

TYÖELÄMÄNLAADUN MITTAUS HENKILÖSTÖTUOTTAVUUDEN JOHTAMISESSA

Case Sympa Oy

Tiivistelmä

Tekijä(t) Härkönen, Heidi	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK Sivumäärä 58	Valmistumisaika Syksy 2020
Työn nimi Työelämänlaadun mittaus henkilöstötuottavuuden johtamisessa – Case Sympa Oy		
Tutkinto YAMK / Uudistava johtaminen		
Tiivistelmä <p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on organisaation henkilöstön hyvinvoinnin kartoittaminen ja kehittäminen ja henkilöstötuottavuuden parantaminen työelämänlaadun kokemusten kautta. Työn tavoitteena on tarjota konkreettisia kehitysehdotuksia johtamisen avuksi, joilla henkilöstötuottavuutta saadaan parannettua ja toimenpiteiden kautta saadaan kasvatettua liikevaihtoa.</p> <p>Työn teoriaosuudessa käsitellään henkilöstöjohtamisen ja henkilöstötuottavuuden osa-alueita, jotka rakentavat pohjaa työn tarkoitukselle. Muun muassa esimiestaidot, hiljaiset signaalit organisaatiokulttuurissa, työyhteisön tunneilmaston johtaminen ja työhyvinvointi johdattavat lukijaa kohti työn varsinaista tavoitetta työelämänlaadun mittauksessa.</p> <p>Mittaaminen on ensisijaisen tärkeä tekijä yrityksen tuloksellisuudessa ja toiminnan kehittämisessä. Tässä kvantitatiivisessa tutkimuksessa analysoidaan ja vertailtavat tulokset on saatu kahden työyhteisökyselyn kautta. Liiketaloudelliset mittarit antavat tukea euromääräisen tuloksen tarkasteluun, mutta jotta saataisiin syvempi ymmärrys työyhteisön hyvinvoinnista, erilaisena mittarina käytetään työelämänlaadun indeksiä (QWL, Quality of working life).</p> <p>Vahvimpana positiivisena muutoksena on esimiestyön kokemus suurimmassa osassa toimipisteissä. Suositelluilla toimenpiteillä toivottavasti päästään vielä tasapuolisempaan kokemukseen organisaatiotasolla. Yleisimmäksi haasteeksi organisaatiotasolla osoittautuu työn imu. Innostuneisuus, energisyys ja kokemus mahdollisuuksista vaikuttaa osaamisen kehittämiseen yksilötasolla, ovat kyselyn mukaan laskussa. Tarvitaan keinoja erityisesti henkilöstön jaksamiseen ja yksilöllisen osaamisen tukemiseen ja kehittämiseen. Lisäksi kehitetään QWL mittaus säännölliseksi avuksi johtamistyössä.</p>		
Asiasanat Henkilöstöjohtaminen, henkilöstötuottavuus, työelämänlaadun säännöllinen mittaus, työhyvinvointi		

Abstract

Author(s) Härkönen, Heidi	Type of publication Master's thesis Number of pages 58	Published Autumn 2020
Title of publication Measurement of working life quality in personnel productivity management – Case Sympa Oy		
Name of Degree Master's degree in innovative management		
Abstract <p>The purpose of this thesis is to map and develop the well-being of the organization's personnel and to improve personnel productivity through experience in working life quality. The aim of this work is to provide concrete development proposals to help management improve personnel productivity and increase company profitability.</p> <p>The theoretical part covers human resources management and personnel productivity areas which build the foundations for the aims of this study. For example, managerial skills, silent signals in organizational culture, management of work community atmosphere and well-being at work lead the reader towards the actual goal of demonstrating the benefits of measuring working life quality.</p> <p>Measurement practices are a primary enabler in improving company's performance and operational development. The data and results referred to in this study have been obtained through two work community surveys. Business performance indicators provide the basis for examining the productivity in direct monetary value to the company, but in order to obtain a deeper understanding of the well-being of the work community, the Quality of working life index (QWL) is used as a different indicator.</p> <p>In most office locations, the largest positive change was achieved through improvement measures in the relationship between staff and management. The measures will hopefully lead to even greater improvement of staff experience at organizational level. The biggest challenge at organizational level turned out to be the enjoyment of work. According to the surveys, enthusiasm, energy and access to opportunities to influence the development of capabilities on an individual level were declining. In particular, the new ways for managing the energy levels of staff and providing professional development support on an individual level, are needed. In addition, QWL measurement index will be developed to regularly support the company's continuous effort in management improvement.</p>		
Keywords Human resource management, personnel productivity, regular measurement in quality of working life, work well-being		

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	2
2	KEHITTÄMISHANKKEEN ESITTELY	5
2.1	Kohdeorganisaatio.....	5
2.2	Toimialakatsaus.....	5
3	TUTKIMUSASETELMA	7
3.1	Tutkimusmenetelmä ja tiedonhankinta.....	7
3.2	Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet.....	7
3.3	Tutkimuksen toteutus.....	8
4	HENKILÖSTÖJOHTAMINEN.....	10
4.1	Esimiestaidot	10
4.2	Perehdyttämisen kautta sitoutumiseen	11
4.3	Hiljaiset signaalit organisaatiokulttuurissa	12
4.4	Työyhteisön tunneilmasto	14
4.5	Henkilöstövoimavarojen kehittäminen organisaation kompetensseiksi.....	15
5	HENKILÖSTÖTUOTTAVUUS.....	17
5.1	Henkilöstötuottavuuden tekijöitä	17
5.2	Työhyvinvointi.....	18
5.3	Liiketaloudelliset mittarit.....	21
5.4	Työelämänlaadun mittaaminen (QWL, Quality of Working life)	24
6	TUTKIMUS	27
6.1	Työyhteisökyselyn kysymykset	27
6.2	Kategorioiden jakautuminen organisaatiotasolla	28
6.3	QWL organisaatiotasolla.....	29
6.4	Kategorioiden kysymysten keskiarvot organisaatiotasolla.....	30
6.5	Kategorioiden kysymysten keskiarvot toimipisteittäin	32
7	YHTEENVETO TUTKIMUKSESTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	43
8	POHDINTA JA JATKOTUTKIMUKSET	49
	LÄHTEET	51

1 JOHDANTO

Yrityksen kilpailukyky muodostuu erilaisista tekijöistä. Henkilöstö toimii tärkeänä valttina osaamisen, kehittämisen, tehokkuuden ja tuottavuuden kentillä. Yrityksen kannattavuutta on lyhytkatseista määritellä vain taloudellisten aspektien kautta, koska onnistuneen henkilöstöjohtamisen kautta saadaan aikaiseksi paitsi tuloksellista henkilöstötuottavuutta, myös hyvinvoivia työyhteisöjä. Henkilöstötuottavuuden johtaminen onkin avain muutosten toteuttamiseen ja hyvä johtaminen ja esimiestyö lisäävät tutkimusten mukaan selkeästi kannattavuutta. Hyvällä johtamisella on myönteinen vaikutus myös työmotivaatioon ja työhön sitoutumiseen. Henkilöstötuottavuus muodostuu jokaisen yksilön osaamisesta, motivaatiosta ja työkyvystä. (Aura 2017.)

Työhyvinvoinnille on ilmentynyt aivan uusia vaatimuksia etätyön lisääntyttyä keväällä alkaneen pandemian myötä. Työntekijät ovat kokeneet etätyön hyvin eri tavoin. Jollekin työelämän ja yksityiselämän yhdistäminen on helpottunut, jollekin eristäytyminen aiheuttaa suuria haasteita. Kun pohditaan ihmisten välisiä eroja, on helpompaa keskittyä selvästi mitattaviin asioihin, kuten työkokemukseen, elämäntilanteeseen, sukupuoleen tai ikään. Kuitenkaan ne tekijät eivät kerro niin sanotusta neurodiversiteetista eli siitä, miten yksilö ajattelee, oppii ja tekee töitä. Tällainen monimuotoisuus asettaa erilaisia haasteita yrityksen hyvinvoinnin kokonaisvaltaiselle kehittämiselle. Henkisen hyvinvoinnin vaaliminen ja sen asettaminen yrityksen arvoihin, avaa ovet avoimelle vuorovaikutukselle työntekijöiden ja esimiesten kesken. Hyvinvoiva henkilöstö tietää saavansa apua tarvitessaan, tuntee kuuluvansa isompaan kuvaan ja myös tuottavuus kasvaa. (Sathyan 2020.)

Motivaatio on yksi keskeisimmistä tekijöistä hyvinvoivassa työyhteisössä. Ihmisten motivaatiota on tutkittu jo pitkään. Motivaatio aikaansaa halua toimia jonkin asian hyväksi. Yhtenä tutuimmista teorioista on tarpeita ja niiden luomaa motivaatiota tutkiva Maslowin tarvehierarkia. Teorian perusidea on, että erilaiset tarpeet asetetaan eri kategorioihin ja pyramidin muotoon, asettaen alimmaksi perustarpeet ja huipulle korkeimmat tarpeet. Kun perustavaa laatua olevat tarpeet on tyydytetty, yksilö voi edetä kohti pyramidin huippua. Alhaalta ylöspäin mentäessä järjestys on fysiologiset tarpeet, turvallisuuden tarpeet, yhteenkuuluvuuden ja rakkauden tarpeet, arvonannon tarpeet ja itsensä toteuttamisen tarpeet. (Maslow 1943.)

Frederick Herzberg (1923–2000) oli yhdysvaltalainen psykologi ja hän kehitti kaksifaktori-teorian, motivaatio – hygienia teorian. Nimensä mukaisesti teoria perustuu kahdenlaisiin tekijöihin: Ensimmäisenä mainitaan työtyytyväisyystekijät eli motivaatiotekijät, jotka ohjaavat yksilöä sisäisesti ja lisäävät motivaatiota. Nämä käsitetään ylemmän tason tarpeina.

Toisina tekijöinä ovat työtyytymättömyystekijät eli hygieniatekijät, jotka alentavat motivaatiota. Motivaatiotekijöitä ovat esimerkiksi itse työn sisältö, omat saavutukset, vastuu, saatu tunnustus ja mahdollisuudet kasvuun uralla. Näiden kokemusten pohjalta ihminen voi saada saavuttamisen riemua, motivoivaa haastetta, onnistumista sekä arvostusta ja parhaimmillaan työ mahdollistaa sisäisen kasvun ja kehityksen. Jos työ on yksitoikkoista ja rutiininomaista, joudutaan ylemmän tason tarpeet tyydyttämään jossakin muualla. Hygieniatekijät ovat työympäristön ulkoisia tekijöitä, joista tärkeimpinä voidaan mainita työyhteisön toimivuus, yrityksen johto, hallinto, palkka, asema ja turvallisuus. (Herzberg 1987, 113.)

Mitattavuus ja oikeiden mittareiden valinta, on tärkeä osa organisaation kehittymisessä. Mitattavia tuloksia voidaan hyödyntää yrityksen strategiassa ja usein erinäiset kyselyt antavat suuntaa siitä, miten henkilöstö kokee asioita (Aura 2016, 132). Tässä työssä halutaan nähdä laajemmin henkilöstökyselyiden taakse. Tilastolaskennallisesti määritellyt keskiarvot eivät kerro koko totuutta hyvinvoinnista. Ihminen on psykososiaalinen kokonaisuus ja työyhteisön kannalta on tärkeää tunnistaa psykososiaaliset kuormitustekijät, joita voidaan myös mitata esimerkiksi henkilöstökyselyn avulla. Kuormitustekijöillä tarkoitetaan esimerkiksi organisaation, työn johtamisen, työjärjestelyjen ja -ympäristön, työtehtävän, työyhteisön ja vuorovaikutuksen ominaisuuksia, jotka vaikuttavat ihmiseen. Ne ovat kuormittavia asioita, huolimatta siitä, kuka on tekijänä. Esimiestyö vaikuttaa olennaisesti työhyvinvoinnin ja psykososiaalisen työkuormituksen kokemiseen ja onnistunut esimiestyö vähentää haitallista kuormitusta. (TTK 2020.)

Työhyvinvointi, henkilöstötuottavuuden johtaminen ja yksilön motivaation rakentuminen ovat esiintyneet monien töiden aiheina. Tutustuin muun muassa seuraaviin töihin: Työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelma esimiestyön tueksi (Löfgren – Kortela 2016), Etäjohtaminen etätyön menestystekijänä (Korhonen 2020) ja Miten esimiehet puhuvat tuottavuudesta? (Roivainen 2020). Luettujen tutkimusten perusteella on laajalti ymmärretty, että yrityksen tuloksen rakentuminen on monien tekijöiden summa ja menestystekijöiden tutkiminen sekä ihmisten yleinen jaksaminen ja hyvinvointi ovat asioita, joihin ei löydy yksiselitteisiä vastauksia. Henkilöstöllä on valtava tietotaitopotentiaali ja yksilöllisen hiljaisen tiedon siirtyminen yhteisölliseksi tiedoksi on organisaation rikkaus. Hyvinvoiva henkilöstö haluaa osallistua organisaatiotason kehitykseen ja henkilöstön kokemuksellisen tiedon avulla organisaation oppiminen on jatkuvaa. (Kesti 2010, 67.)

Tarvitaan siis toimivia keinoja, joiden avulla tulkita organisaation motivaatiota tai tuottavuutta alentavia tekijöitä, analysoida ne ja kehittää ne jatkossa toimiviksi tekijöiksi. Tässä opinnäytetyössä keskitytään selvittämään työelämänlaadun rakentumista ja eri tekijöiden

vaikutuksia yksilön suorituskykyyn työyhteisössä. Valittujen teorioiden ja tehtyjen tutkimusten pohjalta, laaditaan ehdotelma toimenpiteistä mahdollisten haasteiden korjaimiseksi ja suorituskyvyn parantamiseksi.

2 KEHITTÄMISHANKKEEN ESITTELY

2.1 Kohdeorganisaatio

Kehittämishankkeen kohdeorganisaatio on Sympa Oy. Sympan perustivat vuonna 2005 sisarukset nimeltä Keijo Karjalainen ja Taina Sipilä, jotka uskoivat organisaatioiden hyötyvän työntekijöidensä osaamisen ja kykyjen tuntemisesta. Markkinoilla ei tuolloin ollut järkeviä ratkaisuja tällaisen tiedon kokoamiseen ja analysointiin, joten lähdettiin kehittämään uudenlaista toimivaa työkalua. Menestyksekkäästä kehitysprojektista kasvoi kokonaisvaltainen HR-ratkaisu, joka helpottaa niin työntekijöiden kuin työnantajienkin arkea, koko työsuhteen elinkaaren ajan. Sympa HR on henkilöstöhallinnon työkalu, joka tehostaa itsepalvelua ja lisää avoimuutta. Se kasvattaa tuottavuutta HR-tiimin lisäksi koko organisaatiossa. (Sympa 2020.)

Sympan kehittyminen Pohjoismaiden nopeimmin kasvavaksi HR-palveluntarjoajaksi on erittäin korkean asiakastyytyväisyyden ansiota. Sympalla on tällä hetkellä 126 työntekijää kuudessa maassa, palvelua käytetään yli 100 maassa ja se on saatavilla 19 kielellä. Esimiehiä henkilöstöstä on 22. Kasvu on ollut suurta ja myös henkilöstön määrä on kasvanut vuodesta 2018 vuoteen 2020 38 henkilön verran. Yrityksen tärkein tavoite on auttaa organisaatioita parantamaan työntekijöidensä onnellisuutta ja osaamista. Jatkuva innovointi niin järjestelmien kuin HR:n parissa on tärkeä osa Sympan kulttuuria. (Sympa 2020.)

Keijo Karjalainen on yrityksen toimitusjohtaja. Yrityksen liikevaihto vuonna 2019 oli 9,9 miljoonaa euroa. Yli 650 organisaatiota ovat valinneet Sympan palvelut HR-toimintansa tueksi. Elokuussa 2020 Sympa sai uuden sijoittajan osaavaan tiimiinsä. Providence Strategic growth (PSG) ja Sympa suuntaavat yhdessä kohti uudenlaista liiketoiminnan kasvua. Yhteisenä visiona on olla Euroopan johtava HR-palveluiden tarjoaja. (Sympa 2020.)

2.2 Toimialakatsaus

Suomessa Sympan aktiiviset järjestelmäpuolen kilpailijat ovat seuraavat: Solaforce, Accountor HR (Mepco), Saima HR, Personio, HiBob, BambooHR, CakeHR, ja Aditron HRM.

Kentältä löytyy myös palkka- ja hr -palveluiden tuottajia, jotka eivät ole varsinaisesti Sympan kilpailijoita. Tällaisia toimijoita ovat esimerkiksi Azets, Silta, Personio, Greenstep, Rantalainen, Accountor, Henkilöstötalo, Calmen ja Talenom. (Savela 2020.)

Sympa Oy on mukana viemässä Eurooppaa kohti virtaviivaisten digitaalisten HR-prosessien, pitkälle kehittyneiden ekosysteemien ja yhä motivoituneempien työntekijöiden aikakautta. Ihmiset ovat aina olleet, ja ovat jatkossakin, yrityksen tekemisen ytimessä. Yhteistyö uuden sijoittajan kanssa, luo avointen mahdollisuuksien markkinat Euroopan suurimmilla talousalueilla ja niiden eri toimialoilla ja sektoreilla ja yhteinen visio Sympasta Euroopan johtavana HR-tekniikan palveluntarjoajana toimii pohjana toiminnalle. Sympa toimintaa on perustamisesta asti kuvannut jatkuvuus. Selkeä suunta on aina ollut eteen- ja ylöspäin, ja tämä uusi investointi vahvistaa samaa tavoitetta. Vahvemman selkänöjan myötä pystytään panostamaan entistäkin enemmän tuotekehitykseen ja tuottamaan siten lisäarvoa niin nykyisille kuin uusillekin asiakkaille. (Savela 2020.)

3 TUTKIMUSASETELMA

3.1 Tutkimusmenetelmä ja tiedonhankinta

Tämä opinnäytetyö perustuu kvantitatiiviseen eli määrälliseen tutkimukseen. Tutkimuksena toimii työyhteisökysely. Kvantitatiivinen tutkimus edellyttää ilmiön tuntemista eli taustalla on oltava muun muassa erilaisia teorioita, joiden pohjalta laaditaan tutkimusongelma ja – kysymykset (Kananen 2015, 73). Haastattelu on toiminut myös osana tiedonkeruuta eli pienenä osana tutkimuksessa on ollut myös kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Lisänä tulosten analysoinnissa käytetään simulaatiopeliä, jonka ydintarkoitus on kokeilla eri skenaarioita tulosten pohjalta ja myös niiden muuttuessa. Henkilöstötuottavuudesta ja – johtamisesta on löydettävissä runsaasti teorialähteitä ja tutkimuksia, joten lähdekriittinen tiedonhankinta on realistista ja luotettavaa. Työelämänlaaduntutkimus sen sijaan ei ole ollut niin laaja-alaista, joten työn kehittämishankkeen kannalta, aihe on kiinnostava ja potentiaalinen.

Sympa liiketoiminnallinen kasvu on ollut nopeaa. Yritys menestyy ratkaisullaan ja henkilöstön hyvinvointi on ensisijaisen tärkeää. Työhyvinvointia on kartoitettu muun muassa säännöllisillä Pulse kyselyillä, joilla mitataan viikoittain henkilöstön hyvinvoinnin tilaa. Sympalla on panostettu laajasti eri hyvinvoinnin osa-alueisiin, kuten ergonomiaan, yhteisöllisyyteen ja henkilöstön tukemiseen muun muassa työterveydenpalveluja päivittämällä. (Aarnisalo 2020.)

Sympa on tehnyt Elon (työeläkeyhtiö) kanssa työyhteisökyselyn vuonna 2018 ja vuonna 2020. Kysely on toteutettu yhteistyössä juuri Elon kanssa, koska yhteistyötä on jo vuosien ajalta. Viimeisin kysely on tehty erityisesti poikkeuksellisen kevään vuoksi, tarkoituksena kartoittaa, miten poikkeusolot ovat vaikuttaneet henkilöstön tyytyväisyyteen. Koska kevään kysely on tuore ja kysymykset ovat yhä validit, uutta kyselyä ei toteuteta, vaan analysoidaan vastaukset ja vertaillaan keskiarvoja vuoden 2018 kyselyyn. Työyhteisökyselyllä haetaan jatkuvuutta ja vertailukelpoista tietoa henkilöstön ja työyhteisön kehityssuunnista.

3.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Työhyvinvointi vaikuttaa olennaisesti organisaation työn tuottavuuden kehittymiseen ja myös toisaalta, puutteet työhyvinvoinnissa, aiheuttavat lisäkustannuksia. Hyvä johtajuus, ihmisten motivaatio, työn hallinta ja ilmapiiri lisäävät tehokkuutta ja vaikuttavat sen kautta tuottavuuteen. Taloudellisesta tuottavuudesta puhuttaessa, työhyvinvoinnista ponnistava

tuottavuuden kehittyminen, voi tuoda kasvua 5 – 10 %, joka tarkoittaa saman määrän lisäystä liikevaihtoon. (Aura ja Ahonen 2016, 19.)

Tämän opinnäytetyön **tarkoituksena** on organisaation henkilöstön hyvinvoinnin kartoittaminen ja kehittäminen ja henkilöstötuottavuuden parantaminen työelämänlaadun kokemusten kautta. Työn **tavoitteena** on tarjota konkreettisia kehitysehdotuksia johtamisen avuksi, joilla henkilöstötuottavuutta saadaan parannettua ja toimenpiteiden kautta saadaan kasvatettua liikevaihtoa.

Tutkimuskysymykset ovat:

1. Millä konkreettisilla toimilla henkilöstötuottavuutta saadaan parannettua yrityksessä?
2. Miten työelämänlaadun mittaus saadaan toimivaksi ja säännölliseksi mittariksi johtamistyössä?

Ensiksi selvitetään, mitä kehitystoimenpiteitä on jo tehty ja miten ne ovat käytännötasolla toimineet. Kyselyä tukevat, erinäiset teorialähteet toimivat olennaisena osana tämän tutkimuksen johtopäätösten kanssa. Tulosten analysoinnin jälkeen, ehdotetaan konkreettisia kehitysehdotuksia, mitä tekijöitä pitää parantaa ja miten.

3.3 Tutkimuksen toteutus

Sympa on tehnyt Elon kanssa työyhteisökyselyn vuonna 2018 ja vuonna 2020. Viimeisin kysely on tehty erityisesti poikkeuksellisen kevään vuoksi, tarkoituksena kartoittaa, miten poikkeusolot ovat vaikuttaneet henkilöstön tyytyväisyyteen. Viimeisin kysely on niin tuore, että tätä työtä mietittäessä kehittämistehtävän toimeksiantaja päätyi siihen, ettei uutta kyselyä tarvitse tehdä, vaan aikaisemmat tulokset ovat valideja. Kysely koostuu viidestä kategoriasta ja kysymyksiä on yhteensä 25. Sekä 2018 ja 2020 kyselyissä on samat kysymykset. 2018 kysely lähetettiin sähköpostitse yhteensä 88 työntekijälle ja vastauksia tuli 82 kappaletta. Vuonna 2020 kysely lähetettiin sähköpostitse yhteensä 126 työntekijälle ja vastauksia tuli 110 kappaletta.

Koska kyselyiden ensisijaisena tavoitteena on työelämänlaadun mitattavuus ja sen hyödyntäminen henkilöstötuottavuuden ja euromääräisen kannattavuuden kehittämisessä, kyselyiden tulokset muokataan excel työkaluun. Työkalun avulla tulokset järjestellään Marko

Kestin luomaan QWL (Quality of Working life) formaattiin. Täten jo tehtyä kyselyä ei tarvitse uusia, vaikka kategorisointi onkin hieman erilainen. Kyselyn 15 kysymystä valikoitui pohjautuen työelämänlaadun mittaamiseen ja kysely jaetaan kolmeen kategoriaan: Fyysinen ja emotionaalinen turvallisuus, yhteenkuuluvuus ja identiteetti ja päämäärät ja luovuus. Jokaiseen osa-alueeseen kuuluu viisi kysymystä eli kysymyksiä on yhteensä 15 kappaletta. Kyselyn tulokset syötetään excelissä olevaan työkaluun ja tarkastellaan mitkä osa-alueet mahdollisesti jäävät heikoimmiksi. Näihin kohtiin kehitetään toimenpide ehdotuksia, millä tavoin tuloksia pystytään parantamaan, jolloin myös työelämänlaatu parantuu ja etenkin pitkällä aikavälillä liikevaihto kasvaa.

Korona-aika on luonut haasteita esimerkiksi workshoppien toteuttamiseen, joten tätä työtä tehdessä erinäisten kokoontumisten järjestäminen ei ole ollut mahdollista. Kokoukset on järjestetty etänä asianomaisten henkilöiden kesken. Tulevaisuudessa esimerkiksi seuraavan henkilöstökyselyn jälkeen, workshopin järjestäminen esimiehille olisi työelämänlaadun syvemmän sisäistämisen kannalta hyvä suunnitelma. Jatkotoimenpiteitä pohditaan tämän työn osioissa tulokset ja johtopäätökset sekä pohdinta ja jatkotutkimukset.

4 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN

4.1 Esimiestaidot

Organisaatiot toimivat ihmisten avulla, joten on selkeästi havaittu ja lukuisilla tutkimuksilla todettu, että johtamisella on suuri merkitys organisaation tuottavuuteen, toimintaan ja henkilöstön hyvinvointiin. Jos pohditaan esimiehen minimivaatimustasoa, vastualueet ovat käytännössä hyvinkin selkeät. Jatkuvan seurannan, sekä oman yksikön mutta myös organisaatiotason, tulee olla määrätietoista. Asiakkaiden toimintaa ja kilpailukentän muutoksia on tarkkailtava, mutta yhtälailla sisäisen toiminnan realistinen hahmottaminen on ensisijaisen tärkeää. Työntekijöiden tasapuolinen kohtelu, muutoksien nopea hahmottaminen ja niihin reagointi ja varhainen epäkohtiin puuttuminen, luovat pohjaa toimivalle työyhteisölle. Henkilöstö kaipaa palautetta työstään monipuolisesti, joten sekä asiakkaiden, kollegoiden ja esimiehen välitön ja rakentava palaute toimii motivaatioon olennaisesti vaikuttavana tekijänä. (Kauhanen 2018, 46–47.)

Organisaatio panostaa johtamiseen esimiesten kautta. Oikein valitut esimiehet luotsaavat tiimejä strategian mukaisesti kohti tavoitteita. Pystyäkseen toimimaan esimerkillisenä esimiehenä, tarvitaan itsetuntemusta ja sen kautta itsensä johtamista. Itsensä johtaminen on tavoitteellista toimintaa, jossa pyritään kohti määriteltäviä päämääriä omaa toimintaa ja ajatusmalleja hallitsemalla. Tavoitteet ja niitä kohti vievä motivaatio ovat olennaisia tekijöitä. Motivaation ylläpitämisen voi katsoa rakentuvan kolmen tekijän varaan: tavoite on merkityksellinen, saavutettavissa ja tavoittelu itsessään on jollain tavalla mielekäästä tai palkitsevaa. Töiden rajaaminen, keskittymiskyvyn ylläpitäminen, aikatauluissa pysyminen ja kalenterinhallinta ovat olennaisia asioita itsensä johtamisen prosessissa ja omia vahvuuksia pyritään vahvistamaan, mutta samanaikaisesti mukavuusalueita pyritään laajentamaan. (Levanto 2018.)

Itsensä johtaminen tarkoittaa toki myös kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin löytämistä. On tärkeää löytää tasapaino kodin ja työn välillä ja panostaa lepoon, liikuntaan ja ravitsemukseen. Esimies toimii esimerkkinä alaisilleen. On absurdia luennoida tiimille oman hyvinvoinnin vaalimisesta, jos itse toimii päinvastoin ja ihmisiä tulee kannustaa myös työpäivän aikaiseen liikkumiseen. (Patel 2020.)

Henkilöstön päätöksiin osallistaminen vaikuttaa myös positiivisesti yleiseen motivaatioon. Esimies pyrkii luomaan henkilöstölle onnistumisen edellytykset, joihin pyritään esimerkiksi kehitys – ja suunnittelukeskusteluiden avulla. Ammattimainen rekrytointi on astunut aivan uudenlaiseen asemaan, koska muutos on pysyvää, ja tarvitaan erityistä harkintaa siinä, kohtaavatko työtehtävät ja oikeat työntekijät. Koulutuksen ja kokemuksen merkitys ei ole

enää ensisijaista, vaan on mietittävä yksilöiden motivaatiota, vuorovaikutustaitoja ja kykyä johtaa itseään. (Kauhanen 2018, 96.)

4.2 Perehdyttämisen kautta sitoutumiseen

Työntekijän uuteen työtehtävään ja ympäristöön perehdyttäminen vaatii aikaa. Kiireettömällä ja ammattitaitoisella ohjauksella, työnteko sujuu tehokkaammin ja uusi työntekijä kokee mielekkyyttä työntekoon. Myös laki määrittelee työnantajan velvollisuuden asianmukaiseen perehdyttämiseen. Muun muassa työturvallisuuslaki (738/2002) velvoittaa työnantajan antamaan työntekijälle opetusta ja ohjausta työhön ja työturvallisuuteen liittyen. Keskeistä veloitteen osalta on tiivistetysti, että työntekijä osaa tehdä työnsä turvallisesti sekä henkisesti että fyysisellä tasolla. (Finlex 2002.)

Perehdytys on uuden oppimista ja tiedon soveltamista. Prosessi on yksi organisaatioiden kalleimmista ja tärkeimmistä prosesseista. Toimiva perehdytys on parhaimmillaan erinomainen kilpailuetu ja työnantajan imagoa parantava tekijä. Jos perehdytys onnistuu hyvin, uuden työntekijän liittyminen organisaatioon tuo suuren helpotuksen nykyisten työntekijöiden työmäärään ja samalla kasvattaa tehokkuutta organisaatiossa. Huono perehdytys puolestaan voi tulla todella kalliiksi. Sen takia menetetään tehokkaita työtunteja ja aiheutetaan turhaa stressiä kaikille osapuolille. Jos uusi työntekijä lähtee organisaatiosta pois jo alkumetreillä, organisaatio menettää rekrytointiin ja perehdytykseen käyttämänsä ajan ja rahan, ja rekrytointiprosessi joudutaan aloittamaan uudelleen. (Eklund 2020.)

Jotta perehdytys voi ylipäänsä onnistua, rekrytointin täytyy olla oikea. Ammattimaisimminkaan perehdytys ei pelasta epäonnistunutta rekrytointia. Toisaalta taas onnistunut rekrytointi voidaan pilata huonolla perehdytyksellä. Sitoutumisen kannalta on tärkeä muistaa, että työntekijöiden tyytyväisyys ei ole vain esimiehen tai perehdyttävän henkilön vastuulla, vaan siihen vaikuttaa koko työyhteisö. Perehdyttäminen on kaksisuuntainen tie. Toisaalta työnantaja ohjeistaa ja asettaa tavoitteita, mutta myös uusi työntekijä tuo organisaatioon uutta ja arvokasta tietotaitoa. Jos organisaatio haluaa hyödyntää uuden tulokkaan raikaa ajattelutavan, häntä tulee kuunnella heti perehdytyksen alusta lähtien. Hän osaa kysyä olemassa olevat käytännöt herkemmin kuin vanhemmat työntekijät. (Eklund 2020.)

Onnistunut perehdytys on myös sitoutumista edistävä tekijä. Sitoutumiseen vaikuttavat tekijät vaihtelevat työntekijöiden välillä, koska myös yksilölliset motiivit ajavat prosessia eteenpäin. Kuitenkin niin sanotut perinteiset tekijät, kuten hyvä palkka tai edut, harvoin enää riittävät takaamaan työntekijän organisaatioon sitoutumista. Phillips (2020) esittelee kolme tapaa, joilla saada työntekijä sitoutumaan yritykseen: Työntekijä tuntee olevansa

osa isompaa suunnitelmaa, yksilöllisen jatkuvan oppimisen tarjoaminen ja kattavan valikoiman turvaaminen kestävän hyvinvoinnin turvaamiseksi.

Työntekijä tuntee olevansa osa isompaa suunnitelmaa: Positiivinen työpaikka ja ilmapiiri ovat tärkeitä, mutta työyhteisön luoma kulttuuri on pohja kaikelle. Tunne siitä, että yksilö kuuluu isompaan kuvaan, luo emotionaaliseen siteen organisaatioon. (Phillips 2020.)

Yksilöllisen jatkuvan oppimisen tarjoaminen: Kun esimies huomioi jokaisen työntekijän tarpeet kehittymiseen sekä yksilö että ammatillisella tasolla, sitoutuminen yritykseen on vahvalla pohjalla. Jatkuva kehittyminen, esimiehen kannustus ja uudenlaiset tilaisuudet työmaailmassa, antavat yksilölle erittäin tärkeitä avaimia tulevaisuuden ammatillisiin perspektiiveihin. (Phillips 2020.)

Kattavan valikoiman turvaaminen kestävän hyvinvoinnin turvaamiseksi: Tekoäly mahdollistaa paljon asioita, mutta ihminen ei ole robotti, vaan tunteva yksilö, ja tarvitaan tukea myös työnantajalta hyvinvoinnin säilyttämiseen. Nykypäivänä alennukset kuntosaleille ja muihin liikunta-aktiviteetteihin eivät enää riitä, koska ihminen arvostaa henkiseen hyvinvointiin panostamista, kuten työnantajan tarjoamaa ylimääräistä lomaa tai siivouspalvelua kotiin. (Phillips 2020.)

4.3 Hiljaiset signaalit organisaatiokulttuurissa

Tunteet ja aistit ohjaavat toimintaamme. Jokainen yksilö tekee työtään omalla tavallaan ja luo ajatuksia siitä, miten toimintaa voisi parantaa. Kokemuksellinen tietotaito on erittäin tärkeää organisaatiolle ja sosiaalisen kanssa käymisen kautta tästä hiljaisesta tiedosta tulee myös yhteisöllistä tietotaitoa. (Kesti 2010, 67.) On olemassa tiedostettua osaamista, mutta myös tiedostamatonta osaamista. Tämän hiljaisen tiedon tunnepohjaisuus asettaa haasteita tiedon analysoinnille ja hyödyntämiselle. Seuraavaksi tarkastellaan hiljaisen ja näkyvän tiedon ja organisaatiokulttuurin merkitystä työyhteisössä.

Tunteet ohjaavat toimintaamme, mutta samaan aikaan niin tekee myös järki. Vuorovaikutuksen kautta syntyy tapa elää jatkuvassa muutoksessa. Virtainlahti (2009) on tuonut esille esimerkkejä näkyvästä tiedosta ja hiljaisesta tiedosta organisaatiossa, joista on koottu kuvio 1.

NÄKYVÄ TIETO	HILJAINEN TIETO
Lait, asetukset, määräykset, säännöt	Käytäntö
Ohjekirjat, ohjeistukset, käsikirjat	Sääntöjen ja ohjeiden soveltaminen
Prosessikuvaukset	Psykologinen silmä
Lomakkeet	Tilanne herkkyyks
Internet, sosiaalinen media	Kokemus
Kirjallisuus	Aistihavainnot
Dokumentit	"Mututuntuma"
Teoriat	Kädentaidot
jne.	jne.

Kuvio 1. Esimerkkejä näkyvästä ja hiljaisesta tiedosta organisaatiossa (Virtainlahti 2009,46.)

Ero näkyvän ja hiljaisen tiedon välillä on erityisesti se, että näkyvä tieto voidaan artikuloida, mutta hiljaisen tiedon kohdalla se on usein jopa mahdotonta. Hiljainen tieto tekee ammattitaidon rinnalla työnteosta sujuvaa, mutta esimerkiksi perehdyttämisessä, sen esiintuominen on haasteellista, koska sitä ei välttämättä edes itse tiedosta. (Virtainlahti 2009, 47.)

Kuunteleminen ja arvostus ovat tärkeitä tekijöitä ihmiselle, niin vapaa-ajalla kuin työelämässäkin. Oman osaamisen kehittäminen ja esimiehen kannustus motivoivat yksilöä tekemään parhaansa. Luottamus on johtamisen keskiössä. Kun havaitaan käytännössä, että esimies osaa ratkaista ongelmia, häneen aletaan luottaa myös johtajana. Kun esimies ongelmia ratkoessaan osallistaa myös tiimensä jäseniä ja keskustelee avoimesti asioista, luottamus kasvaa ja toiminta on vuorovaikutuksellista. (Juuti 2013, 61–62.) Tällainen sujuva vuorovaikutuksellisuus johtaa vähitellen olemassa olevan hiljaisen tiedon jakamiseen ja se konkretisoituu tietoiseksi osaamiseksi. Sosialisatio eli tiedon yhteisöllinen jakaminen tapahtuu parhaiten epämuodollisessa ympäristössä, jossa ryhmän koko on oikeanlainen sosiaaliseen kanssakäymiseen. Ulkoistamisen kautta, tietoa käsitteellistetään eli hiljainen tieto pyritään täten mallintamaan esimerkiksi ohjeiksi ja säännöiksi, jotta sitä voidaan jakaa organisaation jäsenille. (Kesti 2013, 44.)

Organisaatioon muodostuu myös yhteinen kulttuuri. Työntekijät muodostavat omien oppiensä ja arvojensa kautta yhteisen toimintaympäristön, jossa toimia. Organisaatiokulttuuri kuvastaa organisaation toimintatapaa ja sen jäsenet ovat omaksuneet erilaisia perusoletuksia ja uskomuksia, pyrkiessään selviytymään päivittäin työympäristössään. Uskomukset ajavat alitajuntaisesti tietynlaista toimintamallia, joka on luotu organisaation selviä-

miseksi ympäristössään. Kulttuuri muodostuu esimerkiksi yhteisestä näkemyksestä organisaation päämääristä ja tavoitteista, miten tavoitteisiin päästään, miten tuloksia mitataan ja toimintaa korjataan tulosten perusteella. (Juuti 2013, 110,113.)

4.4 Työyhteisön tunneilmasto

Organisaatiokulttuuri ymmärretään yleensä työyhteisön ohjaajaksi tavoissa toimia, osana työyhteisön kulttuurin muodostumista on myös tunneilmasto. Tunneilmasto (emotional climate) syntyy työntekijöiden työpaikallaan kokemista ja ilmaisemista tunteista. Tunteet ohjaavat käyttäytymistämme ja niillä on tutkitusti suuri vaikutus tiimien toimivuuteen ja suori-tuskykyyn. Hyvä tunneilmasto tuo yritykselle merkittävää kilpailuetua, jota on mahdotonta kopioida, koska se on keskeinen osa yrityksen dna:ta. Parhaimmillaan rikas tunneilmasto kasvattaa tuottavuutta, lisää työntekijöiden hyvinvointia ja parantaa tuloksentelemistä. (Kankaanpää ym. 2020, 16.)

Tunneilmastoa voi olla vaikea määrittää, koska arjen toimintatavat ovat niin vahvoja, ettei niitä ehkä tiedosteta, mutta toiminta heijastuu päivittäisessä tavassa tehdä töitä ja ihmisten tavoissa kohdella toisiaan. Tunneilmasto kehittyy ja muuttuu koko ajan ja se rakentuu jokapäiväisellä toiminnalla. Jotta kehitys kulkisi toivottuun suuntaan, johtaminen on avain- asemassa. Johto toimii esimerkkinä ja tukee toivottua kehitystä. (Takamäki 2019.)

Joskus ihminen kokee työssään riittämättömyyttä, turhautumista ja mielekkyyden puutetta. Kiireen keskellä tarkoitus hämärtyy ja kyynisyys valtaa mielen. Tilannetta yritetään korjata johtamisen menetelmillä, jotka eivät pureudu ydinsyihin. Asetetaan esimerkiksi tulospalkkioita, määritellään työnkuvat, tavoitteet ja vastuualueet tarkemmin ja korotetaan palkkaa. Mutta motivaation näkökulmasta edellä mainitut ovat ulkoisia tekijöitä. Ulkoisia tekijöitä kehittämällä voidaan lievittää ja poistaa pahoinvointia työssä ja turhautuminen helpottaa ehkä hetkellisesti, mutta ulkoisia tekijöitä kehittämällä ei lisätä aitoa motivaatiota ja hyvinvointia. Organisaation tasolla tällainen kehityskulku näyttää heikentyneenä sitoutumisenä, aidon motivaation vähenemisenä, tyytymättömyyden kasvuna ja tuottavuuden las-kuna. (Kankaanpää ym. 2020, 17–19.)

Hyvään tunneilmastoon kuuluvat sekä positiiviset että vähemmän positiiviset tunteet. Menestys ei synny ilman ponnisteluja, vastoinkäymisiä ja kärsimyksiä. Menestystä ruokkivan tunneilmaston rakentamisessa olennaista ei olekaan vain houkuttelevan tunneilmaston ja tavoitteen määrittäminen, vaan syvemmän merkityksen löytäminen. Monet työntekijät löytävät todellisen loistonsa vasta haasteiden ja vaikeuksien edessä, mutta näihin haasteisiin täytyy liittyä myös mielekkyyden ja merkityksellisyyden kokemuksia. (Kankaanpää ym. 2020, 52.)

Hiljaisten signaalien huomioiminen eli yksilöiden osaamisen saattaminen osaksi organisaation osaamista, on menestyksen kannalta erittäin tärkeää, mutta niin on myös tunnelmaston johtaminen. Jos asioista ei voida puhua avoimesti, negatiiviset tunteet alkavat patoutua. Kun työkaluja purkamiseen ei ole annettu, kierre on valmis. Tunteiden ohittaminen tai tukahduttaminen johtaa siihen, että käsittelemättömät tunteet voivat astua esiin vääristyneissä muodoissa, kuten kyynisyytenä tai halveksuntana. Jos ärtymys kohdistuu esimerkiksi yrityksen johtoa kohtaan, mutta se tukahdutetaan toistuvasti, nähdään työympäristö kriittisesti ja keskitytään vain huonosti oleviin asioihin. (Kankaanpää ym. 2020, 19.)

Etätyö on lisääntynyt merkittävästi, etenkin viime kevään poikkeustilanteen vuoksi. Etänä tehtävä työ lisää johtamisen haasteita siten, että erilaisen tuen tarjoaminen työntekijöille voi vaikeutua. Riippuen yksilöiden henkilökohtaisesta elämäntilanteesta ja käytettävissä olevista voimavaroista, tuen tarve ja kokemus tuen laadusta vaihtelee. Eristäytyminen asettaa omat henkiset haasteensa työntekijälle ja etätyön aikana on ensisijaisen tärkeää pitää yllä vuorovaikutusta kollegoiden ja esimiesten kanssa. Myös uupumisen riski kasvaa, kun töitä tehdään kotona ja työtunneista ei aina osata pitää niin hyvin kiinni. Työtekijöiden henkisestä hyvinvoinnista huolehtiminen on etätyön onnistumisen edellytys. (Staglin 2020.)

4.5 Henkilöstövoimavarojen kehittäminen organisaation kompetensseiksi

Henkilöstövoimavarojen kehittäminen on pitkäjänteinen prosessi, jossa työhyvinvointi ja sitoutuneisuus korostuvat lisääntyvän tietoisuuden myötä. Terminä henkilöstövoimavara kuulostaa yksinkertaiselta, mutta todellinen konteksti onkin huomattavasti monimutkaisempi. Kesti (2014a) tuo kirjassaan esille inhimillinen pääoman, jolla tarkoitetaan ihmiseen aineettomasti liittyvää kompetenssien ja kyvykkyyksien kokonaisuutta. Tämä kokonaisuus voi välittyä inhimillisen toiminnan kautta organisaation voimavaraksi.

Henkilöstöresurssien kannalta, henkilöstövoimavarojen tuotantofunktio on tärkeä laskennallinen kaava: $LV = K * HR * TVA * (1 - RA) * QWL$

LV = liikevaihto (kokonaistuotannon määrä), €

HR = henkilöstövahvuus, FTE

TVA = teoreettinen säännöllinen vuosityöaika, h (noin 1900 h/v)

K = liiketoimintakerroin, €/h

QWL = työelämän laatu, % (Quality of Working Life)

RA = rakenteellinen työajan käyttö, % (Kesti 2014a, 14.)

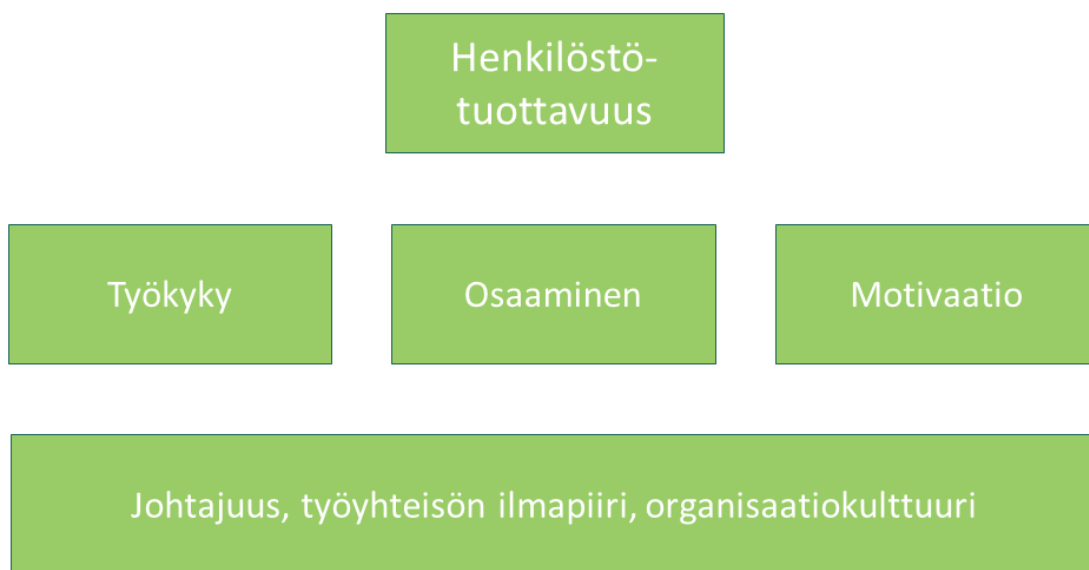
Aineettoman pääoman jalostaminen käytäntöön on haasteellista. Hiljaisen tiedon siirtyminen konkreettiseksi toimintatavoiksi ja kyvyiksi organisaatiossa vaatii tarkkaa suunnittelua ja laajaa yhteistyötä. Organisaatiotasoisesta tiedonluomisesta ei voida edes puhua ilman yksilöiden panosta ja sujuvaa vuorovaikutusta ideoiden ja mielipiteiden esiintuomiseksi. Keskustelu ei aina ole ongelmaton, mutta toisaalta ristiriitatilanteet luovat uusia näkökulmia ja yksilöt joutuvat kyseenalaistamaan myös omia näkemyksiään uuden esille tulevan tiedon kautta. Rikkainta vuorovaikutusta on kun eri tason työntekijät pääsevät keskustelemaan ja ilmapiiri on avoin ja hyväksyvä. Joskus organisaation kannalta tärkeän tiedon esilletuominen voi olla hankalaa tai lähinnä jokin tieto on työntekijälle niin itsestään selvää, ettei hän osaa tuoda tarvittavaa informaatiota esille. Jos ajatellaan ylintä johtoa, keskitason johtoa ja niin sanottua suorittavaa porrasta, keskitason johtajat toimivat ikään kuin siltanä visionäärille keskustelulle. He kannustavat keskusteluun, vievät hiljaista tietoa eteenpäin ja lopulta tekevät siitä näkyvää ja sisällyttävät sen uusien palveluiden tai tuotteiden luomiseen. (Nonaka, Takeuchi 1995, 13 – 16.)

Kuulluksi tulemisen kautta, motivaation kohotessa ja hyväksyvän ilmapiirin vallitessa, suunnataan kohti työntekijöiden voimaannuttamista. Pandemia on lisännyt etätyötä ja tilanteet ovat osoittaneet, että suurimmaksi osaksi, työntekijät ovat selvinneet erinomaisesti ilman perinteistä esimiesvalvontaa. Joustavuus on eräs voimaannuttamisen tärkeimmistä tekijöistä ja myös pandemian jälkeen, on optimaalista antaa työntekijöille päätösvalta siitä, tekeekö töitä kotoa käsin vai toimistolla. Perinteisten kehityskeskusteluiden rinnalle on hyvä luoda lisää vaihtoehtoja, vaikka pienten säännöllisten keskustelujen muodossa, etteivät mahdolliset mieltä askarruttavat asiat kasva isommiksi haasteiksi kuin ne oikeasti ovatkaan. Tiimien dynamiikan muuttaminen esimerkiksi erilaisten projektien vetämisessä, lisää vaihtelua työntekijöiden työtehtäviin: projektin vaihtuessa projektinvetäjä vaihtuu eli vetovastuu ei määräydy automaattisesti tittelin mukaisesti. Yksilöllinen ammattiosaaminen pääsee erilaisten tehtävien kautta uusiin ulottuvuuksiin. Näillä toimenpiteillä voidaan muuttaa työilmapiiriä avoimemmaksi, työyhteisöä vähemmän hierarkkiseksi ja voimaannuttaa työntekijöitä kohti sitoutunutta ja energisempää asiakaspalvelua. (Abhishek 2020.)

5 HENKILÖSTÖTUOTTAVUUS

5.1 Henkilöstötuottavuuden tekijöitä

Henkilöstötuottavuus muodostuu jokaisen yksilön osaamisesta, motivaatiosta ja työkyvystä. Henkilöstötuottavuuteen vaikuttavat olennaisesti johtajuus, organisaation kulttuuri ja ilmapiiri. Kun henkilöstön osaaminen on hyvällä tasolla ja he ovat motivoituneita, sitoutuneita sekä työkykyisiä, voidaan saavuttaa strategian mukaisia tuloksia. Henkilöstötuottavuuden johtaminen on avain muutosten toteuttamiseen. (Aura 2017.) Kuvio 2 havainnollistaa henkilöstötuottavuuden eri tekijöiden yhteyttä.



Kuvio 2. Henkilöstötuottavuuden koostuminen ihmisten kyvykkyydestä ja halukkuudesta, näihin vaikuttavat organisaatiotason tekijät sekä kokonaisuuden johtaminen (Aura ym. 2015)

Henkilöstötuottavuuden johtaminen kehittää positiivisesti henkilöstöön investoidun pääoman tuottoa pitkällä aikavälillä. Henkilöstötuottavuus ja sen johtaminen ovat osa yhtiön strategiaa, mutta johtotasolla tätä mahdollisuutta ei ole aina oivallettu. Henkilöstöstä huolehtiminen ja systeemiälykkyyden muodostaminen, johtavat organisaation kyvykkyyteen. Johdolla sekä esimiehillä tulee olla riittävästi tietoa henkilöstötuottavuuden kehittämisestä ja tehokkaiden menetelmien kautta, henkilöstö kokee, että heistä välitetään ja täten he ovat motivoituneempia kehittämään työtään myös itse. Molemminpuolinen luottamus johtaa tuloksiin. (Kesti 2010, 9.)

COVID – 19 pandemia luo epävarmuutta ja vaikka yritys olisi liiketoiminnaltaan proaktiivista, joudutaan aivan uudenlaisten haasteiden äärelle. Epävarmuudessa on vaikea luoda

luottamuksen ilmapiiriä työyhteisössä. Johtotasolla joudutaan siirtymään aivan uudelle tasolle, jotta jonkinlainen suunnitelmallisuus olisi taattu, globaalista tilanteesta huolimatta. Yhden suunnitelman varaan jääminen voisi olla heikkoa, joten skenaarioita tarvitaan enemmän: luodaan erilaisia toimintasuunnitelmia erilaisten tulevaisuuksien varalta. Toimintasuunnitelmaan tarvitaan myös toteuttajia, joten skenaarioita luodessa, toimitusjohtajan olisi järkevää luoda ympärilleen tiimi, jossa kunnioitus ja luottamus toimivat. Koko henkilöstön sisällyttäminen erilaisiin tulevaisuuden suunnitelmiin on huomattavasti mutkattomampaa, kun esimiehet ovat itse valaistuneita päämääristä ja vaihtoehdoista. Turhien epävarmuuksien karsimiseksi, tarvitaan kirjattuja ja säännöllisesti tarkistettuja suunnitelmia. (Percy 2020.)

Digitalisaatio on tullut jäädäkseen ja kehittyä vauhtia. Myös tuottavuuden kannalta, digitaalinen älykkyys on tärkeä tekijä. Henkilöstöjohtamisen hallinnolliset toiminnot ovat Suomessa hyvin digitalisoitu. Esimerkiksi työajan käyttöä ja suorituskykyä seurataan monipuolisilla mittareilla. Parhaita käytäntöjä jaetaan sähköisten menetelmien avulla ja raportointi on edistysellistä. Digitaalisuuden myötä esimiehillä on enemmän aikaa oman työyhteisön työntekijöille, mutta nyt tilanne on vielä toisinpäin: järjestelmät keräävät tietoa ja raportoivat tuloksia, joihin perehtyminen vaatii aikaa ja osaamista. Tulevaisuudessa järjestelmät eivät vain kerää dataa vaan palvelevat älykkäästi johtamista sekä strategisella että käytännön tasolla. (Kesti 2019.)

Digitaalisen muutoksen onnistumiseen tarvitaan osallistuva ja muutokseen kannustava johtaja. Mitä hierarkkisempi yritys, sitä epätodennäköisimmin ylin johto osaisi kuvailla mitä strategiaan kirjattuun digitaaliseen muutokseen todella sisältyy ja onko muutos hallinnassa. Johtoryhmän tulisi astua enemmän esiin ja esittää ennalta pohdittuja kysymyksiä muutokseen liittyen, nähdäkseen, osaako toimitusjohtaja itse vastata esitettyihin kysymyksiin. Liian helposti voidaan kääntyä esimerkiksi IT – asiantuntijoiden puoleen ja antaa heidän kertoa teknisistä muutoksista, mutta se ei ole yrityksen muutoksen ja liiketoiminnan kannalta järkevää. Toimitusjohtajan pitää pystyä vastaamaan kysytyihin kysymyksiin siten, että asia tulee ymmärretyksi työntekijöille, asiakkaille sekä mahdollisille sijoittajille. (Dillon 2020.)

5.2 Työhyvinvointi

Työhyvinvointi kulkee käsi kädessä henkilöstötuottavuuden kanssa. Tyytyväinen henkilöstö on motivoitunut ponnistelemaan yhteisen hyvän vuoksi, tietäessään, että avoimuus ja joustavuus vallitsevat osapuolten välillä. Työhyvinvointi koostuu monista eri tekijöistä. Esimerkiksi kunnioitus, avoimuus, kannustavuus, ”me henki”, selkeät tavoitteet, kohtuulli-

nen työmäärä, yhteiset pelisäännöt ja osaamisen ylläpitäminen muodostavat yhdessä positiivisen hyvinvoinnin työyhteisössä. Kun töissä voidaan hyvin, työntekijä kokee merkityksellisyyden tunnetta, joka puolestaan lisää työssä jaksamista. Työhyvinvointiin panostamisella pidennetään työuria ja vähennetään henkilöstön vaihtuvuutta ja lisäksi sillä on ehkäisevä yhteys tapaturmiin ja sairauspoissaoloihin. (TTL 2020.) Kuvio 3 kertoo työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä, kuten itse työn sisältö, työyhteisön toimivuus, johtamisen kokemukset ja työympäristön toimivuus.



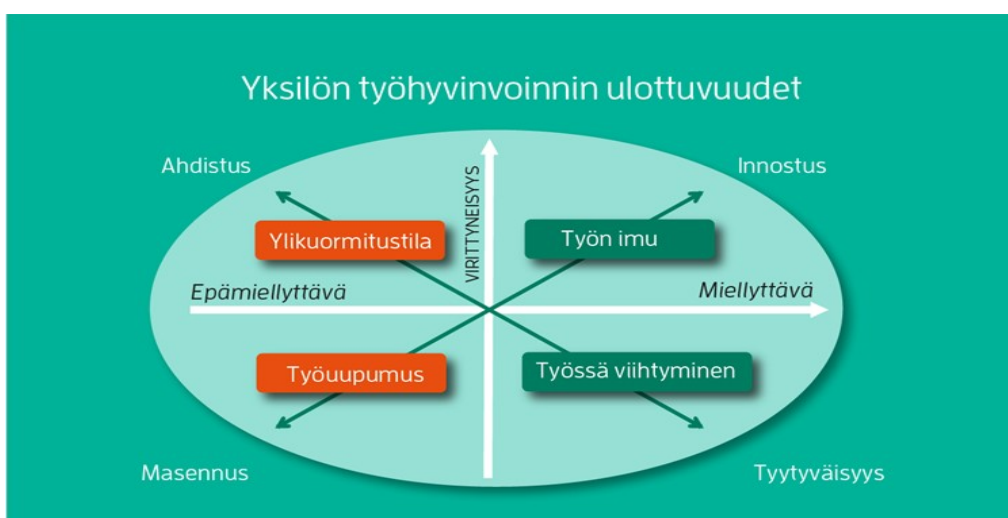
Kuvio 3. Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä (Manka 2011)

Muutokset aiheuttavat tilanteita, joihin on usein sopeuduttava nopeammin kuin yksilön kyky sen sallisi. Nykytyöyhteisöissä myös teknologian kehitys on nopeaa. Muutoksiin on sopeuduttava nopealla aikavälillä ja joskus työnantaja saattaa olettaa, että tekniset muutokset työssä ovat kaikille työntekijöille ymmärrettävissä ja hallittavissa. Nopea tahti saattaa aiheuttaa työntekijöissä negatiivisia tunteita ja omia suoriutumiskykyjä aletaan epäillä. Adaptaatioon on olemassa apukeinoja ja seuraavassa esitellään muutama vinkki esimiehille, jotka osaltaan auttavat teknisten muutosten hallinnassa: 1) Tunnista muutosmestarit tiimissä, sillä muutokseen jo adaptoituneet yksilöt auttavat viemään positiivista energiaa

eteenpäin tiimin sisällä. 2) Hyödynnä rakentavat konfliktit, joiden avulla aikaansaadaan keskustelua ja poikkeuksellista ongelmanratkointia. 3) Luo digitaalinen agenda tiimipalaveriin, jonka avulla mahdollistetaan mahdollisuus vaikuttaa ja lisätään ymmärrystä siitä, mitä muutos vaatii yksilöltä, mutta myös mitä hyvää se tuo mukanaan. (Forbes coaches council 2020.)

Työntekijöiden hyvinvointi ylittää kuitenkin kaiken teknologisen edistyksen. Työnantajan panos kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin edistää työntekijöiden muutokseen mukautumista. Lisäksi kenenkään ei tarvitse olla aina saatavilla eli työnantajan tulee arvostaa työntekijöidensä vapaa-aikaa. Avoimuuden lisäämiseksi, voidaan luoda myös yhteinen alusta, jossa kaikkien tiimien jäsenet voivat keskustella heränneistä kysymyksistä. Virheiden tekemistä ei pidä pelätä, koska uusien asioiden äärellä, myös virheet edistävät oppimista. Esimiehen on syytä myös pysyä jatkuvasti ajanhermolla ja opetella päivittäin jotakin uutta teknologiaa. Tällä tavoin hän pystyy ammatilliseen työntekijöiden opastukseen. (Forbes coaches council 2020.)

Mitattavuus on tärkeää, jotta asioita saadaan havainnollistettua ja sen kautta kehitettyä. Myös työhyvinvointia voidaan mitata ja tässä käsitellään Moodmetric-mittausta. Alla oleva kaavio kuvaa työhyvinvointia kahden akselin avulla: Pystyakseli kuvaa virittyneisyyttä ja psyykkisen kuormituksen määrä kasvaa akselilla ylöspäin liikuttaessa. Vaaka-akselilta taas nähdään, onko kyseessä mielihyvä vai mielihäiriö. Äärimmäisenä vasemmalla on suru, oikealla on mahtava fiilis ja keskellä olo on neutraali, ei voi sanoa tunteeko jostain positiivista vai negatiivista. Kuvio 4 havainnollistaa yksilön työhyvinvoinnin ulottuvuuksia. Tämä työhyvinvoinnin nelikenttä on helposti ymmärrettävä työkalu työntekijän kuormittuneisuuden arviointiin. Osiot kertovat työn imusta, työssä viihtymisestä, ylikuormitustilasta ja työuupumuksesta. (Venho 2019.)



Kuvio 4. Työhyvinvoinnin nelikenttä (Venho 2019)

Työnimu osiossa työ tuntuu mielekkäältä ja tiedostetaan, että oma panos on yritykselle tärkeä ja työssä koetaan usein onnistumisen elämyksiä. Lisäksi imussa saadaan paljon aikaiseksi. Suurimman osan normaali päivä työssä sijaitsee työssä viihtyminen osiossa. Usein kyse on hyvästä keskittymisestä, jolloin saadaan suhteellisen vaivattomasti paljon aikaiseksi. Keskeytykset pysäyttävät ”flowtilan”, jolloin etätyö voisi olla ratkaisu tähän. (Venho 2019).

Ylikuormitustilassa paineet ovat kovat. Suorituskyky voi vielä olla korkealla, mutta pääsääntöisesti fiilikset ovat negatiivisia. Voi olla ahdistuksen kokemuksia, riittämättömyyttä ja muistikatkoksia. Työuupumuksessa reagointi vähenee tai loppuu ja suorituskyky heikkenee. Motivaatiota ei enää ole ja aamulla ei jaksaisi nousta sängystä. Yöuni ei palauta ja sosiaaliset suhteet kärsivät. (Venho 2019.)

Moodmetric-mittaus sopii organisaatioiden työhyvinvoinnin tutkimiseen ja seuraamiseen. Mittaus tarjoaa tukea stressinhallintaan ja antaa tiimistä tai koko henkilöstöstä kokonaiskuvan. Datalla saa suoraan oman sijainnin työhyvinvoinnin nelikentän pystyakselilla. Vaaka-akselia voi toistaiseksi reaaliaikaisesti arvioida vain henkilö itse, koska mielipahaa tai mielihyvää ei voi mitata sensoreilla tai digitaalisesti arkikäytössä. Toki teknologia menee huimaa vauhtia eteenpäin, joten ehkä vaaka-akselin mittaus on yleisesti mahdollista tulevaisuudessa. (Moodmetric 2018.)

5.3 Liiketaloudelliset mittarit

Tuottavuutta pitää pystyä myös mittaamaan ja sitä varten on luotu erilaisia mittareita. Taloudellinen aspekti on elintärkeää organisaation tuloksen kannalta, joten seuraavaksi esitellään Kestin Henkilöstövoimavarat tuottaviksi kirjan (2014a) esiintuomia liiketaloudellisia mittareita. Nämä mittarit vaikuttavat henkilöstövoimavarojen kautta organisaation talouteen ja kansainvälisesti niitä kutsutaan HR-KPI mittareiksi (Human Resource Key Performance Indicators).

HCRF (Human Capital Revenue Factor) Mittarissa liikevaihto jaetaan henkilöstön määrällä ja laskelma tehdään kokoaikaisten työntekijöiden perusteella.

$$\mathbf{HCRF = LV / hlö}$$

Mikäli HCRF on toimialan keskiarvoa alempi, katsotaan ensin henkilöstön työaikajakauma ja työelämän laadun taso. Jos työaikajakauma on toimialaa vastaava ja henkilöstön työ-

elämänlaatu on hyvä, ongelma saattaa olla liiketoimintakertoimessa (K). Esimerkiksi tehtyjen investointien määrä tai henkilöstön aikaansaatu kehitys voivat puolestaan vaikuttaa liiketoimintakertoimeen. (Kesti 2014a, 18.)

HCCF (Human Capital Cost Factor) mittarin avulla seurataan henkilöstökuluja.

HCCF = henkilöstökulut / hlö

Jos HCCF indeksi on toimialan keskiarvoon nähden alhainen, tarkistetaan, onko henkilöstökirjanpidossa työntekijöitä, jotka ovat esimerkiksi pitkillä vapailla, jolloin henkilöstökuluja heidän osaltaan ei synny. Tämä näkyy työnaikajakaumassa, joka heikentää taas HCRF arvoa. Indeksien vertailu keskenään on erittäin tärkeää. (Kesti 2014a, 19.)

HCVA (Human Capital Value Added) kuvaa tehdyn työn tuottavuutta (Kesti 2014a, 20).

HCVA = Liikevaihto – (Kaikki kulut – Henkilöstökulut)

Henkilöstömäärä

= Liikevaihto – Kaikki Kulut + Henkilöstökulut

Henkilöstömäärä

FTE EBITDA (Käyttökate työntekijää kohti) mittarin avulla nähdään lopulliset henkilöstökehittämisen tulokset. Aluksi tarkastellaan työntuottavuuden ja henkilöstökulujen yhteyttä:

$HCVA > HCCF \rightarrow + EBITDA$: Työntuottavuuden tulee olla suurempi kuin henkilöstökulut, jotta päästään positiiviseen käyttökatteeseen.

Lopullinen käyttökate työntekijää kohden: **FTE EBITDA = HCVA – HCCF** (Kesti 2014a, 20.)

HCROI (Human Capital Return Of Investment) mittari kertoo mihin suuntaan tuottavuus muuttuu. Indeksiksi saadaan jakamalla myyntikate henkilöstökuluilla.

HCROI = myyntikate / henkilöstökulut

Tehokas henkilöstönkehittäminen ja toisaalta taas henkilöstötuottavuuden heikentyminen, näkyy tässä mittarissa herkästi. Kun muuttuvien kulujen sisältöä tarkastellaan ja kehitetään, myyntikate todennäköisesti kasvaa. Henkilöstökuluja voidaan puolestaan pienentää henkilöstön erilaisten kehittämistoimien kautta. Kun henkilöstö voi hyvin, se toimii tehokkaammin ja esimerkiksi sairaspoissaolot kääntyvät laskuun. HCROI mittarin avulla muutokset havaitaan nopeasti ja hälytys alhaisesta luvusta ei saa tulla liian myöhään, jotta muutoksiin reagoidaan ajoissa. (Kesti 2014a, 21.)

OSVA (Outsourcing Value Added) mittaa ostopalveluiden tuottavuutta. HCROI ja OSVA tuloksia kannattaa seurata yhdessä (Kesti 2014a, 22.)

OSVA = Liikevaihto – (Aineet ja tarvikkeet + Henkilöstökulut)

Ostopalvelut

= Liikevaihto – (Muuttuvat kulut + Henkilöstökulut – Ostopalvelut)

Ostopalvelut

HRCCR (Human Resource Capacity Cost Ratio) mittaa miten tehokkaasti henkilöstökulut hyödynnetään tehollisen työn tekemiseen. Tehdyn työajan mittaus ei riitä, vaan tarvitaan myös aineettoman pääoman huomiointi tuotantotekijänä. Mitä alhaisempi HRCCR on, sitä vähemmän maksaa yksi tehollinen työtunti. Seuraavassa RA kuvaa rakenteellista työajan käyttöä (%) ja TVA teoreettista säännöllistä vuosityöaika (h). QWL (Quality of Working Life) kuvaa työelämänlaatua. (Kesti 2014a, 23.) QWL indeksi käsitellään omana lukunaan myöhemmin.

HRCCR = Henkilöstökulut / Tehollinen työaika

= HCCF / ((1-RA) * QWL * TVA)

HRBR (Human Resource Business Ratio eli K-kerroin) mittaa miten paljon yksi tehollinen työtunti tuottaa liikevaihtoa (€ / h).

K = HRBR = LV

HR * TVA * QWL * (1 – RA)

LV = liikevaihto (kokonaistuotannon määrä), €

HR = henkilöstövahvuus, FTE

TVA = teoreettinen säännöllinen vuosityöaika, h (noin 1900 h/v)

K = liiketoimintakerroin, €/h

QWL = työelämän laatu, % (Quality of Working Life)

RA = rakenteellinen työajan käyttö, %

Tähän mittariin vaikuttavat organisaation myyntihintojen nosto ja investoinnit, joilla pyritään parantamaan organisaation liiketoiminnan toimintakykyä. (Kesti 2014a, 24.)

Kaikkien edellä mainittujen mittareiden käyttäminen liiketoiminnan tukena on suotavaa, mutta erityisesti HCROI (Human Capital Return On Investment) henkilöstötuottavuuden seurannassa on erinomainen mittari. Mittari kertoo kuinka paljon henkilöstöön sijoitettu rahallinen panos tuottaa myyntikatetta. Hyvä HRROI taso haetaan kokeilemalla eri ala – ja ylähälytysrajoja. Alaraja kertoo sen, mitkä muut mittarit tulisi tarkistaa ja ohjaa myös suunnittelemaan tuottavuutta parantavia toimenpiteitä. Raja ei saa olla liian alhaalla, jotta reagointiaika ei jää liian kapeaksi. Ylähälytysraja kertoo, että yrityksellä voisi olla kasvupotentiaalia. (Kesti 2014a, 21.)

5.4 Työelämänlaadun mittaaminen (QWL, Quality of Working life)

Yritys voi siis käyttää toimintansa tukena ja arvioinnissa liiketoiminnallisia mittareita, joiden antamat tiedot perustuvat euromääräiseen tulokseen. Tuottavuus ei kuitenkaan rakennu vain euroista, vaan myös aineettomista tekijöistä, kuten työhyvinvoinnin tasosta. Laajempi kehittämistarve saadaan esille syvällisemmän analyysin kautta ja analyysin apuna voidaan käyttää esimerkiksi työelämänlaadun indeksiä eli QWL indeksiä. Työelämän laadun käsite (Quality of Working Life, QWL) muodostuu organisaation henkilöstön työhyvinvoinnin ja työn tuottavuuden vaikutuksesta. Pelkkä työhyvinvointi ei kerro työyhteisön tuottavuudesta, mutta se edesauttaa mahdollisuutta työn tuottavuuteen. Työyhteisön sallivuus kehittämistarpeiden avoimelle esiintuomiselle on yksi edellytys pitkän aikavälin työnhyvinvoinnille. Työelämän laadun liiketoimintavaikutuksessa määritetään keskimääräinen työaika. Työaikaan sisältyy tehokkaan työn aika ja muuhun työhön käytetty aika, joka muodostuu esimerkiksi turhasta työstä, raportoinneista tai virheistä. Tupla – tai hukkatyö aiheuttaa turhautumista ja stressiä. Kehittämällä ennakoivia toimenpiteitä organisaatiossa, työn sujavuus parantuu, jolloin positiivisten kokemusten määrä kasvaa ja työnlaadunkokemus myös parantuu. (Kesti 2010, 179 – 180.)

Tehty työaika käsittää työn ääressä vietettyä aikaa. Kokonaistyöaika puolestaan sisältää myös lomat ja muun ajan, jolta maksetaan palkkaa, mutta työntekijä ei ole varsinaisesti tekemässä työtä. Muun muassa sairauspoissaolot, vaihtuvuus ja perehdyttäminen vaikuttavat olennaisesti siihen, minkälaiseksi työelämänlaatu koetaan. Vaaditaan ajan tasalla olevia kehittämistoimenpiteitä työelämänlaadun parantamiseksi ja parannusten tulee koskea kaikkia työyhteisöjä organisaatioissa. (Kesti 2010, 181–182.)

Työelämänlaatu rakentuu itsearvostustekijöistä: fyysisestä ja emotionaalisesta turvallisuudesta, yhteenkuuluvuudesta ja identiteetistä ja päämääristä ja luovuudesta. (TTK 2017, 8). Kuvio 5 kertoo visuaalisesti eri itsearvostustekijöiden vaikutuksista toisiinsa ja yleiseen suorituskyykyyn.



Kuvio 5. Työhyvinvoinnin yhteys suorituskyykyyn ja työelämän laatu itsearvostuksen tekijöillä (Kesti 2014b)

Hyvän suorituskyykyyn perusta on turvallisuus. Jos turvallisuus on uhattuna, negatiivisuus nostaa päätään ja suorituskyyky laskee. Kun turvallisuuden tunne on kunnossa, voidaan suorituskyykyä lisätä yhteistyön ja osaamisen avulla. Henkilöstön luovuuden avulla voidaan lisätä suorituskyykyä merkittävästi, mutta vasta sen jälkeen, kun yhteistyö, osaaminen ja turvallisuuden tunne ovat riittävän hyvän tasolla. (TTK 2017, 8.)

Itsearvostustekijöiden ja inhimillisten kykyjen kautta, muodostetaan viidentoista kysymyksen työyhteisökysely. Inhimilliset kyvyt ovat mm esimiestoimintaan, johtamiseen ja toimintakulttuuriin liittyviä asioita. Kyselyssä on kolme kategoriaa (FE, YI ja PL) joissa kaikissa

on viisi valittua kysymystä. Kyselyn vastaukset analysoidaan Excel pohjaisen työkalun avulla ja saadaan laskettua keskiarvoja esimerkiksi esimieskokemuksille. Kun eri osa-alueiden kysymysten keskiarvot on saatu, ne syötetään QWL kaavaan, jonka avulla saadaan työelämänlaatua kuvaava luku prosentteina (asteikko 0-100 %). Suomessa keskiarvo työelämänlaadulle on noin 60 %. (TTK 2017, 9.)

6 TUTKIMUS

6.1 Työyhteisökyselyn kysymykset

Sympa on toteuttanut kyselyt Elon tuottaman mallin ja kyselytyökalun avulla vuonna 2018 ja 2020. Viimeisin kysely on niin tuore, että tätä työtä mietittäessä kehittämistehtävän toimeksiantaja päätyi siihen, ettei uutta kyselyä tarvitse tehdä, vaan aikaisemmat tulokset ovat valideja. Uusi kysely, joka olisi ajallisesti ja sisällöllisesti vastaava kuin toukokuussa tehty kysely, ei antaisi lisäarvoa, vaan enemmänkin aiheuttaisi lisätyötä henkilöstölle. Kyselyn tulosten perusteella, olen siirtänyt tulokset exceliin ja tehnyt kaikki työn kaaviot. Toimipistekohtaiset kaaviot ovat liitteissä ja niitä ei julkaista salassapitovelvollisuuden vuoksi.

Kyselyssä oli 25 kysymystä, molemmilla kerroilla samat. Kyselyjen tuloksista ei suoraan voitu päätellä työelämänlaatua, ja koska sen selvittäminen ja konkreettisten kehitysehdotusten mahdollisten heikkojen tekijöiden parantamiseksi on tämän työn ydinajatus, kyselyiden kysymyksistä poimittiin 15 kysymystä pohjautuen Kestin työelämänlaadun mittaamisen kolmeen kategoriaan: Fyysinen ja emotionaalinen turvallisuus, yhteenkuuluvuus ja identiteetti ja päämäärät ja luovuus. Seuraavassa kysymykset:

Fyysinen ja emotionaalinen turvallisuus

Esimieheni luottaa minuun
 Esimieheni puuttuu tarvittaessa työyhteisöni ongelmatilanteisiin
 Palaudun työstäni riittävästi
 Tiedän, mitä minulta odotetaan työssäni
 Pystyn vastaamaan työni vaatimuksiin

Yhteenkuuluvuus ja identiteetti

Esimieheni on reilu kaikkia kohtaan
 Saan esimieheltäni riittävästi palautetta työstäni
 Työyhteisössämme on hyvä tekemisen meininki
 Minulla on vaikutusmahdollisuuksia työssäni
 Voin käyttää kykyjäni ja taitojani työssäni

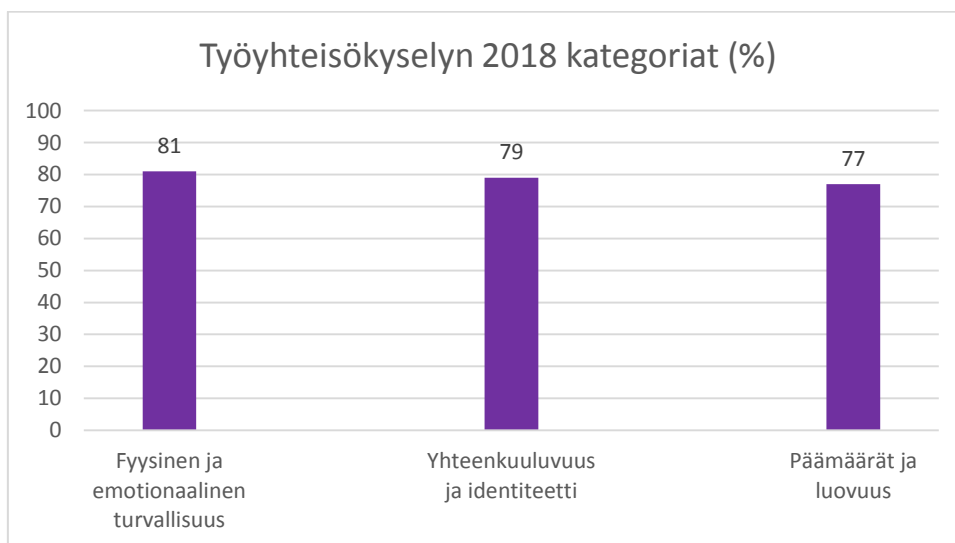
Päämäärät ja luovuus

Minulla on mahdollisuus osaamiseni kehittämiseen työpaikallan
 Minua arvostetaan työssäni
 Kehitämme yhdessä uusia tapoja tehdä työtä
 Koen itseni energiseksi työssäni
 Olen innostunut työstäni

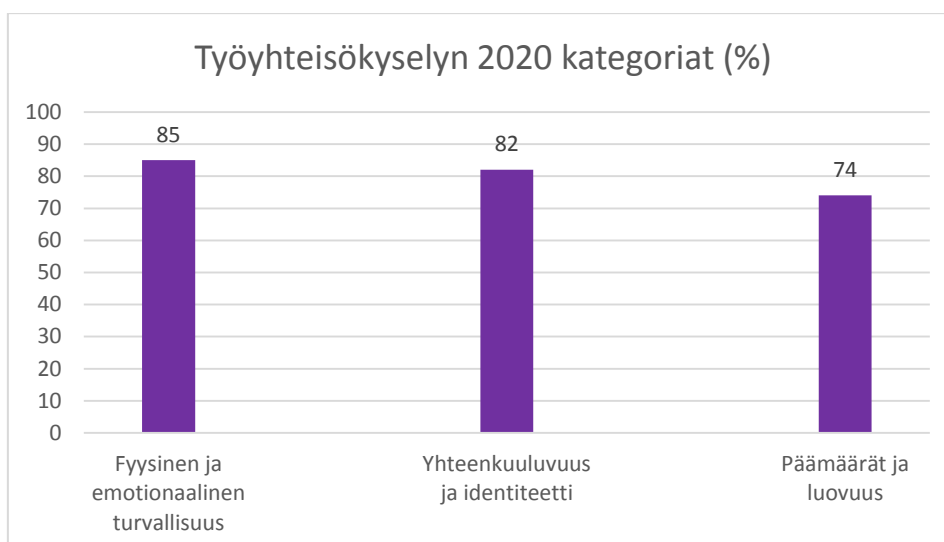
6.2 Kategorioiden jakautuminen organisaatiotasolla

Jokaisessa kategoriassa on viisi kysymystä. Kysymykset ovat Likert asteikoilla eli jokaisesta kysymyksestä voi antaa arvosanan välillä 1 – 5. Likert-asteikkoja käytetään asenteiden ja mielipiteiden mittaamiseen, kun halutaan monipuolisempia vastauksia kuin kyllä tai ei. Likert sopii hyvin tilanteisiin, joissa halutaan tarkkaa tietoa siitä, mitä ihmiset ajattelevat jostakin aiheesta (Survey Monkey 2020.) Tuloksissa jokaisesta kysymyksestä on laskettu keskiarvot 1-5 välillä ja tämän lisäksi myös prosentuaalinen arvo rinnalle. Prosentuaalinen arvo lasketaan siten, että jos esimerkiksi kysymyksen ”esimieheni luottaa minuun” keskiarvo on 4,43, sen prosentuaalinen arvo saadaan jakamalla 4,43 5:llä (maksimi arvosana), jolloin saataisiin arvoksi 89 %.

Kun jokaisesta kategorian viidestä kysymyksestä lasketaan yllä mainitut arvot, saadaan lopulta keskiarvo prosentuaalisesti. Tämä kertoo kyseisen kategorian tason. Tässä kohtaa niin sanotuksi hälytysrajaksi on asetettu 75 %, mutta sitä voidaan tarpeen mukaan laskea tai nostaa. Kaaviot 1 ja 2 osoittavat eri kategorioiden keskiarvot (0-100 %) vuonna 2018 ja 2020:



Kaavio 1. Työyhteisökyselyn 2018 kategoriat (%)



Kaavio 2. Työyhteisökyselyn 2020 kategoriat (%)

Vuosien 2018 ja 2020 kyselyiden välillä nähdään, että fyysisen ja emotionaalisen turvallisuuden ja yhteenkuuluvuuden ja identiteetin keskiarvot ovat parantuneet hieman, mutta päämäärät ja luovuus tekijöiden arvo on heikentynyt. Vuonna 2018 keskiarvo 77 % on sikäli matalanpuoleinen, mutta nyt vuonna 2020 se on tpahtanut asetetun hälytysrajan alle (75 %). Tilanteeseen suunnitelmallisesti pureutumalla, päästään varmasti sekä yrityksen että henkilöstön kannalta hyviin tuloksiin. Jos tilanteeseen ei kuitenkaan reagoitaisi, seuraavassa kyselyssä arvot tuskin olisivat ainakaan noususuhdanteessa. Kategorioiden prosenttien perusteella syötetään tietoja esimerkiksi simulaatiopeliin, jossa eri tekijöitä vertaamalla saadaan toimenpide-ehdotuksia ja täten myös euromääräisiä muutoksia liiketoiminnassa.

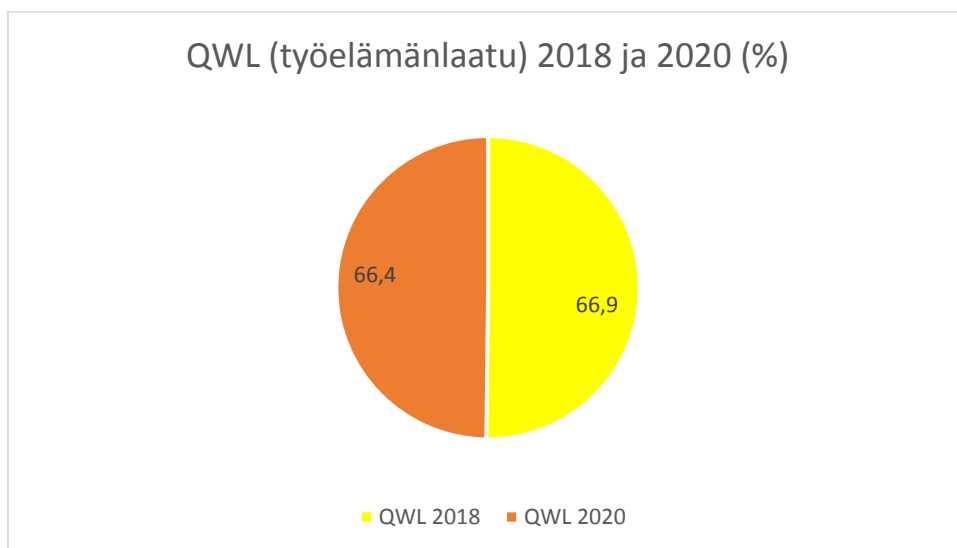
6.3 QWL organisaatiotasolla

Työelämänlaadun (QWL, quality of working life) mittaaminen ja havainnollistaminen ovat tulevaisuuden kehitystyön kannalta erittäin oleellisia tekijöitä. QWL kaavan avulla lasketaan työelämänlaatu prosentteina, kun kategorioiden keskiarvot on saatu laskettua. Tässä vielä kaava muistin virkistämiseksi:

$$QWL = FE * \left(\frac{YI + PL}{2} \right)$$

Kun tekijät (FE = Fyysinen ja emotionaalinen turvallisuus, YI = Yhteenkuuluvuus ja identiteetti ja PL = Päämäärät ja luovuus) syötetään kaavaan, saadaan QWL, jonka vertailu on

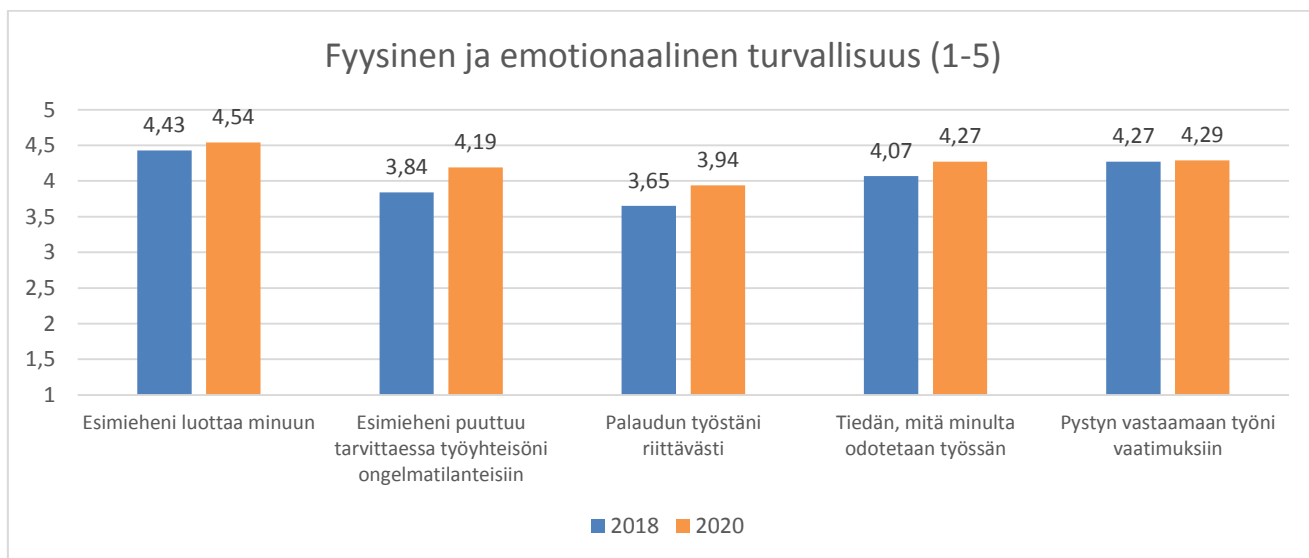
alla olevassa kaaviossa 3. Tästä voidaan nähdä, että työelämänlaatu on säilynyt aikalailla ennallaan, mutta tarkempi tarkastelu kategorioiden kysymysten tuloksiin, kertoo sitten enemmän mahdollisista kehityskohteista (Kesti 2014b, 14.)



Kaavio 3. QWL (työelämänlaatu) 2018 ja 2020 (%)

6.4 Kategorioiden kysymysten keskiarvot organisaatiotasolla

Tarkastellaan seuraavaksi kategorioiden kysymysten tuloksia. Alla olevissa kaavioissa 4, 5 ja 6 on esitetty 2018 ja 2020 kysymysten keskiarvot välillä 1-5 ja jokaisesta kategoriasta on oma kaavionsa.

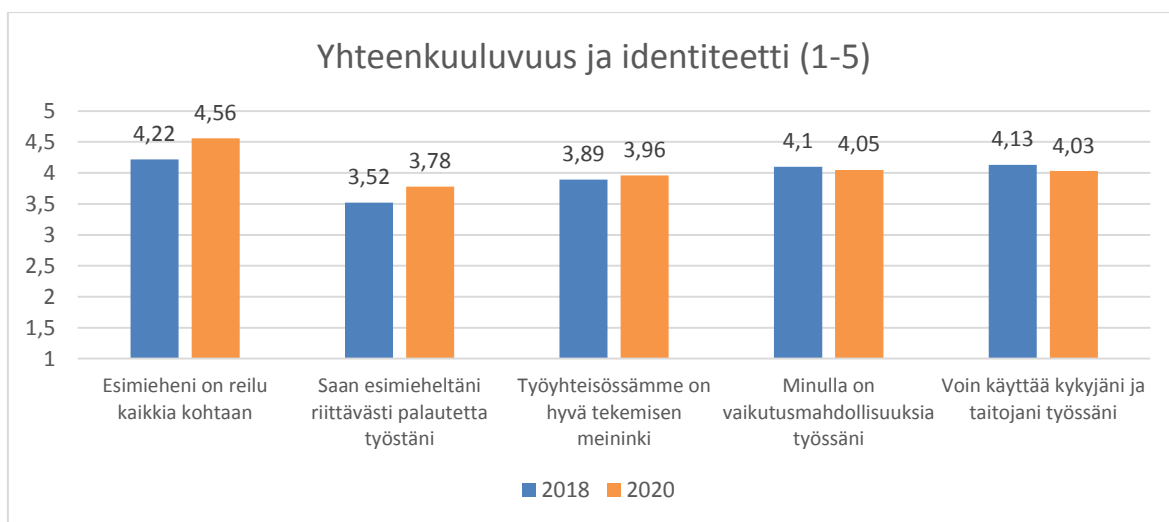


Kaavio 4. Fyysinen ja emotionaalinen turvallisuus (1-5)

FE itsearvostustekijöissä 2018 parhaimman keskiarvon on saanut kysymys ”Esimieheni luottaa minuun” arvolla 4,43 joka on prosentteina 89 %. Heikoin arvo, 3,65, on tullut kysymyksestä ”Palaudun riittävästi työstäni”, joka on prosentteina 73 %.

Vastaavasti vuoden 2020 kyselyssä parhain arvo on tullut kysymyksestä ”Esimieheni luottaa minuun” arvolla 4,54 (91 %) ja heikoin arvo kysymyksestä ”Palaudun riittävästi työstäni” arvolla 3,94 (79 %).

Kahden vuoden aikana on siis esiintynyt arvojen parantumista, mutta silti samat tekijät saavat kategoriassa heikoimmat pisteet.

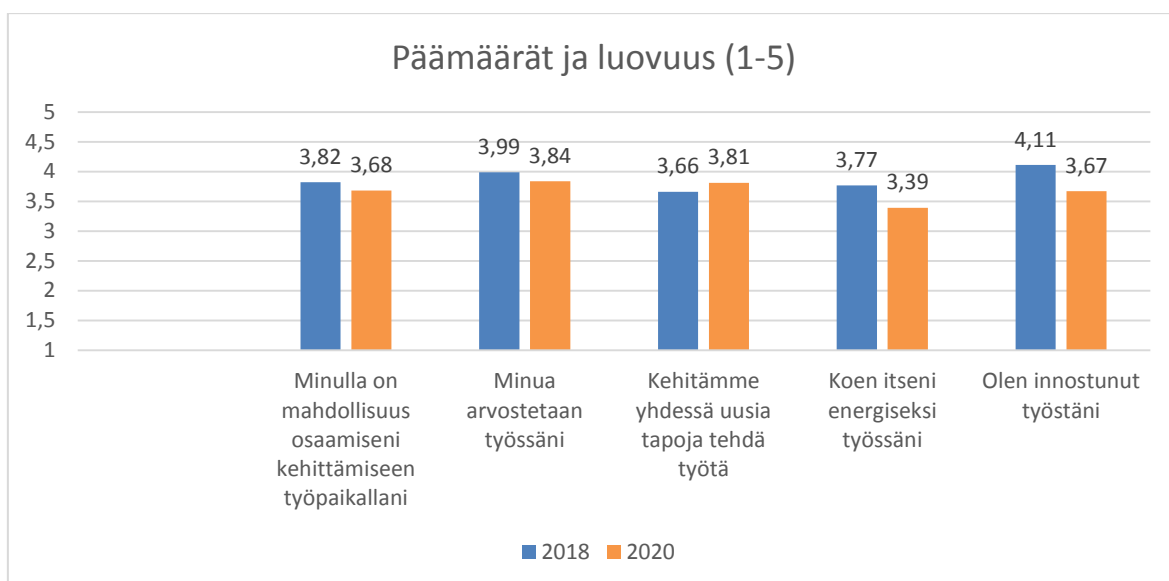


Kaavio 5. Yhteenkuuluvuus ja identiteetti (1-5)

Vuoden 2018 itsearvostustekijöissä kategoriassa YI parhaan keskiarvon on saanut kysymys ”Esimieheni on reilu kaikkia kohtaan” arvolla 4,22 (84 %) ja heikoimman tuloksen kysymyksessä ”Saun esimieheltäni riittävästi palautetta työstäni” arvolla 3,52 (70 %).

Vastaavasti vuonna 2020 paras arvo on tullut kysymyksestä ”Esimieheni on reilu kaikkia kohtaan” arvolla 4,56 (91 %) ja heikoin arvo on tullut kysymyksestä ”Saun esimieheltäni riittävästi palautetta työstäni” arvolla 3,78 (76 %).

Kahden vuoden aikana on siis esiintynyt arvojen parantumista, mutta samat tekijät saavat kategoriassa heikoimmat pisteet.



Kaavio 6. Päämäärät ja luovuus (1-5)

PL itsearvostustekijöissä vuonna 2018 parhaan arvon on saanut kysymys ”Olen innostunut työstäni” arvolla 4.11 (82 %) ja heikoin arvo on tullut kysymyksestä ”Kehitämme yhdessä uusia tapoja tehdä työtä” arvolla 3,66 (73 %).

Vuonna 2020 paras arvo on tullut kysymyksestä ”Minua arvostetaan työssäni” arvolla 3,84 (77 %) ja heikoin arvo kysymyksestä ”Koen itseni energiseksi työssäni” arvolla 3,39 (68 %).

Päämäärät ja luovuus kategoriassa on eniten vaihtelua. Parhaimman ja heikoimmat arvon saavat kysymykset ovat erilaiset ja keskiarvojen lasku on nähtävissä kahden vuoden aikana. Etenkin kysymys ”Olen innostunut työstäni” osoittaa suurempaa laskua. Myös energisyyden tuntemukset ovat laskussa ja aikaisemmin mainittu hälytysarvo 75 % alittu tässä tekijässä merkittävästi. Kyseessä on siis tekijä, johon erityisesti pitää puuttua ja paneutua tekijöihin, jotka aiheuttavat jaksamisen laadun laskua. Vuoden 2020 aikana vaikuttaneen COVID – 19 pandemian mahdolliset vaikutukset työssä jaksamiseen on myös syytä huomioida kyselyn suorittamisajan puolesta eli kysely on tehty toukokuussa 2020. Johtopäätöksissä keskitytään miettimään aiheuttavia tekijöitä sekä kehitysehdotuksia asioiden parantamiseksi.

6.5 Kategorioiden kysymysten keskiarvot toimipisteittäin

Tarkastellaan Sympan kaikkien toimipisteiden 2018 ja 2020 työyhteisökyselyiden kysymysten tuloksia. Yhdelle toimipisteelle ei ole omaa raporttia, koska työntekijöitä on alle viisi ja kyselyn tulosten käsittelyn raja menee viidessä henkilössä. Kuitenkin ko toimipisteen kyselyn tulokset on huomioitu kokonaisraportissa. Viiden henkilön minimiraja on ollut

Elolla käytössä jo yli viidentoistavuoden ajan. Vastajille luvataan kyselyissä, että nimettömyys on varmistettu ja etteivät yksittäisen vastaajan vastaukset tule esille. Pieni osallistujamäärä voisi aiheuttaa sen, ettei nimettömyyttä enää onnistuta takaamaan (Konttila 2020.) Toimipisteitä on siis viisi ja tässä osiossa käydään ensisijaisesti niitä tuloksia läpi, joissa on tapahtunut eniten muutosta kyselyiden välillä. Lokaatioita ei ole nimetty salassapitovelvollisuuden vuoksi ja suuri osa toimipistekohtaisista kaavioista on ainoastaan Liitteet osiossa, jota ei julkaista Theseuksessa.

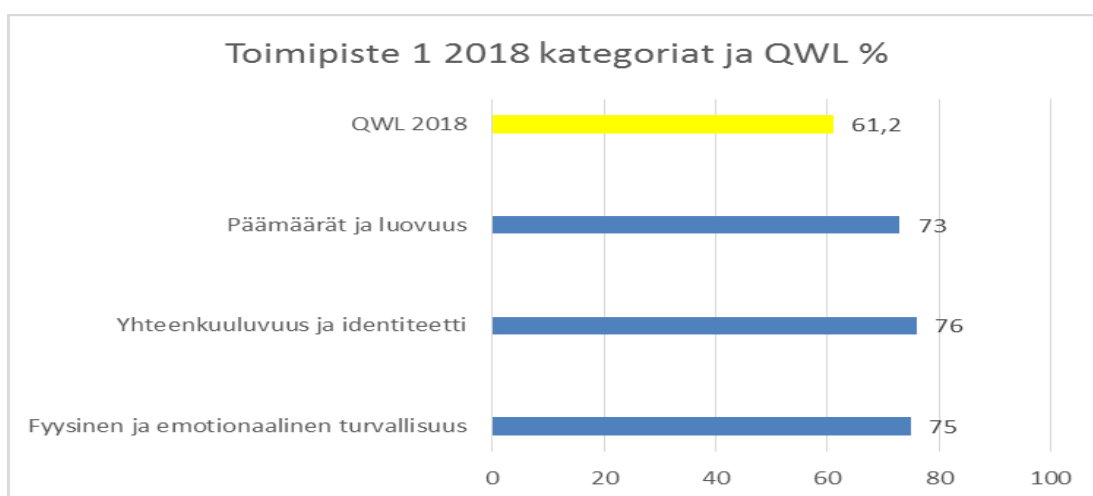
Toimipiste 1

Katsotaan toimipiste 1 kategorioiden kysymysten jakaantumista ja keskiarvojen vertailua vuosina 2018 ja 2020. Ensimmäisenä on kategoria Fyysinen ja emotionaalinen turvallisuus. Suurin positiivinen muutos on ollut työstä palautuminen, jonka keskiarvo on noussut arvosta 2,73 arvoon 3,71. Muutenkin tämän kategorian kysymyskohtaiset keskiarvot ovat parantuneet, laskua ei ole havaittavissa.

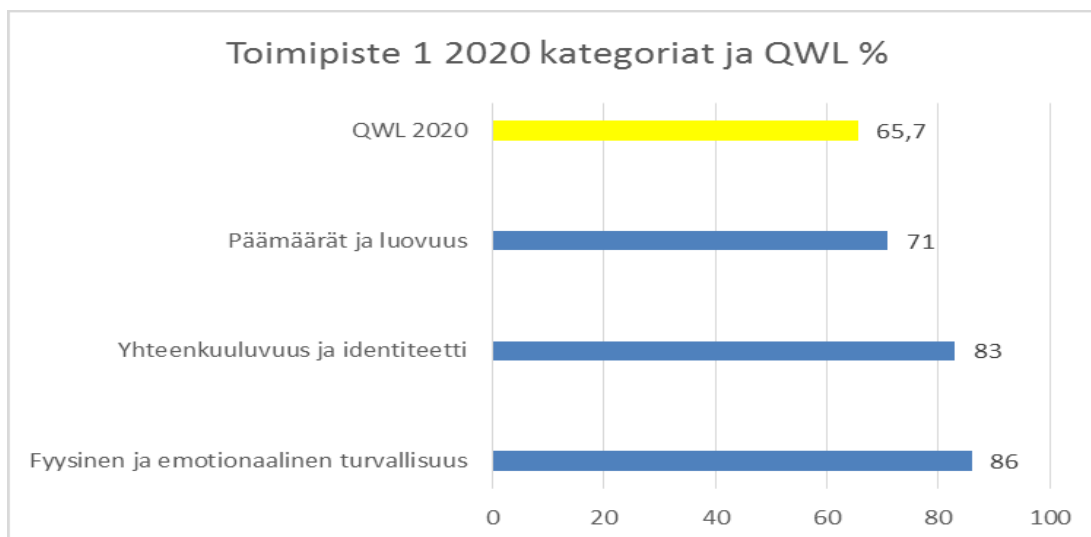
Toinen kategoria on Yhteenkuuluvuus ja identiteetti. On havaittavissa, että eniten positiivista muutosta on ollut kysymyksessä ”Saan esimieheltäni tarpeeksi palautetta työstäni”. Keskiarvo on muuttunut arvosta 3,52 arvoon 3,93. Muutoin arvot ovat säilyneet lähes samassa keskiarvossa.

Päämäärät ja luovuus kategoriassa suurin keskiarvon nousu on ollut kysymyksessä ”Kehitämme yhdessä uusia tapoja tehdä työtä”. Tulos on kasvanut arvosta 3,18 arvoon 3,64. Suurin lasku on ollut kysymyksessä ”Olen innostunut työstäni” arvosta 4,36 arvoon 3,64.

Lisäksi voidaan tarkastella kategorioiden prosentuaalista jakautumista kaavioissa 9 ja 10, joiden perusteella lasketaan QWL indeksi.



Kaavio 9. Toimipiste 1 2018 kategoriat ja QWL %



Kaavio 10. Toimipiste 1 2020 kategoriat ja QWL %

Tulosten perusteella havaitaan, että QWL indeksi on kasvanut hieman kahden vuoden aikana, mutta suurimmat muutokset ovat olleet Yhteenkuuluvuus ja identiteetti ja Fyysinen ja emotionaalinen turvallisuus kategorioissa. Organisaation esimiestyön kehittäminen ja työyhteisöihin panostaminen on tuottanut tuloksia henkilöstön kokemusten perusteella. Sympa on vuoden 2018 kyselyn jälkeen panostanut esimerkiksi viestintään, lisäämällä työntekijän ja esimiehen vuorovaikutusta.

Toimipiste 2

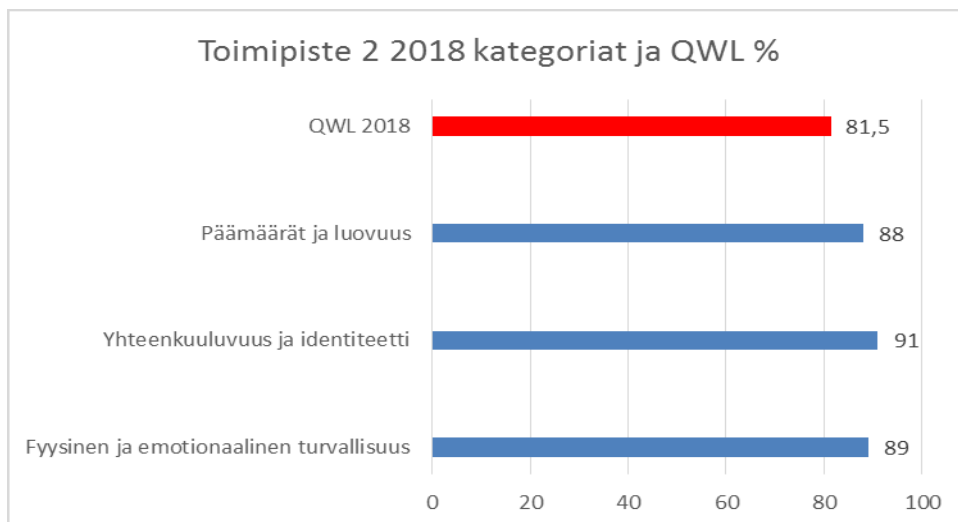
QWL indeksi on pudonnut merkittävän prosentuaalisen osuuden kahden vuoden aikana ja kaikkien kategorioiden kysymysten keskiarvot ovat myös laskusuhdanteessa. Yritys on reagoinut tähän muutokseen erinäisin toimenpitein ja tukiprosessi on yhä käynnissä. Fyysisen ja emotionaalisen turvallisuuden kategoriassa suurin keskiarvon heikentyminen ilmeni kysymyksessä ”Esimieheni puuttuu tarvittaessa työyhteisöni ongelmatilanteisiin”. Keskiarvo muuttui arvosta 4,83 arvoon 3,11.

Kategoriassa Yhteenkuuluvuus ja identiteetti kohta ”Työyhteisössämme on hyvä tekemisen meininki” keskiarvo muuttui eniten, arvosta 4,33 arvoon 3,22. Myös ”esimieheni on reilu kaikkia kohtaan” arvo laski 4,83 arvoon 3,78.

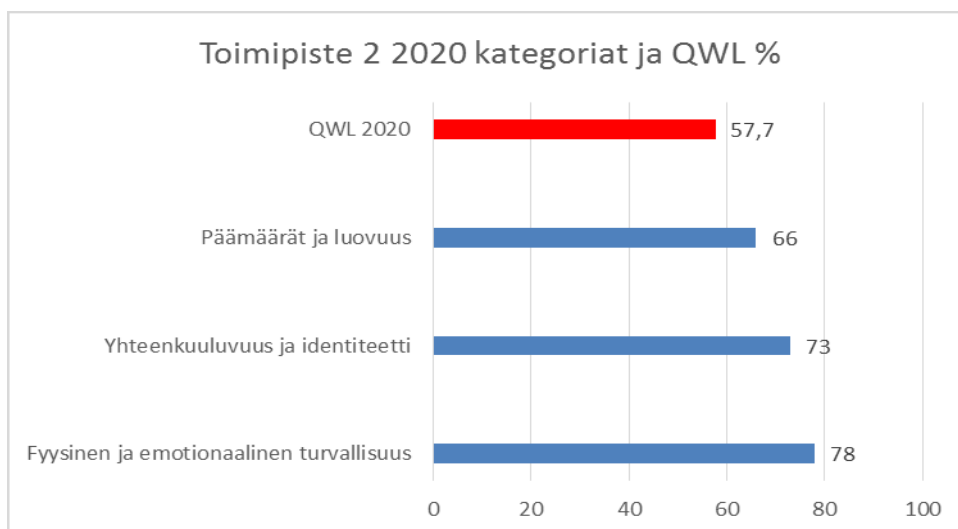
Viimeisenä on kategoria Päämäärät ja luovuus. Kaikkien kysymysten arvot ovat laskusuhdanteessa, mutta eniten arvo muuttui kysymyksessä ”Minulla on mahdollisuus osaamiseni kehittämiseen työpaikallani” arvosta 4,83 arvoon 3,67 ja ”Olen innostunut työstäni” arvosta 4,67 arvoon 3,33.

Suurimmat kehityskohteet ovat 2020 kyselyn jälkeen esimiestyön kokemukset, yksilöllisen työosaamisen kehittäminen ja työn innostavuus. Yrityksen mukaan, toiminnan kehittäminen jatkuu, esiin tulleet haasteet huomioiden.

Seuraavien kaavioiden 14 ja 15 välillä nähdään vielä QWL indeksin 23,8 % muutos vuodesta 2018 vuoteen 2020:



Kaavio 14. Toimipiste 2 2018 kategoriat ja QWL %



Kaavio 15. Toimipiste 2 2020 kategoriat ja QWL %

Toimipiste 3

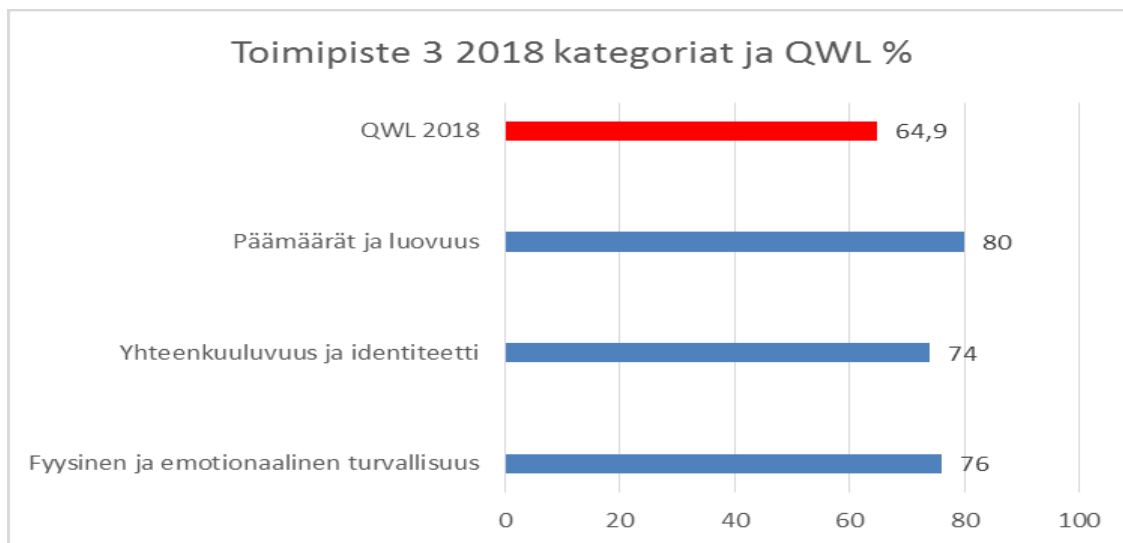
Fyysinen ja emotionaalinen turvallisuus kategoriassa arvot ovat pysyneet lähes ennallaan välillä 2018 ja 2020. Erityisesti ”Esimieheni luottaa minuun” ja ”Pystyn vastaamaan työni vaatimukseen” saavat yli 4 keskiarvot. Merkittäviä laskuja ei ole. Yhteenkuuluvuus ja identiteetti kategoriassa suurin parannus on tapahtunut kohdassa ”Saan esimieheltäni riittävää

palautetta työstäni”. Tulos on muuttunut arvosta 2,60 arvoon 3,60. Suurin pudotus on ollut puolestaan kohdassa ”Minulla on vaikutusmahdollisuuksia työssäni”. Tulos on muuttunut arvosta 4,2 arvoon 3,8.

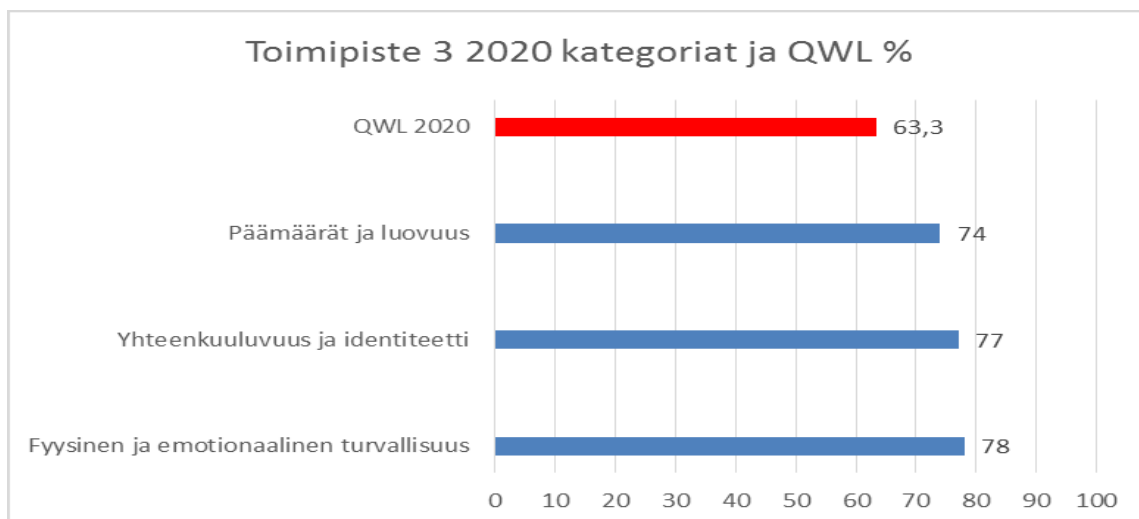
Päämäärät ja luovuus kategoriassa on ollut laskua jonkun verran. Kysymykset ”Minua arvostetaan työssäni” arvo muuttui 3,80:sta 3:een ja ”Olen innostunut työstäni” arvo laski 4,40:sta 4:ään..

Toimipiste 3 kohdalla pätevät samat kehityssuunnat eli esimiestyön kokemukset ovat parantuneet, mutta yksilötason vaikutusmahdollisuudet, koettu arvostus ja innostuneisuus ovat laskussa. Työn houkuttelevuutta parantavia toimenpiteitä tarvitaan sekä yksilöllisyyden näkyvyyden parantamisessa työyhteisössä ja itse työssä.

QWL indeksissä ei ole tapahtunut kahden vuoden aikana merkittäviä eroja, päämäärät ja luovuus kategoria on laskussa ja yhteenkuuluvuus ja identiteetti ja fyysinen ja emotionaalinen turvallisuus kategoriat ovat puolestaan nousussa. Näistä tekijöistä kertovat kaaviot 19 ja 20.



Kaavio 19. Toimipiste 3 2018 kategoriat ja QWL %



Kaavio 20. Toimipiste 3 2020 kategoriat ja QWL

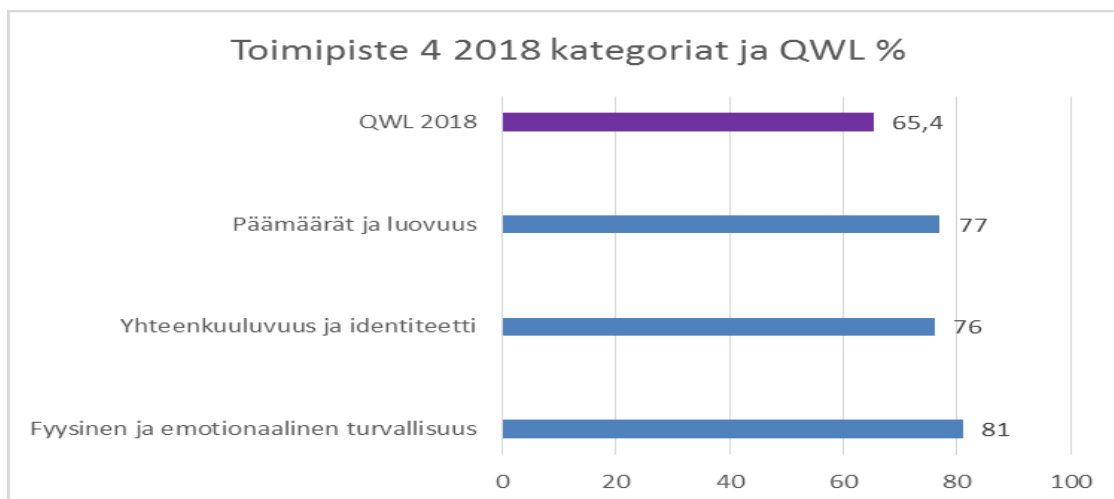
Toimipiste 4

Fyysinen ja emotionaalinen turvallisuus kategoriassa suurin positiivinen muutos on ollut kysymyksessä ”Esimieheni puuttuu tarvittaessa työyhteisöni”. Muutos on ollut arvosta 3,52 arvoon 4,24. Palautuminen työstä on saanut hieman heikomman arvon 2020 kuin 2018, arvosta 3,96 arvoon 3,67.

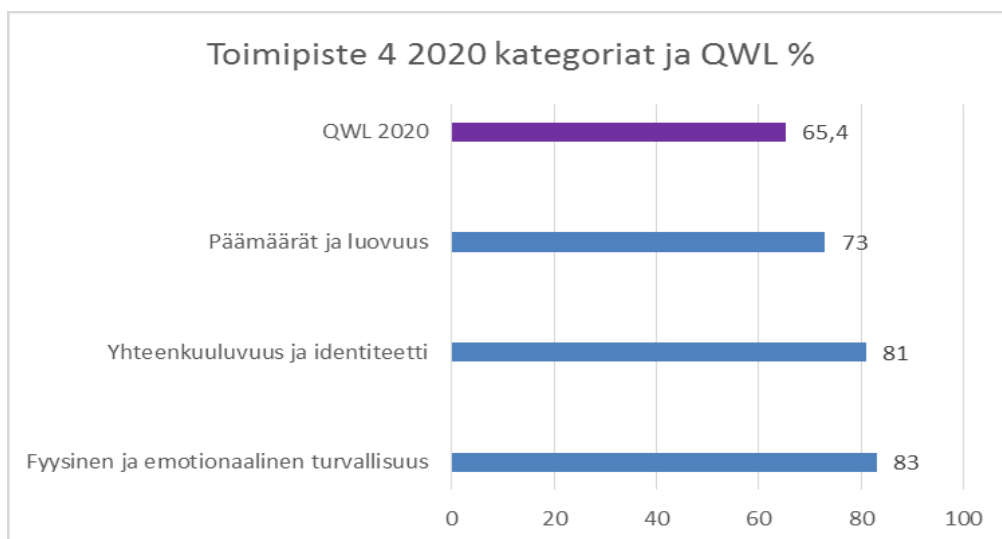
Yhteenkuuluvuus ja identiteetti kategoriassa on monen kysymyksen kohdalla lähes samat keskiarvot. Eniten keskiarvo on muuttunut kysymyksen ”Saun esimieheltäni riittävästi palautetta työstäni” arvosta 3,17 arvoon 3,79.

Päämäärät ja luovuus kategorian keskiarvot ovat hieman laskussa. Etenkin kohdissa ”Minua arvostetaan työssäni” (arvosta 3,91 arvoon 3,67), ”Olen innostunut työstäni” (arvosta 4,04 arvoon 3,70) ja ”Koen itseni energiseksi työssäni” (arvosta 3,74 arvoon 3,42).

QWL indeksi on pysynyt kahden vuoden aikana täsmälleen samana, mutta kategorioiden välillä on hieman eroja. Näistä kertovat kaaviot 24 ja 25.



Kaavio 24. Toimipiste 4 2018 kategoriat ja QWL %



Kaavio 25. Toimipiste 4 2020 kategoriat ja QWL (1-5)

Päämäärät ja luovuus tekijät ovat siis laskussa. Työn houkuttelevuuteen, arvostuksen kokemuksiin ja palautumiseen liittyvät kehitys ideat koskevat myös tämän toimipisteen jatko-toimenpiteitä.

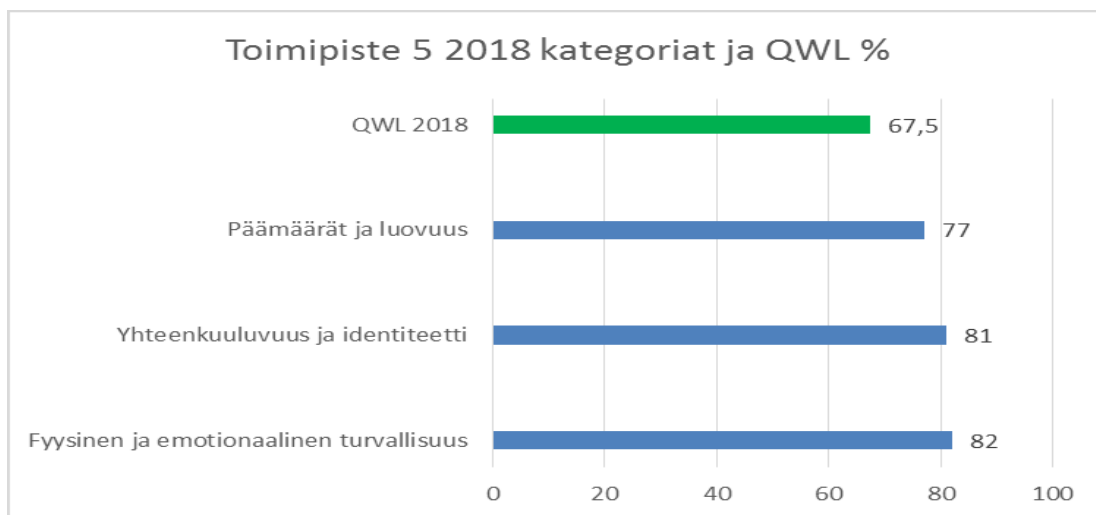
Toimipiste 5

Fyysinen ja emotionaalinen turvallisuus kategoriassa suurimmat muutokset olivat ”Esimieheni puuttuu tarvittaessa työyhteisöni ongelmatilanteisiin” (kasvu arvosta 3,86 arvoon 4,24) ja ”Palaudun työstäni riittävästi” (kasvu arvosta 3,67 arvoon 4,10).

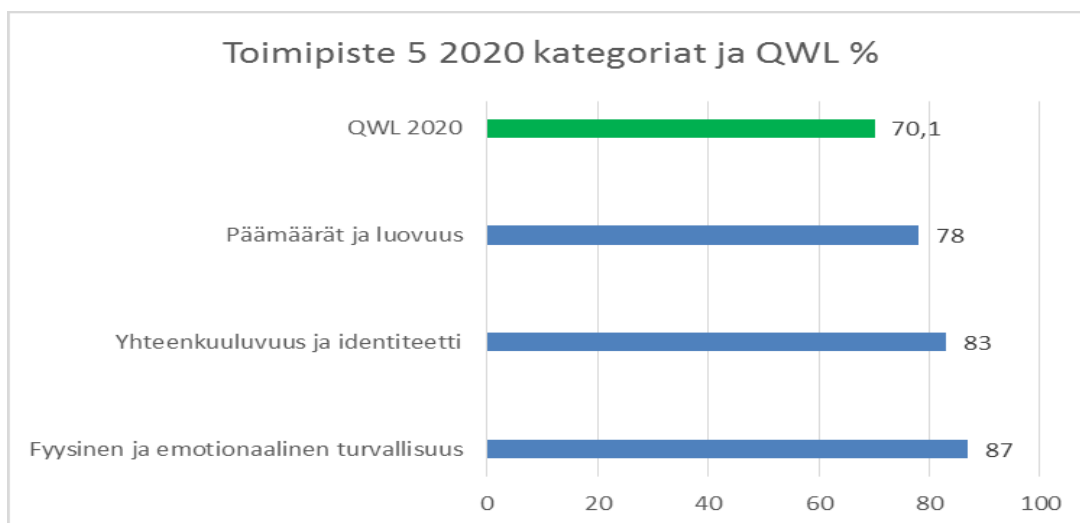
Yhteenkuuluvuus ja identiteetti keskiarvojen välillä ei esiintynyt suurempia eroja. Arvo kohdassa ”Esimieheni on reilu kaikkia kohtaan” nousi hieman, arvosta 4,31 arvoon 4,56.

Päämäärät ja luovuus kategoriassa ”Kehitämme yhdessä uusia tapoja tehdä työtä” esiintyi suurin muutos arvosta 3,58 arvoon 4,02.

QWL indeksi on hieman noussut, muutoin kategorioiden keskiarvot ovat pysytelleet samoilla tasoilla. Tämä nähdään kaavioista 29 ja 30.



Kaavio 29. Toimipiste 5 2018 kategoriat ja QWL %

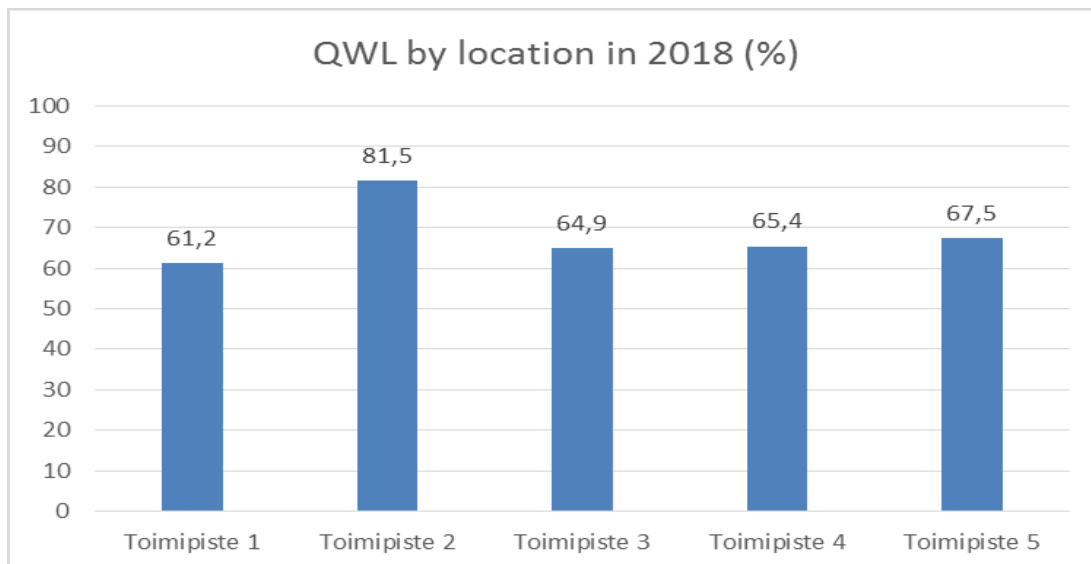


Kaavio 30. Toimipiste 5 2020 kategoriat ja QWL %

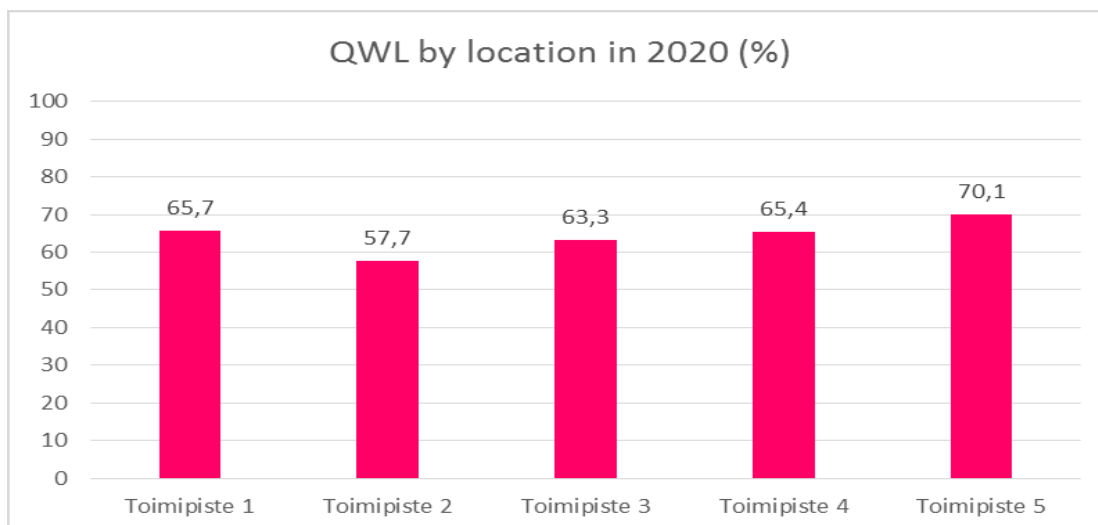
Esimiestyön ja yhdessä tekemiset kokemukset ja palautuminen ovat parantuneet toimipiste 5 kohdalla. Vuoden 2018 kyselyn jälkeen tehdyt toimenpiteet, kuten viestinnän parantaminen ja työyhteisön vuorovaikutuksen kehittäminen lisäämällä työntekijän ja esimiehen välisiä keskusteluja, ovat tuottaneet positiivista tulosta esimiestyön kokemuksissa.

QWL vertailu toimipisteittäin

Kaavioista 31 ja 32 voidaan vielä vertailla kuinka paljon QWL indeksi on muuttunut toimipisteittäin kahden vuoden aikana:



Kaavio 31. QWL by location in 2018 (%)



Kaavio 32. QWL by location in 2020 (%)

Eniten muutoksia havaitaan toimipiste 2 kohdalla, jossa QWL indeksi on reilussa laskussa. Seuraavaksi suurin muutos on toimipiste 1 kohdalla, jossa QWL on nousussa. Myös toimipiste 5 kohdalla QWL on positiivisen nousujohdannainen.

Yrityksen toiminta on kansainvälistä ja johtamiskulttuurit voivat vaihdella lokaatioittain erinäisin tavoin. Toimipistekohtaiset kehityssuunnitelmat ovat ensisijaisen tärkeitä ja säännöllinen työyhteisökyselyn sekä pienempien kyselyiden suorittaminen, antavat ajankohtaista tietoa työyhteisöjen tilanteesta ja kokemuksista.

Simulaatiopeli

Tulosten jälkeen voidaan kokeilla simulaatiopeliä (Kesti 2020.) Tämän tarkoituksena on tarkastella liiketoiminnan tilaa ja mahdollisia kehityskohteita kyselyn avulla saatujen lukujen perusteella. Syötetään tarvittavat tiedot peliin, aloittaen perustiedoista: minkälainen on liiketoiminnan tilanne, tasainen, kasvava vai haastava. Sitten kerrotaan onko työelämänlaatua mitattu, perinteinen, QWL – indeksi vai ei ole mitattu. Sitten syötetään kategorioiden (FE, YI ja PL) prosentit. Seuraavaksi tiimin koko, joka voi olla vaikka koko henkilöstö. Eritellään vielä kuinka paljon on vakituisia ja kuinka paljon osa-aikaisia ja uusia työntekijöitä. Sitten syötetään poissaolot, onko pitkiä, lyhyitä tai tapaturma poissaoloja.

Tämän jälkeen avautuu ikkuna, jossa testaaja valitsee vaihtoehtojen luettelosta omaa yritystään / tiimiään koskevat haasteet / ongelmat ja positiiviset asiat / tekemiset. Tämän jälkeen päästään itse analyysiin, jossa tekoäly ilmoittaa sekä riskianalyysin että toimenpideehdotukset. Tekoäly ilmoittaa samalla myös liiketoiminnan euromääräiset säästöt vuositasolla.

Syötetään Sympan tiedot peliin organisaatiossa vuoden 2020 kyselyn perusteella. Liiketoiminnan tila on hyvä, kasvava markkina, QWL – indeksi on mitattu ja syötetään kategorioiden prosentit kyselyn tulosten perusteella. Henkilöstön määrä on 126, joista määräaikaisia on 2 ja vakituisia 124. Tässä koeversiossa poissaolojen vaikutusta ei ole vielä huomioitu, mutta tulevaisuuden jatkokehittämissä tekijät ovat valmiina lähtötiedoissa. Seuraavaksi syötetään Sympan kanssa yhteisesti mietityt haasteet sekä positiiviset tekijät. Kaikkien tarvittavien tietojen syöttämisen jälkeen, päästään itse kehitysehdotuksiin. Tekoäly antaa tuloksen, jossa ehdotettujen parannustoimenpiteiden kautta saataisiin säästöä vuodessa 150e / työntekijä ja tiimitasolla noin 19 000 e.

Peli päättee tulosten perusteella, että on olemassa haasteita, joihin tulee puuttua ennakkoivasti. Toimenpide ehdotukset ovat seuraavat: **Työelämäinnovaatiot** (työtavat, prosessit työvälitteet yms) ovat optimaalisia työyhteisöryhmäkohtaisia parannuksia, joilla lisätään ryhmän työtehokkuutta ja työssä jaksamista, työntekijöiden osaamista ja luovuutta hyödyntäen. Työyhteisö innovoi ja toteuttaa yhdessä esimiehen kanssa työelämänlaatua parantavia kehitystoimenpiteitä. Innovaatiot voivat koskea esimerkiksi työn uudelleen organisoimista, johtamisen ja esimiestyön uusia käytäntöjä, yhteistyön kehittämistä organisaation sisällä ja olemassa olevan teknologian parempaa hyödyntämistä työssä.

Kehittämistoimenpiteet asiakaspalautteen perusteella: nämä käsittävät asiakastytytyväisyyttä parantavia toimenpiteitä, joita toteutetaan yhdessä työntekijöiden kanssa. Käydään läpi mahdolliset reklamaatiot ja palautteet yhdessä ryhmän kanssa ja otetaan myös asiakas mukaan tulevaisuuden kehitystyöhön. Esimies arvioi mitkä muutostoimenpiteet

vaativat nopeaa toimintaa ja mitkä taas vaativat pitkäjänteisempää työtä. Toimintatapojen kehittämisessä korostuu työntekijöiden ohjaus sekä johtaminen muutoksessa niin, että muutostoimenpiteet vakiintuvat tiimin uusiksi toimintamalleiksi. On tärkeää, että esimies huolehtii siitä, että kaikki työntekijät tulevat kuulluiksi ja yhdessä tekeminen tapahtuu avoimesti ja kannustavasti. Tavoitteiden tulee olla selkeitä, että jokainen työntekijä ymmärtää, miksi muutos on tarpeellista. (Kesti 2020.)

Liiketoiminnan tavoitteiden hahmottamisen lisäksi, simulaatiopeljä voidaan käyttää myös toisenlaisiin tarkoituksiin. Esimerkiksi Nordic Morning niminen yritys on lanseerannut pelin, jonka tarkoituksena on tutustuttaa työntekijät konsernin toimintaan. Toimintatapojen sisäistämisen ajateltiin olevan tehokkaampaa sosiaalisen pelin avulla kuin perinteisten esitysformaattien apuna käyttäminen. Peli on tuotettu Nordic Morningin eri yhtiöiden yhteistyönä ja ideana on tehdä konsernin toimintatavat tutuiksi arjen tekoina. Peli haastaa avoimuuteen ja asioiden jakamiseen. (Kuvaja 2015.)

Eri tilanteiden harjoittelu muutosjohtajuudessa on myös mahdollista simulaatiopelissä. Wallbreakers-simulaatiopeli perustuu muutosjohtamisen ja muihin johtamisen teorioihin ja eri persoonallisuustekijöihin. Tarkoituksena on esimerkiksi muuttaa muutosvastarinta ymmärrykseksi, hyväksynnäksi ja tueksi. Valmennus on tarkoitettu esimiehille, johdolle ja kehityshankkeiden vastuuhenkilöille. Pelissä opitaan kokemuksen kautta miten konkreettiset johtamistoimenpiteet vaikuttavat erilaisten ihmisten motivaatioon ja sitoutumiseen. (Muutostaito 2019.)

7 YHTEENVETO TUTKIMUKSESTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Ennen tulevaisuuteen suuntaamista on käännettävä hetkeksi katse menneisyyteen, jotta nähdään, mitä kaikkea on jo tehty kehittymisen hyväksi. Vuoden 2018 työyhteisökyselyn jälkeen Sympalla laadittiin kolmitahoinen kehityssuunnitelma, jossa huomioitiin kyselyssä nousseet tärkeimmät tekijät sekä niiden kehittäminen. Kehittämiskohteiksi nousivat viestinnän parantaminen, organisaation strategisen kyvykkyyden tunnistaminen ja palautuminen.

Viestinnän parantaminen: Avoimuus luo selkeyttä ja rakentaa luottamusta organisaatiossa. Tavoitteena oli viestinnän kehittäminen ja selkeyttäminen koko organisaatiossa. Konkreettisine keinoina olivat sisäisten viestintäkanavien karsiminen ja selkeytys, koko yrityksen kuukausittaisen informaatiotilaisuuden tiivistäminen ja selkeyttäminen, sekä säännöllisesti kaksi kertaa vuodessa jokaisen työntekijän ja esimiehen välillä toteuttava One on One-keskustelu. Jokaisessa työntekijän ja esimiehen välisessä keskustelussa on mukana koko organisaation yhteinen tärkeäksi ja ajankohtaiseksi tunnistettu tema.

Tunnistetaan organisaation strateginen kyvykkyyden taso: Tunne organisaation tulevaisuuden kasvun kyvykkyyden tarpeet ja nykytilanne. Mitä organisaation ydinkyvykkyyksiä Sympalla on, ja mitä tarvitaan kasvun ja kehityksen takaamiseksi? Mikä tuo asiakkaille lisäarvoa, ja mistä tekijöistä se koostuu? Kehityshankkeen aikana tunnistettiin yrityksen nykytilanne ja kehitystarpeet kyvykkyyden- ja tiimitasolla. Kyvykkyyden tasot viedään jatkossa osaamistasolle, jolloin niitä voidaan varmistaa ja kehittää myös yksilönäkökulmasta.

Palautuminen: Palautuminen työstä on jaksamisen perusedellytys. Sairaspoissaoloihin ja mahdolliseen uupumukseen on puututtava jo varhaisessa vaiheessa. Sairaspoissaolojen määrä haluttiin saada laskuun, sekä tarjota koko henkilöstölle tietoutta sekä konkreettisia työkaluja palautumisen tukemiseen työpäivän aikana sekä sen jälkeen. Yrityksessä järjestettiin useita webinaareja aiheesta ja lisäksi työpaikan ergonomiaan on panostettu ammatillaisten avustuksella.

Tiimien ja esimiesten jatkuva tukeminen kuuluu myös palautumista edistävänä tekijänä konkreettisiin toimenpiteisiin ja henkilöstölle on tarjottu käyttöön ilmaiseksi myös Head-space sovellus, joka tarjoaa mindfulness-työkaluja hyvin erilaisiin tilanteisiin ja tarpeisiin nopeasti ja helposti. Osana palautumisen tukemisen kehittämishanketta yrityksessä luotiin myös uusi varhaisen tuen malli, jonka toteutuksesta arjessa koulutettiin myös esimiehiä.

Sympalla on myös hyvinvointitoimikunta, joka kokoontuu keskustelemaan ajankohtaisista asioista kerran kuukaudessa. Työhyvinvointitoimikunnassa on jäsen joka maasta tai toimipisteestä, jotta kansainvälisyys, paikallistuntemus ja toimipaikkakohtaisuus voidaan varmistaa. (Aarnisalo 2020.)

Sympan kasvu yrityksenä on ollut nopeatempoista. Henkilöstön määrä on kasvanut merkittävästi kahden kyselyn välillä, joten rekrytointi on ollut aktiivista. Kesällä 2020 Sympan kasvavaan joukkoon liittyi myös uusi sijoittaja ja uusien tuulien myötä, henkilöstön huomiointi ja jatkuva viestintä nousevat yhä tärkeämmiksi tekijöiksi. Yrityksessä on tehty paljon toimenpiteitä esimerkiksi palautumisen ja työssä hyvinvoinnin lisäämiseksi. Kun muutos on jatkuvaa, myös henkilöstö vaatii uudistuvaa panostamista.

Vertailussa on muistettava, että on kyse monien erilaisten maiden kulttuureista ja johtamisesta. Myös se vaikuttaa mielipiteiden variaatioon, onko toimipisteessä useita kymmeniä vai vain muutamia työntekijöitä. Suuntaa antavia tuloksia on toki selkeästi havaittavissa. On hyvä peilata eri toimipisteiden kysymysten välisiä eroja, mutta myös katsoa tuloksia kategorioiden prosentuaalisten erojen perusteella sekä etenkin QWL – indeksin kautta ja luoda konkreettisia toimintaehdotuksia nämä asiat huomioiden.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli organisaation henkilöstön hyvinvoinnin kartoittaminen ja kehittäminen ja henkilöstötuottavuuden parantaminen työelämänlaadun kokemusten kautta. Työn tavoitteena oli tarjota konkreettisia kehitysehdotuksia johtamisen avuksi, joilla henkilöstötuottavuutta saadaan parannettua ja toimenpiteiden kautta saadaan kasvatettua liikevaihtoa. Tutkimuskysymykset olivat: **Millä konkreettisilla toimilla henkilöstötuottavuutta saadaan parannettua yrityksessä? Miten työelämänlaadun mittausta saadaan toimivaksi ja säännölliseksi mittariksi johtamistyössä?**

Henkilöstötuottavuus on merkittävä osa henkilöstöjohtamista. Työelämänlaadun kokemuksella on puolestaan ensisijaisen tärkeä merkitys työn tuottavuudessa. Kevään 2020 kysely tehtiin ennen kaikkea siksi, että oli erittäin tärkeää saada kokonaiskuva henkilöstön ja työyhteisön tilanteesta koko työelämääkin muuttaneen pandemian seurauksena. Viime kevään kyselyn tulokset osoittavat, että vahvimpana positiivisena muutoksena on esimiestyön kokemus suurimmassa osassa toimipisteissä. Esimiehen antama palaute ja esimiehen puuttuminen työyhteisön ongelmatilanteisiin oli keskimääräisesti parantunut kahden vuoden aikana. Palautuminen työstä oli parantunut osittain, mutta kuitenkin vielä osa oli palautumisen suhteen laskusuhdanteessa. Jotta esimiestyö saataisiin mahdollisimman tasapuolisesti hyvälle tasolle koko organisaatiossa, voidaan tehdä muun muassa seuraavia toimenpiteitä: Panostetaan esimiesten koulutukseen, joihin kaikkien esimiesten tulee osal-

listua. Runko muutokselle ja kehitykselle saadaan yhteisellä koulutuksella, jolloin esimiesten yhteishenki parantuu ja heidän tiimensä ovat samanarvoisessa asemassa, koska koulutusten myötä saadaan uusi tapoja johtamiseen.

Innostava esimies kannustaa työntekijöitään, arvostaa heidän yksilöllistä osaamistaan, on rehellinen ja aito, sallii virheet, toimii esimerkkinä ja kantaa loppupelissä vastuun kokonaisuudesta. Esimiehen itsensä johtaminen on erittäin tärkeää. Kun esimies tuntee omat vahvuutensa ja haasteensa, hän osaa arvostaa tiimissään olevia taitavampia tekijöitä kuin hän itse. (Hakanen, Koskensalmi, Pahkin, Seppälä 2015, 17.) Itsensä johtaminen on monitahoista itseen kohdistuvaa vaikuttamista ja itsensä ohjaamista. Se on jatkuvaa muuttamista, uuden oppimista ja vanhasta poisoppimista, ajan saatossa muodostuneiden asenteiden ja uskomusten kyseenalaistamista, mutta erityisesti vastuun ottamista itsestä ja toisista. Tavoitteena on löytää oma paikka tässä elämässä omat arvonsa ja ihanteensa tiedostaen ja elämällä niiden mukaisesti. (Salmimies 2008, 21.) Itsensä johtamisen taitava esimies haastaa itsensä aika ajoin, tekemällä kyselyn, miten erinäiset asiat työyhteisössä ja myös omassa työssä sujuvat. Testejä saa helposti ilmaiseksi verkosta. Testin täyttämiseen ja pohdintaan menee muutama minuutti.

Esimiehen saama palaute työntekijöiltään on myös hyvin oleellista, jotta toimintaansa voi parantaa. Sympalla on koko pandemia-aikana kannustettu kaikkia aktiiviseen kommunikointiin niin omassa tiimissä kuin yli tiimien ja toimipaikkarajojen. Aamukahvit ovat olleet yleisesti käytössä maaliskuusta lähtien, ja myös muita henkilöstön aktiviteetteja on ideoitu etätyöskentelyn aikana. Myös esimerkiksi etätyöskentelyn ja kommunikoinnin tukemiseen on panostettu ja kannustettu aktiivisesti.

Henkilöstön ikäjakauma vaikuttaa asioiden kokemiseen. Digitalisaation maailmaan ja yhteiskuntaan syntynyt sukupolvi ei vierasta auktoriteetteja samoin kuin aikaisemmat sukupolvet ja esimiehen auktoriteetti ei ole sama kuin hierarkkinen asema. Esimiehen on ansaittava asemansa johtamistaitojensa, osaamisensa ja asiantuntijuutensa avulla. Tulevaisuuden johtamiseen vaikuttaa paljon myös se, että uuden polven työntekijät uskovat itseensä ja osaamiseensa eri tavalla kuin aikaisemmat sukupolvet. Työntekijöinä digiajan nuoret kaipaavat mahdollisuuksia toteuttaa itseään, vaikuttaa asioihin, mutta samalla he ovat myös valmiita ottamaan vastuuta. Johtajan tehtävänä tulee korostumaan ihmisten oppimaan auttaminen ja itseohjautuvampien tiimien ohjaaminen. (Lehtinen 2016.) Tämä lisää seuraavassa osiossa esille tulevien tekijöiden kehittämisen haasteita.

Yleisimmäksi haasteeksi koko organisaatiotasolla osoittautui kuitenkin **työn imu**. Innostuneisuus, energisyys, arvostuksen kokemukset ja kokemus mahdollisuuksista vaikuttaa osaamisen kehittämiseen yksilötasolla, olivat kyselyn mukaan laskussa. Poikkeuskevät toki selittänee ilmiön osittain, mutta koska tekijät sijoittuvat PL-kategoriaan eli päämäärät ja luovuus tekijöihin, on syytä tarkastella kyseisen kategorian tekijöitä hieman laajemmin.

Päämäärät ja luovuustekijät vaikuttavat suorituskykyyn merkittävästi. Suorituskyvyn kasvattamiseksi tarvitaan keinoja henkilöstön jaksamiseen ja yksilöllisen osaamisen tukemiseen ja kehittämiseen. Tässä monipuolinen lähiesimiesten koulutus ja heidän panostuksensa jokaisen alaisensa kokemukseen ja osaamiseen, vaikuttavat tulevaisuuden tulokselliseen kehitykseen. Osaamisen monipuolinen kehittäminen edesauttaa työntekijän yritykseen sitoutumista. Työn imun merkitys työn mielekkyydessä, ja sen kautta myös tuloksellisuudessa, on merkittävä. Kun yksilö kokee työn imua eli positiivista tarmokkuutta työtä kohtaan, myöskään ponnistelua vaativat tilanteet eivät tuota ahdistusta. Töihin on mukava mennä, työ haastaa riittävästi, mutta ei liikaa ja energiaa riittää myös työpäivän jälkeen. Työntekijä on halukkaampi uudistamaan työtään, kun lähtötilanne on positiivinen: halutaan yhdessä panostaa kohti parempaa tulevaisuuden työyhteisöä ja organisaatioon sitoutumista. (Hakanen, Koskensalmi, Pahkin, Seppälä 2015, 8.)

Erilaiset työhön liittyvät voimavarat lisäävät imua. Jotta tuloksia saataisiin seuraavassa kyselyssä noususuhdannetta kohden, tarvitaan konkreettisia toimenpiteitä asioiden korjaamiseksi. Itse työn kokemusta voidaan parantaa työn kehittävyiden ja monipuolisuuden kautta ja työhön vaikuttamismahdollisuuksia voidaan parantaa esimerkiksi joustavammilla työajoilla tai lisäämällä yksilöllisesti mietittyä koulutusta, josta kyseessä oleva työntekijä erityisesti hyötyy. Tai voidaan miettiä työntekijän aikaisempaa koulutustaustaa ja pyrkiä löytämään sitä kautta uusia keinoja rakentaa uusi tapa tehdä samaa työtä. (Hakanen, Koskensalmi, Pahkin, Seppälä 2015, 12.)

Aikaisemmin käsitelty esimiesten toiminta, vaikuttaa olennaisesti myös työn imun kokemukseen. Jos tiimit kokevat, että toiminta on kaikkialla tasa-arvoista, yleinen tasapaino lisääntyy. Kukaan ei voi valita esimiestään, joten heikossa johtamistyössä joku tiimi voi kokea suurtakin epäoikeudenmukaisuutta. Kehittäminen työyhteisössä luo myös muutosta. Mitä paremmin muutosjohtajuudessa on onnistuttu, sitä paremmin työyhteisö voi. Tiedottaminen on avointa ja tasapuolista, johto ottaa vastaan kehitysehdotuksia innovatiivisista työskentelytavoista tai työolojen parantamisesta ja työntekijöitä palkitaan hyvistä suorituksistaan. Jos palkitseminen ei voi olla esimerkiksi ylimääräisiä vapaita tai rahallisia bonuksia, sanallinen vilpitiön kiitos esimieheltä on erinomainen ele. Toki myös yksilöillä on erilai-

sia voimavaroja ja sekin vaikuttaa siihen, miten työtiimissä työn imu koetaan. Muutosjohtamisen ja suunnan kirkastamiseksi Sympalla on nyt meneillään strateginen kehitysprojekti, jonka tarkoitus on vahvistaa merkityksellisyyttä kaikille työntekijöille erityisesti yrityksen muuttuessa ja kasvaessa. Tämä on yksi tärkeä tekijä, johon on haluttu panostaa myös kyselyn tulosten perusteella. Tehdyssä kyselyssä on hyvä runko, jonka pohjalta eri kategorioiden vaikuttajia voidaan vertailla keskenään. Jotta mittaus ei jäisi ainutkertaiseksi, on luotava suunnitelma jatkuvuuden saavuttamiseksi.

Tutkimustulosten perusteella voidaan suositella seuraavaa: jo olemassa olevalle dashboardille lisätään kevään 2020 kyselyn mukaiset kategoriaperusteiset prosentit ja QWL toimipisteittäin. Nämä tiedot ovat vasta suuntaa antavia ja todellinen vertailu pystytään suorittamaan seuraavan kyselyn tulosten jälkeen tai vielä paremmin, kahden seuraavan kyselyn jälkeen. On tärkeää seurata eroja lokaatioiden välillä eikä pelkästään organisaatiotasolla, koska toimipisteiden kulttuurit voivat poiketa merkittävästi toisistaan. Kun tietoa on useamman kyselyn ajalta, pystytään räätälöimään spesifimpiä ratkaisuja jokaisen lokaation tarpeisiin vastaten. Kyselyyn on asetettu hälytysrajaksi 75 %, joka tarkoittaa sitä, että sen alle menevät tulokset katsotaan sellaisiksi, joihin erityisesti tulee reagoida. Yritys voi kuitenkin asettaa tulevien kyselyiden kohdalla erilaisen hälytysrajan, jos tehdyt toimenpiteet heikompien tekijöiden kohdalla katsotaan sellaisiksi, että ne olennaisesti vaativat toisenlaisen prosentuaalisen rajan.

Järkevä kysely frekvenssi on kaksi kertaa vuodessa eli puolivuositain. Edellinen kysely on tehty toukokuussa, joten seuraava kysely olisi suotavaa tehdä joulukuussa tai tammikuussa, jos joulukuu tulee ajankohdallisesti liian pian. Ennakoivuus johtaa siihen, että riskeihin pystytään reagoimaan jo ennen ongelman syntyä. Joulutammikuu ajankohtana sopisi myös siksi, koska organisaatiossa on tapahtunut muutos kesällä, uuden sijoittajan astuessa mukaan yrityksen toimintaan. Kyselyn avulla voidaan saada henkilöstön mielipiteet esille tai mahdolliset askarruttavat asiat tilanteeseen liittyen.

Perinteisten, laajempien henkilöstökyselyiden lisäksi työpäiväkokemuksen mittaamiseen on hyvä soveltaa pienempiä kyselyitä. Tällainen kysely voidaan toteuttaa vaikka kerran viikossa ja kyselyyn vastaaminen vie minuutin tai pari ja tällä tavoin saadaan helposti tietoa työhyvinvoinnin yleisilasta (Elomaa 2020.) Sympa on toteuttanut jo aikaisemmin viikoittaisia pieniä kyselyitä ja olisi varmasti suositeltavaa jatkaa niitä myös jatkossa.

Validiteetti ja reliabiliteetti

Tieteellisessä tutkimuksessa luotettavuutta tarkastellaan validiteetin ja reliabiliteetin avulla. Reliabiliteetti tarkoittaa tulosten pysyvyyttä eli toistettavuutta. Jos tutkimus tehdään uudelleen, on saatava samat tulokset. Validiteetti tarkoittaa oikeiden asioiden tutkimista eli

tutkimuksessa käytetty mittaristo mittaa juuri sitä asiaa, mitä on tarkoitus mitata. (Kananen 2015, 343.)

Tämä opinnäytetyö perustuu kvantitatiiviseen tutkimukseen, jonka pohjana on toiminut työyhteisökysely. Yleistettävyyks tässä tutkimuksessa on erinomaisella tasolla, koska molemmat tämän työn pohjatietona käytetyt kyselyt on tehty koko henkilöstölle. Reliabiliteetin voidaan katsoa olevan myös hyvällä tasolla, koska uusi kysely tehtäisiin taas koko kohde-ryhmälle eli koko henkilöstölle. Uusinnan kautta jotkut arvot voivat toki hieman vaihdella, koska kyse on tilannetekijöistä, esimerkiksi henkilön väsymystila tai turhautuneisuus kyselyn suorittamispäivänä. Voidaan katsoa, että tulokset olisivat silti virhemarginaalin puitteissa. (Kananen 2015, 349.)

8 POHDINTA JA JATKOTUTKIMUKSET

Tämän opinnäytetyön tekeminen menestyneelle ja positiiviselle Sympalle, on ollut mielekäs prosessi. Sen perusteella, mitä olen itse perehtynyt yrityksen toimintaan ja pohjaten sitä kokemusta olemassa oleviin teorioihin, yritys on erinomaisesti johdettu ja kehitystarpeisiin on reagoitu kiitettävän nopeasti. Kasvu on ollut suurta ja nopeaa ja se luo toki omat haasteensa matkan varrella. Muutos on jatkuvaa, joten yrityksen tuloksellisuuden kannalta, tuottavuuden kehityksen tulee olla myös. Yrityksellä on henkilöstöä useammassa eri maassa ja johtamistavat poikkeavat kulttuurien perusteella toisistaan. Täten jokaiselle toimipisteelle erikseen räätälöity toimintamalli juuri kyseessä olevan lokaation toiminnan parantamiseksi, on toivottujen tulosten sekä sujuvan yhteistyön kannalta hyvin tärkeää.

Kyselyn tuloksia analysoidessa, kokeiltiin simulaatiopeliä organisaatiotason lukuja käyttäen. Suosittelen simulaatiopelin käyttöä jokaisessa toimipisteessä siten, että peliin syötetään juuri kyseessä olevan lokaation omat luvut, jolloin saadaan oikeaan suuntaan vieviä ehdotuksia, miten jatkossa tulisi toimintaa muuttaa. Isommassa toimipisteissä on järkevää pelata peliä esimiehen johdolla tiimeittäin. Tämä lisää yksilökokemusta isompaan kuvaan kuulumisesta ja avoimuutta työyhteisössä. Ennen pelaamista jokainen esimies tarvitsee perehdytyksen QWL:n sisältöön ja eri kategorioiden tekijöihin. Tästä voidaan järjestää koulutus etänä, vaikka Teamsin välityksellä. 126 henkilön henkilöstöstä esimiehiä on tällä hetkellä 22. Esimiehillä on varmasti hyvin erilaisia taustoja. Jokaiselle tarjotaan samanlainen perehdytys, jonka kautta halutaan saavuttaa yhtenäinen ymmärrys siitä, mitä työelämänlaadun jatkuvalla mittauksella halutaan saavuttaa. Koska esimiehet ovat erilaisia ja saattavat käyttää esimiestyössään erilaisia johtamiskäytäntöjä, työelämänlaadun suhteen tulee luoda hyvin selkeät raamit. Kaikkien tiimien tulee olla samanarvoisia.

Etätyö voi olla monelle vaihtoehto myös pandemian jälkeen. Yritystasolla tällaisen vaihtoehdon tarjoaminen on joustavuuden osoitus. Etätyö toki vaatii erilaisia esimiestaitoja kuin perinteinen vuorovaikutus. Lisäksi se vaatii molemminpuolista luottamusta. Esimiesten erilaiset kokemustaustat luovat pohjaa heidän johtamistyyyleilleen ja pystyäkseen tukemaan jokaista työntekijää yksilöllisellä tasolla, tarvitaan virittäytymistä uudenlaiseen tulevaisuuteen. Tiimien rakenne ei ehkä tarvitsisi olla perinteinen, jossa tiimiä vetää aina sama henkilö. Raportointivastuu olisi asia erikseen, mutta jos toiminta on projektivetoista, vastuuta voisi jakaa nimittämällä jokaiselle projektille aina uuden vastuuhenkilön. Näin myös yksilöllisen arvostuksen ja innostuneisuuden kokemukset nousisivat uudelle tasolle. Työntekijöiden aikaisemman koulutuksen ja työkokemuksen hyödyntäminen erilaisissa projekteissa antaisi uudenlaista sisältöä työhön, vaikkakin työntekijä olisi palkattu juuri johonkin spesifiin toimenkuvaan.

Tekoäly eli AI on erinomainen lisä liiketoiminnan ja kehityskohteiden arviointiin. Parhaimmillaan tekoäly toimii siten, että se vapauttaa resursseja varsinaiseen ihmistyöhön eli kasvotusten tapahtuvaan vuorovaikutukseen. AI (Artificial Intelligence) tarvitsee toimiakseen valtavat määrät dataa. Useat yritykset voivat kokea vaikeuksia datastrategian muodostamisessa. Kuitenkin sen päivittäminen on hyvin tärkeää tekoälyn laajan hyödyntämisen kannalta. Hyvin määritelty johtajuus toimii datan varastoinnin ja monipuolisen käytön ydintähtämisena. Jos tekoälyn hyödyntäminen strategiassa nähdään olennaiseksi, olisi hyvä palkata henkilö hoitamaan pelkästään datanhallinta kenttää ja valita tehtävään sellainen henkilö, joka ymmärtää teknologian ja asiakassuhteiden yhteyden. Ajattelutavan uudistaminen tiedon varastoinnissa ja sen hyödyntämisessä liiketoiminnassa on sysäys kohti toimivaa tiedolla johtamista. Datastrategiaan tulisi sisältyä ainakin päätökset siitä, miten erilaiset prosessit helpottavat olemassa olevia liiketoiminta käytäntöjä tai miten ne auttavat tuottamaan uusia käytäntöjä. Myös mallioppiminen kannattaa tässä luomisprosessissa: opitaan markkinoiden johtavilta yrityksiltä, miten he priorisoivat voimavarojaan ja kuinka he onnistuvat suoriutumaan paremmin kuin kilpailijat. (Compton 2019.)

Tieteellisen näkökulman kannalta, työelämänlaadun lisätutkimukselle ja ennen kaikkea selkeän syy-seuraus oppaan laatimiselle esimiehiä varten, olisi tarvetta. Kun kyselyitä tehdään ja tulkitaan, on syytä ymmärtää käytännön esimerkein mikä tekijä vaikuttaa mihinkin ja mitkä tekijät reagoivat toistensa kanssa. Informaatiota ja tutkimusta on paljon, mutta harvemmalla on niin paljon aikaa yksittäisen aihealueen kartoittamiseen, jotta saataisiin aikaiseksi käytäntöön asti vietävä toimintamalli. Tiedon asianmukainen koonti yhteen paikkaan, esimerkiksi oppaan muodossa, olisi kätevää. Toki yritykset eroavat toisistaan monilta osin, mutta työelämänlaadun parantaminen ja eri tekijöiden välisten vaikutusten ymmärtäminen käytännön tasolla, auttavat yritystä kehittämään toimintaansa.

LÄHTEET

Abhishek, K. 2020. Empowerment Is The New Mantra For Growth: Six Tips To Empower Your Employees [Viitattu 16.11.2020] Saatavissa: <https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2020/11/10/empowerment-is-the-new-mantra-for-growth-six-tips-to-empower-your-employees/?sh=160518515d6e>

Aura, O. 2017. Kuntamarkkinat. Henkilöstötuottavuuden johtamisella muutoksiin.[Viitattu 28.8.2020] Saatavissa: https://www.kt.fi/sites/default/files/media/document/aura_alustus_13092017.pdf

Aura, O ja Ahonen, G. 2016 Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. Liettua. BALTO print

Aura, O., Ahonen, G., Hussi, T. 2015 Henkilöstötuottavuus ja eurot – case rakennusala [Viitattu 28.8.2020] Saatavissa: <http://docplayer.fi/43753701-Ossi-aura-guy-ahonen-tomi-hussi-henkilostotuottavuus-ja-eurot-case-rakennusala.html>

Compton, J. 2019. What's your AI data strategy? [Viitattu 14.11.2020] Saatavissa: <https://www.forbes.com/sites/intelai/2019/05/22/whats-your-ai-data-strategy/?sh=1b6b03a07ad1>

Dillon, J. 2020. Does Your CEO Understand Digital Transformation? [Viitattu 17.11.2020] Saatavissa: <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2020/11/13/does-your-ceo-understand-digital-transformation/?sh=290768f32c10>

Eklund, A. 2020. Onnistunut perehdytys sitouttaa ja parantaa tuottavuutta – Huolehdi 5 avainkohdasta [Viitattu 1.9.2020] Saatavissa: <https://www.brik.fi/onnistunut-perehdytys-sitouttaa/>

Elomaa, T. 2020. Kuinka usein henkilöstökysely kannattaa toteuttaa? [Viitattu 9.11.2020] Saatavissa: <https://blog.zef.fi/kuinka-usein-henkilostokyselyita-kannattaa-tehda>

Finlex, 2002. Työturvallisuuslaki [Viitattu 1.9.2020] Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

Forbes coaches council 2020. 14 Smart Ways For Leaders To Balance Tech Adoption With Employee Well-Being [Viitattu 28.8.2020] Saatavissa: <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2020/02/11/14-smart-ways-for-leaders-to-balance-tech-adoptionwith-employee-well-being/#29c725756a22>

Hakanen, J., Koskensalmi, S., Pahkin, K. Seppälä, P. 2015. Esimies – Inpistä! Esimiehelle työkirja. Helsinki. Kopio Niini Oy

Herzberg, F. 1987. One more time: How do you motivate employees?.Harward Business Review 109-120.

Juuti, P. 2013. Jaetun johtajuuden taito. Juva. Bookwell Oy

Kankaanpää, H., Leppänen, I., Rantanen, J. 2020. Johda tunneilmastoa – Vapauta työyhteisösi todellinen potentiaali. Alma Talent | Helsinki 2020 [E-kirja] Saatavissa: [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.saimia.fi/teos/DAJBIXDTEB#kohta:Johda\(\(20\)tunneilmastoa/piste:t8/piste:t8](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.saimia.fi/teos/DAJBIXDTEB#kohta:Johda((20)tunneilmastoa/piste:t8/piste:t8)

Kauhanen, J.2018. Esimies tuottavuuden kehittäjänä. Viro. Helsingin seudun kauppamari / Helsingin kamari Oy

Kesti M. (2020). Artificial Intelligence Mentor for Human Capital Management, The Virtual AI-Summit 2020, Informatech. [Viitattu 2.11.2020] Saatavissa: https://tmt.knect365.com/ai-summit-hong-kong/speakers/marko-kesti/#initiate_artificial-intelligence-mentor-for-human-capital-management

Kesti, M.2019. Digitaalinen älykkyys nostaa tuottavuutta [Viitattu 28.8.2020] Saatavissa: <https://markokesti.wordpress.com/tag/henkilostotuottavuus/>

Kesti, M. 2014a. Henkilöstövoimavarat tuottaviksi. Adobe Digital Editions version [E-kirja] Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/book/9789525684544>

Kesti, M. 2014b. Yrityksen tuottavuus [Viitattu 4.9.2020] Saatavissa: www.keuke.fi/yrityksen-tuottavuus-kesti.pdf

Kesti M. 2013. Hiljaiset signaalit esimiestyössä. Sastamala. Vammalan kirjapaino Oy

Kesti,M. 2010. Strateginen henkilöstötuottavuuden johtaminen. Hämeenlinna. Kariston kirjapaino Oy

Korhonen, N. 2020. Etäjohtaminen etätyön menestystekijänä. YAMK – opinnäytetyö. Hämeen ammattikorkeakoulu, Liiketoiminnan kehittäminen. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2020060116049>

Kuvaja, S.2015. Toimintatavat tutuiksi pelaamalla [Viitattu 17.11.2020] Saatavissa: <http://reporting2015.nordicmorning.com/fi/yritysvastuu/toimintatavat-tutuiksi-pelaamalla.html>

Lehtinen, E. 2016. Vieraskynä: Digijohtajuus tulee vauhdilla - oletko valmis? [Viitattu 9.11.2020] Saatavissa: <https://www.digimuutos.fi/vieraskyna-digijohtajuus-tee-vauhdilla-oletko-valmis/>

Levanto, S.2018. Itsensä johtaminen ja valmentaminen [Viitattu 9.9.2020] Saatavissa: <https://psykologiaa.com/2018/05/08/itsensa-johtaminen-ja-valmentaminen/>

Löfgren – Kortela, M. 2016. Työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelma esimiestyön tueksi. YAMK – opinnäytetyö. Satakunnan ammattikorkeakoulu, Terveiden edistämisen koulutusohjelma. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2016060912598>

Manka, M-L. 2011. Työnilo. Helsinki: WSOYpro Oy.

Moodmetric, 2018. Moodmetric-älysoormuksen toiminta ja mittausdatan tulkinta [Viitattu 1.9.2020] Saatavissa: https://moodmetric.com/fi/mittaus_data_opas/

Muutostaito 2019. Wall-breakers [viitattu 16.11.2020] Saatavissa: <https://www.muutostaito.fi/palvelut/strategian-ja-muutoksen-johtaminen/wallbreakers/>

Nonaka, I. ja Takeuchi, H. 1995. The knowledge – creating company. New York. Oxford University Press.

Patel, S. 2020. How To Invest In Wellness In Your Organization [Viitattu 7.5.2020] Saatavissa: <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2020/04/01/how-to-invest-in-wellness-in-your-organization/#40d0c2046109>

Percy, S. 2020. How To Lead When Nobody Knows What Will Happen Next [Viitattu 17.11.2020] Saatavissa: <https://www.forbes.com/sites/sallypercy/2020/11/18/how-to-lead-when-nobody-knows-what-will-happen-next/?sh=72bffd5b60a5>

Phillips, P. 2020. Three Surefire Ways To Lose Employees (And Three To Ensure They Stay) [Viitattu 28.8.2020] Saatavissa: <https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2020/01/07/three-surefire-ways-to-lose-employees-and-three-toensure-they-stay/#11c1d8ae633f>

Roivainen, E. 2020. Miten esimiehet puhuvat tuottavuudesta? YAMK – opinnäytetyö. Metropolia, Sosiaali- ja terveysalan palvelujen ja liiketoiminnan johtaminen. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-202004165180>

Salmimies, R. 2008. Onnistu itsesi johtamisessa. Alma Talent Oy [E-kirja] Saatavissa: <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.saimia.fi/teos/EAEBDXGTCF#/kohta:1/piste:b32>

Sathyan, S.2020. Employee Well-Being: Embracing Conversations About Mental Health In Your Organizations [Viitattu 16.11.2020] Saatavissa: <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinessdevelopmentcouncil/2020/11/11/employee->

[well-being-embracing-conversations-about-mental-health-in-your-organizations/?sh=3150faa07817](https://www.forbes.com/sites/onemind/2020/03/17/when-home-becomes-the-workplace-mental-health-and-remote-work/?sh=3150faa07817)

Staglin, G. 2020. When Home Becomes The Workplace: Mental Health And Remote Work [Viitattu 16.11.2020] Saatavissa: <https://www.forbes.com/sites/onemind/2020/03/17/when-home-becomes-the-workplace-mental-health-and-remote-work/?sh=43a434881760>

Survey Monkey, 2020. Mikä on Likert – asteikko? [Viitattu 16.11.2020] Saatavissa: <https://fi.surveymonkey.com/mp/likert-scale/>

Sympa Oy, 2020. Sympa tarina [Viitattu 28.8.2020] Saatavissa: <https://www.sympa.com/fi/sympa/>

Sympa Oy, 2020. A new partner, a new chapter, new talent [Viitattu 26.8.2020] Saatavissa: <https://www.sympa.com/about/news-and-press/a-new-partner-a-new-chapter-new-talent/>

Takamäki, M. 2019. Myönteisen tunneilmaston vahvistaminen organisaatiossa [Viitattu 17.11.2020] Saatavissa: <https://valmennustrio.fi/onnistunut-muutos/myonteisen-tunneilmaston-vahvistaminen-organisaatiossa/>

TTK, 2020. Psykososiaalinen kuormitus [Viitattu 16.11.2020] Saatavissa: https://ttk.fi/tyoturvaluisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvaluisuuden_perusteet/tyoyhteiso/psykososiaalinen_kuormitus

TTK, 2017. Työsuojelun taloudelliset vaikutukset. [Viitattu 28.9.2020] Saatavissa: https://ttk.fi/files/6429/Tyosuojelun_taloudelliset_vaikutukset_27110.pdf

Työterveydenlaitos, 2020. Työhyvinvointi on yhteinen asia [Viitattu 10.9.2020] Saatavissa: <https://www.ttl.fi/perehdytys-tyohyvinvointiin-tyoterveyteen-ja-tyoturvaluisuuteen/tyohyvinvointi-yhteinen-asia/>

Venho, N. 2019. Voit mitata sijaintisi työhyvinvoinnin nelikentällä [Viitattu 10.11.2020] Saatavissa: <https://moodmetric.com/fi/tyohyvinvoinnin-nelikentta/>

Virtainlahti, S. (2009). Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Helsinki. Talentum. 9–111.

Suulliset lähteet:

Aarnisalo, A. 2020. Henkilöstöjohtaja. Sympa. Haastattelu 28.10.2020

Konttila, M. 2020. Työkykyjohtamisen kehittämispäällikkö. Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Elo. Sähköpostiviesti. Vastaanottaja Härkönen H. Lähetetty 16.11.2020

Savela, T. 2020. Myyntijohtaja. Sympa. Sähköpostiviesti. Vastaanottaja Härkönen, H. Lähetetty 31.8.2020