia työntekijöistä raportoi harkitsevansa melko tai erittäin usein työpaikan vaihtoa ja vuonna 2017 vastaava luku oli 19,7 prosenttia. Esimiesten osalta 10,0 prosenttia harkitsi melko tai erittäin usein

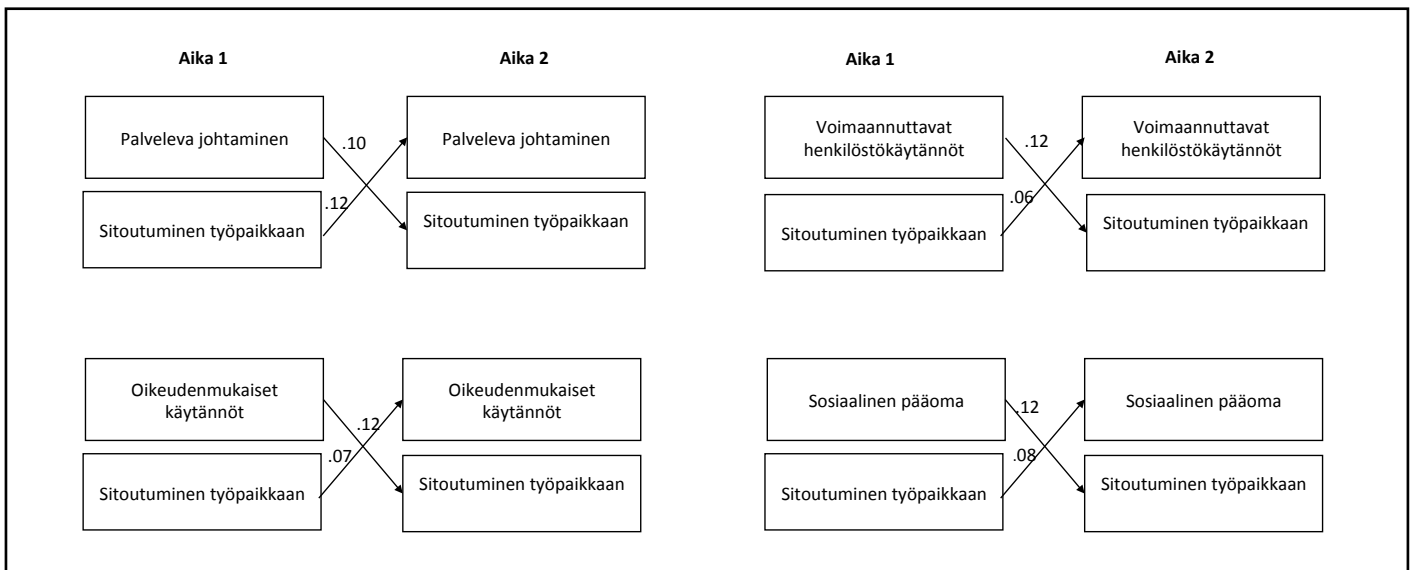


**Kuvio 8. Työhön sitoutuminen ARTTU2-kuntien seurantatutkimuksen henkilöstön arvioimina vuonna 2016 ja 2017.** Vastausten keskiarvot kuntakokoluokittain ja koko aineistossa asteikolla 1–5; 1 = täysin eri mieltä ja 5 = täysin samaa mieltä. (n = 2 372).

eroamista nykyisestä työstään vuonna 2016 ja vastaava luku vuonna 2017 oli 15,2 prosenttia.

Koska vahva sitoutuminen työpaikkaan ehkäisee eroaikomuksia ja työpaikan vaihtamista, tutkimme vielä, voivatko voimaannuttavat henkilöstökäytännöt ja oikeudenmukaiset ja reilut organisatoriset käytännöt (ns. organisatoriset voimavarat) ja palveleva johtaminen ja työpaikan sosiaalinen pääoma eli työtovereiden välinen yhteisöllisyys ja luottamus (ns. sosiaaliset voimavarat) ennustaa suurempaa sitoutumista kuntatyöpaikoissa. Tutki-

muksessamme kävi ilmi (Kuvio 9), että kaikki nämä sosiaaliset ja organisatoriset voimavarat: voimaannuttavat henkilöstökäytännöt, palveleva johtaminen, oikeidenmukaiset käytännöt sekä sosiaalinen pääoma vaikuttivat myönteisesti työpaikkaan sitoutumiseen vielä 18 kuukautta myöhemmin. Lisäksi työpaikkaan sitoutuminen puolestaan ennusti kaikkia mainittuja voimavaroja. Tämän voi tulkita niin, että työhönsä sitoutuneet työntekijät näkevät myönteisemmin ja myös hyödyntävät todennäköisemmin työpaikkansa erilaisia sosiaalisia ja organisatorisia voimavaroja, mikä taas edelleen lisää heidän työhön sitoutumistaan.



**Kuvio 9. Myönteiset kehät: Organisatoriset ja sosiaaliset voimavarat sekä työpaikkaan sitoutuminen ennustavat toinen toisiaan 18 kuukauden seurannassa.** Huom. Jokaisen muuttujan omavaikutus itseensä (aika 1 -> aika 2) on otettu huomioon analyysissä.

## 7 Aktiivisesti sopeutuva työssä suoriutumisen seurantatutkimuksen aikana

Työhyvinvoinnin, erityisesti työn imun, myönteisistä seurauksista tarkastelimme myös työntekijän työssä suoriutumista. Tässä tutkimuksessa selvitimme kuntatyöntekijöiden työssä suoriutumista hyödyntäen aktiivisen sopeutumisen käsitettä (adaptive performance; Pulakos, Arad, Donovan, & Plamondon, 2000; Harju ja Hakanen, 2017). Aktiivisella sopeutumisella tarkoitetaan työntekijöiden eräänlaista kokonaissuoriutumista muuttuvassa työympäristössä. Aktiivinen sopeutuminen viittaa työntekijän kykyyn sopeutua muuttuviin työn vaatimuksiin ja reagoida uusiin työympäristöihin ja -tilanteisiin. Aktiivisesti sopeutuvat työntekijät pystyvät toimimaan tehokkaasti ja tekemään päätöksiä myös epävarmoissa ja ennalta-arvaamattomissa työtilanteissa, joita kohdataan esimerkiksi juuri organisaatiomuutostilanteissa. Aktiivinen sopeutuminen koostuu viidestä eri osa-alueesta, joita ovat: 1) muutoksiin sopeutuminen työryhmässä, 2) sopeutuminen yhteistyötilanteisiin, 3) luova ongelmanratkaisukyky, 4) reagoitukyky ja 5) stressinhallintakyky.

Koko aineistoa tarkasteltaessa kävi ilmi, että kuntahenkilöstön aktiivinen sopeutuminen oli säilynyt hyvin samalla tasolla seurantatutkimuksen aikana. Sopeutumisen työryhmässä keskiarvo asteikolla 1–5 oli molempina mittauskertoina 4,2 ja stressinhallintakyvyn keskiarvo molempina mittauskertoina oli 4,1. Sen sijaan yhteistyökyvyn (4,1 vs. 4,0), luovan ongelmanratkaisukyvyn (3,8 vs. 3,7) ja reagoitukyvyn (3,8 vs. 3,7) arvioitiin hienoisesti

laskeneen seurantatutkimusjakson aikana. Kuntakokoluokittain tarkasteltuna tulokset noudattivat koko aineistosta saatuja tuloksia ja muutokset aktiivisen sopeutumisen eri osa-alueissa olivat hyvin pieniä. Kuntatyöntekijät sopeutuivat siten työryhmää koskeviin muutoksiin ja sopeuttivat toimintaansa kanssakäymisen parantamiseksi usein. Niin ikään kuntatyöntekijät reagoivat usein nopeasti odottamattomiin työtilanteisiin, malttoivat mielensä vaativissa tilanteissa ja ratkoivat ongelmia luovillakin tavoilla usein.

Koska kuntatyöntekijöiden työhyvinvointi oli heikentynyt ja samoin työn tuunaaminen painottui enemmän hankalien asioiden vähentämiseen kuin hyvien asioiden lisäämiseen, tutkimme vielä pitkittäistutkimusmenetelmin, ennustavatko edellä tarkastellut työn organisatoriset ja sosiaaliset voimavarat: voimaannuttavat henkilöstökäytännöt, palveleva johtaminen, oikeidenmukaiset käytännöt sekä sosiaalinen pääoma myönteisesti aktiivisen sopeutumisen viittä ulottuvuutta 18 kuukautta myöhemmin (taulukko 2). Tulokset olivat hyvin rohkaisevat: kaikilla mainituilla voimavaroilla oli myönteinen vaikutus muutoksiin sopeutumiseen työryhmässä, sopeutumiseen yhteistyötilanteissa sekä stressinhallintakykyyn. Sen lisäksi palvelevalla johtamisella oli myönteinen vaikutus myös luovaan ongelmanratkaisukykyyn ja reagoitukykyyn muutostilanteissa.

**Taulukko 2. Kuntatyöpaikkojen sosiaalisten ja organisatoristen voimavarojen vaikutukset aktiivisesti sopeutuvaan suoriutumiseen 18 kuukautta myöhemmin.** + merkintä viittaa tilastollisesti merkitsevään myönteiseen vaikutukseen, kun lähtötilanteen vaikutus on myös eliminoitu.

	Työryhmää koskeviin muutoksiin sopeutuminen	Luova ongelmanratkaisukyky	Reagoitukyky nopeisiin muutoksiin	Stressin hallintakyky	Sopeutuminen yhteistyötilanteisiin
Palveleva johtaminen	+	+	+	+	+
Voimaannuttavat henkilöstökäytännöt	+			+	+
Oikeidenmukaiset käytännöt	+			+	+
Sosiaalinen pääoma	+			+	+

## 8 Päätelmät ja suositukset

Tässä luvussa tiivistetään raportin tulokset kaikkiaan neljäksi keskeiseksi päätelmäksi sekä esitetään niihin liittyviä suosituksia

Kuntahenkilöstön seurantakyselyn keskeiset päätelmät ja suositukset			
<p><b>1.</b> Ihmislähtöinen palveleva johtaminen on kunnissa entistä välttämättömämpää</p>	<p><b>2.</b> Työroolia laajentava, ei supistava, työn tuunaaminen vahvistaa työn imua ja aktiivista sopeutumista</p>	<p><b>3.</b> Työhyvinvoinnin heikkenemiseen ja hyvinvoinnin eroihin on syytä kiinnittää huomiota</p>	<p><b>4.</b> Panostaminen työn voimavaroihin ja työn imuun kannattaa – ne ennakoivat työhön sitoutumista ja vähäisempiä eroaiteita</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se vaikuttaa myönteisesti työpaikkaan sitoutumiseen ja aktiiviseen sopeutumiseen muutoksissa.</li> <li>• Valtaosa työntekijöistä koki palvelevan johtamisen hieman vähentyneen seurantatutkimuksen aikana (18 kk).</li> <li>• Entisen tasoinen johtaminen ei tulosten perusteella riitä, vaan johtamista tulee kehittää ja sen laatua parantaa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Työn supistava tuunaaminen ei ole ainakaan yksinään paras keino säädellä työntekijän työhyvinvointia.</li> <li>• Työn haastevaatimusten vähentäminen on yhteydessä jopa matalampaan työn imuun.</li> <li>• Kun työntekijä tekee työstään vähemmän kuormittavaa, hän saattaa samalla rajata pois motivoivia ja innostavia tekijöitä ja asioita.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• On syytä pohtia, missä määrin työhyvinvoinnissa havaittu muutos heijastelee henkilöstön reaktioita tiedossa oleviin muutoksiin.</li> <li>• Pienissä kunnissa koettiin eniten työn imua ja vähiten työuupumusta, kun taas suurissa kunnissa raportoitiin vähiten työn imua ja eniten työuupumusoireita.</li> <li>• Miksi suurissa kunnissa työhyvinvointi on heikommalla tasolla? Onko suuremmissa kunnissa jo toteutettu muutoksia ja onko sama kehitys odotettavissa myöhemmin myös pienemmissä kunnissa?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vaikka kuntatyöntekijät ovat yhä sangen sitoutuneita työhönsä, on työhön sitoutuminen laskenut 18 kk:n aikana erikokoisissa kunnissa.</li> <li>• Muutoksiin sopeutuminen ei välttämättä tarkoita, että työntekijä olisi sitoutunut työssään kohtaamiin muutoksiin.</li> <li>• Vahvoilla henkilöstöjohtamisen käytännöillä ja ihmislähtöisellä johtamisella voidaan saavuttaa vaikuttavia tuloksia.</li> </ul>

### 1. Ihmislähtöinen ja palveleva johtaminen on kunnissa entistä välttämättömämpää

Seurantatutkimuksemme osoitti, että ihmislähtöinen, palveleva, johtaminen vaikuttaa myönteisesti työpaikkaan sitoutumiseen ja työntekijän aktiiviseen sopeutumiseen muutoksissa vielä 18 kuukautta myöhemmin. Näin ollen ihmislähtöisellä lähiesiemiestyöllä on erittäin merkittävä rooli sekä siinä, miten hyvin henkilöstö sopeutuu ja säilyy toimintakykyisenä muutoksissa ja epävarmuudessa sekä siinä, miten sitoutunutta henkilöstö on työhönsä. Tutkimuksessamme kävi kuitenkin ilmi, että valtaosa kuntatyöntekijöistä koki palvelevan johtamisen hieman vähentyneen seurantatutkimuksen aikana. Samoin sitoutuminen työpaikkaan oli heikentynyt ja eroaikomukset yleistyneet kaikenkokoisissa kunnissa. Kunnissa tulisikin turvata inhimillinen lähiesiemiestyö tulevia muutoksia kohdatessa. Tässä entisen tasoinen johtaminen ei tulosten perusteella riitä, vaan johtamista tulee kehittää ja sen laatua parantaa. Mitä enemmän ihmislähtöiseen, hyvään lähiesiemiestyöhön panostetaan, sen varmemmin muutoksista voidaan selviytyä ja kuntahenkilöstön suoriutuminen voi jopa parantua ja sitoutuminen vahvistua.

### 2. Työroolia laajentava – ei supistava – työn tuunaaminen vahvistaa työn imua ja aktiivista sopeutumista

Seurantatutkimuksemme osoitti, että työn tuunaamisessa on havaittavissa ns. supistavan tuunaamisen trendi. Kuntatyöntekijät toisaalta lisäsivät työnsä voimavaroja ja työnsä haasteita harvemmin ja toisaalta vähensivät työnsä estevaatimuksia aiempaa useammin. Aikaisempi tutkimus on kuitenkin osoittanut, että työn haitallisten estevaatimusten vähentäminen ei ainakaan yksistään ole paras mahdollinen keino säädellä ja ylläpitää työntekijän työhyvinvointia. Tutkimuksissa on nimittäin havaittu, että työn voimavarojen ja työn haastevaatimusten lisääminen on yhteydessä korkeampaan työn imuun (Tims, Bakker, & Derks, 2013; Vogt, Hakanen, Brauchli, Gregor, & Bauer, 2015), mutta työn estevaatimusten vähentäminen onkin yhteydessä jopa matalampaan työn imuun (Demerouti, Bakker, & Halbesleben, 2015; Petrou ym., 2016). Tämä ehkä hieman yllättäväkin löydös on selitettävissä siten, että estevaatimuksia vähentämällä työntekijä pyrkii tekemään työstään vähemmän kuormittavaa, mutta hän saattaa samalla rajata työstään myös sen innostavat ja motivoivat piirteet ja siten muuttaa työtään myös tylsemmäksi. Samansuuntaisia tuloksia on löydetty myös työuupumuksen suhteen. Aikaisemmissa tutkimuksissa on käynyt ilmi, että estevaatimusten vähentäminen ei ole ollut yhteydessä työuupumuk-

seen (Tims ym., 2013) tai sitten sillä on ollut yhteys jopa korkeampaan uupumusasteiseen väsymykseen (työuupumuksen yksi ulottuvuus; Petrou, Demerouti, & Schaufeli, 2015). Työn estevaatimusten vähentäminen saattaa pidemmällä aikavälillä lisätä kuormittuneisuuden kokemusta työtaakan kasautuessa, kun työntekijä esimerkiksi välttelee ja lykkää joidenkin työtehtävien tekemistä ristiriitaisista odotuksista tai epäselvistä ohjeista johtuen. Tämä voi siten johtaa työuupumuksen lisääntymiseen entisestään.

Aikaisempi tutkimus on myös osoittanut, että työn voimavarojen lisäämisen ohella työn haasteiden lisääminen eli se, että työntekijä esimerkiksi omaksuu uudenlaisia työrooleja tai lähtee oma-aloitteisesti mukaan uusiin työtehtäviin, kannattelee työn imua kuormittavien työtilanteiden, kuten organisaatiomuutostilanteiden, keskellä (Hakanen, Seppälä, & Peeters, 2017; Petrou, Demerouti, Peeters, Schaufeli, & Hetland, 2012; Petrou ym., 2016). Itse asiassa haasteiden lisääminen puskuroi työn kuormitustekijöiden haitallisia vaikutuksia työn imuun ja työuupumukseen samalla tavoin kuin työn voimavarojen lisääminen (Hakanen ym., 2017). Tätä tulosta voi pohtia kunnissa kohdatujen muutosten valossa: kohdattaessa todella haastavia organisaatiomuutostilanteita esimiehen tai työkaverin tuki ei ehkä enää yksistään riitä, vaan uudenlaisten työtehtävien opettelu tai näkökulman päivittäminen työtä tuunaamalla auttaa pysymään työn imuisena ja ehkäisemään työuupumusta.

On kuitenkin hyvä muistaa, että suuremmissa, yli 20 000 asukkaan kunnissa kuntatyöntekijät raportoivat kokevansa enemmän työn estevaatimuksia vuonna 2017 kuin vuonna 2016. Näin ollen työhyvinvoinnista huolehtiminen työn kuormittavuuteen puuttamalla on myös tärkeää. Yllä esitetyt tutkimustulokset työn tuunaamisen eri strategioiden yhteyksistä työn imuun ja työuupumukseen huomioon ottaen olennaista näyttäisikin olevan se, että kuntatyöntekijät hyödyntäisivät yhtäaikaaisesti työn tuunaamisen eri strategioita. Työn imun edistämiseksi ja työuupumuksen vähentämiseksi työn tuunaamisen eri muotoja eli laajentavaa (voimavarojen ja haasteiden lisäämistä) ja supistavaa (estevaatimusten vähentämistä) tuunaamista tulisi hyödyntää joustavasti työtilanteiden ja omien tarpeiden vaihdellessa. Kuntatyöpaikoilla kannattaakin pohtia, millainen tuunauskulttuuri siellä vallitsee: Onko työn tuunaaminen erilaisia strategioita hyödyntäen sallittua ja kannustetaanko työntekijöitä suunnittelemaan ja muokkaamaan työnsä sisältöä itsenäisesti työntekijän omien tarpeiden ja toiveiden mukaisesti vai kehoitetaanko työntekijöitä enemmän noudattamaan selkeitä ohjeita, rakenteita ja toimenkuvia.

### 3. Työhyvinvoinnin heikkenemiseen ja hyvinvoinnin eroihin on syytä kiinnittää huomiota erikokoisissa kunnissa

Seurantatutkimuksemme mukaan työn imu oli vähentynyt ja työuupumus lisääntynyt tutkimusjakson aikana kuntakokoiluokasta riippumatta. Tämä löydös on hieman yllättävä, koska työn voimavaroissa (voimaannuttavat henkilöstökäytännöt ja palveleva johtaminen) oli tapahtunut vain varsin lievää heikentymistä, eikä työn estevaatimuksissa havaittu suuria muutoksia seurantatutkimuksen aikana. Lisäksi kuntatyöntekijät raportoivat organisaatorakenteeseen kohdistuneiden muutosten sel-

västi vähentyneen. Työhyvinvointia kuvaavien tulosten valossa voikin pohtia, missä määrin työhyvinvoinnissa havaittu muutos heijastelee kuntahenkilöstön reaktioita suhteessa tiedossa oleviin tuleviin muutoksiin ja kuvaa työhön liittyviä epävarmuuden tuntemuksia.

Tutkimuksemme osoitti myös, että pienissä kunnissa koetaan eniten työn imua ja vähiten työuupumusta, kun taas suurissa kunnissa koetaan vähiten työn imua ja niissä raportoitiin eniten työuupumusoireita. Vaikka erot eivät olleet kovin suuria, suurimmissa kunnissa työn imua koettiin noin pari kertaa viikossa ja pienimmissä kunnissa useamman kerran viikossa, voi tällä erolla olla käytännön kannalta merkittäviä vaikutuksia. Kerran tai pari kertaa viikossa koettu työn imu ei välttämättä vielä riitä siihen, että työntekijä olisi inspiroitunut ja motivoitunut työstään ja innostunut pysymään nykyisessä työpaikassaan. Tuloksemme kannustaakin pohtimaan, miksi suurissa kunnissa työhyvinvointi on heikommalla tasolla kuin pienemmissä kunnissa. Onko suurimmissa kunnissa jo toteutettu sellaisia muutoksia, joita tulokset heijastelevat ja näin ollen, onko samanlainen kielteinen kehityskulku odotettavissa myöhemmin myös pienemmissä kunnissa? Joka tapauksessa työn myönteisiä voimavaroja, kuten voimaannuttavia henkilöstökäytäntöjä ja palvelevaa johtamista on parannettava, että työhyvinvoinnin kehittymis-suunta saadaan käännettyä myönteiseksi.

### 4. Panostaminen työn voimavaroihin ja työn imuun kannattaa – ennakoivat työhön sitoutumista ja vähäisempiä eroaiteita

Seurantatutkimuksemme osoitti myös, että vaikka kuntatyöntekijät ovat yhä sängen sitoutuneita työhönsä, on työhön sitoutuminen laskenut 18 kuukauden aikana niin pienissä, keskiuurissa kuin suurissa kunnissakin. Lisäksi kävi ilmi, että työhön sitoutuminen oli sitä heikompaa, mitä suurempi kunnan asukasluvu oli. Eroaikomukset nykyisestä työstä olivat myös selvästi yleistyneet seurantajaksolla: kun vuonna 2016 vastanneista 13,5 prosenttia kertoi melko tai erittäin usein harkitsevansa työpaikan vaihtoa, oli osuus kasvanut liki 19 prosenttiin vuonna 2017. Eroaikomukset olivat yleistyneet kaikenkokoisissa kunnissa ja ne vaihtelivat alle 5 000 asukkaan kuntien 2,8 prosenttiyksiköstä 20 001 - 50 000 asukkaan kuntien 8,5 prosenttiyksikköön. Voidaan puhua merkittävästä muutoksesta eroaiteiden suhteen. Tässä yhteydessä on tärkeää huomioida se, että kuntatyöntekijöiden aktiivisessa sopeutumisessa ei havaittu juurikaan muutosta seurantatutkimuksen aikana. Näin ollen kuntatyöntekijät näyttivät sopeutuvan aktiivisesti muutoksiin ja työntekijöiden kyvyssä kohdata joustavasti muutoksia työryhmässään tai työssään ja sopeuttaa työtoimintaansa muuttuneisiin tilanteisiin ei havaittu muutoksia seurantatutkimuksen aikana.

Tulosten valossa voikin pohtia, että vaikka työntekijät näyttäisivät sopeutuvan työpaikan muutoksiin joustavasti ja suoriutuvan sujuvasti työtehtävistään, ei muutoksiin sopeutuminen välttämättä tarkoita, että työntekijä olisi sitoutunut näihin työssään kohtamiin muutoksiin ja muuntuneeseen työhönsä.

Vaikka työhön sitoutuminen on kauttaaltaan heikentynyt kunnissa, tutkimuksemme osoitti, mitä vahvoilla henkilöstöjohtamisen käytännöillä ja ihmislähtöisellä johtamisella voidaan



saavuttaa: molemmat työn voimavarat vaikuttivat myönteisesti jopa 18 kuukauden seurannassa siihen, että henkilöstö sitoutui vahvemmin työpaikkaansa ja sen tavoitteisiin. Sen lisäksi tämä vaikutusyhteys oli molemmin suuntainen: Sitoutuminen lisäsi myönteisiä arvioita henkilöstökäytännöistä ja muista voimavaroista. Kun kuntahenkilöstö on ylpeä työpaikastaan ja haluaa ponnistella sen tavoitteiden suuntaisesti, se myös pystyy paremmin hyödyntämään tarjolla olevia voimavaroja ja suhtautuu niihin myönteisemmin.

## Lähteet

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309–328.

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job Demands-Resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22, 273–285.

Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2014). Work engagement. Teoksessa P. C. Flood & Y. Freeney (toim.), *Organizational Behaviour volume of The Blackwell Encyclopedia of Management* (s. 1–7). West Sussex: Wiley.

Crawford, E. R., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology*, 95, 834–848.

De Lange, A. H., De Witte, H., & Notelaers, G. (2008). Should I stay or should I go? Examining longitudinal relations among job resources and work engagement for stayers versus movers. *Work & Stress*, 22, 201–223.

Demerouti, E., Bakker, A. B., & Halbesleben, J. R. B. (2015). Productive and counterproductive job crafting: A daily diary study. *Journal of Occupational Health Psychology*, 20, 457–469.

Hakanen, J. J. (2005). Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Sosiaalipsykologian alan väitöskirja. Työ ja ihminen, Tutkimusraportti 27. Helsinki: Työterveyslaitos.

Hakanen, J. J. (2014). Onnellisena työssä? 81/2 kysymystä työn imusta. Teoksessa L. Uusitalo-Malmivaara (toim.), *Positiivisen psykologian voima* (s. 340–365). Jyväskylä: PS-kustannus.

Hakanen, J. J. (2017). Työn imu – energiaa ja innostusta työssä. Teoksessa: Mikä meitä liikuttaa. Motivaatiopsykologian perusteet (s. 116–132). Toim. Katariina Salmela-Aro & Jari-Erik Nurmi. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Hakanen, J. J., Harju, L., Seppälä, P., Laaksonen, A., & Pahkin, K. I. (2012). Kohti innostuksen spiraaleja. Innostuksen spiraali – innostavat ja menestyvät työyhteisöt tutkimus- ja kehittämishankkeen tuloksia. Helsinki: Työterveyslaitos.

Hakanen, J. J., Seppälä, P., & Peeters, M. C. W. (2017). High job demands, still engaged and not burned out? The role of job crafting. *International Journal of Behavioral Medicine*, 24, 619–627.

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

Harju, L. & Hakanen, J. J. (2017). Työn imu ja työn tuunaaminen aktiivisen sopeutumisen vahvistajina muutoksissa. ARTTU2-tutkimusohjelman julkaisusarja nro 6/2017.

- Laaksonen, A. & Hakanen, J.J. (2018). Vetovoimaiset sivistyskunnat. ARTTU2-tutkimusohjelman julkaisusarjassa 2018.
- Kivimäki, M., Vahtera, J., Pentti, J., & Ferrie, J. E. (2000). Factors underlying the effect of organisational downsizing on health of employees: Longitudinal cohort study. *British Medical Journal*, 32, 971-975.
- Kivimäki, M., Vahtera, J., Pentti, J., Thomson, L., Griffiths, A., & Cox, T. (2001). Downsizing, changes in work, and self-rated health of employees: A 7-year 3-wave panel study. *Anxiety, Stress and Coping*, 14, 59-73.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- Morrow, P. (1993). The theory and measurement of work commitment. Greenwich: Jai Press.
- Morrow, P. C. (2011). Managing organizational commitment: Insights from longitudinal research. *Journal of Vocational Behavior*, 79, 18-35.
- Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A. (2011). Change recipients' reactions to organizational change: A 60-year review of quantitative studies. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47, 461-524.
- Parzefall, M. & Hakanen, J.J. (2010) Psychological contract and its motivational and health-enhancing properties. *Journal of Managerial Psychology*, 25, 4-21.
- Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M. C. W., Schaufeli, W. B., & Hetland, J. (2012). Crafting a job on a daily basis: Contextual correlates and the link to work engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 33, 1120-1141.
- Petrou, P., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2015). Job crafting in changing organizations: Antecedents and implications for exhaustion and performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 20, 470-480.
- Petrou, P., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2016). Crafting the change: The role of employee job crafting behaviors for successful organizational change. *Journal of Management*, 44, 1766-1792.
- Petrou, P., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2017). Regular versus cutback-related change: The role of employee job crafting in organizational change contexts of different nature. *International Journal of Stress Management*, 24, 62-85.
- Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., & Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace: development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology*, 85, 612-624.
- Schaufeli, W. B. (2013). What is engagement? Teoksessa C. Truss, K. Alfes, R. Delbridge, A. Shantz & E. Soane (toim.), *Employee Engagement in Theory and Practice* (s. 1-37). Lontoo: Routledge.
- 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, 71-92.
- Seppälä, P., & Hakanen, J. (2017). Työn voimavarat, vaatimukset ja niiden tuunaaminen. Teoksessa A. Mäkikangas, S. Mauno, & T. Feldt (toim.), *Tykkää työstä: Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet* (s. 149-167). Jyväskylä: PS-kustannus.
- Tims, M., & Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36, 1-9.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 173-186.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2013). The impact of job crafting on job demands, job resources, and well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18, 230-240.
- Van den Broeck, A., De Cuyper, N., De Witte, H., & Vansteenkiste, M. (2010). Not all job demands are equal: Differentiating job hindrances and job challenges in the Job Demands Resources model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19, 735-759.
- 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, 192-210.
- Van Dierenconck, D., & Nuijten, I. (2011). The servant leadership survey: Development and validation of a multidimensional measure. *Journal of Business and Psychology*, 26 (3), 249-267.
- Vogt, K., Hakanen, J. J., Brauchli, R., Gregor, G. J., & Bauer, G. F. (2015). The consequences of job crafting: A three-wave study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25, 353-362.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioining employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26, 179-201.

## Liitteet

### Liite 1.

#### Tutkimuksessa käytettyjen mittarien sisällöt

##### 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?

##### 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 itsenäisiä 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.

##### Työn estevaatimukset

1. Eri tahojen työtäni koskevat ristiriitaiset odotukset vaikeuttavat työntekoani.
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.

##### Työhön sitoutuminen

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

##### Aktiivinen sopeutuminen

###### *Sopeutuminen työryhmää koskeviin muutoksiin*

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

##### *Yhteistyökyky*

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

##### *Luova ongelmanratkaisukyky*

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

##### *Reagointikyky*

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

##### *Stressinhallintakyky*

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

##### Oikeudenmukaisuus

1. Arvostetaanko työntekijöitä hyvin tehdystä työstä?
2. Selvitetäänkö konfliktit reilulla tavalla työpaikallasi?
3. Jaetaanko työt oikeudenmukaisella tavalla?
4. Koetko olevasi osa yhteisöä työpaikallasi?

##### Sosiaalinen pääoma

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

## Lähteet tekijänoikeussuojattuihin mittareihin:

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

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

Työn imu: 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, 71–92.

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.

## 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, henkilöstöjohtajien 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 kuntien 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, vastaaventyypiselle Paras-arviointitutkimusohjelmalle. Ohjelma on eri tutkimus- ja rahoittajatahojen yhteinen, ja sitä koordinoi Kuntaliitto.

Lisätietoja ARTTU2-tutkimusohjelmasta: [www.kuntaliitto.fi/arttu2](http://www.kuntaliitto.fi/arttu2)