

Henkilöstö- johtaminen ja tuottavuus kunnallisissa palveluissa

"Tuottavuus ei ole jyvien laskemista, vaan kasvun mahdollistamista."

Professori Tor Dahl, Euroopan tuottavuuskongressi 2009

Tilastot kertovat kuntapalvelujen tuottavuuden kehittyneen viime vuosina heikosti, jos sitä mitataan suoritteilla suhteessa panoksiin. Parannusta haetaan teknologialla ja rakennuudistuksilla. Onko tämä oikea tie?

Terttu Pakarinen
Kehittämispäällikkö
Kunnallinen työmarkkinalaitos
terttu.pakarinen@kuntatyonantajat.fi

Väestön ikääntyessä julkisten palveluiden tuottavuudelta vaaditaan entistä enemmän, koska työpanos supistuu ja palvelutarpeet ja -vaatimukset kasvavat. Näiden toimintaympäristön vaatimusten ratkaiseminen voi johtaa parhaimmillaan myös uudenlaisten hyvinvointipalveluratkaisujen kehittämiseen ja kumppanuuksien rakentamiseen eri sektoreiden välillä. (Käpylä ym. 2008) Tämä edel-





lyttää nykyistä laajempaa tuottavuuden tarkastelua kuntien järjestämässä palveluissa, jotka on tuotettu oman tuotannon lisäksi tai sijaan ostopalveluina, kuntayhtyminä tai yhteistoiminnassa muiden kuntien kanssa.

Mutta miten tuottavuutta parannetaan? Keinot riippuvat siitä, mistä näkökulmasta tuottavuutta tarkastellaan. Sillä voidaan tarkoittaa tuotosten ja panosten välistä suhdetta, prosessien tehokkuutta tai manageriaalista näkökulmaa, jolloin painotetaan työn tuottavuutta ja johtamista. Kansantaloudessa tarkastellaan resurssien kohdentamisen tehokkuutta. Julkisessa tuottavuuskeskustelussa puhutaan itse asiassa taloudellisuudesta, joka kuvaa organisaation kykyä saada aikaan palvelu mahdollisimman vähillä kustannuksilla tai enemmän suoritteita samoilla kustannuksilla (Pekkola ym. 2008). Tietotaloudessa tuottavuuden kehittämisen avainasiaksi on nousemassa inhimillisen ja sosiaalisen pääoman hyödyntäminen (Jaakkola ym. 2007). Ei siis ole yhden tekevää, millaisella tuottavuusajattelulla kunnallisten palvelujen tuottavuutta arvioidaan ja parannetaan.

Tuottavuus on tuotoksen ja panoksen välinen suhde – mutta se ei riitä

Hyvä tuottavuus on menestyvän organisaation tunnuspiirre myös julkisissa palveluissa. Sen saavuttamiseksi on käytössä lukemattomia erilaisia toimintamalleja ja kehittämismenetelmiä, joiden avulla resursseja voidaan hyödyntää ja kohdentaa oikein.

Terttu Pakarinen korostaa, että uuden tuottavuuskasvun eväät löytyvät työelämän kehittämisestä.

Pitää myös tarkastella kuntapalvelujen vaikuttavuutta asiakkaiden tarpeiden kannalta.

Kunnallisten palvelujen tuottavuutta mitataan usein tuotosten ja panosten määrän suhteella. Tuottavuuden kehittämisessä on tämän mukaan kyse siitä, kuinka toimintaan sijoitetuilla panoksilla saadaan aikaiseksi mahdollisimman suuri tuotos. Tuottavuus ilmaisee siis, miten tehokasta tuotteiden ja palvelujen tuotanto on taloudellisessa mielessä.

Nykyisissä, tieto- ja verkostoyhteiskunnassa toimivissa organisaatioissa tällainen käsitys tuottavuudesta ei kuitenkaan riitä. Elinvoimaisuuden säilyttämiseksi on tarkasteltava entistä enemmän sitä, miten kunta vastaa asiakkaiden tarpeisiin ja pystyy toimimaan yhä monimutkaisemmaksi muuttuvassa ympäristössä. Tällöin puhutaan organisaation vaikuttavuudesta. Tehokkuus tarkoittaa tässä määrittelyssä sitä, kuinka tehokkaasti ja sujuvasti palvelut tuotetaan käyttäjille.

Kunta- ja palvelurakennemuutostusta koskevassa lainsäädännössä tuottavuutta haetaan rakenteellisilla ratkaisuilla, kuten kuntaliitoksilla ja suurilla väestöpohjavaatimuksilla sosiaali- ja terveyspalvelujen järjestämiseksi. Tuottavuutta pyritään parantamaan myös teknologian entistä paremmalla käyttöön otolla. Ne edustavat organisaatioajattelussa tehokkuutta. Tehokkuusajatteluun kuuluu myös ohjaaminen yksityiskohtaisilla säädöksillä ja normeilla. Laatuajattelu on siirtänyt monet työpaikat toimimaan asiakas- ja prosessiohjauneesti, jolloin työ organisoidaan tiimimaisesti.

Yhä useammin kehitetään myös kunnissa tilaaja-tuottaja-toimintatapoja, jolloin on ratkaistava palvelujen järjestämisessä samoja kysymyksiä kuin yksityisissä palveluissa ja niiden alihankintaketjuissa.

Jotta organisaatio voi käyttää tuottavuutta hyväkseen, sitä on tarkasteltava suhteessa organisaation muihin tavoitteisiin - arvon tai lisäarvon muodostumiseen. Tuottavuuden parantamiseksi on arvioitava

– Mitä tehdään? (organisaation toiminta ja tavoitteet)

– Mistä hinnasta tehdään? (tavaroiden ja palveluiden osto- ja myyntihinnat)

– Miten tehdään? (tavaroiden tai palvelujen tuotanto asiakkaalle) (Euroopan tuottavuuskeskusten liitto 2006)

Tuottavuuden kehittämisen keinot ja lähteet ovat samanlaisia eri sektoreilla. Jotta kunnat voivat parantaa tuottavuuttaan yhä monimutkaisemmaksi muuttuvassa ympäristössä, tulisi normi- ja informaatio-ohjauksen tilalle kehittää ns. relationaalista hallintaa, joka korostaa neuvottelua ja paikallisista asiakastarpeista lähtevää ohjausta (Ferguson ym. 2005; ks. Pakarinen 2007).

Tuottavuus tuo lisäarvoa asiakkaalle – mutta se ei riitä

Laatujohtamiseen perustuva määritelmä tarkoittaa tuotteiden ja palvelujen arvoa asiakkaalle, jolloin tarkoitetaan niiden hyödyllisyyttä, ainutlaatuisuutta, sopivuutta, saatavuutta, nopeutta sekä toimitusten luotettavuutta ja laatua. *Tuottavuutta parannetaan tekemällä oikeita asioita.* Tämä tapahtuu tunnistamalla jatkuvasti asiakkaiden tarpeita ja odotuksia, oppimalla niistä ja kehittämällä entistä parempia palveluja ja tuotteita, vaikkakaan kaikkeen lisääntyvään palvelutarpeeseen ei voida vastata nykyisillä voimavaroilla. *Lisäksi tuottavuutta parannetaan tekemällä asiat oikein.* Tällöin parannetaan jatkuvasti tuotan-

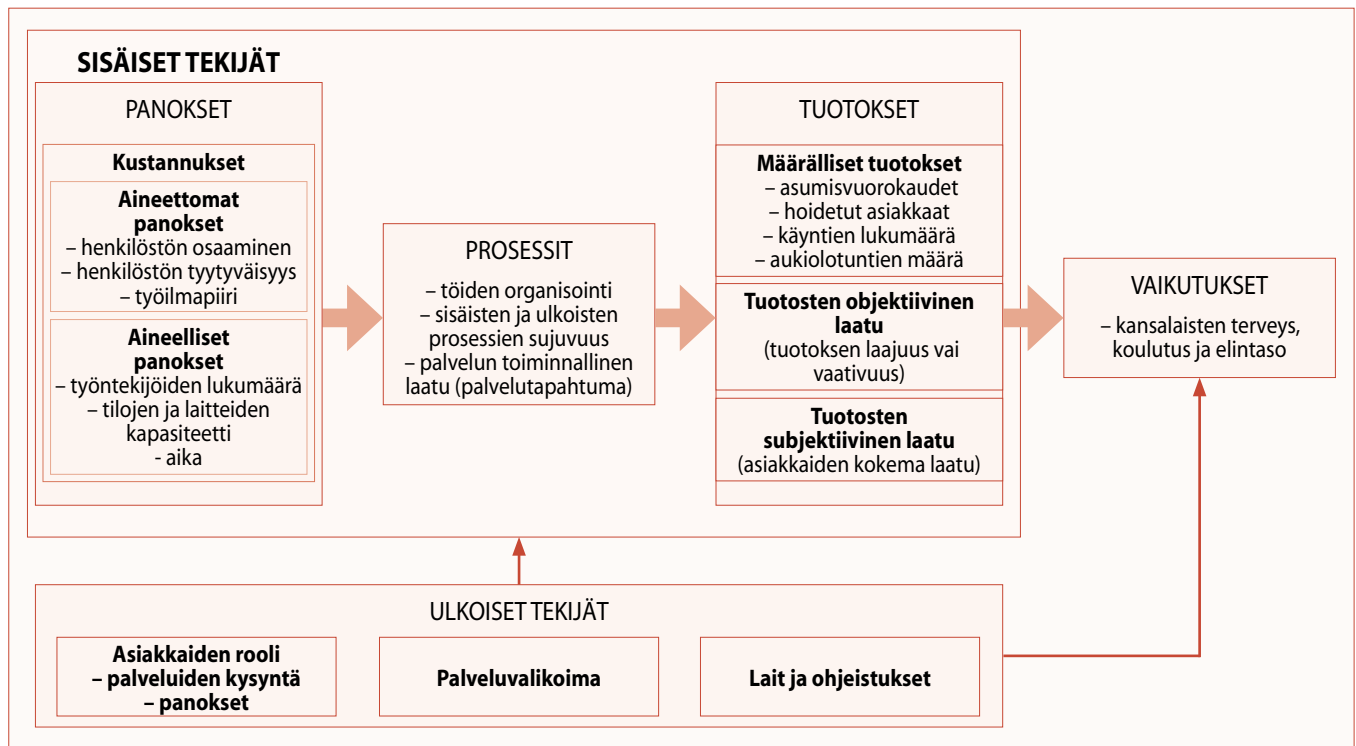
On nähtävä, että kunnallisten palvelujen tuottavuutta ei voida mitata pelkillä suoritteilla, vaan johtamisen tueksi tarvitaan mittareita koko tuloksellisuusketjusta.

to- ja palveluprosesseja ja minimoidaan haitallisia ekologisia ja yhteiskunnallisia vaikutuksia. (Suna ja Okkonen 2007)

Arvoketjuun pohjautuvasta tuottavuuden käsitteestä on tulossa yhä tärkeämpi keino edistää myös kunnallisten palvelujen tuottavuutta. Mutta mikä on tuotos? Palvelun tuotos on aineeton prosessi, tapahtuma tai asiantilan muutos. Esimerkiksi terveydenhuollossa mitattavia suoritteita ovat mm. potilaskäynnit, kun taas vaikutus on potilaan terveydentilassa tapahtunut muutos. Tämän muutoksen arvon asiakas voi kokea monella tavalla. Asiakas myös osallistuu palveluissa itse palveluprosessiin, kuten esimerkiksi omaan toipumiseensa toimenpiteen jälkeen (Lillrank 2008).

Julkisen sektorin tuottavuustutkimuksessa ollaankin yhtä mieltä siitä, että *johtamisen tueksi tarvitaan mittareita koko tuloksellisuusketjusta, panoksista, tuotoksista, prosessista ja vaikutuksista.* (Pakarinen 2007). Kunnallisissa palveluissa on todettu johtamisen ja työn kehittämisen kannalta toimivaksi tavaksi Jämskäläisen (2008) esittämä malli tuottavuudesta (kuvio 1). Lisäksi on kiinnitettävä huomiota myös niihin mahdollisiin toimenpiteistä aiheutuviin vaikutuksiin, joita ei mitata. Usein tällaiset vaikutukset syntyvät usean palvelun tuloksena pitkällä tähtäimellä. Niiden arvioimiseksi tarvitaan vaikuttavuuden arviointia.

Kuvio 1. Julkisen sektorin tuottavuus.



Lähde: Jääskeläinen (2008).

Mistä mittarit kertovat ja mistä ne eivät kerro?

Kuntien ja kuntayhtymien tuottavuus-tilasto, jota Tilastokeskus on julkaissut vuodesta 2001 lähtien toimialoittain, on laadittu kansantalouden tilinpidon tiedoista (taulukko 1). Näiden tietojen perusteella kuntayhteisöjen tuottavuus on jälleen kerran laskenut vuonna 2008.

Mutta mitä nämä tilastot kertovat kunnallisten palvelujen tuottavuudesta ja onnistumisesta tarkoituksessaan? Usein kunnallisten palvelujen tuotosta mitataan suoritteilla, vaikka ne eivät juuri kerro palvelujen tuotoksesta muuta kuin sen, kuinka paljon asiakkaita kulkee palveluketjun läpi. Julkisissa palveluissa eli verorahoitteisessa toiminnassa suoritteet ovat välineitä vaikutusten aikaansaamiseksi. Jos suoritteet saavat organisaatioissa päämäärän aseman, on julkisen sektorin tuottavuustutkimuksissa todettu, että pitkällä tähtäimellä tällai-

set organisaatiot alkavat toimia tehottomasti (de Bruijn 2001, Williams 2003).

Verorahoitteisen toiminnan logiikka perustuu sille, että yhteiskunnassa hoidetaan korjaavia ja ennaltaehkäiseviä toimia. Tällöin tavoitteena saattaa olla myös palvelutarpeen vähentäminen. Näin ollen tuottavuuden mittaamisen haasteet ovat erilaisia kuin yrityksissä, joissa tuotoksella on raha-arvo. Julkisten organisaatioiden luomaa arvoa voidaan parhaiten mitata kehittämällä mittareita, jotka kuvaavat, miten he ovat onnistuneet tarkoituksessaan (Meklin 2008).

Taloudellisilla tunnusluvuilla on näin ollen enemmänkin keinon kuin tavoitteen asema kunnallisissa palveluissa. Taloudellisuutta mitataan kustannusten ja aikaansaadun suoritemäärän suhteena, kannattavuutta kustannusten ja myyntituottojen välisenä suhteena ja kustannusvaikuttavuutta kustannusten ja palveluilla aikaansaatujen hyvinvointivaikutusten suhteena (Tyni ym. 2009). Laadullisia mittareita tarvitaan julkisissa organisaatioissa kuvaamaan, onko taloudellisia resursseja käytetty tehokkaasti päämäärien saavuttamiseksi. Päämääris-

Taulukko 1. Kuntien ja kuntayhtymien tuotoksen volyymin, kokonaispanoksen volyymin ja kokonaistuottavuuden muutos toimialoittain vuonna 2008*, prosenttia edellisestä vuodesta.

2008*	Koulutus	Terveydenhuoltopalvelut	Sosiaalipalvelut	Yhteensä
Tuotos	-0,4	3,1	2,8	1,9
Kokonaispanos	-0,5	3,4	4,7	2,5
Kokonaistuottavuus	0,1	-0,3	-1,8	-0,5

* Ennakkotieto. Tiedot tulevat tarkentumaan ja seuraavan kerran ne julkaistaan tammikuussa 2010. Lähde: Tilastokeskus (2009).

On kehitettävä mittareita, jotka kuvaavat, kuinka kunnat ovat onnistuneet tavoitteissaan.

tä saadaan tietoa mm. oppimistulosten avulla tai muiden vaikutuksia kuvaavien tietojen avulla.

Myös julkisten organisaatioiden asiaksnäkökulma poikkeaa yrityksistä. Julkisten organisaatioiden on kiinnitettävä huomiota palvelun käyttäjien lisäksi myös yhteiskunnallisiin vaikutuksiin, joita palvelun rahoittajat usein odottavat. Palvelujen tavoitteet ovat pitkälti sosiaalisia, ihmisten ja kuntalaisten hyvinvointiin liittyviä tavoitteita. Sopisiko tällaisen yhteiskunnallisen vaikuttavuuden arvioimiseksi ns. SEEmalli, joka perustuu sosiaalisten (social), taloudellisten (economical) ja ekologisten (ecological) näkökulmien huomioon ottamiseen samanaikaisesti? Yhteiskuntavastuuhan on sisään rakennettu kunnallisten palvelujen arvoperustaan.

Kunnallisten palvelujen päämäärä on vaikuttavuus – mutta riittäkö se?

Julkisten organisaatioiden arvo piileeekin siinä, että ne käyttävät kykyjään ja voimavarojaan saavuttaakseen yhteiskunnallisia päämääriä useiden yhteistyökumppaneiden kanssa. Julkisen sektorin arvot koostuvat eettisistä, demokraattisista, professionaalisista ja ihmisiin liittyvistä arvoista, jotka tulisi entistä paremmin kytkeä osaksi julkisten organisaatioiden rakenteita, prosesseja ja johtamista (Kernaghan 2003; ks. Pakarinen 2007). Tämän vuoksi uuden ja kestävä tuottavuuden käsitteet soveltuvat hyvin kunnallisiin palveluihin.

Uusi tuottavuus tarkoittaa tuottavuutta, jossa vaikuttavat yhtä aikaa aineellisen, sosiaalisen ja inhimillisen pääoman tuottavuuden tekijät. Uutta tuottavuutta voidaan parantaa silloinkin, kun tuottavuus ei enää kehity investoimalla, teknologiaa hyödyntämällä eikä panoksia pienentämällä. Sosiaalinen pääoma muodostuu niistä arvoista ja asenteista, joita organisaatio noudattaa yhteisönä (Suna ja Okkonen 2007).

Kestävä tuottavuus on noussut yhä tärkeämmäksi tuottavuutta kuvaavaksi käsitteeksi yhteiskuntavastuullisen ajattelun myötä. Kestävällä tuottavuudella pyritään pitkällä aikavälillä sekä tuottavuuden että työelämän laadun samanaikaiseen parantamiseen. Tämä näkökulma painottaa ihmisvoimavarojen johtamista.

Ismo Lumijärvi (2008) haluaakin nostaa vaikuttavuuden kunnallisten palvelujen päämääräksi ja tarkastella asiakasprosesseja ja niiden laatua sekä henkilöstövoimavaroja kokonaisvaltaisesti. Vaikuttavuus kertoo siitä, miten asetetut tavoitteet on saavutettu. Sen vuoksi niiden toteutumisen todentamiseksi tarvi-

Tavoitteiden toteutumisen arvioinnissa on huomioitava vaikuttavuus, laatu ja henkilöstövoimavarat.

taan arviointia ja tiedon käsittelyä. Johtamisessa painottuu tuloksellisuuden johtaminen (performance management) sen laajassa merkityksessä.

Kunnallisten palvelujen päämääränä on potilaan paraneminen, oppilaan oppiminen ja laajemmin kuntalaisten hyvinvointi ja elinolot. Elinkeinopolitiikalla pyritään saamaan aikaan yrityksille menestymisen mahdollisuuksia alueilla ja kuntalaisille työllistymisen edellytyksiä. Tämän vuoksi kunnallisten palvelujen osalta puhutaan mieluummin tuloksellisuudesta (public sector performance) kuin tuottavuudesta (productivity).



Siksi kunnallisissa palveluissa tarkastellaan tuloksellisuutta vaikuttavuuden, prosessien tehokkuuden, asiakaskoh- taamisen laadun ja henkilöstön näkö- kulmasta. Henkilöstönäkökulma sisältää mm. työhyvinvoinnin, osaamisen, työyh- teisöjen toimivuuden ja luovuuden. Tästä näkökulmasta on sovittu Kunnallisen työ- markkinalaitoksen ja palkansaajajärjestö- jen kesken Tuloksellisen toiminnan kehittä- mistä koskevassa suosituksessa (2008).

Henkilöstö – investointi vai kustannus?

Hyvä esimerkki siitä, kuinka hyvinvointi ja tuottavuus kulkevat käsi kädessä ja vahvistavat toisiaan, on Druvan-hankkeessa (Rissa 2007) todennettu tulos: Dragsfjär- din kunnassa työhyvinvointiin sijoitettu pääoma tuotti 46 %:n vuosittaisen tuoton, laski professori Guy Ahonen. Hankkeessa lähdettiin kehittämään työyhteisöä siten, että panostettiin kokonaisvaltaisesti joh- tamiseen, tavoitteellisuuteen, jatkuvan parantamisen toimintatapaan, henkilös- tön kehittämiseen, toimintojen ja palve- lujen hyvään suunnitteluun, luotettavaan tietoon pohjautuvaan arviointijärjestel- mään, hyvään yhteistyöhön ja suuntautu- miseen tulevaisuuteen. Myös yhteiskun- tavastuuseen pohjautuvat arvot olivat työnteon perustana (Rissa 2007).

Samansuuntaisia tuloksia saivat Risto Nakari ja Stefan Sjöblom (2009) tutkies- saan useilla kunnallisilla toimialoilla työ- elämän laadun, asiakastyytyväisyyden ja kustannusten välisiä yhteyksiä. Näiden yhteyksien selittäjäksi selvisi hyvin toi- miva henkilöstöjohtaminen. Tällaisia hy- vän henkilöstöjohtamisen piirteitä ovat strategisuus ja monipuoliset henkilös- töjohtamisen toiminnot, jotka kaikki tu- kevat päämäärien saavuttamista. Kor- keatuottoisille kunnallisille työpaikoille oli ominaista, että henkilöstöjohtamisen koettiin toimivan hyvin käytännön arjes- sa. Korkeatuottoisia organisaatioita lei-

maa niiden hyvä asiakaspalvelun laatu ja henkilöstön työelämän laatu, mutta ne on saavutettu kustannustehokkaasti.

Kuntien parantaessa tuottavuuttaan erilaisilla keinoilla on valittavana useita eri lähestymistapoja. Perinteisimmässä lähes- tymistavassa tuottavuutta haetaan tek- nologian ja rakenteiden avulla. Toiseen lähestymistapaan liittyvät erilaiset laadun- hallinnan, palvelu- ja työprosessien tehos- tamisen sekä jatkuvan parantamisen toi- mintatavat. Nykyisessä monimutkaisessa toimintaympäristöstä tuottavuutta hae- taan innovaatioista, jolloin painopiste on siirtynyt aineettomaan pääoman, ihmis- ten ja yhteisöjen oppimiseen ja kehitty- miseen. Tässä lähestymistavassa keinot löy- tyvät henkilöstöjohtamisesta.

Mihin ulottuu henkilöstöjohtaminen kuntien järjestäessä palvelujaan moni- muotoisilla tavoilla? Mikäli henkilöstö- johtaminen on strategista, niin henkilös- töä koskevat kysymykset pitäisi ratkaista myös niissä tilanteissa, joissa palveluja hankitaan kunnan ulkopuolelta. Mikäli henkilöstöjohtaminen toimii myös arjes- sa työpaikoilla, joilla voi työskennellä eri työnantajien palveluksessa olevaa hen- kilöstöä, pitäisi eri työnantajilla olla yh- teisesti sovittu henkilöstöpolitiikka. On- ko se mahdollista?

Millainen henkilöstöjohtaminen lisää tuloksellisuutta?

Henkilöstöjohtamisella ja erityisesti osallistavilla henkilöstökäytännöillä on Sinikka Vanhalan (2009) mukaan yhteys sekä organisaation tuloksellisuuteen et- tä henkilöstön hyvinvointiin. Tähän yh- teyteen vaikuttaa erityisesti esimiestyö, jossa toteutetaan henkilöstökäytäntöjä siten, että ne koetaan oikeudenmukai- sina ja ne edistävät sitoutumista. Lisäksi työyhteisön ilmapiirin ja hyvinvoinnin merkitys vaikuttaa siihen, että henkilös- tö on motivoituneempaa ja työskente- lee tehokkaammin ja innovatiivisemmin.

Tyytyväiset asiakkaat, hyvinvoiva henkilöstö ja kustannustehokkuus on mahdollista saavuttaa samanaikaisesti hyvin toimivalla henkilöstöjohtamisella.

Tärkeitä henkilöstökäytäntöjä ovat esimiestyössä sekä suorituksen että osaamisen johtaminen, jotka toteute- taan vuorovaikutteisella ja osallistavalla tavalla. Henkilöstöjohtajan tehtävänä on esimiesten toiminnan tukeminen myös tässä tehtävässä. Se voi tapahtua kehittä- mällä erilaisia malleja ja järjestelmiä toiminnan tueksi esimerkiksi työsuori- tuksen arviointiin, palkitsemiseen, ke- hityskeskusteluihin tai osaamisen ke- hittämiseen. Mutta tulevaisuudessa korostuvat yhä enemmän myös hen- kilöstöjohtamisen prosessit aivan samoin kuin strategiatyössäkin (Pakarinen 2007). Arjessa tapahtuvilla ja yhdessä to- teutetuilla toimintatavan muutoksilla saadaan aikaan parannuksia palveluun ja säästöjä kustannuksiin.

Korkeatuottoisen organisaation esi- miehet ja johtajat käyttävät muita enem- män aikaa organisaation tarkoituksen selkiyttämiseen, keskittyvät vain olennai- seen sekä uskovat, että organisaatio voi toteuttaa missionsa. Tällainen tarkoituk- sen kirkastaminen on esimiesten jatku- vaa toimintaa, jonka avulla perustehtävä selkiytyy. Lisäksi siitä vallitsee saman- suuntainen näkemys kaikilla ja sitoutu- minen vahvistuu. Tällainen toiminta on strategisen johtamisen ydintä, jonka avulla saadaan strategiat myös toimi- maan käytännössä. Retoriikan ja käytän- nön välinen kuilu pienenee.

Työn tuottavuus ja käyttämätömät voimavarat – riittääkö se?

Talouskasvusta noin kolmanneksen on arvioitu johtuvan sijoittamisesta aineettomaan pääomaan, ja innovaatioista puolestaan 80–90 % syntyy käytännössä. Mitä tämä tarkoittaa tuottavuuden parantamisen näkökulmasta? Professori Tor Dahl (2009) näkee asian niin, että laatu järjestelmien aika on ohi. Kun laadunhallinta toimii hyvin, ihmiset eivät välttämättä ole enää innokkaita parantamaan jatkuvasti jo hyväksi koettua toimintaa.

Työn tuottavuutta voidaan parantaa hänen mielestään elinikäisen oppimisen keinoin, jolloin tavoitellaan parempaa vaikuttavuutta entistä tehokkaammilla toimintatavoilla. Silloin organisaatioiden on välillä ravisteltava toimintatapojaan, poistettava tuottavan työn esteet ja annettava tilaa uusille ideoille. Ihmiset eivät pohjimmitaan halua tehdä tuottamattomia töitä.

Loppujen lopuksi tuottavuudessa on hänen mielestään kysymys ideoista ja niiden hyödyntämisestä. Ideoiden tuottamisessa tarvitaan puolestaan vapaa, turvallinen ja luottamuksellinen ilmapiiri. Tällaisilla työpaikoilla on runsaasti käyttämättömiä voimavaroja. Tämän vuoksi työelämän kehittämisen keinot ja työelämän laadun edistäminen tulevat entistä tärkeämmiksi tuottavuuden lähteiksi. ■

KIRJALLISUUS

Dahl, T. (2009), Achieving breakthrough performance. A keynote address by professor Tor Dahl, chairman emeritus, The world confederation of productivity science, European Productivity Conference 2009, Luento 30.10.2009.
de Buijn, H. (2001), Managing performance in the public sector, London & New York: Routledge.
Jaakkola, I. & Okkonen, J. & Suna, M.-L.

(2007), Tuottavuuden kehittäminen uuden talouden organisaatioissa – menetelmänkehitysprojektin tutkimusraportti. Tykes.

Jääskeläinen, A. (2008), Identifying drivers affecting public service productivity, Proceedings of IFKAD 2008, Matera, Italy, June 26–27.

Käpylä, J. & Jääskeläinen, A. & Seppänen, S. K. & Vuolle, M. & Lönnqvist, A. (2008), Tuottavuuden kehittäminen Suomessa, Työsuojelurahaston julkaisu 1/2008.

Lillrank, P. (2008), Kunta tuotanto-organisaationa: Byrokratia, markkinat ja professiot julkisissa palveluissa, Kunnallistieteellinen aikakauskirja, 4/2008, 363–371.

Lumijärvi, I. (2008), Johtamisen merkitys tuottavuuden ja tuloksellisuuden kehittämisessä, Kunnallistieteellinen aikakauskirja, 4/2008, 396–416.

Meklin, P. (2008), Tuottavuuden mittaaminen verorahoitteisessa toiminnassa, Kunnallistieteellinen aikakauskirja, 4/2008, 386–395.

Nakari, R. & Sjöblom, S. (2009), Toimiva kunnallinen palveluorganisaatio, Acta nro 209, Helsinki: Kuntaliitto, Tampereen yliopisto ja Svenska Social- och kommunalhögskolan vid Helsingfors universitet.

Pakarinen, T. (2007), Tuloksellisuusarviointi ja henkilöstöjohtaminen muutosmekanismeina julkisessa tietöorganisaatiossa, Acta nro 195, Helsinki: Kuntaliitto ja Teknillinen korkeakoulu.

Pekkola, S. & Linna, P. & Melkas, H. & Rantanen, H. & Ukko, J. & Annala, U. (2008), Päijät-Hämeen tuottavuusohjelma. Tuloksellisuuden ja vaikuttavuuden asialla. Päijät-Hämeen liitto A173.

Rissa, K. (2007), Druvan -malli. Tulosta ja hyvinvointia, Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

Suna, M.-L. & Okkonen, J. (2007), Uuden tuottavuuden tunnistaminen, Helsinki: JTO, Tampereen teknillinen yliopisto ja Tykes.

Tuloksellisen toiminnan kehittämistä koskeva suositus (KT:n yleiskirje 24/2008)

Tuottavuus – tie vaurauteen (2006), Euroopan tuottavuuskeskusten liitto EANPC, Muistio.

Tyni, T. & Myllyntaus, O. & Rajala, P. & Suorto, A. (2009), Kustannuslaskentaopas kunnille ja kuntayhtymille, Helsinki: Kuntaliitto.

Vanhala, S. (2009), Henkilöstön työkyky ja yrityksen menestyminen. Työsuojelurahaston ”Tutkimus tutuksi”-tapaminen 13.2.2009. Luento.

Williams, D. W. (2003), Measuring government in the early twentieth century, Public Administration Review 63, 3, 643–659.