



Vaasan yliopisto  
UNIVERSITY OF VAASA

**OSUVA** Open  
Science

This is a self-archived – parallel published version of this article in the publication archive of the University of Vaasa. It might differ from the original.

## ”Enemmän tulosta vähemmällä väellä?” : työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden väliset haasteet kuntasektorilla esimiesten, henkilöstöammattilaisten ja henkilöstön kokemana

**Author(s):** Lehto, Kirsi; Viitala, Riitta

**Title:** ”Enemmän tulosta vähemmällä väellä?” : työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden väliset haasteet kuntasektorilla esimiesten, henkilöstöammattilaisten ja henkilöstön kokemana

**Year:** 2016

**Version:** Publisher’s PDF

**Copyright** ©2016 Hallinnon Tutkimuksen Seura

### **Please cite the original version:**

Lehto, K., & Viitala, R., (2016). ”Enemmän tulosta vähemmällä väellä?” : työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden väliset haasteet kuntasektorilla esimiesten, henkilöstöammattilaisten ja henkilöstön kokemana. *Hallinnon tutkimus* 35(2), 117–131. <http://elektra.helsinki.fi/se/h/0359-6680/35/2/enemmant.pdf>

# ”Enemmän tulosta vähemmällä väellä”?



Työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden väliset haasteet kuntasektorilla esimiesten, henkilöstöammattilaisten ja henkilöstön kokemana

Kirsi Lehto & Riitta Viitala

## TIIVISTELMÄ

Artikkelissa tarkastellaan kuntien henkilöstöjohtamisen haasteita liikuttaessa tuloksellisuuden ja työhyvinvoinnin rajapinnoilla. Lukuisat uudistukset, säästö- ja tehostamispaineet sekä henkilöstön ikääntyminen ovat vaikuttaneet kuntatyöyhteisöjen arjessa jo useiden vuosien ajan, ja ne näyttäytyvät vastaajien mukaan ongelmina jatkossakin. Tutkimuksen aineistona olevaan HR-Barometrikyselyyn vastasi kaikkiaan 547 henkilöä kuntasektorilta; ylintä johtoa ja esimiehiä, henkilöstöammattilaisia sekä työntekijöitä edustavia luottamusmiehiä. Taloudellisten resurssien väheneminen on ilmeinen haaste kaikkien vastaajaryhmien näkökulmasta. Samanaikaisesti kaikki tunnistivat työhyvinvoinnin tärkeyden, sitä uhkaavat tekijät sekä merkityksen osana henkilöstöjohtamisen toimintakenttää, mutta sen kehittämisen keinoista oltiin eri mieltä. Esimiesten vastuut työhyvinvoinnin johtamisessa korostuivat, mutta henkilöstöammattilaisten rooli työhyvinvoinnin edistämässä jäi aineistossa yllättävän vähälle huomiolle. Kaiken kaikkiaan kehittämiseen tarvittaisiin entistä strategisempaa ja voimavarakeskeisempää otetta.

Avainsanat: Työhyvinvointi, tuloksellisuus, henkilöstöjohtaminen, HR-barometri, kunnat

## ABSTRACT

”Doing more with less people”? The views of managers, human resource professionals and employees about challenges in balancing productivity and well-being at work

The aim of this article is to examine the future challenges for human resource management in Finnish municipalities estimated by the managers and supervisors, human resource professionals and employees. The data for this article originates from a wide web-based survey (HR Barometer). Altogether 547 answers were received. Commonly shared challenge was how to manage scarce resources. The importance of work well-being was recognized in each respondent group. However, there were contradictory perceptions how to improve welfare in workplaces. The findings indicated also that employee welfare should be one of the strategic development targets of HRM in municipalities.

Keywords: Well-being at work, productivity, human resource management, HR-barometer, municipalities

## JOHDANTO

Tässä artikkelissa tarkastelemme lähivuosien henkilöstöjohtamisen haasteita kuntasektorilla. Tutkimme millaisia työhyvinvointiin liittyviä haasteita kuntien johtajat ja esimiehet, henkilöstöammattilaiset sekä henkilöstöä edustavat luottamusmiehet itse näkevät. Kiinnostuksen kohteena on, millaista käsitystä he rakentavat työhyvinvoinnista, sen kehittymisestä suhteessa tuottavuustavoitteisiin sekä sen edistämisen mahdollisuuksista aikana, jolloin kuntasektorin kehittäminen on monenlaisten ristipaineiden alla.

Aineisto on saatu vuonna 2013 toteutetusta Henkilöstöbarometrikyselystä. Sen<sup>1</sup> tarkoituksena oli selvittää henkilöstöjohtamisen kannalta keskeisten vaikuttajaryhmien; henkilöstöammattilaisten, johtajien ja esimiesten sekä henkilöstön edustajien näkemyksiä henkilöstötyön tulevaisuudesta Suomessa. Henkilöstötyö tarkoittaa organisaation eri tasoilla toteutettavia henkilöstökäytäntöjä, joilla pyritään varmistamaan organisaation toiminnan edellyttämä henkilöstöresurssien määrä, osaaminen ja hyvinvointi. Barometrin pääkysymys oli ”Mitä kehittämishaasteita henkilöstötyössä on vuoteen 2018 mennessä?” Kuntasektorin vastaajia aineistoon kertyi yhteensä 547.

Merkittävät rakenteelliset uudistukset, säästö- ja tehostamispaineet, henkilöstön ikääntyminen ja eläköityminen sekä koetut ongelmat johtajuudessa ja työilmapiirissä ovat nousseet esille kuntatämän ongelmina (Forma ym. 2013; Manka ym. 2013). Myös barometriaineistossa kuntia edustaneet vastaajat nostivat henkilöstöjohtamisen suurimmiksi haasteiksi tiukentuvan talouden, eläkkeelle siirtyvien henkilöiden suuren määrän ja kasvavat vaikeudet uuden työvoiman rekrytoinnissa sekä jatkuvat organisaatiomuutokset ja vaatimukset osaamisen kehittämisestä (ks. Viitala & Lehto 2014a, 31–34; 2014b, 138–140).

Julkista sektoria on uudistettu liikkeenjohdon opeilla reilun parin vuosikymmenen ajan. ”Tehdä enemmän vähemmällä” vaatimus on ollut leimallista New Public Management -reformiajattelulle (NPM), jonka uudistusperiaatteisiin kuuluvat tuloksellisuuden lisääminen, yksityisen sektorin johtamismallien soveltaminen julkiselle sektorille sekä ammattimaisen

johtamisen ja johtamisosaamisen korostaminen. (Hood 1991; Lähdesmäki 2003.) On selvää, että kovenevat tuloksellisuusvaatimukset ovat tulleet jäädäkseen julkiselle sektorille. Tuloksellisuus on monitulkintainen käsite, jota uudistuskeskustelussa on käytetty melko väljästi. Meklin (2009, 35) kiteyttää tuloksellisuuden siten, että se on ”hyvää taloudellisuutta ja tuottavuutta, jotka kertovat siitä, että ’asiat tehdään oikein’”. Kuntatyönantajat ja kunta-alan pääsopijajärjestöt puolestaan ovat määritelleet käsitettä seuraavasti: ”Tuloksellisella toiminnalla turvataan laadukkaat ja vaikuttavat kuntapalvelut kohtuullisin kustannuksin” (Kuntatyönantajat 2011).

Henkilöstömäärää on kunnissa viime vuosina karsittu, ja vähentämispainetta on edelleen. Kunnat ovat esimerkiksi vähentäneet sijaisten ja määräaikaisten työntekijöiden käyttöä sekä jättäneet virkoja täyttämättä. On ennakoitu, että lomautuksia ja irtisanomisia tullaan tekemään aiempaa enemmän. (Kuntatyönantajat 2015.) ”Tehdä enemmän vähemmällä työvoimalla”-haaste kohdistuu entistä iäkkäämpiin työntekijöihin, sillä kuntien henkilöstöstä yli 55-vuotiaita on peräti 27 prosenttia. Työntekijöiden ikääntyminen lisää erityisesti fyysisten työkykyongelmien riskiä. Vähenevän työntekijäjoukon ja kasvavien tuottavuuspaineiden välistä jännitettä ei helpota sekään, että kuntaorganisaatiot tulevat menettämään runsaasti osaamista ja kokemusta seuraavan kymmenen vuoden aikana.

Henkilöstöjohtamisen kehittämiseksi on kuntatähtäessä nyt vahva tilaus. Henkilöstöjohtamisen ja organisaation suorituskyvyn välinen yhteys on nostettu esille monissa tutkimuksissa (esim. Boselie ym. 2005; Bartram ym. 2007; Fabling & Grimes 2010; Guest 2011). Julkisella sektorilla henkilöstön tuloksellisuuteen vaikuttaviksi tekijöiksi on todettu mm. oikeudenmukainen johtaminen, panostukset osaamiseen, työn sisältöön sekä suoriutumisarviointeihin (Giauque ym. 2013). Keskeinen linkki henkilöstöjohtamisen ja organisaation tuloksellisuuden välissä on henkilöstön työhyvinvointi (Gruman & Saks 2011).

## TYÖHYVINVOINTI VOIMAVARANA

Työntekijöiden hyvinvointia haastavat monessa kunta-alan ammatissa sekä työn fyysinen että henkinen kuormittavuus. Myös fyysisen väki-

vallan uhka on yhä enemmän läsnä monilla työpaikoilla. Talouden kiristyminen ja säästötoimet ovat näkyneet kiireenä ja stressinä. (Työturvallisuuskeskus 2012; Vartia ym. 2012.)

Työpaikoilla vallitsevaa työhyvinvointia tarkastellaan usein työn kuormittavuuden viitekehysten kautta (Job Demands-Resources, JD-R-model), jonka mukaan työhyvinvointiin vaikuttavat työn vaatimukset (mm. työtahti, vaadittavan keskittymisen aste, keskeytykset) ja työn voimavarat (mm. riittävä osaaminen ja vaikutusmahdollisuudet työhön, sosiaalinen tuki työssä) (Bakker & Demerouti 2007). Jos yksilö kokee työn vaatimukset liian korkeiksi suhteessa omiin mahdollisuuksiinsa hallita työtään, voi tilanne pitkään jatkuessaan aiheuttaa haitallista stressiä, joka puolestaan voi johtaa työuupumukseen (Maslach ym. 2001). Sekä haitallinen stressi että työuupumus ovat merkkejä työpahoinvoinnista, jolla voi olla suuria negatiivisia vaikutuksia yksilön toimintakykyyn ja viime kädessä myös organisaation toimintaan ja talouteen. Viime vuosina onkin työhyvinvointikeskustelussa nostettu esille proaktiivisena näkökulmana työnkuormituksesta palautuminen (Kinnunen & Feldt 2009; Siltaloppi ym. 2009; 2012). Näyttää siltä, että stressin hallinnan kannalta tuhoisaa on jatkuva kova kuormitus työssä, josta ei pääse välillä palautumaan.

Positiivinen näkökulma työhyvinvointiin on saanut viime aikoina paljon jalansijaa. Siinä kiinnitetään huomiota erityisesti myönteisiin kokemuksiin työssä eli työn tarjoamiin voimavaroihin (Feldt ym. 2005; Diez-Pinol ym. 2008). Asiat puhutaan usein työn imun (engl. work engagement) käsitteellä, joka on suhteellisen pysyvä, myönteinen tunne- ja motivaatio-tila, jota luonnehtivat sinnikkyys, energisyys, omistautuminen ja uppoutuminen (mm. Hakanen 2002, 2009; Bakker ym. 2008). Omistautumisella tarkoitetaan tässä oman työn ja työyhteisöön kuulumisen arvostamista sekä kokemusta työn haasteellisuudesta, merkityksellisyydestä ja inspiroivuudesta (Hakanen ym. 2014). Työn imun kokemuksella on todettu olevan myönteinen yhteys henkilön työkykyyn. (Airila ym. 2012.)

Työhyvinvoinnilla on suuri merkitys yksilön, ryhmän ja koko organisaation suorituskyvylle (mm. Haltom 2005; Vanhala & Tuomi 2006; Baptiste 2008; Taris & Schreurs 2009; Rich ym. 2010). Tutkimusten mukaan yksilön kokema

työhyvinvointi on yhteydessä muun muassa tunneperäiseen sitoutumiseen organisaatioon (Jain ym. 2009), suoriutumiseen työtehtävistä, kiinnostukseen organisaation asioista ja haluun auttaa muita työyhteisössä (Rich ym. 2010). Sen tarkoituksellinen johtaminen ei kuitenkaan ole aivan mutkatonta. Työhyvinvointi on monitahoinen asia, koska siinä yhdistyvät henkilön fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen kunto. Työhyvinvointi on lisäksi subjektiivisesti koettu asia, joskin sen tila voidaankin jossain määrin havaita työntekijän kyvystä suoriutua päivittäisistä työtehtävistään. Työhyvinvointi organisaatiossa muodostuu usein myös kollektiivisena ilmiönä, jolloin ryhmässä toimivien kokemus työhyvinvoinnista on keskenään samansuuntainen ja seurausta joistakin organisaatiossa olevista tekijöistä (mm. Viitala ym. 2015). Työhyvinvointiin liittyvät positiiviset ja negatiiviset kokemukset voivat siten ”tarttua” työyhteisössä. Yksittäisen työntekijän innostus, energisyys ja sitoutuneisuus voivat parhaillaan ruokkia koko yhteisön ilmapiiriä myönteisellä tavalla. (Huhtala ym. 2015, 410.)

Jatkuvat muutokset työpaikalla voivat heikentää työntekijöiden hyvinvointia. Erityisesti kokemukset huonosti hoidetusta muutoksesta ovat yhteydessä heikentyneeseen työhyvinvointiin. Yksilön ja koko työyhteisön hyvinvointi vaikuttavat puolestaan muutosten sujumiseen. Myönteisiä muutostokemuksia lisäävät työntekijöiden omat voimavarat, erityisesti vahva elämänhallinnan tunne ja yhteisön sosiaalinen tuki. (Pahkin 2015.) Työhyvinvoinnin kehittymiseen työpaikoilla liittyikin erityisesti muutostilanteissa hyvän tai huonon kierteen mahdollisuus. Hyvin johdettu organisaatio voi edistää henkilöstönsä työhyvinvointia ja siten olla työhyvinvoinnin taustalla oleva vaikutustekijä. Hyvinvoiva henkilöstö taas kykenee uudistumaan, viemään muutoksia onnistuneesti läpi, tuottamaan hyvää laatua ja tuloksia sekä toimimaan positiivisella asenteella eri sidosryhmien kanssa (Baptiste 2008, 291–304; Stenvall & Virtanen 2010, 107). Päinvastaisessa tilanteessa, jossa henkilöstö kuormittuu kasvavien vaatimusten ja niukkojen resurssien puristuksessa, työhyvinvoinnin heikkeneminen saattaa näkyä toiminnan laadun huonontumisena ja luovuuden kuihtumisena – ja edelleen työhyvinvoinnin heikentymisenä.

Työhyvinvoinnin suhteen on organisaatioissa onneksi paljon tehtävissä. Monet sitä tukevat asiat liittyvät henkilöstöjohtamisen käytänteisiin ja johtajuuteen. Tutkimusten mukaan työhyvinvoinnin kokemus on yhteydessä siihen, miten itse työ on organisoitu koskien muun muassa työmäärää, työtahtia, työn sisältöä, riippuvuutta muista ja mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä (De Lange ym. 2004; Mikkelsen ym. 2005). Myös työn koettu merkityksellisyys (Rich ym. 2010) ja kokemus osaamisen riittävydestä liittyvät työhyvinvointiin (Viitala ym. 2010, 183, 196–199). Johtamisella – erityisesti esimiestyöllä – on tutkimusten mukaan selvä yhteys työhyvinvoinnin kokemuksiin (Gardner & O’Driscoll 2007; Baptiste 2008; Hammer ym. 2011), johon tärkeänä asiana liittyy työntekijöiden oikeudenmukainen kohtelu organisaatiossa (Elovainio ym. 2001; Rodwell ym. 2011; Kumpulainen 2013). Työpaikan ilmapiiri ja organisaatiossa saatava tuki ovat niin ikään tärkeitä yksilön työhyvinvoinnin kannalta (Rich ym. 2010; Kossek ym. 2011; Christian ym. 2011).

Työhyvinvointia kehitetään monilla henkilöstöjohtamisen käytänteillä kuten rakentavalla suoriutumisen arvioinnilla, oikeudenmukaisella palkitsemisella, innostavilla kehityskeskusteluilla ja monipuolisella osaamisen kehittämisellä (Vanhala & Tuomi 2006). Erityisesti vuorovai- kuttainen, ihmisyyttä kunnioittava ja luottamusta herättävä johtajuus tukee työntekijöiden hyvinvointia (Syväjärvi & Vakkala 2012, 209, 219; Mäkelä ym. 2013, 39, 71). Hyvältä esimieheltä odotetaan läsnäoloa arjessa, myönteisen ja rakentavan palauteen antamista, epäkohtiin puuttumista, oikeudenmukaista päätöksentekoa ja reilua kohtelua (Manka ym. 2013). Viime kädessä jokainen työntekijä on kuitenkin oman hyvinvointinsa ”omistaja” ja päävastuullinen edistäjä työssä ja vapaa-ajalla (Marjala 2009, 215–216, 227).

Kunnissa työhyvinvoinnin merkitys on entistä suurempi nyt, kun viedään läpi isoja muutoksia. Hyvinvoivalla työyhteisöllä on resilienssiä eli joustavuutta enemmän kuin sellaisella, jossa työn tekemisen olosuhteet ja henkinen ilmapiiri koetaan huonoiksi (ks. Stenvall & Virtanen 2010, 107). Forman ja kumppaneiden (2013) selvityksen mukaan kuntien henkilöstöjohtajat pitävät työhyvinvoinnin edistämistä organisaatiossaan strategisesti tärkeänä asiana, mutta siitä puuttuu

konkreettisen tason tavoitteellisuus ja seuranta. Taustatekijänä tälle voi olla se, että vain harvoissa, lähinnä isommissa kunnissa on päätoimisia henkilöstöjohtajia. Tyypillisesti henkilöstötyötä tehdään muiden tehtäväalueiden ohella, ja lisäksi vain osasta kuntia löytyy työhyvinvoinnin edistämiseen keskittyviä viranhaltijoita, kuten työhyvinvointipäälliköitä tai vastaavia.

Viime aikoina on yhä painokkaammin ehdotettu työhyvinvointikeskusteluun näkökulman muutosta, jolloin työhyvinvointia tulisi tarkastella tuottavuustekijänä eikä kustannustekijänä (Kesti 2013; Hakanen ym. 2014). Yksistään työhyvinvointi ei vielä kerro työyhteisön tuottavuudesta, mutta se luo edellytyksiä tuottavuuden kehittämiseksi. Organisaation tuottavuuden on todettu olevan yhteydessä henkilöstön kokemaan työelämän laatuun, joka syntyy osaamisen, johtamisen ja esimiestoiminnan, organisaation toimintakulttuurin ja prosessien yhteisvaikutuksena. Se kertoo, miten työn ääressä vietetty aika käytetään tehollisen työn tekemiseen. Henkilöstön kehittämisen ja työhyvinvoinnin tehostamisen rahallista vaikuttavuutta organisaatiossa voidaan ennakoida henkilöstövoimavarojen tuotantofunktiomallin (Human Capital Production Function) avulla, ja sitä on alettu hyödyntää kunnissa. (Kesti 2013; Kesti, Leinonen & Syväjärvi 2015; Kesti & Syväjärvi 2015.) Työhyvinvoinnin kehittäminen investointina edellyttää tavoitteellista ja systemaattista johtamista organisaatioissa. Johto, esimiehet ja työntekijät saattavat kuitenkin painottaa eri asioita ja se voi vaikeuttaa yhteisen näkemyksen löytymistä. (Elo ym. 2010, 69.)

## TUTKIMUSTEHTÄVÄT JA AINEISTO

Tämän artikkelin aineistona on kuntien henkilöstöammattilaisten, johdon ja esimiesten sekä henkilöstön (luottamusmiehet) vastaukset HR-Barometrikselyssä vuonna 2013. Aineistossa oli 547 vastaajaa kuntasektorilta. Heistä 17 % (93) edusti ylintä johtoa ja esimiehiä, vastaajista 29 % (158) oli henkilöstöammattilaisia ja loput 54 % edusti (293) henkilöstöä. Kolme vastaajaa ei kertonut asemaansa. Suurin joukko vastaajista (39 %) oli kuntaorganisaatioista, joiden henkilöstömäärä oli 500:n ja 5000:n välillä. Tätä suurempia kuntaorganisaatioita edusti 16 % vastaajista. Henkilöstömäärältään 250–499

kokoisia organisaatioita edusti 16 % vastaajista. Alle 250 hengen kuntaorganisaatioissa ilmoitti työskentelevänsä 27 % vastaajista. Vastaajien sukupuolijako oli melko tasainen, naisia oli kuitenkin pieni enemmistö (53 %). Iältään vastaajat edustivat hyvin kokenutta väkeä. Heistä lähes puolet (44 %) oli 51–60-vuotiaita ja 14 % yli 60-vuotiaita. Ikäryhmään 41–50 v. sijoittui 28 % vastaajista. Iältään 30–40-vuotiaita oli 12 %, ja vain noin yksi prosentti vastaajista ilmoitti olevansa sitä nuorempia.

Aineisto on kerätty nettikyselynä hyödyntäen Fountain Park Oy:n kehittämää vuorovaikutteista puolistrukturoitua aivoriittä, joka lähestyy sosiaalista mediaa. Aineiston keruussa mukana olleet liitot ja yhdistykset lähettivät jäsenistölleen linkin, josta vastaajat pääsivät kyselyyn kolmen viikon ajanjaksolla. Erilaisilla kuvasivuilla vastaajille näytettiin väljästi muotoiltuja syötteitä, joiden valossa heitä pyydettiin pohtimaan henkilöstötyön haasteita seuraavien viiden vuoden sisällä. Syötteet olivat seuraavia lauseita: ajattele johtamisen muuttumista ... ajattele teknologian kehityksen näkökulmasta ... ajattele organisaation rakenteiden ja johtamisen muuttumista... ajattele organisaation toimintaympäristön / toimialan muuttumista ... ajattele organisaation strategian näkökulmasta ... ajattele henkilöstöressurssien muuttumista. Jossain määrin annetut syötteet ohjasivat vääjäämättä vastaajien huomiota. Kyselyn sivuille oli kuitenkin jätetty paljon tilaa myös vastaajien omien toimintaympäristön muutoksia koskevien huomioiden esittämiselle. Vastaaja pystyi myös ohittamaan syötteitä ja keskittymään vain johonkin tai joihinkin niistä.

Vastaaminen kesti noin 20 minuuttia. Vastaaja pystyi kirjoittamaan syötteiden yhteydessä avautuviin vastausikkunoihin enintään 60 merkin asian, ja sitä pystyi edelleen seuraavassa ikkunassa selittämään enintään 1500 merkin laajuisesti. Vastaajat kirjoittivat vaihtelevan pituisia tekstejä. Lyhimmillään kuvaus saattoi olla noin 10 sanaa ja pisimmät noin 150 sanaa. Aineisto poikkeaa näin tyypillisestä kyselytutkimuksesta, jossa kannanoton ilmaisu voi olla lyhyt, usein numero, ja myös avoimista haastattelukysymyksistä, joissa vastaukset ovat joskus hyvinkin pitkiä. Seuraavassa esimerkiksi lyhyestä vastauksesta kysymykseen ”mitkä ovat henkilöstöjohtamisen haasteita vuoteen

2018 mennessä”: ”Eläköitymiseen varautuminen. Eläköityminen kiihtyy jatkossa.” Ja toisena esimerkki pidemmästä ja aineistossa tyypillisestä vastauksesta: ”Henkilöstöstä suurin osa on yli 50-vuotiaita. Suurin osa henkilöstöstä vaihtuu vuoteen 2025 mennessä. Uusien työntekijöiden rekrytointi on tulevana vuosina haastavaa. Miten saadaan palkattua osaavaa henkilöstöä, kun samanaikaisesti kuntien taloudellinen tilanne heikentyy ja osaavasta työvoimasta kilpailaan.”

Aineistossa esitettyjen henkilöstötyön tulevaisuuden haasteiden joukko on laaja. Niistä on poimittu tuloksellisuuteen ja työhyvinvointiin liittyvät kommentit, niiden syitä ja seurauksia kuvaavat kommentit sekä niiden rajapintoihin ja yhtymäkohtiin liittyvät kommentit. Aineisto on analysoitu laadullisella otteella pyrkien ymmärtämään vallitsevia käsityksiä eri vastaajajoukoissa. Vastaukset kertovat myös siitä, millaisten uskomusten varassa eri toimijat henkilöstöjohtamista toteuttavat ja millaisia kehitysnäkymiä sen suhteen on. Aineistosta käy ilmi paitsi mitä kuntien henkilöstötyöstä vastaavat ajattelevat kentällä tapahtuvan lähimpien vuosien kuluessa, myös eri ryhmien väliset painotuserot näkemyksissä. Aineiston analysoinnissa kiinnostuksen kohteena on tekstien sisältö ja tapa, jolla hyvinvointikysymyksiä ja tuottavuustavoitteita kommentoidaan. Vastaajien käyttämät ilmaisut antavat viitteitä siitä, millaisia merkityksiä he antavat asioille.

Lähestymistavaltaan tämä tutkimus nojautuu siinä mielessä sosiaaliseen konstruktionismiin (Berger & Luckmann 1994), että tausta-ajatusten mukaan yksilöt toimivat sosiaalisissa yhteisöissä omilla viiteryhmissään vallitsevien ajatusmallien synnyttäjinä ja ylläpitäjinä. Jokainen vastaaja barometriaineistossa siis tulkitsee henkilöstöjohtamista paitsi subjektiivisesti, mutta samalla hän myös oman organisaationsa, asemansa ja ammattiryhmänsä edustajana ilmentää laajempaa käsitystä henkilöstöjohtamisesta. Tutkimusaineistoa on siksi kerätty eri ryhmistä, jotta saadaan selville eri ryhmien näkemysten samankaltaisuuksia ja eroja. Johtoa ja esimiehiä edustavat vastaajat omaavat päätösvaltaa ja resurssija toteuttaa henkilöstöjohtamista ja vaikuttaa sen kehittymisen suuntaviivoihin. Henkilöstöammattilaisilla on asiantuntijuutta henkilöstöjohtamisen tarpeista. Henkilöstöä edustavat luottamusmiehet vaikuttavat näke-



myksillään ja kannanotoillaan myös siihen, millaisia arvostuksia ja odotuksia henkilöstön keskuudessa vallitsee koskien henkilöstöjohtamista. On ilmeistä, että kolmen henkilöstöryhmän näkemyksissä on eroja. Samalla on mahdollista, että mitä suurempia mahdolliset näkemuserot ovat, sitä vaikeampaa kuntaorganisaatioissa on löytää yhteistä linjaa ongelmien ratkaisemiseen.

## TYÖHYVINVOINNIN JA TOIMINNAN TEHOSTAMISEN RAJAPINNOILLA

Kun barometrikyselyssä pyydettiin vastaajia kertomaan näkemyksiään henkilöstötyön lähi vuosien haasteista ilman johdattelua tarkempaan teemaan, monet valitsivat kommentoinnin kohteeksi nimenomaan työhyvinvoinnin. Vastaajat kuvasivat kommentissaan työhyvinvoinnin tilan kehittymistä tulevaisuudessa, syitä kehitykseen ja sen merkitystä toiminnalle. Asiasta puhuttiin myös jaksamisen käsitteellä. Työhyvinvointia tai jaksamista kommentoi konkreettisesti näillä käsitteillä 44 % vastanneista henkilöstöammattilaisista, 35 % henkilöstön edustajista ja 23 % johdon edustajista. Tämän perusteella asia oli eniten pinnalla henkilöstöammattilaisilla, joiden konkreettista vastuualuetta työhyvinvoinnin seuraaminen ja sitä koskevien toimien organisointi usein onkin.

Työhyvinvointia käsiteltiin kaikissa vastaajaryhmissä toiminnan tehostamisen paineiden kehityksessä. Kuntien heikko talouden tilanne, niukat resurssit sekä tehtävien ja toimintaympäristön muutokset näkyivät eri vastaajaryhmien henkilöstötyötä koskevissa kannanotoissa kautta linjan. Tehostamiselle ei nähty mitään vaihtoehtoa. Kaikkien ryhmien kommentointia leimaa voimakkaasti ”tehdä enemmän vähemmällä” -logiikka. Yleisenä ja vahvana ajatusmallina vastauksista heijastui se, että kuntasektorilla tapahtuva toiminnan tehostaminen on uhka työhyvinvoinnille.

Vaikka henkilöstöbarometrikyselyssä selvästi pyydettiin kommentoimaan tulevaisuuden henkilöstötyön haasteita, monet vastaajat päätyivät kertomaan tämän hetkisistä ongelmakohdista korostaen sitä, että tulevaisuuden henkilöstötyön haasteet ovat jo käsillä. Aivan uusia, tulevia haasteita ei aineistossa juurikaan esitelty. Työhyvinvointia tarkasteltiin aineistossa kolmesta päänäkökulmasta. Yksi näkökulma oli

syiden ja taustatekijöiden tarkastelu suhteessa työhyvinvoinnin tilaan ja kehitykseen. Toinen oli työhyvinvoinnista johtuvien seurausten ja vaikutusten pohtiminen. Kolmas on työhyvinvoinnin turvaamisen tai edistämisen keinojen esittäminen. Vain harva vastaaja nosti esille kaikki kolme näkökulmaa. Vahvimmin oli edustettuna työhyvinvointia uhkaavien tekijöiden tarkastelu. Vähiten huomiota sai sen edistämisen keinojen pohdinta. Taulukossa (1) tarkastellaan vastaajaryhmien näkemyksiä tehokkuuden ja työhyvinvoinnin rajapinnoista ja yhteensovittamisesta.

**Johdon ja esimiesten** kommentoissa käsiteltiin painottuneesti ”tehdä enemmän vähemmällä” -johtajuuden toteuttamiseen liittyviä esteitä. Tuloksellista toimintaa on jatkossa edellytettävä aivan kaikilta kuntatyöntekijöiltä, jolloin ikääntyminen ja mahdollinen työkyvyn alentuminen voi muodostua ongelmaksi ja vaikuttaa tavoitteiden saavuttamiseen ja koko yhteisön suoriutumiseen. Joissakin vastauksissa tehtävien vaativuuden ja kasvavien osaamisvaatimusten ennakoitiin lisäävän stressiä ja uupumista. Jotkut nostivat esille, että työhyvinvoinnin vaalimisella voitaisiin vaikuttaa myönteisellä tavalla kuntien työnantajakuvaan ja sitä kautta työvoiman saantiin.

Johtoa ja esimiehiä edustavat vastaajat tunnustivat työhyvinvoinnin merkityksen osana organisaation kokonaistuloksellisuutta, mutta vain harvoin kommentoitiin tarkemmin siihen johtavia tekijöitä. Seuraavana kaksi esimerkkiä johtoa ja esimiehiä edustavista vastauksista:

*”Työssäjaksamista ja tuottavuutta parannetaan, kun henkilöstön hyvinvointi otetaan huomioon.” (Johtaja/esimies)*

*”Työ muuttuu yhä enemmän teknisiä apuvälineitä (ohjelmistoja yms.) vaativaksi. Etenkin pitkään työelämässä olleet ovat tottuneet työskentelemään eri tavalla. Asiaosaaminen on kunnossa, mutta uusi teknologia ei. Uudet työvälineet aiheuttavat stressiä, joka näkyy poissaoloina ja työkyvyn alenemisena. Työajan lyhentäminen ei auta, vaan työntekijöitä pitäisi ohjata paljon nykyistä enemmän uusien työvälineiden käyttöön.” (Johtaja / esimies)*

**Taulukko 1.** Tehokkuuden ja työhyvinvoinnin rajapinnat kuntien johdon, henkilöstöammattilaisten ja henkilöstön arvioissa.

Johto ja esimiehet	Henkilöstöammattilaiset	Henkilöstö
<ul style="list-style-type: none"> <li>Henkilöstöintensiivistä toimintaa on tehostettava ja pärjättävä pienemmällä henkilöstömäärällä</li> <li>Työhyvinvointia uhkaavat ikääntyminen, osaamisen uudistamisen tarpeet ja tehtäväkuvien muutos</li> </ul> <p style="text-align: center;">JA</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Työhyvinvoinnin edistäminen on tärkeä työnantajamagon (henkilöstön rekrytoinnin) kannalta sekä poissaolojen vähentämiseksi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Toimintaa on tehostettava ja pärjättävä pienemmällä henkilöstömäärällä</li> <li>Työhyvinvointia uhkaavat ikääntyminen ja työkuormien kasvu</li> </ul> <p style="text-align: center;">JA</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Tulokset syntyvät vain motivoituneen, osaavan ja hyvinvoivan henkilöstön kautta</li> <li>Työhyvinvoinnin edistäminen pidentää työuria, varmistaa suoriutumista ja vähentää poissaoloja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Työ tehdään entistä vähemmällä väellä</li> <li>Työ muuttuu epävarmemmaksi</li> <li>Työhyvinvointia uhkaavat työmäärien ja kiireen kasvaminen, henkilöstön ikääntyminen, osaamisen riittämättömyys, huono johtaminen ja esimiestyö sekä osallistumismahdollisuuksien puute</li> </ul> <p style="text-align: center;">JA</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Työhyvinvoinnin edistäminen auttaa säilyttämään työviireen</li> </ul>

**Henkilöstöammattilaiset** ilmaisivat vakavan huolen äärimmäisen tehostamisen haasteista: *”Kun kiristynyt talous pakottaa etsimään vähemmän työvoimavaltaisia ratkaisuja, joutuu henkilöstön jaksaminen koetukselle”*. Vastauksissa korostuu näkemys siitä, että ”tehdä enemmän vähemmällä” -periaate voi onnistua vain, jos työntekijöiden kunnosta ja jaksamisesta pidetään huolta. Henkilöstöammattilaisten työhyvinvointipuheessa hyvinvointi nähdään välttämättömänä edellytyksenä tulokselliselle toiminnalle:

*”Henkilöstöjohtamisen merkityksen ymmärtäminen henkilöstön sitoutumisessa ja motivoimisessa on tärkeää: tuloksia saadaan aikaan vain, jos meillä on motivoitunut, osaava ja hyvinvoiva henkilöstö”*. (Henkilöstöammattilainen)

*”Resurssilisäystä ei ole tulossa, joten käytössä olevat henkilöstöresurssit täytyy pystyä käyttämään oikein ja huolehtia myös työssä jaksamisesta”*. (Henkilöstöammattilainen)

Henkilöstöammattilaisten työhyvinvointia koskevat kommentit painottuivat työhyvinvoinnin uhkatekijöihin enemmän kuin tulevaisuuden toimenpiteisiin. Suurimpina uhkina työhyvin-

voinnin turvaamiselle nähtiin henkilöstön ikääntyminen sekä huono johtajuus ja esimiestyö. Joissakin vastauksissa todettiin myös työkuormien kasvu ja kiire työhyvinvoinnin heikentäjinä tulevaisuudessa. Työhyvinvoinnin merkitys poissaolojen hallinnan, työurien pidentämisen ja työntekijöiden sitouttamisen kannalta todettiin muutamissa vastauksissa. Jotkut yksittäiset henkilöstöammattilaiset kantoivat johdon ja esimiesten tapaan huolta huonosta työnantajamagosta ja siitä, että kunta ei pysty kilpailemaan työvoimasta palkoilla tai eduilla. Johdon ja henkilöstöammattilaisten näkemyksiä työhyvinvoinnin mahdollisuuksista kilpailuvaltina havainnollistaa seuraava kommentti:

*”Kilpailu osajista kovenee ja siinä kamppailussa työnantajan houkuttelevuudella on suuri merkitys. Työhyvinvointi ja hyvä johtaminen voivat olla kuntasektorin valtteja, kun palkkauksella kilpailemalla tuskin menestymme”*. (Henkilöstöammattilainen)

Myös **henkilöstön edustajien** kommentteja leimaa vahva ”tehdä enemmän vähemmällä” ajatus. Julkisuudessa esiintyvän työhyvinvointipuheen ja käytännön välinen ristiriita ärsyttää vastaajia: *”Työhyvinvoinnista ja sen kehittämisestä puhutaan, mutta siihen ei panosteta”*. Vastausten



perusteella työntekijöiden tulevaisuuden näkymää kunnissa leimaavat erityisesti kuntien heikko taloudellinen tilanne ja sen myötä epävarmuus ja pelko irtisanotuksi joutumisesta, jatkuvat organisaatiomuutokset ja muutokset työtehtävissä. Työhyvinvoinnin kannalta suurimpina uhkina nähtiin työkuormien kasvaminen, ikääntyminen ja osaamisen riittämättömyys. Myös huono johtaminen ja heikot osallistumismahdollisuudet nousivat kommentteissa esille työhyvinvointia rapauttavina tekijöinä. Henkilöstön edustajat näkevät henkilöstöjohtamisen tulevaisuuden haasteet vahvasti negatiivisina kehityskulkuina. Vastaajien mukaan erityisesti suorittavan tason työntekijöiden kiire on jo nyt hälyttävästi lisääntynyt ja työtaakka kasvanut, ja tämän kehityksen pelätään pahenevan entisestään. Esimerkkinä tästä yhden vastaajan hätähuuto:

*”Sairauspoissaoloja ei tahdota saada kuriin. Ihmiset uupuvat työssään. Pitkälti siitä syystä, että samaan tehtävään kaadetaan yhä enemmän hommia. Työaika ei riitä perustyönkään tekemiseen.”* (Henkilöstön edustaja)

Työn hallinnan tunteen menettäminen huolestutti henkilöstöä. Seuraava kommentti kuvaa sitä, mitä yksilölle voi hyvinvoinnin kannalta seurata siitä, että työtä ei pysty tekemään niin hyvin kuin näkee tarpeelliseksi ja osaisi tehdä:

*”Julkisella sektorilla talous kiristyy koko ajan ja palvelujen tarpeet lisääntyvät, mutta henkilöstötyövuosia tulee vähentää, jotta pysytään budjetissa eikä velkaannuta lisää. Miten saadaan motivoitunut ja osaava henkilöstö pysymään julkisella sektorilla, pienellä palkalla? Kutsumustyötä tekevät nuoret uupuvat ja masentuvat työssään, kun eivät voi tehdä omien tavoitteidensa ja osaamisensa mukais- ta laadukasta tulosta.”* (Henkilöstön edustaja)

Työhyvinvoinnin seurauksia pohdittiin vain harvoin henkilöstön kommentteissa. Joidenkin mielestä työhyvinvointi on edellytys sille, että henkilöstö säilyy motivoituneena ja tuotteliaana koko työuransa ajan.

## TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMISEN TARPEET JA MAHDOLLISUUDET TULEVAISUUDESSA

Kaikkien kolmen vastaajaryhmän keskuudessa vallitsee vahva ja jaettu ymmärrys resurssien niukkuudesta ja koventuneista tulosvaatimuksista. Vastaajat puhuvat kuitenkin jossain määrin toisensa ohi siinä, mikä aiheuttaa työhyvinvoinnin ongelmia, miten niihin jatkossa pitäisi puuttua tai kenellä on vastuu työyhteisöjen kehittämistä. Juuri kukaan ei puhu itsestään tai edustamastaan ryhmästä aktiivisena toimijana. Asiaa käsitellään useimmiten passiivissa: joku jossain aiheuttaa työhyvinvoinnin heikentymisen.

*”Kiire ja ”vähästä paljon irti” ajattelu laskee työmotivaatiota. Työntekijöille annetun arvostuksen puute katsotaan ongelmaksi, mikä vaikuttaa työssä jaksamiseen.”* (Henkilöstöammattilainen)

Työhyvinvoinnin avaimet tulevaisuudessa jäivät vähälle käsittelylle barometriaineistossa, vaikka asian kriittisyys ja haasteellisuus saivat paljon huomiota. Seuraavaan taulukkoon (2) on koottu ne työhyvinvoinnin edistämisen keinot, joita vastaajat kuitenkin olivat esittäneet tulevaisuuden painopisteiksi.

**Johtajat ja esimiehet** esittivät yleisen tason kommentteja työhyvinvoinnin merkityksestä, mutta eivät kertoneet näkymistä tai keinoista sen ylläpitämiseen tulevaisuudessa. Vastauksista heijastui se, että työhyvinvointikysymyksiä ei hahmotettu kovinkaan jäsentyneesti. Johtoa ja esimiehiä edustavat vastaajat tunnustivat työhyvinvoinnin merkityksen osana organisaation kokonaistuloksellisuutta, mutta suoraan tähän asiaan kohdistuvissa kommentteissa ei siihen vaikuttavia tekijöitä tai johtamisen keinoja kovin tarkasti käsitelty. Kommentit jäivät monesti yleiselle tasolle ja retoriseksi: *”Muutostilanteessa on turvattava henkilöstön hyvinvointi”* ja *”Työhyvinvointi korostuu sekä työnantajaimagon että työssäjaksamisen kautta.”*

Vaikka johto ja esimiehet eivät kovin selvästi kytke osaamiskysymyksiä ja työhyvinvointia toisiinsa, nostavat he osaamisen kehittämisen tärkeänä edellytyksenä henkilöstön suoritus-

**Taulukko 2.** Työhyvinvoinnin kehittämisen avaimet kuntien esimiesten, henkilöstöammattilaisten ja henkilöstön näkökulmista.

Johto ja esimiehet	Henkilöstöammattilaiset	Henkilöstö
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Osaamisen kehittäminen työn muuttuessa ja teknologian kehittyessä</li> <li>• Työkyvyn ja jaksamisen tukeminen henkilöstön ikääntyessä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yksilöllisten ja joustavien henkilöstöratkaisujen mahdollistaminen</li> <li>• Työntekijöitä arvostava ja tukeva johtajuus</li> <li>• Y-sukupolven vaatimukset toimintatapojen uudistamiseksi ja niihin vastaaminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esimiestoiminnan kehittäminen valmentavaan suuntaan</li> <li>• Osaamisen kehittäminen</li> <li>• Joustot työjärjestelyissä</li> <li>• Osallistumismahdollisuudet</li> </ul>

kyvyn turvaamiselle. Erityisen korostunutta huoli oli ikääntyvien työntekijöiden osalta.

**Henkilöstöammattilaiset** puolestaan nostivat esille kaksi pääasiallista keinoa työhyvinvoinnin edistämiseen tulevaisuudessa. Ensinnäkin he korostivat johtamisen ja esimiestyön kehittämisen välttämättömyyttä. Esimiesten osaamista ja toimintaa tukemalla edistetään samalla työhyvinvointia lisääviä toimintatapoja. Tällaisiksi keinoiksi he luettelivat osaamisen kehittämisen, palautteen ja arvostuksen, osallistamisen ja ongelmiin puuttumisen. Toisena tärkeänä keinovalikoimana he esittivät työn tekemistä määrittävien rakenteiden uudistamisen. Sellaisiksi nimettiin mm. työn sisällöllinen muokkaus ja joustavat työaikaratkaisut. Viimeksi mainitut nousivat esille ikääntymisen yhteydessä ja niillä tarkoitettiin mahdollisuutta keventää työkuormaa henkilön ikääntyessä tai työrajoitteiden ilmaantuessa.

Henkilöstöammattilaiset asettivat kovia paineita esimiehille. Koska toiminnan kehittämiseen ei ole odotettavissa lisäresursseja, on heidän mielestään kasvaviin palveluvaatimuksiin pyrittävä vastaamaan johtamista ja esimiestyötä kehittämällä. Työhyvinvoinnin johtamisesta pitäisi tulla henkilöstöammattilaisten mielestä esimiesten tärkeä tehtävä: *”Linjajohdolta ja esimiehiltä edellytetään osaamista johtaa työyhteisön hyvinvointia ja henkilötasolla keskustella ja tarttua hyvinvointi- ja jaksamisasioihin”*. He näkevät, että johto ja lähiesimiehet ovat avainasemassa myös entistä avoimemman ja myönteisemmän työilmapiirin luomisessa. Työntekijöiden hyvinvointiin voitaisiin vaikuttaa heidän näkemyksensä mukaan melko yksinkertaisin keinoin:

antamalla arvostusta, palautetta ja tukea työntekijöille. Seuraavassa tyypillinen kommentti:

*”Tarvitaan johtajan jalkautumista henkilöstön pariin, johtajan tulee kuunnella alaisiaan, ottaa heidän asiansa vakavasti. Johtajan velvollisuus on huolehtia työhyvinvoinnista ja työyhteisön yhteisöllisyydestä. Yhteenkuuluvuuden tunne lisää työhyvinvointia, työssä jaksamista ja vähentää näin myös sairauspoissaoloja.”*  
(Henkilöstöammattilainen)

Esimiestyöstä tulee henkilöstöammattilaisten näkemysten mukaan jatkossa yhä vaativampaa ja ammattimaisempaa. Jotta haasteissa onnistutaan, esimiestyölle on oltava enemmän aikaa, ja esimiesvalmiuksia on kehitettävä. Jotkut henkilöstöammattilaisista näkivät nimenomaan nuorten tulon työpaikoille asiana, joka pakottaa muuttamaan esimiestyötä: *”Nuoria ei johdeta käskytämällä”*. Henkilöstöammattilaisten mukaan Y-sukupolvi (1980- ja 1990-luvulla syntyneet) odottaa esimiehiltään läsnäoloa, kannustavaa ja vuorovaikutteista johtamistyyliä. Myös monet henkilöstöä edustavat vastaajat uskovat, että y-sukupolvi tulee uudistamaan kuntien johtamiskulttuuria aiempaa avoimempaan ja vuorovaikutteisempaan suuntaan.

Henkilöstöammattilaiset eivät kuitenkaan pohtineet sitä, millaisia haasteita esimiestyön kehittäminen heille itselleen asettaa. He kuitenkin totesivat, että henkilöstöresurssien kehittäminen vaatii entistä strategisempaa ja ennakoivampaa otetta.

**Henkilöstön edustajien** kommentit työhyvinvoinnin edistämisen keinoista tulevaisuu-

nessa ovat sinänsä niukkoja, joskin niitä on päätehtävissä työhyvinvoinnin uhkien kuvauksista. Joitakin konkreettisia ehdotuksia tulevaisuuden toimintaan kuitenkin esitettiin. Johtajuuden kehittäminen valmentavaan suuntaan tuotiin esille mahdollisena keinona edistää työhyvinvointia tulevaisuudessa. Osaamisen kehittäminen erityisesti teknologian osalta nousi esille monissa vastauksissa. Lisäksi mainittiin työelämän joustot keinona sopeuttaa etenkin ikääntyvä työntekijä ja työn vaatimukset vastaamaan paremmin toisiaan. Myös osallistumismahdollisuuksien lisäämistä tulevaisuudessa esitettiin yhtenä työn mielekkyyden ja sitouttamisen keinona.

Henkilöstön edustajat toivat henkilöstöammattilaisiakin voimakkaammin esiin johtamisen ongelmia ja vaativat uudenlaista otetta johtajuuteen. Vanhat johtamismallit eivät heidän mukaansa toimi työyhteisöjen tilanteissa, joissa työn vaatimukset ovat tiukentuneet ja samaan aikaan halutaan pidentää työuria. Vuorovaiikutteinen, valmentava johtajuus on sitä, mitä henkilöstö esimiestyöltä kunnissa nyt odottaa. Siihen kytkeytyvät odotukset siitä, että työntekijät saisivat enemmän mahdollisuuksia hyödyntää asiantuntemustaan, osallistua päätöksentekoon, ja että esimies tukisi alaistensa asiantuntijuuden kehittymistä. He odottavat myös palautetta ja tukea esimiehiltä. Näillä toimenpiteillä nähdään olevan vahva yhteys sekä työhyvinvointiin että työn tuloksellisuuteen. Tässä erään vastaajan käsitys esimiesten ja johdon toiminnan merkityksestä:

*”Vaatimukset työssä ovat koventuneet ja työn haastavuus lisääntynyt, työuria tulisi pidentää – olennainen jaksamiseen vaikuttava tekijä on hyvä johtaja ja johtaminen.”* (Henkilöstön edustaja)

Henkilöstön edustajat odottavat enemmän osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksia toiminnan kehittämiseen tulevaisuudessa. Se edellyttää paitsi uudenlaista johtamisotetta johtajilta ja lähijohtajilta, myös joustavampaa asennoitumista työntekijöiltä itseltään. Mahdollisuus osallistua työyhteisöä koskevaan suunnitteluun on useissa tutkimuksissa todettu tärkeäksi työhyvinvointia ja sitoutumista edistäväksi tekijäksi, ja sitä peräänkuulutettiin myös tässä aineistossa.

Henkilöstö ei tuonut aineistossa esille omaa rooliaan työhyvinvoinnin kehittämisessä, vaan se nähtiin lähinnä johdon velvollisuutena. Aineistossa vain yksi vastaaja nostaa työntekijän oman roolin esille: *”Hyvinvoinnista huolehtiminen on myös työntekijän oma asia”*. Se mitä minkään ryhmän vastauksissa ei myöskään tuotu esille, on henkilöstöammattilaisten rooli, vastuut ja välineistö työhyvinvoinnin kehittämisessä. Esimerkiksi suunnitelmallisesta ja tavoitteellisesta työhyvinvointipolitiikasta ja sen osana käynnistettävistä työhyvinvointiohjelmista ei ollut yhtään mainintaa.

## TULOSTEN POHDINTAA

Artikkelissa tarkasteltiin kuntien henkilöstöjohtamiseen liittyviä haasteita liikuttaessa tuloksellisuuden ja työhyvinvoinnin välisillä rajapinnoilla. Tutkimuksen aineisto koottiin kuntien johdon, esimiesten, henkilöstöammattilaisten sekä henkilöstön vastauksista henkilöstöbarometrikyselyssä. Aineistonhankintaa ohjasi pääkysymys, millaisia haasteita henkilöstötyössä on vuoteen 2018 mennessä.

Kaikki vastaajat johdosta henkilöstöön uskoivat yksimielisesti taloudellisten resurssien vähenemiseen. Vastauksia kautta linjan määrittä vahva käsitys siitä, että palvelut joudutaan tarjoamaan tulevaisuudessa nykyistä pienemmällä työvoimalla, ja siitä syystä tuottavuutta ja tehokkuutta on saatava lisättyä. Vastauksissa nousi toistuvasti esille *”tehdä enemmän vähemmällä”* -periaate. Sen nähtiin onnistuvan vain jos työntekijöiden työhyvinvoinnista pidetään huolta. Lopulta se heijastuu myös kuntatyön houkuttelevuuteen.

Henkilöstöbarometrin yksi tärkeä ja positiivinen tulos on se, että kaikki vastaajaryhmät tunnistivat työhyvinvoinnin tärkeäksi asiaksi. Kommenttien perusteella siitä oli myös laajasti yhteinen huoli. Työhyvinvointi on tämän tutkimuksen valossa tunnistettu organisaatioiden toiminnalle merkityksellisenä ja johtamista vaativana asiana. Asialle on olemassa käsitteistö ja siihen liittyvät ongelmat ovat pinnalla. Yleisellä tasolla vastaajien lähestymistapa työhyvinvointiin on ongelmalähtöinen painottuen työn vaatimuksiin ja negaation kautta työn voimavaroihin (ks. Bakker & Demerouti, 2007), eikä positiivi-

sen psykologian näkökulmia kuten työn imua (Hakanen 2002; 2009; Bakker ym. 2008) juuriin tuotu esille.

Elo ym. (2010) havaitsivat tutkiessaan hyvinvointia ja tuloksellisuutta esimiehen haasteena kolmessa julkisen sektorin organisaatiossa, että johto, esimiehet ja työntekijät voivat painottaa eri asioita tärkeinä. Myös henkilöstöbarometritutkimus nostaa esiin näkemyserot johdon sekä esimiesten, henkilöstöammattilaisten ja työntekijöiden edustajien välillä tässä 547 vastaajan joukossa. Eniten vaihteli käsitys työhyvinvointiin (tai sen heikentymiseen) johtavista syistä ja työhyvinvoinnin kohentamisen keinoista. Kukin lähestyi asiaa omalta kannaltaan. Esimerkiksi johto ja esimiehet eivät nostaneet esimiestyön kehittämisen tarvetta esille, kun taas työntekijöiden vastauksissa se oli etualalla. Myös kommenttien luonne vaihteli näissä ryhmissä. Työhyvinvointiin liittyviä kannanottoja tuotiin esiin konkreettisemmin ja eritellyemmin henkilöstöammattilaisten keskuudessa kuin johto- ja esimiestasolla. Johdon kannanotot jäivät paljolti retoriseksi. Henkilöstön edustajilla kommentointi oli paljolti hätähuutoa. Kaikille vastaajille haasteet näyttävät enemmän negatiivisina realiteetteina tai uhkina kuin myönteisinä mahdollisuuksina asioiden kehittämiseen. Aineiston valossa vastaajat kokevat olevansa vastaanottajan asemassa epämieluisille muutoksille. Kaikille vastaajaryhmille toimijat ja kehittäjät ovat jossain muualla. Osaltaan tähän on voinut vaikuttaa aineiston keruussa käytetty kysymyksenasettelu.

Jo barometrikyselyn aikaan käyty eläkeiän nostoa ja työurien pidentämistä koskeva optimitinen julkinen keskustelu ei paljoakaan muistuta tässä aineistossa esitettyjä kommentteja työhyvinvoinnin ja ikääntyvän henkilöstön dilemmasta. Aineiston valossa ikääntyminen ja eläkeiän nosto tulevat vääjäämättä merkitsemään ongelmia työhyvinvoinnin näkökulmasta. Vanheneminen käsitettiin kommentteissa useimmiten suorituskyvyn heikkenemisenä. Sitä selitettiin sekä kestokyvyn vähenemisenä fyysisesti raskaassa ja yhä kiireisemmässä työssä, mutta myös osaamisen vanhenemisellä ja kovenevilla oppimispainella etenkin teknologian kehityksen takia. Aineisto piirtää kuvaa raadollisesta tilanteesta, jossa vaaditaan yhä kovempaa isku-

kykyä kaikilta, ja riski sille, että kaikki eivät siihen pysty, kasvaa henkilöstön ikääntyessä.

Aineisto nostaa vahvasti esille esimiestyön koetun tärkeyden työhyvinvoinnin tukemisessa, ja osoittaa myös sen kehittämistarpeen kunnissa. Tältä osin tutkimus tukee aiempia tuloksia oikeudenmukaisuuden ja vuorovaikutteisen johtajuuden merkityksestä osana työntekijöiden hyvinvointia ja toimivaa työyhteisöä.

Työhyvinvoinnin suunnitelmallinen johtaminen on olennainen osa vastuullista johtamista (mm. Järnlström & Vanhala 2014; Kramar 2014). Ratkaisevaa on, millainen merkitys kunnissa annetaan sekä henkilöstölle inhimillisenä resurssina että hyvinvoinnin kehittämiseksi. Monissa kunnissa vallitseva kova henkilöstöjohtamisen lähestymistapa on korostanut resurssien määrän ja kustannusten tarkkailua, jolloin työhyvinvoinnin johtaminen on ollut paljolti reagoivaa (Jokinen & Heiskanen 2013). Pehmeämpi henkilöstöjohtamisen huomioisi henkilöstön suorituskyvyn – motivaation, osaamisen ja hyvinvoinnin – investointikohteena, jonka tuottona saavutetaan tehokasta ja korkealaatuista palvelua. Kunnissa on nyt muutoksista ja tuottavuuspaineista johtuen suuri haaste kehittää henkilöstöjohtamista strategiseen ja vastuulliseen suuntaan. Vastuullisessa henkilöstöjohtamisessa huomio kiinnittyy organisaation menestykseen pitkällä aikavälillä ja kestäväan kehitykseen, joka mahdollistaa organisaation tuloksellisuuden ja henkilöstön hyvinvoinnin (Lehtopuu ym. 2014, 295, 303). Pitkän tähtäyksen näkökulma nousi aineistossa esille vain heikosti, vaikka vastaajille esitettiin nimenomaan henkilöstöjohtamisen vastuullisuutta koskeva kysymys. Esille nostetut haasteet liittyivät pääosin nykytilaan tai aivan lähitulevaisuuteen.

Aineiston valossa näyttäisi olevan tarvetta edistää työhyvinvoinnin kehittämistä osana kuntien henkilöstöjohtamista entistä tavoitteellisemmin, systemaattisemmin ja konkreettisemmin. Kommentit viestivät näkemyksen ja käsitteellisten välineiden niukkuudesta asian tarkastelussa. Myöskään yhteistä näkemystä työhyvinvointia edistävän johtamisen sisällöstä sekä eri toimijoiden vastuista ja rooleista näissä asioissa ei oikein synny. Etenkin henkilöstöammattilaisten rooli kehittämisessä jää aineistossa hämmentävän vähälle huomiolle. Osasyynä voi

olla henkilöstöammattilaisten vähäinen määrä kuntakentässä. Ilmeistä onkin, että työvoimavaltaisten kuntaorganisaatioiden kohdalla nykyiset ja tulossa olevat muutosmyllerrykset vaatisivat henkilöstöammattilaisten lisäämistä ja henkilöstöfunktion palvelukyvyyn vahvistamista.

Vastuuta työhyvinvoinnin kehittämisestä ei voi jättää yksin esimiesten harteille, vaikka aineisto sen puolesta paljon puhuu. Myös esimiehet tarvitsevat siinä tukea. Heidän osamistään on kehitettävä, ja johtamisjärjestelmiä työkaluineen tarjottava johtamistyön tueksi. Esimiesten tukeminen on paljon henkilöstöammattilaisten työsarkaa. Tehokkuus- ja hyvinvointikeskusteluun kaivataan kunnissa näkökulmat yhdistävää ajattelutapaa, jossa kehittämisen keinoista käydään dialogia johdon ja esimiesten, henkilöstöammattilaisten sekä työntekijöiden välillä. Yksilölähtöisen tarkastelutavan sijaan tulisi kiinnittää enemmän huomiota työhyvinvoinnin kollektiiviseen, koko työyhteisöä ja organisaatiota koskettavaan ulottuvuuteen.

## LÄHTEET

- Airila, Auli, Hakanen, Jari, Punakallio, Anne, Lusa, Sirpa & Luukkonen, Ritva (2012). Is work engagement related to work ability beyond working conditions and lifestyle factors? *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 85(8), 915–925.
- Bakker, Arnold B. & Demerouti, Evangelia (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.
- Bakker, Arnold B., Schaufeli, Wilmar B., Leiter, Michael P. & Taris, Toon W. (2008). Position paper: Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22(3), 187–200.
- Baptiste, Nicole Renee (2008). Tightening the link between employee wellbeing at work and performance: A new dimension for HRM. *Management Decision*, 46(2), 284–309.
- Bartram, Timothy, Stanton, Pauline, Leggat, Sandra, Casimir, Gian & Fraser, Benjamin (2007). Lost in translation: Exploring the link between HRM and performance in healthcare. *Human Resource Management Journal*, 17(1), 21–41.
- Berger, Peter L. & Luckmann, Thomas (1994). *Todellisuuden sosiaalinen rakentuminen. Tiedon- sosiologinen tutkielma*. Helsinki: Gaudeamus.
- Boselie, Paul, Dietz, Graham & Boon, Corine (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, 15(3), 67–94.
- Christian, Michael S., Garza, Adele S., Slaughter, Jerel E. (2011). Work engagement: A Quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89–136.
- De Lange, Annet, Taris, Toon W., Kompier, Michiel A.J., Houtman, Irene L.D. & Bongers, Pauline M. (2004). The relationships between work characteristics and mental health: Examining normal, reversed and reciprocal relationships in a 4-wave study. *Work & Stress*, 18(2), 149–166.
- Diez-Pinol, M., Dolan, S.L. & Sierra, V. (2008). Personal and organizational determinants of well-being at work. The case of Swedish physicians. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 21(6), 598–610.
- Elo, Anna-Liisa, Ervasti, Jenni & Kuokkanen, Anna (2010). *Hyvinvointi ja tuloksellisuus esimiestyön haasteena: Tutkimus kolmessa julkisen sektorin organisaatiossa*. Työterveyslaitos. Työympäristötutkimuksen raporttisarja 51. Helsinki.
- Elovainio, Marko, Kivimäki, Mika & Helkama, Klaus (2001). Organizational justice evaluations,

Tärkeää olisi löytää työhyvinvointiin voimavarakeskeinen näkökulma. Työhyvinvointiin liittyvät kehitystoimenpiteet tulisikin nähdä investointina, jolla on pitkävaikutteiset hyvät seuraukset niin yksilöiden, ryhmien kuin organisaatioidenkin tuloksellisuudelle. Työhyvinvointi voidaan nostaa organisaatioiden kehityksen polttoaineeksi. Innostuneet ja toimintakykyiset työntekijät saavat haastavatkin muutokset toteutumaan.

## VIITE

<sup>1</sup> Vaasan yliopiston Johtamisen yksikkö on vastannut barometrin sisällön valmistelusta sekä aineiston jatkoanalysoinnista. Henkilöstöammattilaisten järjestö HENRY ry. koordinoi hanketta, jonka päärahoittajana on Keskinäinen työeläkeyhtiö Varma. Hankkeella on lukuisia yhteistyökumppaneita.



- job control, and occupational strain. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 418–424.
- Fabling, Richard & Grimes, Arthur (2010). HR practices and New Zealand firm performance: what matters and who does it? *The International Journal of Human Resource Management*, 21(4), 488–508.
- Feldt, Taru, Kinnunen, Ulla & Mäkikangas, Anne (2005). Affektiivisen työhyvinvoinnin rakenne ja pysyvyys kolmen vuoden seurauutkimuksessa. *Psykologia*, 40(5–6), 541–551.
- Forma, Pauli, Kaartinen, Risto & Pekka, Toni (2013). *Strateginen työhyvinvointijohtaminen ja henkilöstöjohtoon rooli kunta-alalla*. KEVAN tutkimuksia 1/2013. Helsinki.
- Gardner, Dianne & O'Driscoll, Michael (2007). Professional wellbeing. Teoksessa Evans, Ian, M. Rucklidge, Julia J. & O'Driscoll, Michael (Eds.) *Professional Practice of Psychology in Aotearoa New Zealand* (s. 245–258). Wellington: The New Zealand Psychology Society Inc.
- Giauque, David, Anderfuhren-Biget, Simon & Varone, Frédéric (2013). HRM Practices, Intrinsic Motivators, and Organizational Performance in the Public Sector. *Public Personnel Management*, 42(2), 123–150.
- Gruman, Jamie A. & Saks, Alan M. (2011). Performance management and employee engagement. *Human Resource Management Review*, 21(2), 123–136.
- Guest, David E. (2011). Human resource management and performance: still searching some answers. *Human Resource Management Journal*, 21(3), 3–13.
- Hakanen, Jari (2002). Työuupumuksesta työn imuun – positiivisen työhyvinvointikäsitteen arviointimenetelmän suomalaisen version validointi opetusalan organisaatiossa. *Työ ja ihminen*, 16(1), 42–58.
- Hakanen, Jari (2009). *Työn imua, tuottavuutta ja kukoistavia työpaikkoja? – kohti laadullista työelämää*. Työsuojelurahasto. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hakanen, Jari, Harju, Lotta, Seppälä, Piia & Pahkin, Krista (2014). Työn imua ja innostuksen spiraaleja. Teoksessa Pakarinen, Terttu & Mäki, Tiina (toim.) *Henkilöstöjohtaminen kurkiaan kärkeen: Uudistumisen sykettä palveluihin* (s. 217–226). Helsinki: Edita.
- Haltom, Camille (2005). Health risk management: well-being for the employee and the bottom line. *Benefits Quarterly*, 21(3), 7–10.
- Hammer, Leslie B., Kossek, Ellen, E., Anger, W. Kent, Bodner, Todd & Zimmerman, Kristi L. (2011). Clarifying work-family intervention processes: The roles of work-family conflict and family-supportive supervisor behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 96(1), 134–150.
- Hood, Christopher (1991). A Public Management for All Seasons? *Public Administration*, 69 (2), 3–19.
- Huhtala, Mari, Tolvanen, Asko, Mauno, Saija & Feldt, Taru (2015). The Associations between ethical organizational culture, burnout, and engagement: A multilevel study. *Journal of Business and Psychology*, 30(2), 399–414.
- Jain, Ajay K., Giga, Sabir I., & Cooper, Cary L. (2009). Employee wellbeing, control and organizational commitment. *Leadership & Organization Development Journal*, 60(3), 256–273.
- Jokinen, Esa & Heiskanen Tuula (2013). *Henkilöstö uudistusten pyörteissä II. Paras-ARTTU -ohjelman tutkimuksia nro 27*. ACTA 247. Helsinki: Kuntaliitto.
- Järnlström, Maria & Vanhala, Sinikka (2014). Vas-tuullisuus henkilöstöjohtamisessa. Teoksessa Viitala, Riita & Järnlström, Maria (toim.) *Henkilöstöjohtaminen uuden edessä: Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet* (s. 221–240). Vaasan yliopiston julkaisuja, Tutkimuksia 107. Liiketaloustiede 107, Johtaminen ja organisaatiot. Vaasa.
- Kesti, Marko (2013). Human Capital Production Function. *GSTF Journal on Business Review*, 3 (1), 22–32.
- Kesti, Marko, Leinonen, Jaana & Syväjärvi, Antti (2015). A Multidisciplinary Critical Approach to Measure and Analyze Human Capital Productivity. Teoksessa Russ, Meir (Ed.) *Quantitative Multidisciplinary Approaches in Human Capital and Asset Management* (s. 1–22). Hershey: IGI Global.
- Kesti, Marko & Syväjärvi, Antti (2015). Human Capital Production Function in Strategic Management. *Tecnology and Investment*, 6, 12–21.
- Kinnunen, Ulla & Feldt, Taru (2009). Työkuormituksesta palautuminen: psykologinen näkökulma. Teoksessa Kinnunen, Ulla & Mauno, Saija (toim.) *Irtiottoja työstä: Työkuormituksesta palautumisen psykologia* (s. 7–28). Tampere: Tampereen yliopistopaino.
- Kossek, Ellen E., Pichler, Schaun, Bodner, Todd & Hammer, Leslie B. (2011). Workplace social support and work-family conflict: A meta-analysis clarifying the influence of general and work-family-specific organizational support. *Personnel Psychology*, 64(2), 289–313.
- Kramar, Robin (2014). Beyond strategic human resource management: is sustainable human resource management the next approach?



- The International Journal of Human Resource Management*, 25(8), 1069–1089.
- Kumpulainen, Kristiina (2013). *Henkilöstön työssä koettu hyvinvointi*. Dissertations in Social Sciences and Business Studies. Kuopio: University of Eastern Finland.
- Kuntatyönantajat (2011). Tuloksellisuushuoneentaulu. Haettu sivulta <http://www.kuntatyönantajat.fi/fi/tyoelaman-kehittaminen/tuloksellisuus-ja-tuottavuus/kampanja/Documents/tuloksellisuushuoneentaulu.pdf>, 23.1.2016.
- Kuntatyönantajat (2015). Tilastot henkilöstöstä. Haettu sivulta <http://www.kuntatyönantajat.fi/fi/ajankohtaista/tilastot/henkilosto/Sivut/default.aspx>, 13.1.2016.
- Lehtopuu, Heidi, Syväjärvi, Antti & Perttula, Juha (2012). Henkilöstölähtöiset kehittämisaalueet julkisen terveydenhuollon organisaatioissa. *Hallinnon tutkimus*, 31(4), 294–311.
- Lähdesmäki, Kirsi (2003). *New Public Management ja julkisen sektorin uudistaminen*. Acta Wasaensia 113. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Manka, Marja-Liisa, Bordi, Laura & Heikkilä-Tammi, Kirsi (2013). *Perusasioista pieniin ihmisiin – kuntajohtamisen kuva*. Kunnallisanalan kehittämissäätiö. Polemia-sarjan julkaisu nro 88. Helsinki.
- Marjala, Pauliina (2009). *Työhyvinvoinnin kokemukset kertomuksellisina prosesseina – narratiivinen arviointitutkimus*. Universitatis Ouluensis C315. Oulu.
- Maslach, Christina, Schaufeli, Wilmar B., & Leiter, Michael P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397–422.
- Meklin, Pentti (2009). Muuttuuko mikään? Tuloksellisuuden käsitteen monitulkintaisuus julkishallinnossa. Teoksessa Vakkuri, Jarmo (toim.) *Paras mahdollinen julkishallinto? Tehokkuuden monet tulkinnat* (s. 31–50). Helsinki: Gaudeamus.
- Mikkelsen, Aslaug, Øgaard, Torvald & Landsbergis, Paul (2005). The effects of new dimensions of psychological job demands and job control on active learning and occupational health. *Work & Stress*, 19(2), 153–175.
- Mäkelä, Liisa, Viitala, Riitta, Tanskanen, Jussi, Säntti, Risto & Uotila, Timo-Pekka. (2013). *LÄIKE: Lähijohtamisen kehittämisellä parempaa hyvinvointia ja tuloksellisuutta*. Vaasan yliopiston julkaisuja selvityksiä ja raportteja 191. Vaasa.
- Pahkin, Krista (2015). *Staying well in an unstable world of work. Prospective cohort study of the determinants of employee well-being*. Finnish Institute of Occupational Health, People and Work Research Reports 167. Helsinki.
- Rich, Bruce L., Lepine, Jeffrey A. & Crawford, Eean R. (2010). Job engagement: antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal* 53(3), 617–635.
- Rodwell, John J., Noblet, Andrew J. & Allisey, Amanda F. (2011). Improving employee outcomes in the public sector: The beneficial effects of social support at work and job control. *Personnel Review*, 40(3), 383–397.
- Sitaloppi, Marjo, Kinnunen, Ulla & Feldt, Taru (2009). Recovery experiences as moderators between psychosocial work characteristics and occupational well-being. *Work & Stress* 23(4), 330–348.
- Sitaloppi, Marjo, Kinnunen Ulla, Feldt, Taru & Tolvanen, Asko (2012). Development of need for recovery from work over one year: a person-centered approach. *Anxiety, Stress & Coping*, 25(1), 23–45
- Stenvall, Jari & Virtanen, Petri (2010). *Julkinen johtaminen*. Helsinki: Tietosanoma.
- Syväjärvi, Antti & Vakkala, Hanna (2012). Psykologinen johtamisorientaatio. Positiivisuuden merkitys ihmisten johtamisessa. Teoksessa Perttula, Juha & Syväjärvi, Antti (toim.) *Johtamisen psykologia. Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä* (s. 195–226). Jyväskylä: PS-kustannus.
- Taris, Toon W. & Schreurs, Paul J.G. (2009). Well-being and Organizational Performance: An organizational-level test of the happy-productive worker hypothesis. *Work & Stress*, 23(2), 120–136.
- Työturvallisuuskeskus (2012). *Kunta-alan työolobarometri vuodelta 2011*. Haettu sivulta [http://www.ttk.fi/files/2500/Kunta-alan\\_tyoolobarometri\\_2011.pdf](http://www.ttk.fi/files/2500/Kunta-alan_tyoolobarometri_2011.pdf), 6.8.2013.
- Vanhala, Sinikka & Tuomi, Kaija (2006). HRM, Company Performance and Employee-Wellbeing. *Management Revue*, 17(3), 241–255.
- Vartia, M, Kandolin, I, Toivanen, M, Bergbom, B, Väänänen, A, Pahkin, K, Vesala, H, Haapanen A & M. Viluksela (2012). *Psykososiaaliset tekijät suomalaisessa työyhteisössä*. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2012: 14. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.
- Viitala, Riitta & Lehto, Kirsi (2014a). Kuntien henkilöstöjohtamisen tuulinen tulevaisuus. Teoksessa Pakarinen, Terttu & Mäki, Tiina (toim.) *Henkilöstöjohtaminen kurkiauran käärteen: Uudistumisen sykettä palveluihin* (s. 27–39) . Helsinki: Edita.
- Viitala, Riitta & Lehto, Kirsi (2014b). Kovat ajat kuntien henkilöstöjohtamisessa. Teoksessa Viitala, Riitta & Järström, Maria (toim.) *Henkilöstöjohtaminen uuden edessä: Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet* (s. 134–

- 150). Vaasan yliopiston julkaisuja, Tutkimuksia 302, Liiketaloustiede 107, Johtaminen ja organisaatiot. Vaasa.
- Viitala, Riitta, Mäkelä, Liisa & Hölsö, Sari (2010). Lähijohtajuuden, esimies-alaisuhteiden ja työhyvinvoinnin välinen yhteys. Teoksessa Uotila, Timo-Pekka (toim.) *Ikkunoita osaamisen johtamisen systeemiseen kokonaisuuteen*. Vaasan yliopiston julkaisuja, Tutkimuksia 293, Liiketaloustiede 106, Johtaminen ja organisaatiot.
- Viitala, Riitta, Tanskanen, Jussi & Sääntti, Risto (2015). The connection between organizational climate and well-being at work. *International Journal of Organizational Analysis*, 23(4), 606–620.