



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Meri Lehtonen

Henkilöstötuottavuus menestystekijänä

Henkilöstövoimavarojen kehittäminen Valkoisessa Puussa

Opinnäytetyö

Kevät 2024

Tradenomi (AMK), Liiketalous



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Tutkinto-ohjelma: Tradenomi (AMK), Liiketalous

Tekijä: Meri Lehtonen

Työn nimi alaotsikoineen: Henkilöstötuottavuus menestystekijänä – Henkilöstövoimavarojen kehittäminen Valkoisessa Puussa

Ohjaaja: Sami Kautto

Vuosi: 2024

Sivumäärä: 68

Liitteiden lukumäärä: 4

Opinnäytetyössä toimeksiantaja oli ravintola-alan yritys Valkoinen Puu Oy. Keväällä 2023 kohdeorganisaatiossa todettiin, että henkilöstön jaksaminen oli koetuksella koronapandemian aiheuttaman jatkuvan epävarmuuden ja taloudellisen paineen vuoksi, mikä ilmeni esimerkiksi uupumisena ja runsaina sairauspoissaoloina. Tilanteeseen reagoitiin laatimalla laaja työhyvinvointikysely ja aloittamalla sen tulosten perusteella kehittämistoimenpiteet. Syksyllä 2023 opinnäytetyön tekijä ryhtyi kehittämistyöhön henkilöstötuottavuuden hyväksi. Tämä opinnäytetyö oli toiminnallinen kehittämistyö, jonka tavoitteena oli tutkia kohdeorganisaation henkilöstötuottavuutta ja henkilöstövoimavaroja sekä miten niitä voidaan kehittää tulevaisuudessa.

Teorettisessa viitekehyksessä tarkastellaan henkilöstötuottavuutta ja sen eri osa-alueita, henkilöstöstrategiaa, henkilöstötuottavuuden johtamista ja mittaamista. Henkilöstötuottavuuden osa-alueiksi valikoitui henkilöstövoimavarat eli osaaminen, motivaatio, työhyvinvointi ja sitoutuminen. Opinnäytetyön teorettinen viitekehys on olennainen ja hyödyllinen kehittämistyön kannalta, koska se tarjoaa teoretietoa tulosten ja toimenpide-ehdotusten tueksi.

Opinnäytetyön tekijä hyödynsi tutkimuksessa Henkilöstötuottavuuden kehittämisen hankkeen eli HENTU-hankkeen opasta ja sen sisältävää kyselyä sekä työelämän laadun ja henkilöstötuottavuuden laskentakaavaa. Opinnäytetyön tutkimus toteutettiin henkilöstökyselyn avulla. Kyselyyn vastasi valtaosa henkilöstöstä, jopa 33 työntekijää, ja vastausprosentti oli peräti 82,50 %. Kyselyn avulla saatiin selville opinnäytetyön kannalta keskeisin tulos: kohdeorganisaation työelämän laadun indeksi (QWL) on jo hyvällä tasolla, mutta siinä riittää vielä kehitettävää. QWL-indeksiä parantamalla kehitetään kohdeorganisaation henkilöstötuottavuutta.

Teorian ja kyselyn tulokset osoittavat konkreettisesti talouden ja henkilöstön voimavarojen välisen yhteyden sekä voivat tarjota hyödyllistä tietoa myös muille toimialoille tai organisaatioille. Kyselyn tulosten ja niistä tehtyjen johtopäätösten perusteella opinnäytetyön tekijä koosti kohdeorganisaatiolle seitsemän erilaista kehittämisehdotusta. Kehittämisehdotukset ovat hyödynnettävissä tulevaisuudessa, ja niiden perusteella tehdyillä käytännön toimenpiteillä voi syntyä merkittävää taloudellista hyötyä henkilöstötuottavuuden kannalta.

¹ Asiasanat: Toiminnallinen kehittämistyö, henkilöstötuottavuus, henkilöstövoimavarat, työelämän laatu

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Degree programme: Business Management

Author: Meri Lehtonen

Title of thesis: Human capital productivity as a success factor – Development of personnel resources at Valkoinen Puu

Supervisor: Sami Kautto

Year: 2024

Number of pages: 68

Number of appendices: 4

The commissioner of the thesis was the restaurant industry company Valkoinen Puu Oy. In spring 2023, the target organization found that its staff's resilience was being tested due to the constant uncertainty and financial pressure caused by the Covid pandemic. It manifested itself, for example, as exhaustion and frequent sick leave. The situation was tackled by preparing an extensive job well-being survey and starting development measures based on its results. In autumn 2023, the author of the thesis began development work for the benefit of human capital productivity. This thesis was a functional development project, whose aim was to study the target organization's human capital productivity and personnel resources, and how they could be developed in the future.

The theoretical part of the thesis examines human capital productivity and its different areas, personnel strategy, and the management and measurement of human capital productivity. Personnel resources, i.e., competence, motivation, well-being at work and commitment, were selected as the areas of human capital productivity. The theoretical part is essential and useful in terms of development work because it provides theoretical information to support the results and proposals for action.

In the research, the author of the thesis used the guide of the Human Capital Productivity Development project, i.e. the HENTU project, and the survey it contains, as well as the calculation formula for the quality of working life and human capital productivity. The thesis study was carried out as a personnel survey. Up to 33 employees answered the survey, and the response rate was as high as 82.50%. From the point of view of the thesis, the most important result was that the target organization's QWL index (Quality of Working Life) was already at a good level, but there is still room for improvement. By improving the QWL index, the target organization's human capital productivity will be enhanced.

The theory and survey results concretely show the connection between the economy and personnel resources and can also provide useful information for other industries or organizations. Based on the results of the survey and the conclusions drawn from them, the author of the thesis put together seven different proposals for improvement for the target organization. The proposals can be used in the future, and the practical actions taken based on them can generate significant financial benefits in terms of human capital productivity.

¹ Keywords: Functional development project, human capital productivity, personnel resources, quality of working life

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä	2
Thesis abstract	3
SISÄLTÖ	4
Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo	6
Käytetyt termit ja lyhenteet.....	7
1 JOHDANTO	8
2 KOHDEORGANISAATION ESITTELY	11
2.1 Valkoinen Puu Oy.....	11
2.2 Mistä kaikki alkoi?	11
2.3 Missio - Helli arkeasi	12
2.4 Visio, strategia, arvot ja tavoitteet.....	12
2.5 Valkoisen Puun henkilöstöstrategia.....	14
2.6 Kohdeorganisaation nykytilanteen kartoitus . Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.	
3 TEOREETTINEN VIITEKEHYS	16
3.1 Henkilöstötuottavuuden määritelmä	16
3.1.1 Osaaminen.....	18
3.1.2 Motivaatio.....	20
3.1.3 Työhyvinvointi	22
3.1.4 Sitoutuminen	23
3.2 Henkilöstöstrategia osana henkilöstötuottavuuden johtamista	24
3.3 Henkilöstötuottavuuden laskeminen.....	27
4 KEHITTÄMISASETELMA.....	31
4.1 Työn rajaus	31
4.2 Työn tavoitteet ja tutkimuskysymykset	31
5 TOIMINNALLINEN KEHITTÄMISTYÖ.....	33
5.1 Toimintatutkimus	33
5.2 Lean-ajattelu.....	34
5.3 Kehittämistutkimus	36
5.4 Tutkimuksen menetelmät ja aineiston keruu	37

6	TOIMINNALLISEN KEHITTÄMISTYÖN TULOKSET	41
6.1	Kevään 2023 hyvinvointikyselyn tulokset ja toimenpiteet	41
6.2	Syksyn 2023 henkilöstökyselyn tulokset	41
6.2.1	Kevään kyselyn tiimoilta tehtyjen toimenpiteiden vaikutus	41
6.2.2	Työelämän laadun indeksi QWL	41
6.2.3	Motivaatiotekijät	41
6.2.4	Organisaation keskeiset kyvykkyydet	42
6.2.5	Henkilöstötuottavuuden kehittämisen hyödyt	43
6.2.6	Avoimen kysymyksen vastaukset	44
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET	45
7.1	Johtopäätökset	45
7.2	Kehittämisehdotukset	46
7.3	Kehittämisehdotusten aikataulutus	46
7.4	Prosessin luotettavuuden arviointi	47
8	POHDINTA	50
	LÄHTEET	52
	LIITTEET	55

Kuva-, kuvio- ja taulukkoluettelo

Kuva 1. The excellence of a café.	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
Kuva 2. QWL- indeksiluokat (Saikkonen ym., 2021, s. 7).	28
Kuva 3. Työelämän laadun kaava (Saikkonen ym., 2021, s. 6).	29
Kuva 4. Henkilöstötuottavuuden laskentakaava täytettynä kohdeorganisaation talouden tunnusluvuilla.	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
Kuvio 1. Työn rakenne kuviona.....	10
Kuvio 1. Työn rakenne kuviona.....	10
Kuvio 2. Henkilöstötuottavuus kuvailtu kuutiona (Aura, 2023, s. 219).	16
Kuvio 3. Kontingenssiteoria kuviona (Boyatzis, 2007).	19
Kuvio 4. Työelämän laadun keskeiset kyvykkyydet (Saikkonen ym., 2021, s. 27).	42

Kuvaotsikkoluettelon hakusanoja ei löytynyt.

Käytetyt termit ja lyhenteet

Toiminnallinen kehittämistyö	Toiminnallinen kehittämistyö opinnäytetyönä tarkoittaa tutkimusta, jonka tavoitteena on parantaa organisaation toimintaa ja suorituskykyä sekä ratkaista käytännön ongelmia.
Henkilöstötuottavuus	Henkilöstötuottavuus kuvastaa organisaation tehokkuutta ja tuloksellisuutta suhteessa työntekijöiden palkkoon.
Henkilöstövoimavarat	Henkilöstön voimavaroja ovat esimerkiksi osaaminen, motivaatio, työhyvinvointi ja sitoutuminen, jotka yhdessä muodostavat organisaation suorituskyvyn. Tehokas voimavarojen hyödyntäminen ja hallinta voivat parantaa organisaation tuottavuutta.
Henkilöstöstrategia	Henkilöstöstrategia on organisaation suunnitelma, joka määrittelee tavoitteet ja toimenpiteet henkilöstön hallinnan ja kehittämisen varmistamiseksi liiketoiminnan menestyksen tukemiseksi.
QWL-indeksi	QWL eli Quality of Work Life (Työelämän Laatu) -indeksi on mittari, joka arvioi työntekijöiden kokemaa työelämän laatua. QWL-indeksi auttaa organisaatioita ymmärtämään työntekijöidensä hyvinvointia ja sitoutumista työhönsä.

1 JOHDANTO

Takana on muutama kaoottinen vuosi koronapandemian vuoksi, joka runteli erityisesti ravintola-alaa ja sen toimijoita. Se on vaikuttanut alaan merkittävästi monessakin eri asiassa, kuten työntekijöiden vaihtuvuuteen ja osaaajapulaan. Ravintola-alalla ammattitaitoisista ja sitoutuneista tekijöistä on pulaa, mikä on konkretisoitunut rekrytointitilanteissa, kun hakijoita avoimiin työpaikkoihin ei yksinkertaisesti ole. Pula työntekijöistä näkyy esimerkiksi kannattavuuden laskemisessa, aukioloaikojen supistumisessa ja ylipäättään ravintola-alan yleisen ilmapiirin latistumisena (Salo, 2023). Alan vetovoimaisuuden kehittäminen voisi vähentää vaihtuvuutta sekä lisätä pysyvyyttä. Salon mukaan esimerkiksi työoloihin ja johtamiseen jokainen ravintola-alan yrittäjä voi omalla toiminnallaan vaikuttaa ja erottautua kilpailussa.

Lähtötilanne oli se, että yrityksessä oli tehty henkilöstön kehittämistyötä jo vuosia, mutta koronapandemia keskeytti prosessit useaksi vuodeksi. Keväällä 2023 aiheeseen paneuduttiin taas uudelleen ja kohdeorganisaatio ryhtyi muutaman vuoden tauon jälkeen kehitystyöhön henkilöstön työhyvinvoinnin osalta. Henkilöstölle julkaistiin hyvinvointikysely, jonka tarkoituksena oli kartoittaa kohdeorganisaation henkilöstön työhyvinvoinnin nykytilanne. Kyselyn tulokset osoittivat, että henkilöstön työhyvinvointiin tulisi panostaa konkreettisilla toimenpiteillä tulevaisuudessa. Toimenpiteisiin ryhdyttiin välittömästi ja suurin osa niistä on otettu jo käyttöön. Tämän opinnäytetyön toiminnallisessa osuudessa on laatia uusi hyvinvointi kysely, missä toistuu keväällä kysytyjä sekä uusia opinnäytetyön aiheeseen liittyviä kysymyksiä. Henkilöstötuottavuuden mittareita kohdeorganisaatiossa ei ole juurikaan käytössä. Esihenkilöiden ainoana työkaluna on lähinnä vertailla myyntejä menneiltä vuosilta ja seurata työtehoja, joka saadaan laskemalla jakamalla päivän veroton myyntitulo päivässä tehdyillä työtunneilla.

Kestin (2010, s. 19) mukaan organisaatioiden tärkein voimavara on henkilöstöön sidottu aineeton pääoma. Aineettomalla pääomalla tarkoitetaan esimerkiksi henkilöstön kokemusta tai organisaation toimintatapaa ja asiakastuntemusta, jotka mahdollistavat tuotteiden ja palveluiden myymisen asiakkaille. Kohdeorganisaationa tässä opinnäytetyössä on majoitus- ja ravitsemusalan yritys, jonka yrityksen kulmakivi on henkilöstön tietotaito laadukkaiden tuotteiden palvelupolun alusta loppuun saakka. Majoitus- ja Ravintolapalveluiden (i.a.) mukaan ravintola-alalla henkilöstökulujen osuus yritysten liikevaihdosta on 35–40 prosenttia, mikä on merkittävä osa tuloksesta. Siksi henkilöstötuottavuus on äärimmäisen tärkeää yrityksen menestyksen ja toiminnan jatkuvuuden kannalta. Henkilöstö ei ole pelkästään kuluerä, vaan menestyksen avain, josta on pidettävä huolta.

Opinnäytetyön tarkoituksena onkin kehittää kohdeorganisaation henkilöstötuottavuutta. Teoriassa perehdytään siihen, mistä henkilöstötuottavuus koostuu ja mitkä asiat vaikuttavat siihen, kuten esimerkiksi miten henkilöstön voimavarat, kuten osaaminen ja hyvinvointi vaikuttaa tuottavuuteen. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten henkilöstötuottavuutta voidaan mitata ja arvioida sekä miten sitä voidaan kehittää konkreettisesti. Tavoitteena on lisätä organisaation ymmärrystä henkilöstötuottavuudesta sekä hyödyntää jo olemassa olevia taloudellisia mittareita henkilöstötuottavuuden seuraamisessa ja mittaamisessa.

Opinnäytetyön tekijä on työskennellyt kohdeorganisaatiossa kevästä 2016 saakka ja kantaa paljon hiljaista tietoa yrityksestä ja sen toimintatavoista, joita pystyy hyödyntämään opinnäytetyöprosessissa. Opinnäytetyön tekijä tuntee talon tavat sekä siellä työskentelevän henkilöstön. Sen vuoksi hän omaa valtavasti motivaatiota kehittää henkilöstötuottavuutta ja kokee tämän opinnäytetyön erittäin merkityksellisenä. Usein kehittämistyöt ovat pelkkää sanahelinää, joten opinnäytetyön tekijä haluaa, että opinnäytetyöstä on oikeasti hyötyä kahviloiden arjessa ja työkalut voidaan viedä aidosti käytäntöön.

Seuraava kuvio (kuvio 1) auttaa hahmottamaan opinnäytetyöprosessin kulkua alusta loppuun saakka. Sen tarkoituksena on visualisoida prosessin rakenne ja vaiheet helpottamaan tämän opinnäytetyön ymmärtämistä.

TYÖN RAKENNE



Kuvio 1. Työn rakenne kuviona.

2 KOHDEORGANISAATION ESITTELY

2.1 Valkoinen Puu Oy

Cafe Valkoinen Puu on osakeyhtiö kahvila- ja ravintola-alalla, ja yrityksen omistavat Kirsi ja Mark Heidt. Yritys työllistää vakituisesti 25 työntekijää ja määräaikaisesti sesongin mukaan 10–15 työntekijää neljällä eri paikkakunnalla: Kauhajoella, Seinäjoella, Tampereella ja Jyväskylässä. Kauhajoella sijaitsee myös leipomo, Salaisen puutarhan majatalo sekä Food Factory -lasagnetehdas. Vuonna 2021 liikevaihto oli 2,4 miljoonaa euroa ja liikevaihto nousi edellisestä 55,2 %. Tilikauden tappio oli –60 000 euroa ja liikevoittoprosentti oli –2,4 %.

2.2 Mistä kaikki alkoi?

Kaikessa lyhykäisyydessään: Vuonna 2002 Kirsi ja Mark tapasivat kristillisellä ”deittisivustolla” ja loppu on niin sanotusti historiaa. Ensimmäisillä treffeillä Mark tuli Suomeen. Toisella kerralla Kirsi lensi Amerikkaan Markin luo, missä hän kosi. Kolmannella tapaamiskerralla tanssittiin jo häitä Kirsin vanhempien puutarhassa Kauhajoella. Pian tämän jälkeen pari muutti yhdessä Yhdysvaltoihin. He matkustelivat ja keräilivät inspiraatiota unelmiensa toteuttamiseksi. Niin siinä kävi, että unelmasta tuli yhteinen. Jonain päivänä he miettivät avaavansa kahvilan, missä tarjottaisiin mutkattomia ja aitoja makuja. He olivat haaveilleet tarjoilevansa Markin amerikkalaisilla resepteillä sekä Kirsin suomalaisilla sukuresepteillä leivottu herkkuja, joissa voitaisiin hyödyntää Kirsiä kiinnostavia terveellisiä. He halusivat suosia lähellä tuotettuja raaka-aineita, mikä maistuisi lopputuloksessa.

Ensimmäinen kahvila perustettiin vuonna 2011 Kauhajoen kauniiseen Kotiseututaloon. Vappuna 2016 Seinäjoen kahvila avasi ovensa, toukokuussa 2020 avattiin kolmas kahvila Tampereelle sekä samaan aikaan myös verkkokauppa avattiin helpottamaan myyntiä koronapandemian keskellä. Vuotta myöhemmin Jyväskylän kahvila näki päivän valon Toivolan vanhalla pihalla. Samaan aikaan myös Food Factory pääsi vihdoin vauhtiin viemällä tuotteitaan kauppoihin ja syksyllä 2021 Salaisen puutarhan majatalossa vietettiin avajaisia.

2.3 Missio - Helli arkeasi

Valkoinen Puu valmistaa käsityönä kakkua ja keramiikkaa sekä haluaa ennen kaikkea tarjota asiakkailleen kokonaisvaltaisen, kansainvälisen kahvilaelämyksen kaikille viidelle eri aistille hellimällä arkeasi. Elämys koostuu kolmesta tärkeästä osasta: herkullisista tuotteista, erinomaisesta asiakaspalvelusta ja kauniista kahvilaympäristöstä. Valkoinen Puu haluaa täyttää jokaisen sydämen ilolla ja sen vuoksi yrityksen iskulause onkin ”Helli arkeasi”.

Valkoisen Puun tuotteet ovat yrityksen kivijalka. Liiketoiminta koostuu hyvin yksinkertaisesti kiteytettynä kahvin ja kakun myymisestä. Asia, jolla Valkoinen Puu erottautuu kilpailijoista, on tuotteet. Tuotteissa toistuu aidot ja mutkattomat maut, laadukkaat lähellä tuotetut raaka-aineet ja se, että ne tehdään käsityönä leipomon väen voimin alusta asti itse. Yrityksen tuotteet tunnetaan ennen kaikkea kakkujen ja suolaisten herkullisesta mausta, joka syntyy suomalaisten ja amerikkalaisten isovanhempien resepteistä ja maailmalta saadusta inspiraatiosta.

Tuotevalikoimaan kuuluu:

- Kakut ja makeat. Myös tilauksesta juhliin tai suuriin tilaisuuksiin.
- Suolaiset herkut, erikoisjuomat ja lounas.
- Deli-tuotteet omalla Valkoinen Puu-tuotemerkillä.
- Food factoryn kolme erilaista lasagnea niin kahviloissa kuin kauppojen pakasteal- taissa.
- Majoituspalvelut majatalossa.

2.4 Visio, strategia, arvot ja tavoitteet

Valkoisen Puun tavoite oli vuoteen 2022 mennessä olla Länsi-Suomen halutuin erikoiskahvila, ja kahviloita löytyy jo neljältä-viidelältä eri paikkakunnalta. Tuotevalikoima on laajentunut ruokakauppojen hyllyille sekä yritys työllistää tuplaten nykyiseensä. Tavoitteisiin on päästy ja tällä hetkellä tavoitteena on vaikeiden vuosien jälkeen kasvattaa liikevaihtoa ja pysähtyä perusasioiden äärelle, esimerkiksi henkilöstötuottavuuden kehittämiseen.

Valkoisen Puun missiota ja toimintaa ohjaa ajatus kokonaisvaltaisen elämyksen tuottamisesta:

- Herkulliset kakut, maistuvat suolaiset ja juomat, joissa on käytetty laadukkaita raaka-aineita.
- Levollinen tunnelma ja ystävällinen palvelu sekä hyvä tiimihenki henkilöstön kesken.
- Kaunis, uniikki ja siisti miljöö. Tuotteiden esillepano viimeisen päälle.
- Tunnelmaan sopiva, kaunis musiikki.
- Inspiroiva yritystarina, jonka osa asiakas haluaa olla.

Sisältää liike- ja ammattisalaisuuksia.

Valkoisen Puun arvot:

- **HYVÄNTUULISUUS:** Meillä on hyvä olla – niin asiakkailla kuin henkilökunnalla. Ei ole sattumaa, että työntekijät ovat muodostaneet työpaikalla elämän mittaisia ystävyys-suhteita. Henkilöstön hyvä fiilis välittyy ja saamme siitä kiitosta asiakkailtamme toistuvasti.
- **MERKITYKSELLISYYS:** Välitämme siitä mitä teemme. Asiakas voi luottaa siihen, että tuotteemme ovat vastuullisesti valmistettu ja ne ovat laadukkaita.
- **KOKEMUS:** Valkoinen Puu on elämys kaikille viidelle aistille. Hellii arkeasi.
- **TINKIMÄTTÖMYYS:** Valmistamme kaiken alusta saakka itse suosien puhtaita, lähellä tuotettuja raaka-aineita ja luomua. Vastuullisuus on osa arkeamme.
- **UTELIAISUUS:** Olemme ennakkoluulottomia ja innostumme uudesta.
- **VÄLITTÄMINEN:** Henkilöstön hyvinvointi on meille todella tärkeää ja asiakaskeskeys näkyy arjessamme joka päivä. Myös yhteistyökumppanimme ja lähituottajat ovat osa tiimiämme. Huolehdimme toisistamme.

Sisältää liike- ja ammattisalaisuuksia.

2.5 Valkoisen Puun henkilöstöstrategia

Sisältää liike- ja ammattisalaisuuksia.

2.6 Kohdeorganisaation nykytilanteen kartoitus

Matkailu- ja ravintola-ala on kokenut kovia viime vuosina, mikä näkyy alalla työskentelevien hyvinvoinnissa ja motivaatiossa. Koronapandemia aiheutti sen, että ennakoitavuus ja suunnitelmallisuus puuttui täysin, mikä on alalla erityisen tärkeää. Edellisiin vuosiin ei voinut verrata ja niiden pohjalta tehdä suunnitelmia tulevaan, vaan kaikkeen täytyy reagoida. Pahimmassa tapauksessa esimerkiksi kiireiset sesongit, kuten kesä, meni monessa alan yrityksessä lähinnä tulipaloja sammuteltaessa, joka on vaikuttanut siihen, että ala on kärsinyt inflaation. Moni on vaihtanut alaa eikä osaavia tekijöitä enää löydy samalla tavalla. Myös alan työntekijöiden osaaminen on entistä arvokkaampaa nykyään ja myös tekijät itse tiedostavat sen, mikä näkyy vaatimustasoissa. Työntekijöiden hyvinvointiin on tulevaisuudessa pakko tehdä muutoksia ja tuottavuuteen kiinnitettävä huomiota, mikäli yritykset haluavat jatkaa toimintaansa. Koronan myötä työhyvinvointi on epävarmuuden ja suunnittelemattomuuden vuoksi heikentynyt, erityisesti ravintola-alalla, joten tulevaisuudessa siihen täytyy taas kiinnittää huomiota ja ottaa se osaksi yritysten arkea. Pitkäjänteinen työ ja panostaminen työhyvinvointiin näkyy lopulta myös yrityksen tuottavuudessa ja tuloksessa. Opinnäytetyön tekijä uskoon, että työhyvinvointiin panostamisella erottaudutaan edukseen työnantajana rekrytointiprosesseissa, joka olisi tällä alalla pandemian jälkeen valttikortti. Tällä hetkellä näyttää siltä, että suurimmat vaikeudet maailmalla koronaan liittyen on selätetty, joten matkailu- ja ravintola ala pystyy tulevaisuudessa taas elpymään. On tärkeää, että ennakoiminen ja suunnitteleminen normalisoituu jatkossa reagoimisen sijasta, jotta yritykselle ja koko henkilöstölle jää voimavaroja työyhteisön hyvinvoinnin kehittämiseen ja ylläpitämiseen.

Lähtötilanteessa kohdeorganisaation henkilöstöä käsittelevät mittarit olivat oikeastaan vain työtehojen seuranta eli päivässä tehty veroton tulos jaetaan käytetyillä työtunneilla sekä erilaisten myyntiraporttien tarkastelu ja vertailu. Kohdeorganisaation viimeiset vuodet ovat menneet lähinnä reagoimisessa vaihteleviin olosuhteisiin koronapandemian sekä energiakriisin

aiheuttamien hintojen korotusten vuoksi. Henkilöstön kehittämistyö oli tauolla, kun kohdeorganisaatio pyrki selviytymään erilaisista tilanteista, kuten aukiolorajoituksista ja työtehojen laskusta. Nämä ajat vaikuttivat myös henkilöstön työhyvinvointiin negatiivisesti, joka heijastui esimerkiksi henkilöstön uupumisena.

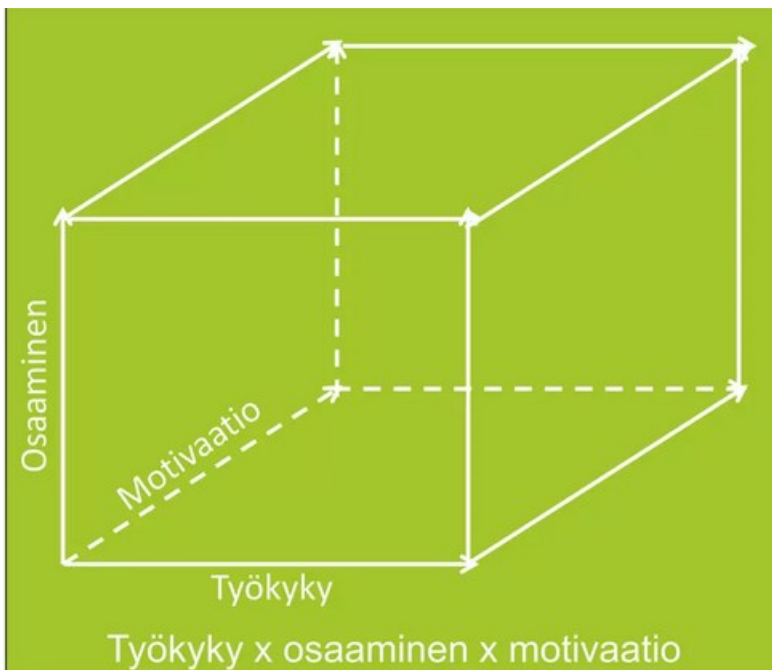
Keväällä 2023 oltiin tilanteessa, jossa niin koronapandemian kuin energian hinnan ja yleisen inflaation takia koko organisaatiossa oltiin tosi uupuneita olemaan jatkuvassa selviytymistilassa. Ala oli myös murroksessa, koska runsaasti henkilöstöä oli siirtynyt alalta pois ja vaihtuvuus runsasta. Sairauspoissaoloja oli ollut koronarajoitusten purkamisen jälkeen runsaasti ja se oli kuormittanut pientä osaa henkilöstöstä, sitä kaikkein sitoutuneinta. Vaihtuvuus näkyi erityisesti Seinäjoen toimipisteessä, johon täytyi rekrytoida useampi työntekijä lyhyen ajan sisään. Väsyneet esihenkilöt yrittivät rekrytoida lisää henkilöstöä, hoitaa samalla sairaslomia sekä perehdyttää uusia työntekijöitä yhdessä muun henkilöstön kanssa. Tilanne aiheutti tyytymättömyyttä ja negatiivisuutta, kun toisaalta takaraivossa jyskytti taloudellinen paine ja vastaan tulivat myös inhimilliset rajat. Tilannetta ryhdyttiin purkamaan laatimalla laaja työhyvinvointikysely koko henkilöstölle, jotta tulosten perusteella voitaisiin aloittaa työhyvinvointia edistävien toimenpiteiden tekeminen. Tällöin kohdeorganisaatiossa toteutettiin henkilöstön hyvinvointikysely, jonka tuloksia tarkastellaan tarkemmin myöhemmin. Kyselyn vastausten pohjalta toteutettiin toimenpiteitä ja tarkoituksena oli uusia kysely myöhemmin, jonka avulla pystyisi tarkastelemaan jo tehtyjen toimenpiteiden vaikutuksia ja löytämään uusia kehityskohteita.

Toteutus lähti käyntiin sillä, että todettiin todellinen kehittämistarve kohdeorganisaatiossa henkilöstötuottavuuden osalta syksyllä 2023. Aihe rajattiin henkilöstötuottavuuden kehittämiseen ja mittaamiseen sekä siihen, miten henkilöstön voimavarat vaikuttavat henkilöstötuottavuuteen. Henkilöstön kompetensseja eli voimavaroja käsitellään tässä opinnäytetyössä osaamisen, motivaation, sitoutumisen ja työhyvinvoinnin kannalta. Aiheen valinnan jälkeen oli aika perehtyä aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen, jonka avulla voidaan tuoda paremmin esiin henkilöstötuottavuuden määritelmä ja asiat, jotka siihen vaikuttavat.

3 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

3.1 Henkilöstötuottavuuden määritelmä

Komulaisen ja Lappalaisen (2020) mukaan, henkilöstötuottavuus kuvaa sitä, miten työntekijät saadaan toimimaan tuottavasti ja hyödyntämään osaamistaan. Kestin (2010, s. 16) mukaan henkilöstötuottavuus on lyhykäisyydessään sitä, miten henkilöstöön panostettu euro tuottaa tulosta. Aura taas toteaa (2023, s. 218), että henkilöstötuottavuus on tervettä työn tekemisen potentiaalia, joka koostuu motivaation, osaamisen ja työkyvyn yhdistelmästä (kuvio 2). Henkilöstötuottavuus kertoo organisaation kyvystä tehdä hyvää työtä nykyhetkessä ja se kertoo myös tulevaisuuden kyvyistä vastata haasteisiin. Vertailuna heikko henkilöstötuottavuus näyttää heikkona työn laatuna ja vaikeuksia reagoida työelämässä tapahtuviin muutoksiin.



Kuvio 2. Henkilöstötuottavuus kuvailtu kuutiona (Aura, 2023, s. 219).

Järvinen (2014, s. 10) määrittelee tuottavuuden työn mielekkyyden kautta seuraavasti:

Työn mielekkyys on edellytys työn optimaaliselle tuottavuudelle, ja siksi se on modernin työn tuottavuuden kehittämisen tehokkaimpia välineitä. Kun arvokkaille ja osaaville työntekijöille syntyy syvä ymmärrys siitä, minkälainen osa arvokasta kokonaisuutta heidän oma työnsä on, ja kun ihminen saa määrittää itse, millä tavalla hän työnsä tekee, ollaan lähellä optimaalista tuottavuutta – sitä tunnetta, että maanantaiaamuna palaa halusta palata työpaikalle tekemään jotain todella tärkeää yhteisen hyvän eteen.

Henkilöstökulut ovat useissa yrityksissä jopa yli puolet liikevaihdosta, mutta toisaalta ilman henkilöstöä mitään ei tapahdu. Järvisen (2014, s. 63) mukaan työn mielekkyys saa aikaan tuottavuuden kasvua, mikä vähentää henkilöstön sivukustannuksia, kuten sairauspoissaoloja. Työhyvinvoinnin tuottojen nostaminen ylös vähentää työperäisestä pahoinvoinnista aiheutuvia kustannuksia ja siitä henkilöstötuottavuudessa on kyse. Vähentämällä työpahoinvointia ja työhyvinvointia parantamalla eivät suoranaisesti johda haluttuun muutokseen, vaan siihen tarvitaan konkreettisia mittareita ja toimenpiteitä. Esimerkiksi asiakaspalautteen laatua, henkilöstön vaihtuvuutta ja sairauspoissaolot ovat kyseisiä mittareita. Järvisen mukaan (s. 64–68) näiden lisäksi olisi hyvä mennä myös pintaa syvemmälle sekä käyttää muita avainlukuja ja ryhtyä mittaamaan mielekkyyttä, esimerkiksi työelämänlaatua (QWL), joka voidaan ymmärtää henkilöstön kokemana mielekkyytenä ja mitattavana arvona.

Henkilöstötuottavuudella on iso merkitys yrityksen liiketoiminnan kannattavuuteen (Aura, 2023, s. 224). Mitä parempi henkilöstötuottavuuden taso on, sen kannattavampaa liiketoiminta tulee olemaan. Henkilöstötuottavuus on yrityksen arjen sujuvuuden kannalta olennaista, koska se myös kehittää työn ja asiakaspalvelun laatua. Työilmapiirin ja henkilöstön välisen luottamuksen tulee olla hyvällä tasolla sekä työyhteisön toimintaa ja sen kulttuuria tulee jatkuvasti kehittää, koska työyhteisön toimivuus, esimerkiksi hyvä ilmapiiri on edellytys henkilöstötuottavuudelle (mts. 244). Muita henkilöstötuottavuuteen vaikuttavia tekijöitä ovat luottamus johtoon, johtaminen ja johtajuus, mitä avataan lisää myöhemmin opinnäytetyössä.

Hyvästä ihmisten johtamisesta syntyy yrityksille kilpailuetu ja se tarkoittaa nimenomaan inhimillisen pääoman johtamista (Komulainen & Lappalainen, 2020). Inhimillinen pääoma tarkoittaa henkilöstön aineettomia resursseja, joita ovat esimerkiksi osaaminen ja asenne. Työyhteisön hyvinvointi, tuottavuus ja inhimillinen pääoma tukevat toisiaan sekä nämä asiat vaikuttavat muun muassa työuran pituuteen (Sosiaali- ja terveysministeriö [STM], 2015).

Kestin (2010, s. 15) mukaan organisaation menestys on kuitenkin kiinni siitä, miten se kykenee jalostamaan aineetonta pääomaa helpommin mitattavaan, aineelliseen muotoon. Esimerkiksi miten henkilöstön kompetenssit eli voimavarat muutetaan myyntikatteeksi eli miten se aiemmin mainittu henkilöstöön panostettu euro tuottaa tulosta. Viitala (2021, s. 37) kertoo, että henkilöstön voimavaroja ovat osaaminen, motivaatio, työhyvinvointi ja sitoutuminen. Tutkimuksilla on havaittu, että yrityksen tuottavuutta voidaan parantaa henkilöstövoimavarojen kehittämisellä (Kesti, 2014, s. 12). Hän on kehittänyt vuosia teoriaa siitä, että henkilöstökehittämisen vaikuttavuuden organisaation liiketoimintatuloksiin voi osoittaa laskennallisesti. Kun

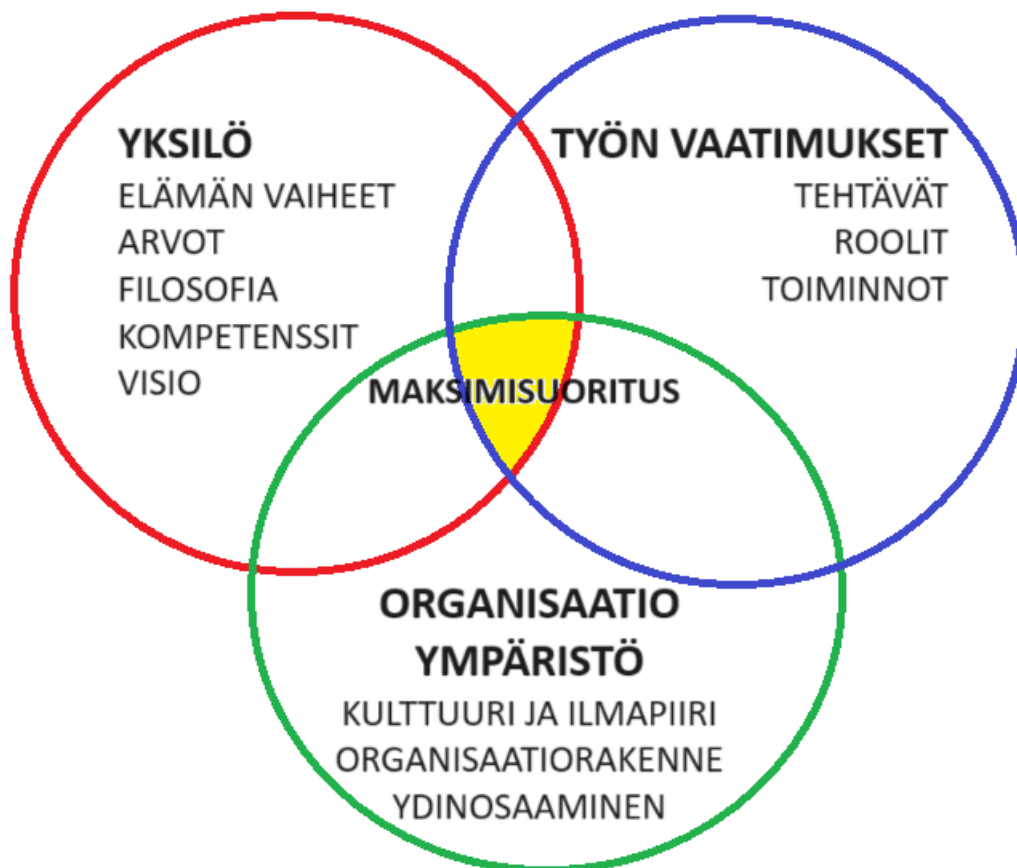
tehokas työaika kasvaa ja kustannukset taas pienevät, taloudellinen kilpailukyky kasvaa. Tämä teoria on henkilöstövoimavarojen tuotantofunktio, ja sen hyödyntämisen lähtökohtana on, että yrityksen liikevaihto syntyy henkilöstön työpanoksen avulla (mts. 13).

3.1.1 Osaaminen

Suonsivun (2014, s. 49) mukaan henkilöstön osaaminen voidaan jakaa kolmeen luokkaan. Ammattiosaaminen tarkoittaa, että työntekijä tekee työtehtävänsä siten, että se tuottaa lisäarvoa yritykselle. Sosiaalinen osaaminen on vuorovaikutusta erilaisten ihmisten kanssa ja kykyä viestiä eri tavoin. Henkilökohtainen osaaminen on perusta niin itsetuntemukselle kuin sosiaalisen osaamisen kehittymiselle. Nämä kolme erilaista osaamislukkaa tukevat toisiaan ja ovat myös riippuvaisia toisistaan.

Viitala (2021, s. 40) korostaa, että osaaminen vaikuttaa ratkaisevasti työn sujumiseen sekä yrityksen tulokseen ja kilpailukykyyn. Työssä tarvittavasta osaamisesta puhutaan kompetensseina, jotka ovat kehittyneitä valmiuksia, joita yksilö haalii itselleen koulutuksesta, työstä ja muista sosiaalisista ympäristöistä. Yksilön persoonalliset ominaisuudet ovat myös osa kompetensseja. Viitalan (s. 40) mukaan kompetenssivaatimukset riippuvat tehtävien laadusta ja toimintaympäristön vaatimuksista. Yleiset työelämäkompetenssit ovat valmiuksia, joita tarvitaan jokaisessa työpaikassa, kuten esimerkiksi sosiaaliset taidot, paineensietokyky ja ongelmanratkaisutaidot. Ammattikohtaiset kompetenssit liittyvät tiettyyn ammattialaan, kuten esimerkiksi kahvilatyöntekijöillä tuotetuntemus tai baristataidot. Työssä suoriutuminen on sujuvaa silloin, kun tehtävän vaatimukset ja työntekijän kompetenssit vastaavat toisiaan. Työ tuntuu tällöin mielekkäältä ja sillä on suora vaikutus työviihtyvyyteen, kun ihminen kokee olevansa hyvä ja tarpeellinen. Jos työ on usein vaatimukseltaan liian helppo osaamiseen nähden, se voi turhauttaa ja pahimmassa tapauksessa sammuttaa motivaation työn tekemistä kohtaan (mts. 41).

Boyatzis (2007) kertoo, että kontingenssiteorian mukaan maksimisuoritukset saavutetaan, kun henkilön kyvyt tai lahjakkuus ovat sopuissa työn vaatimusten ja organisaatioympäristön tarpeiden kanssa (kuvio 3).



Kuvio 3. Kontingenssiteoria kuviona (Boyatzis, 2007).

Viitalan (2021, s. 121) mukaan osaamista tulisi jatkuvasti kehittää ja jokaisella yksilöllä on siitä oma vastuu, mutta työyhteisön tulee kannustaa ja tukea tätä mahdollistamalla oppiminen erilaisia kehittämiskeinoja hyödyntämällä. Boyatzis (2007) kertoo, että inhimillistä lahjakkuutta voi kehittää aikuisiässä. Tutkimukset ovat osoittaneet, että ihmiset voivat muuttaa käyttäytymistään, mielialaansa ja minäkuvaansa. Jatkuva parannus toivottuun käyttäytymiseen, johtaa erinomaiseen suorituskyykyyn.

Viitalan (2021, s. 121) mukaan osaamisen kehittäminen on myös lähtökohta työssä onnistumiseen ja siihen, että yksilö kokee työn mielekkääksi työtehtävien muuttuessa ja uuden osaamisessa. Yksilöiden osaaminen yrityksessä, sen hyödyntäminen sekä kyky oppia uutta nopeasti, on kytköksissä myös suoraan sen kilpailukykyyn. Vaikka osaamisen kehittäminen kuuluu yksilöiden työnkuvaan, on yrityksen aktiivisesti arvioitava työyhteisön kyvykkyys esimerkiksi osaamiskartoituksilla ja tarpeen mukaan luoda edellytyksiä sekä mahdollisuus oppia.

Osaamisen johtaminen on noussut keskeiseksi käsitteeksi nykyajan organisaatioiden kehittämisessä. Osaamisen johtaminen syntyi ja kehittyi vastauksena yritysten tarpeeseen sopeutua

kilpailuympäristön muutoksiin. Osaaminen ja sen johtaminen voivat olla keskeinen osa yrityksen ajatusmaailmaa, jolloin koko henkilöstöstrategia on suunniteltu viemään eteenpäin osaamisen kehittämistä oppivana organisaationa (Cohen-Scali & Cohen-Scali, 2021, s. 95–102). Kauhasen (2010, s. 158) mukaan oppivalle organisaatiolle on monta erilaista määritelmää. Oppiva organisaatio kannustaa jatkuvaan oppimiseen, osaa hyödyntää henkilöstön oppimiskykyjä tavoitteiden saavuttamiseksi, hyväksyy virheet ja epäonnistumiset, mahdollistaa olosuhteet kehittymiselle, kyseenalaistaa toimintaansa ja pyrkii muuntautumaan jatkuvasti uuden tiedon mukaisesti. Oppivan organisaation vahvuuksia ovat esimerkiksi tiimissä työskentely, avoin viestintä, jatkuva kehittyminen ja henkilöstön osallistaminen osana johtamista. Pelkästään yksilöiden oppiminen ei auta organisaatiota uusiutumaan, elleivät yksilöt kykene yhdistämään osaamistaan ja toimimaan yhdessä. Kauhanen (s. 159) korostaakin, että organisaatiossa tuleekin osata johtaa ja yhdistää yksilöiden osaaminen kokonaisuudeksi, jotta yhteiset tavoitteet voidaan saavuttaa.

3.1.2 Motivaatio

Viitala (2021, s. 41) huomauttaa, että tiedot ja taidot eivät yksin tuota taitavaa työsuoritusta, ellei osaajalla ole siihen tahtotilaa. Yksilöllä on tarve kokea merkityksellisyyden tunnetta tekemisistään ja kokea ne mielekkääksi. Jos näin ei käy, ei yksilö myöskään motivoidu. Tutkimukset osoittavat, että työ koetaan mielekkääksi, jos työn haastavuuden taso vastaa yksilön kykyä, haastaa tarpeeksi, asetetut tavoitteet ovat saavutettavissa, työstä saatu palkkio on riittävän houkutteleva ja työympäristö mahdollistaa onnistuneen suorituksen. Nämä edellä mainitut asiat motivoivat yksilöä hyvään suoritukseen. Motivaatio on siitä hankala käsite, koska se on jokaisella yksilöllä erilainen eikä siihen ei voi vaikuttaa suoraan, vaan sille voidaan luoda edellytyksiä.

Viitalan (2021, s. 42) mukaan motivaatio on yksilön sisäistä voimaa, joka antaa toiminnalle suunnan sekä virittää siihen ja se voidaan jakaa sisäiseksi tai ulkoiseksi motivaatioksi. *Sisäinen motivaatio* liittyy itsensä toteuttamiseen ja kehittämiseen, jolloin yksilö on ylpeä omiin saavutuksiin ja on tyytyväinen omaan suoritukseensa. *Ulkoinen motivaatio* taas perustuu ulkoisiin palkkioihin, kuten palkkaan tai muiden arvostukseen. Palkkaa pidetään keskeisenä motivaation lähteenä, mikä on toki vuosien saatossa muuttunut. Koulutustason nousu ja monipuoliset työmahdollisuudet ovat esimerkiksi vaikuttaneet siihen, että palkka olisi riittävä motivaattori työpaikassa pysymiseen. Palkan merkitys toki vaihtelee työtehtävän vaativuuden,

ajankohdan ja yksilön mukaan, esimerkiksi fyysisesti raskaasta ja henkisesti köyhästä työstä vaaditaan isompaa palkkaa, kun taas innostavasta ja mielekkästä, joka vahvistaa kokemusta sisäisestä tyydytyksestä, riittää pienempikin palkka. Epäsuora palkkaus eli henkilöstöedut, joita työnantaja tarjoaa palkan lisäksi, ovat hyviä motivaatiotekijöitä. Laadukas työterveyshuolto, liikuntaedut ja henkilöstöalennukset ovat arvokkaita etuja, joiden avulla organisaatiot pitävät motivaatiota yllä ja henkilöstön sitoutuneempina. Työmotivaatiotutkimukset ovat näyttäneet toteen sen, että motivaatio ovat työn, työympäristön ja työntekijän persoonallisuuden summa (mts. 119).

Kauhanen (2010, s. 120) toteaa, että palkkaus ja henkilöstöedut tuleekin miettiä tarkkaan osana henkilöstöstrategiaa, että mikä toimii juuri kyseiselle henkilöstölle parhaiten ja mitä henkilöstö osaa arvostaa, jotta edut maksavat itsensä takaisin sen sijaan, että siitä aiheutuisi tarpeettomia kustannuksia organisaatiolle.

Viitala (2021, s. 42) painottaa, että työyhteisössä on haastavaa nimenomaan se, että jokaista motivoi erilaiset asiat ja ne tulisi ottaa huomioon, jotta työ voitaisiin kokea mielekkääksi tai työssä koetaan onnistumisen kokemuksia. Huono motivaatio heijastuu usein suoraan työn vähäiseen panostamiseen, joka puolestaan on kytköksissä työsuorituksiin, esimerkiksi asiakaspalveluun. Työmotivaation kohottaminen pysyvästi onnistuu esimerkiksi työn sisällön kehittämällä tai kannustavalla johtamisella. Muun muassa avoin keskustelu, positiivinen palaute ja työssä tukeminen motivoivat, lisäävät sitoutumista ja työn iloa (mts. 121).

Parpei (2018, s. 37) toteaa, että vahvaan sisäiseen motivaatioon liittyy myös tiettyjä varjopuolia. Pelkkä motivaatio ei aina riitä tulosten saavuttamiseen. Motivaatio ja yksilön oppimisorientaatio ovat kytköksissä toisiinsa, joka voi vaikuttaa siihen, että tekemistä ei ohjakaan pyrkiminen tavoitteeseen, vaan vahva halu oppia ja kehittyä. Oppimisorientoituneet yksilöt voivat organisaatiossa osoittautua kompastuskiviksi, mikäli keskittyminen suuntautuu lähinnä työn sisältöön ja toimintaan tavoitteen ja tulosten saavuttamisen sijaan. Tavoitteiden saavuttamisen eteen täytyy usein myös tehdä epämieluisia ja pakollisia työtehtäviä, jotka voi sisäisesti motivoituneelle ihmiselle tuntua ylitsepääsemättömältä ja niitä usein vältellään viimeiseen asti. Myös ulkoiset motivaatiot, kuten palkka tai palkkio, voivat horjua houkuttelevamman palkkion ilmaantuessa. Kun sisäinen tai ulkoinen motivaatio ei riitä tavoitteen saavuttamiseksi, toimeenpanon taito eli volitio mahdollistaa työskentelyn tavoitteen eteen silloinkin, kun sisäinen palo uupuu eli saadaan aikaan ilman motivaatiotakin. Parpei (2018, s. 43) toteaa tutkimusten osoittaneen, että volitiota ja toimeenpanokyvykkyyttä kehittäessä,

vaikutukset näkyvät henkilöstötuottavuudessa työn teon tehostumisena ja työhyvinvoinnissa, esimerkiksi stressin vähentymisellä. Yksilöiden itseohjautuvuus ja vastuullisuus omasta toiminnasta lisääntyy, kun keskitytään olennaiseen, työtehtäviin tartutaan tarmokkaasti ja ne tehdään kunnialla loppuun asti.

3.1.3 Työhyvinvointi

Työturvallisuuskeskuksen (i.a.) mukaan työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, mitä ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työhyvinvointia on myös se, että työ koetaan mielekkääksi ja merkitykselliseksi sekä työ on osana elämän kokonaisuutta. Työ on sujuvaa ja osaaminen kohtaa työn haastavuuden kanssa.

Suonsivu (2011, s. 48) toteaa, että työhyvinvoinnin perustana on, että ihminen kokee osavansa työnsä. Työyhteisön hyvinvointia kuvataan toiminnan sujumisella ja työryhmän menekisyydellä. Kokemus hyvinvoivasta työyhteisöstä lisää työntekijöiden motivaatiota, sitoutumista, luottamusta, stressin hallintaa ja työtyytyväisyyden kasvamista (mts. 59).

Työturvallisuuskeskuksen (i.a.) mukaan työhyvinvointi on yksilön oma kokemus sekä myös työyhteisön yhteinen kokemus, joka välittyy myös työyhteisön ulkopuolelle, kuten asiakkaille tai yhteistyökumppaneille. Häppölän (2023, s. 70) mielestä toimiva tiimi koostuu hyvinvoivista ihmisistä. Jokainen yksilö on vastuussa omasta hyvinvoinnistaan ennen kaikkea ja jokainen yksilö on vastuussa työyhteisön hyvinvoinnista.

Sosiaali- ja terveysministeriön (2015) tilaamassa tutkimuksessa kuvataan käsite työhyvinvointipääoma, jota pidetään myös strategisena resurssina ja se näyttäytyy hyvällä ylläpitämällä myös yrityksen kilpailukyknä. Se muodostuu henkilöstön hyvinvoinnista ja työkyvystä, osaamisesta ja asenteista, vuorovaikutteisesta ja osallistavasta johtamisesta, kannustavasta yhteisöllisyydestä sekä työntekoa tukevista organisaatorakenteista.

Häppölän (2023, s. 70) mukaan on tutkittua, että hyvin tuottavissa yrityksissä työskentelee hyvinvoivia ihmisiä. Työntekijöiden hyvinvointi ja jaksaminen ovat yhteydessä tuottavuuteen, menestymiseen ja kannattavuuteen. Tässä opinnäytetyössä toiminnallisessa osiossa toteutetaan henkilöstökysely, jonka vastauksien perusteella onkin tavoitteena kehittää henkilöstötuottavuutta ja tarkastella kohdeorganisaation tuottavuutta työelämän laadun eli QWL-

tunnusluvun avulla. Kyselyn avulla selvitetään miten henkilöstö voi ja mitkä ovat henkilöstön käsitykset työyhteisöstä, johtamisesta ja hyvinvoinnista, jotka yhdessä muodostavat työelämän laadun. Ainoastaan hyvinvoiva tiimi voi olla tuottava ja se onkin opinnäytetyön ydinajatus (mts. 64).

Kehusmaan (2011, s. 81) mukaan tutkimukset ovat osoittaneet henkilöstötuottavuus ja työhyvinvointi tosiaan kulkevat käsi kädessä. On tosiasia, että työhyvinvointia edistävät toimenpiteet, kuten ihmisiin investointi vaikuttavat organisaation kannattavuuteen. Työhyvinvointi on kilpailukeino, joka luo kestävästä talouskehitystä. Työhyvinvointia lisäävät toimenpiteet motivoivat, vähentävät sairauspoissaoloja sekä parantavat työn laatua ja tuottavuutta.

Aura ja Ahonen (2016) toteavat, että työhyvinvoinnin taloudellinen vaikutus perustuu kahteen tekijään: työn tuottavuuden kasvuun ja työhyvinvoinnin puutteen aiheuttamien kustannusten vähenemiseen. Nämä yhdessä muodostavat taloudellisen hyödyn, jonka työhyvinvointi tuottaa. Strateginen hyvinvointi edistää henkilöstön tuottavuutta, mikä käytännössä merkitsee, että ihmisten motivoituneisuus, osaaminen ja työkyky nostetaan uudelle tasolle. Työyhteisössä strateginen hyvinvointi näkyy laadukkaana johtamisena ja toisia kunnioittavana, tasa-arvoisena työympäristönä.

3.1.4 Sitoutuminen

Sitoutuminen tarkoittaa henkilön psykologista suhdetta organisaation, jossa hän on töissä ja siitä puhutaan käsitteellä psykologinen sopimus. Psykologisen suhteen laadulla on yhteys työntekijän tuntemaan työtyytyväisyyteen, halua pysyä työnantajan palveluksessa ja arvostukseen tätä kohtaan (Viitala, 2021, s. 45). Sitoutuminen voi suuntautua työtehtäviin tai työpaikkaan ja se voi olla esimerkiksi tunneperäistä tai välineellistä, mikä on tutkitusti hyödyllistä molemmille osapuolille. Sitoutunut työntekijä tuntee olevansa osa työyhteisöä ja yrityksen tarinaa. Sitoutunut työntekijä kokee, että työ antaa hänelle muutakin kuin vain elannon, kuten esimerkiksi merkityksellisyyden tunnetta, antaa itsestään kaiken osaamisen, on luotettava ja valmis auttamaan tarpeen tullen. Sitoutuminen pätee myös toiseen suuntaan, työnantajan on luotava sille edellytyksiä ja näytettävä sitoutumisen merkkejä myös työntekijöilleen. Työnantajan tulee olla reilu, tasapuolinen, mahdollistaa kehittyminen ja asioihin vaikuttaminen.

Sitoutumisen vastakohta on vaihtuvuus, mikä tarkoittaa henkilöstöä, joka tietyn ajanjakson aikana aloittaa ja päättää työsuhteen. Vaihtuvuutta seurataan usein prosentuaalisena lukuna

(Kesti, 2010, s. 176). Tällöin keskimäärin kolmea prosenttia pidetään pitkällä aikavälillä osuvana vaihtuvuutena, koska tällöin vaihtuvuus on hallittavissa ja organisaatiossa tapahtuu sopivaa uusiutumista. Tällöin vaihtuvuus ei myöskään aiheuta suurta hallaa liiketoimintakapasiteetille ja uusien työntekijöiden perehdytys tapahtuu omalla painollaan. Kestin (2010, s. 177) henkilöstötyövuosien perusteella lasketaan henkilöstön määrä eli FTE (Full Time Equivalent). Koko yrityksen yhteenlaskettuun henkilöstön määrään suhteutetaan liiketoimintakapasiteetti sekä henkilöstökustannukset. Henkilöstömäärä voidaan laskea, kun tiedetään sekä uusien työntekijöiden että lähteneiden työntekijöiden määrä vuoden aikana. Kun lähteneiden ja uusien työntekijöiden määrä on sama, henkilöstömäärä pysyy vakiona.

Uuden työntekijän perehdyttäminen organisaation toiminta-ajatukseen, arvoihin ja tavoitteisiin sekä työkaveriinhin ja omaan työhönsä on olennaista sitoutumisen kannalta. Perehdyttämisen avulla pyritään luomaan positiivinen ja realistinen kuva yrityksestä sekä työtehtävästä (Kauhanen, 2010, s. 152). Hyvin toteutettu perehdyttämisprosessi nopeuttaa uuden työntekijän tottumista yrityksen toimintatapoihin ja sulautumista työyhteisöön. Perehdytysprosessi on pitkä ja se vaatii aikaa sekä resursseja, joten onkin olennaista tarkastella perehdyttämisen laatua ja sen tuomia hyötyjä tunnuslukujen avulla.

3.2 Henkilöstöstrategia osana henkilöstötuottavuuden johtamista

Viitalan (2021, s. 182–186) mukaan henkilöstöstrategia tarkoittaa organisaation suunnitelmallista ja pitkäjänteistä lähestymistapaa henkilöstöjohtamiseen. Se on strateginen suunnitelma, jonka avulla organisaatio pyrkii varmistamaan, että sen henkilöstö ja henkilöstöhallinnon käytännöt tukevat organisaation vision saavuttamista. Henkilöstöstrategiaan kuuluu esimerkiksi suunnitelma tai arvio työvoimakustannuksista ja investoinneista, henkilöstövoimavarojen kehittämisestä, henkilöstötyön tarpeesta, tavoitteista tai henkilöstökäytäntöjen kehitystarpeista.

Holbechen (2009, s. 124) mukaan henkilöstöhallinnon haasteet ovat suurempia kuin ennen, mutta niin ovat myös yritysten mahdollisuudet menestyä henkilöstöstrategian avulla. Henkilöstöstrategian tulisi olla osa liiketoimintastrategiaa tai ne tulisi yhdenmukaistaa, koska onnistunut henkilöstöstrategia tuottaa yritykselle myös lisäarvoa.

Henkilöstöstrategian yksi osa-alue on henkilöstöjohtamisen strategia, joka ohjaa henkilöstöhallinnon eri toimintoja ja henkilöstöresursseja. Työyhteisön toimivuuden takana on tietenkin osaava henkilöstö, mutta tärkeää on myös se, miten sitä johdetaan. Johtajuus on tärkeää

henkilöstötuottavuudelle, koska johtajuuden taso ja sen kehittyminen heijastuvat henkilöstötuottavuuden tasoon (Viitala, 2021, s. 187). Kuten aiemmin on todettu, henkilöstötuottavuus koostuu henkilöstön voimavaroista tai suorituskyvystä eli tällöin voidaan puhua henkilöstövoimavarojen johtamisesta tai suorituskyvyn johtamisesta. Viitalan (2021, s. 14) mukaan organisaatiossa, jossa henkilöstö on ennen kaikkea voimavara, täytyy kyetä ottamaan kaikki hyöty irti henkilöstöstä. Henkilöstötuottavuuden johtaminen tarkoittaa tiivistetysti henkilöstövoimavarojen määrällisen riittävyyden sekä henkilöstön hyvinvoinnin, osaamisen ja sitoutumisen varmistamista.

Komulainen ja Lappalainen (2020) toteavat, että henkilöstötuottavuus kuvaa, miten työntekijät saadaan toimimaan tehokkaasti ja hyödyntämään omia vahvuuksiaan. Laadukkaalla johtamisella poistetaan tuottavuutta rajoittavia tekijöitä ja kasvatetaan työntekijöiden kykyä olla tuottavia. Tehokas johtaminen ottaa huomioon työntekijöiden inhimillisen pääoman, tukien yksilöllisiä tunnevoimavaroja ja vahvistaen koko työyhteisön, sosiaalista pääomaa.

Kestin (2010, s. 9) mukaan tehokas henkilöstötuottavuuden johtaminen kasvattaa pitkällä aikavälillä sijoitetun henkilöstöpääoman tuottoa. Organisaation strategian ja prosessien tulisi keskittyä henkilöstön aineettoman pääoman kehittämiseen. Henkilöstötuottavuuden parantaminen vaikuttaa positiivisesti tehokkaaseen työaikaan ja kustannusten vähenemiseen, mikä puolestaan nostaa tuottavuutta. Työelämän laatu ja henkilöstön hiljainen tieto ovat keskeisessä asemassa, ja johdon tehtävänä on huolehtia organisaation kompetensseista erityisesti johtamisessa, esimiestoiminnassa, toimintakulttuurissa, osaamisessa ja prosesseissa, jotka muodostavat organisaation systeemiälykkyyden. Henkilöstöllä on arvokasta tietoa näiden kompetenssien kehittämisestä, ja johto ja esimiehet tarvitsevat riittävästi tietoa sekä tehokkaita kehitysmenetelmiä muutoksen aikaansaamiseksi. Tämä luo henkilöstölle kokemuksen siitä, että heitä arvostetaan, antaen heille mahdollisuuden osallistua oman työnsä kehittämiseen, mikä parantaa motivaatiota ja työtyytyväisyyttä. Tämä vahvistaa luottamusta johdon ja henkilöstön välillä, kannustaen henkilöstöä osallistumaan aktiivisesti organisaation kehittämiseen.

Foot & Hook (2011, s. 249) kertovat, että suorituskyvyn johtamisen tavoitteena on saada paras mahdollinen suoritus niin yksilöltä kuin koko organisaatiolta sekä parantaa suorituskkyä työpaikalla organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Suoritusjohtaminen on toimintaprosessi, jonka tavoitteena on optimoida yksilöiden ja tiimien hallinta organisaation huipputason suorituskyvyn aikaansaamiseksi. Tämä prosessi rakentaa yhteistä näkemystä tavoitteista ja

lähestymistavoista henkilöiden hallintaan ja kehittämiseen, varmistaen näin tavoitteiden saavuttamisen. Viime kädessä suoritusjohtaminen kiteytyy siihen, että sen tavoitteena on motiivoida koko organisaation henkilöstöä ja varmistaa, että kaikki työskentelevät samojen strategisten tavoitteiden eteen.

Kestin (2010, s. 59–60) mukaan Henry Fayolin yleisesti tunnettu johtamisen määritelmä käsittää viisi johtamisen osa-aluetta: suunnittelu, organisointi, määrääminen, koordinointi ja kontrollointi. Johtaminen ei pelkästään hoida organisaation sääntöjen ja normien mukaista hallintaa, vaan myös toteuttaa valittua strategiaa. Myöhemmin on korostettu johtamisen emotionaalista puolta jakamalla se neljään osa-alueeseen: suunnitteluun, koordinointiin, kontrollointiin ja motivointiin. Tässä näkemyksessä johtaminen nähdään sosiaalisena prosessina, jonka avulla ohjataan ja saavutetaan asetetut tavoitteet. Johtaminen on prosessi, joka pyrkii saavuttamaan organisaation tavoitteet muuttuvassa toimintaympäristössä. Siinä pyritään tasapainoilemaan tehokkuuden, tuottavuuden ja oikeudenmukaisuuden välillä hyödyntäen organisaation rajallisia resursseja mahdollisimman tehokkaasti henkilöstön avulla. Tehokkaan johtamisen edellytyksenä on selkeiden tavoitteiden asettaminen. Perinteinen haaste on ollut organisaation ja yksilöiden tavoitteiden eroavaisuus. Johtamisessa on siirrytty kohti osallistavampia käytäntöjä, ja yleisesti tunnustetaan, että henkilöstö on organisaation tärkein voimavara.

Auran (2023, s. 222) mukaan henkilöstötuottavuutta tulisi johtaa tehokkaasti ja sen avulla kehittää henkilöstön toimintaa ja tuottavuutta jatkuvasti. Ensin tulisi päättää mitä johdetaan, sen jälkeen määritellään vastuut, sitten päätetään tavoitteet, jonka jälkeen keinot, miten tavoitteisiin päästään. Tunnusluvun parantamiseksi voidaan tehdä toimenpiteitä arjessa joka päivä työyhteisön johtamisen tai hyvinvoinnin näkökulmasta. Sitoutumista tulee myös johtaa ja motivaatiolle luoda edellytykset, mikä on motivaation johtamista organisaatiossa. Hän toteaa, että esihenkilöiden merkitys korostuu juuri siinä, että työtä sujuvoitetaan, mahdollistetaan vapaa-ajan viettäminen tai selkeytetään tavoitteita työn motivoinnin ylläpitämiseksi. Sitoutumisen johtamista voi olla esimerkiksi aineeton palkitseminen, kuten kiitokset tai hyvistä suorituksista huomioiminen tai vastuun antaminen.

Aura (s. 220–221) huomauttaa myös, että työ voi olla tuottavaa vain silloin kuin työ on selkeää ja sujuvaa, jolloin työn organisoinnin tärkeys korostuu, mikä on johtamisen ydinasioita. Kun työ on selkeää ja hyvin organisoitua, yksilöiden on helpompi hallita omaa työtänsä ja hyödyntää paremmin omaa osaamistaan. Siten johtaminen tukee ja auttaa osaamista, joka

on taas yksi henkilöstötuottavuuden osa-alueista. Hyvä johtaminen, toiminnan ja yksilöiden vastualueiden selkeys ovat yhteydessä myös motivaatioon ja sitoutumisessa työnantajaan.

3.3 Henkilöstötuottavuuden laskeminen

Kesti (2010, s. 167) toteaa, että henkilöstötuottavuuden laskemisessa arvioidaan henkilöstökustannusten vaikutusta liiketoimintakapasiteettiin. Laskennassa tarkastellaan liiketoimintakapasiteetin heikkenemistä henkilöstön työpanoksesta aiheutuvan tehokkuuden arvioimiseksi. Tämä on erityisen hyödyllistä organisaatioille, joissa liikevaihto perustuu pääasiassa henkilöstön työpanoksesta. Henkilöstökyselyt ovat yksi erinomainen tapa kerätä arvokasta tietoa henkilöstötuottavuuden tilasta ja tulosten avulla laskea erilaisia tärkeitä talouden tunnuslukuja. Henkilöstötuottavuutta voidaan laskea erilaisilla taloudellisilla mittareilla. Niissä käytetään liiketoiminnan taloudellisia tuloksia, kuten liikevaihtoa, voittoa tai kustannussäästöjä, ja verrataan niitä henkilöstökustannuksiin.

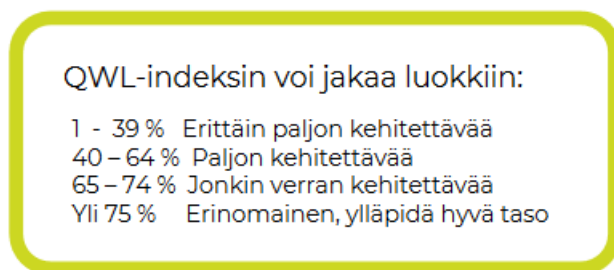
Kestin (2014, s. 20) mukaan henkilöstötuottavuutta, jonka seurantaan on olemassa tunnusluku nimeltään HCROI eli Human Capital Return On Investment, voidaan seurata jakamalla myyntikate henkilöstökuluilla. Tämä luku kuvaa, miten henkilöstöön panostettu raha tuottaa myyntikatetta. HCROI luvun muutos ajassa kertoo hyvin, miten henkilöstötuottavuus on kehittynyt.

Kesti (2014, s.18–19) kertoo, että Human Capital Revenue Factor (HCRF) näyttää, kuinka paljon saadaan aikaiseksi yhtä kokoaikaista työntekijää kohden liikevaihtoa. Tehdyn työn tuottavuutta kuvaa indeksi Capital Value Added (HCVA), joka muodostuu siten, että liikevaihdosta karsitaan henkilöstökuluja lukuun ottamatta kaikki kulut ja se jaetaan sitten henkilöstön määrällä. Henkilöstötuottavuutta voidaan tarkastella myös esimerkiksi sairauspoissaolojen vaikutusten laskemisella eli poissaolojen kustannusmenetys tulee silloin kun työntekijä aiheuttaa henkilöstökuluja, mutta ei ole tekemässä liikevaihtoa. Human Capital Cost Factor eli HCCF on mittari, joka arvioi henkilöstön kustannuksia organisaatiossa. Tämä tunnusluku saadaan jaettuna henkilöstökustannukset organisaation kokonaiskustannuksilla. Henkilöstötuottavuuden näkökulmasta nämä vaikuttavat negatiivisesti kustannustehokkuuteen, joten niitä täytyisi pitää hallinnassa. Myös henkilöstön vaihtuvuuden seuraamisella ja sen liiketoimintavaikutuksia kannattaa laskea. Vaihtuvuus aiheuttaa esimerkiksi uusien työntekijöiden rekrytoimista ja työhön opastusta, joka vaatii itsessään jo resursseja sekä se ei välttämättä

luonnistu parhaalla mahdollisella tavalla, jolloin tuottavuus ja kapasiteetti laskevat. Full-Time Equivalent (FTE) on termi, jota käytetään henkilöstön määrän ilmaisemiseen kokopäiväisen työajan perusteella. FTE EBITDA tarkoittaa samaa kuin käyttökate, joka saadaan, kun liikevaihdosta (HCVA) vähennetään kaikki operatiivisen toiminnan kulut (HCCF). EBITDA per työntekijä on tärkeä tuloskyvyn mittari, joka tulee sanoista Earning Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization.

Saikkonen ym. (2021, s. 10) kertovat, että TDABC kertoo, paljonko yksi tehollinen työtunti maksaa. Mitä alhaisempi tämä kulu on, sitä kustannustehokkaammin yritys tuottaa tehollista työaika ja sen myötä liikevaihtoa. Kestin (2014, s. 24) mukaan henkilöstökustannusta voidaan mitata myös suhteessa tuotantoon. Kun henkilöstökustannukset lasketaan suhteessa tuotannon määrään tai liikevaihtoon Human Resource Business Ratio eli HRBR kertoo, miten paljon on saatu aikaan tehokkaan työtunnin tuotettua liikevaihtoa.

Saikkosen ym. (2021, s. 7–8) mukaan henkilöstötuottavuuden yksi tärkeä mittari on QWL-indeksin laskeminen eli Quality of Work Life, joka tarkoittaa työelämän laadun indeksiä. Työelämän laatuun kuuluu viisi erilaista kykyä eli johtaminen, esimiestoiminta, prosessit, toimintakulttuuri sekä osaaminen, joita tarkastellaan henkilöstökyselyn avulla ja henkilöstökyselyn tuloksista saadaan indeksi, joka todentaa sen, että työhyvinvointi on oleellinen osa kestävää talouskehitystä ja yksi tuotantotekijöistä. Työelämän laatua kuvaa koettua työhyvinvointia indeksi lukuna 0–100 %. Suomessa keskimääräinen työelämän laadun indeksi on noin 60 %. Työelämän laatu voidaan jakaa luokkiin, joka helpottaa hahmottamaan sitä paremmin (kuva 2).



Kuva 1. QWL-indeksiluokat (Saikkonen ym., 2021, s. 7).

QWL-indeksi saadaan selville henkilöstökyselyn avulla ja kysymykset pohjautuvat kolmeen erilaiseen motivaatiotekijään, jotka muodostavat kuvan 3 mukaisen kaavan. Motivaatiotekijät

ovat fyysinen ja emotionaalinen turvallisuus (FE), yhteenkuuluvuus ja identiteetti (YI) sekä päämäärät ja luovuus (PL).

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

Kuva 2. Työelämän laadun kaava (Saikkonen ym., 2021, s. 6).

Tässä opinnäytetyössä tullaan selvittämään kohdeorganisaation QWL-indeksi henkilöstökyselyn avulla ja tätä tullaan hyödyntämään henkilöstötuottavuuden tunnuslukujen laskemisessa. Kesti (2014, s. 45–46) toteaa, että korkea työelämän laatu voi lisätä työntekijöiden hyvinvointia, motivaatiota ja sitoutumista työhönsä. Henkilöstötuottavuutta on myös mahdollista kehittää panostamalla henkilöstön kehittämiseen esimerkiksi kouluttamalla henkilöstöä tai työstämällä työprosesseja tehokkaammaksi. Nämä kuuluvat rakenteelliseen ajankäyttöön, ja sillä on myös yhteys työelämän laatuun. Sen vuoksi henkilöstön koulutuksella on myös yhteys tehollisen työajan osaan.

Kestin (2014, s. 101–121) mukaan työelämän laadun kokonaisuus on laaja, ja se voidaan jakaa viiteen kyvykkyyteen, jolloin sen hallitseminen ja kehittäminen on järjestelmällisempää. Kyvykkyyksien ja työelämän laadun kehittäminen ovat suoraan yhteydessä henkilöstötuottavuuteen. Kehittämisen keinoja ovat esimerkiksi osaamisen kehittäminen, työpaikan ilmapiirin parantaminen, osaamisen tunnistaminen, palkitsemiskäytäntöjen uusiminen tai henkilöstön osallistaminen. Työelämän laadun parantaminen näkyy esimerkiksi alhaisempina vaihtuvuutena tai pienempinä sairauspoissaoloina, jotka vaikuttavat merkittävästi kannattavuuteen.

Saikkonen ym. (2021, s. 6) toteavat oppaassaan, että arvioimalla työelämän laatua voidaan vahvistaa työhyvinvoinnin merkitystä kestäväen talouskehityksen mittarina, mikä korostaa henkilöstötuottavuuden ja työhyvinvoinnin välisiä yhteyksiä.

Kestin (2010, s. 170) mukaan tutkimukset ovat osoittaneet sen, että henkilöstön työhyvinvointiin panostaminen kehittää myös henkilöstötuottavuutta. Henkilöstötuottavuuden mittarit eivät pelkästään mittaa tuottavuutta, vaan myös työhyvinvointia tai sitä, jos se puuttuu. Laskenta-kaavan tulokset kehittämisen hyödyistä eli sairauspoissaolot, vaihtuvuus ja työelämän laatu,

osoittavat henkilöstön hyvinvoinnin tason. Kyseisiä lukuja tulee seurata tasaisesti, koska se auttaa johtoa ja esihenkilöitä arvioimaan, miten panostus henkilöstöön tuottaa tulosta ja ymmärtämään sitä, miksi henkilöstön hyvinvoinnista täytyy huolehtia. Organisaation sairauspoissaolot ovat suoraan kytköksissä työmotivaation ja henkilöstön jaksamiseen. Tutkimukset ovat osoittaneet, että työntekijän oma kokemus työkyvystään vaikuttaa eniten työstä pois jäämiseen ja sairauspoissaolotodistus vain tukee tätä päätöstä. Työmotivaatio syntyy esimerkiksi siitä, että työpaikalla on kaikki kunnossa, työ on mielekästä ja työntekijät ovat sitoutuneita työryhmään. Työhyvinvointiin vaikuttaa moni asia, esimerkiksi työstressi tai konfliktitilanteet henkilöstössä, jotka saattavat lisätä sairauspoissaoloja. Negatiivinen kierre sisältäen edellä mainittuja tilanteita, vaikuttaa tuottavuuteen ja henkilöstön jaksamiseen. Kestin (s. 172) mukaan onkin tärkeää, että esihenkilöillä on resursseja ja osaamista hyvinvoinnin ylläpitämiseen sekä sairauspoissaolojen tarkasteluun. Hänen mukaansa varhaisen välittämisen malli on tärkeä keino henkilöstön hyvinvoinnin kartoittamisessa. Se tarkoittaa sitä, että organisaatiossa on selkeät raamit siihen, milloin esihenkilö käynnistää keskustelun työntekijän kanssa tämän poissaoloista hyvinvoinnin varmistamiseksi. Mikäli sairauspoissaoloihin ei reagoida ajoissa, se altistaa työkyvyn lopulliseen menetykseen.

4 KEHITTÄMISASETELMA

4.1 Työn rajaus

Alkuperäinen ajatus oli pohtia opinnäytetyössä henkilöstön työhyvinvointia ja sen vaikutusta tuottavuuteen, koska työhyvinvointi on ollut esillä kuluneen vuoden aikana henkilöstötyytyväiskyselyn myötä. Kohdeorganisaation tavoite tulevaisuudelle on kasvattaa liikevaihtoa ja keskittyä liiketoiminnan ytimeen. Liikevaihdon kasvuun liittyy oletetusti henkilöstön työpanos ja se, että miten tulosta tehtäisiin mahdollisimman tehokkaasti ja tuottavasti inhimillisyyden rajoissa. Opinnäytetyön tekijän pitkän kokemuksen henkilöstöjohtamisen parissa sekä työn rajaamisen vuoksi, opinnäytetyön päätutkimuskysymykseksi lopulta muodostui kohdeorganisaation tuottavuuden kehittämisen sijasta *henkilöstötuottavuuden kehittäminen*.

Teoriaa läpikäydessä opinnäytetyön tekijälle kävi ilmi, että työhyvinvointi on vain yksi osa-alue henkilöstön voimavaroista, joten teoriassa voimavaroja tarkastellaan laajemmin. Henkilöstön voimavarojen taso on yhteydessä henkilöstön tuottavuuteen. Tämän vuoksi alakysymykset ja opinnäytetyön alaotsikko muokkaantuikin lopulta henkilöstön voimavarojen kehittämisen ympärille.

Kehittämisasetelma pohjautuu pitkälti LAB-ammattikorkeakoulun hallinnoimaan HENTU – Henkilöstötuottavuuden kehittämisen hankkeen oppaaseen, joka sisältää esimerkiksi taloudelliset laskelmat henkilöstötuottavuuteen liittyvistä mittareista ja henkilöstökyselyn, jolla voidaan mitata työhyvinvoinnin laatua. HENTUa koordinoi Soili Saikkonen ja Elina Ruokoski. Heidän yhteistyökumppaninansa toimii Lapin yliopiston Marko Kestin tutkimusryhmä.

4.2 Työn tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön keskeisin tavoite on löytää konkreettisia ja oikeasti käytännössä toteutettavia toimenpiteitä henkilöstötuottavuuden parantamiseksi. Toisena tavoitteena on lisätä tietoisuutta henkilöstötuottavuudesta niin esihenkilöiden kuin muun henkilöstön keskuudessa: Mitkä asiat siihen vaikuttavat ja miten jokainen yksilö voi omalla toiminnallaan kantaa kortensa kekoon. Kolmantena tavoitteena on se, että kohdeorganisaation johto ja esihenkilöt saavat käyttöönsä arvokasta tietoa henkilöstötuottavuudesta lukuina ja työkaluja siihen, miten henkilöstötuottavuutta tulee mitata ja arvioida myös tulevaisuudessa. Tavoitteiden

saattelemana päätutkimuskysymykseksi muokkaantui: Miten Valkoisen Puun henkilöstötuottavuutta voidaan parantaa? Päätutkimuskysymystä tukevat seuraavat kolme alakysymystä:

1. alakysymys: Miten kohdeorganisaation henkilöstövoimavaroja voidaan kehittää henkilöstötuottavuuden parantamiseksi?
2. alakysymys: Mikä on kohdeorganisaation QWL-indeksi ja miten sitä voidaan kehittää?
3. alakysymys: Miten henkilöstötuottavuutta voidaan mitata kohdeorganisaatiossa tulevaisuudessa?

Opinnäytetyö toteutettiin toiminnallisena opinnäytetyönä, mutta se sisältää myös tutkimusmenetelmien hyödyntämistä. Tutkimuksen toteutuksessa hyödynnettiin niin laadullisia kuin määrällisiäkin tutkimusmenetelmiä. Tutkimuksen tarkoituksena on perehtyä keväällä 2023 toteutettuun työhyvinvointikyselyyn, vastauksiin sekä sen jälkeen toteutettuihin toimenpiteisiin. Tämän pohjalta toteutettiin uusi henkilöstökysely, jossa hyödynnettiin sekä aiemmin toteutettua kyselyä, että valmista henkilöstökyselypohjaa, joka selvittää kohdeorganisaation työelämän laatua ja henkilöstötuottavuutta ylipäätään. Kyselyn tulosten perusteella toteutetaan henkilöstötuottavuuden mittausta laskentakaavojen avulla, laaditaan sen pohjalta kehittämistoimenpiteet sekä suoritetaan yhteenveto. Kehittämistyön tueksi opinnäytetyössä tarkastellaan aiheeseen liittyvää kirjallisuutta ja teoriaa sekä pureudutaan toimialalla toteutettuihin tutkimuksiin henkilöstötuottavuuden saralla.

5 TOIMINNALLINEN KEHITTÄMISTYÖ

5.1 Toimintatutkimus

Kanasen (2009, s. 9) mukaan toimintatutkimus on tutkimusmenetelmä, joka yhdistää tutkimuksen ja käytännön toiminnan. Tavoitteena on tuottaa käytännön ratkaisuja ja samalla kehittää tieteellistä ymmärrystä tutkittavasta aiheesta. Toimintatutkimus on usein käytännönläheinen lähestymistapa, jolla tarkoitetaan käytännön työelämässä toimivien ihmisten oman työn tutkimusta ja kehittämistä sekä se nähdään ammatillisen oppimisen ja kehittymisen prosessina. Tutkijat ja käytännön toimijat reflektivat yhdessä työskentelyn aikana. Tämä tarkoittaa jatkuvaa arviointia ja keskustelua toiminnasta, jotta voidaan ymmärtää enemmän sen vaikutuksia ja todennäköisiä parannuskohteita.

Kananen (2009, s. 9) kertoo myös, että toimintatutkimus on työelämälähtöinen, ja siinä tutustutaan kohdeorganisaation ongelmiin, niiden tiedostamiseen ja poistamiseen. Toimintatutkimus keskittyy käytännön ongelmien ratkaisemiseen ja organisaation kehittämiseen. Tarkoituksena on tuottaa konkreettisia toimintatapoja ja parantaa toimintaa pysyvästi. Toimintatutkimusta voidaan hyödyntää monissa erilaisissa yhteisöissä kuten yrityksissä, oppilaitoksissa ja terveydenhuollossa. Se tarjoaa käytännön lähestymistavan ongelmien tunnistamiseen, ratkaisemiseen ja organisaation kehittämiseen samalla, kun se edistää tieteellistä tietoa, ymmärrystä ja toiminnan parantamista. Tutkimuskysymyksien ja niiden täsmennyksen avulla voidaan lähestyä toimintatutkimuksen periaatteita. Tutkimusongelmaa auttaa hahmottamaan oikeanlaiset tutkimuskysymykset, jotka ratkaisevat syy-seuraussuhteet ja määrät. Tutkimuskysymysten asettaminen miten-muotoon saa aikaan toimintaa kuvaavan elementin ja niiden pohjalta saatujen vastausten perusteella, ne pystytään hyödyntämään käytännössä työelämässä (mts. 25).

Kanasen (2009, s. 13) mukaan toimintatutkimus eroaa muista tutkimuksista, kuten perinteisistä laadullisesta tai määrällisestä tutkimuksesta siten, että saatuja tutkimustulokset jalkautetaan nimensä veroisesti mukaan toimintaan sen avulla, että itse tutkimuksen tekijä on myös mukana organisaation toiminnassa. Tässä opinnäytetyössä toteutetaan henkilöstökysely tutkimuskysymysten pohjalta, joka kerää tietoa työelämän laadusta. Vastausten perusteella pystytään laskemaan työelämän laadun indeksi QWL, ja sitä voidaan helposti mitata kyselyn avulla myös tulevaisuudessa. Pohjautuen kyselyn vastauksiin ja siitä saadun indeksiin,

opinnäytetyössä annetaan myös erilaisia käytännön kehittämideoita. Toimintatutkimus voi pitää sisällään laadulliseen eli kvalitatiiviseen tutkimukseen liittyviä piirteitä ja se voi sisältää myös kvantitatiivisia tutkimuksen osia erityisesti silloin, kun halutaan varmistua muutoksen vaikutuksista. Henkilöstökyselyssä on yksi avoin kysymys, johon sai kirjoittaa vapaasti aiheeseen liittyen. Muuten henkilöstökysely perustuu lukuihin, joten suurimmaksi osaksi opinnäytetyö perustuu määrälliseen tutkimukseen.

5.2 Lean-ajattelu

Lean-ajattelu juontaa juurensa Toyotan toimintatavasta, jonka avulla monet suuret yrityksen ovat kehittäneet toimintaansa kokonaisvaltaisesti (Logistiikan maailma, i.a.). Lähtökohtana lean-ajattelussa on arvon tuottaminen asiakkaalle. Sen jälkeen, kun on päätetty, että mitä arvoa tuotetaan ja mitä halutaan tuottaa asiakkaalle, tarkastellaan toimintoja arvon tuottamisen näkökulmasta. Jatkuva parantaminen on lean-ajattelun kulmakivi, joka keskittyy tuottamattoman toiminnan eli hukkan poistamiseen tarkoituksena parantaa jatkuvasti toimintaa todellisen asiakastarpeen perusteella.

Hinesin ym. (2010, s. 4) mukaan lean-ajattelu perustuu viiteen eri periaatteeseen. Ensin määritellään mikä luo arvoa ja mikä taas puolestaan ei luo arvoa asiakkaan näkökulmasta. Sen jälkeen nimetään kaikki toimenpiteet, joita tarvitaan tuotteen toimittamiseksi. Kolmanneksi arvoa tuottavista toiminnoista tehdään mahdollisimman sujuvia ilman keskeytyksiä tai odottamista. Neljäntenä periaatteena on, että tuotetta tulee tehdä vain sen verran, mitä asiakas on tilannut eli vältetään turhaa varastointia. Viimeisenä pyritään täydellisyyteen poistamalla jatkuvasti turhaa hukkaa prosessista.

Hinesin ym. (2010, s. 5) mukaan lean-ajattelun mukaisesti täytyy ymmärtää asiakkaita ja sitä mitä he arvostavat. Jotta organisaatiossa pystytään keskittymään asiakkaan tarpeisiin, täytyy määritellä prosessien arvovirrat. Tyytyväisiä asiakkaita varten täytyy jatkuvasti vähentää turhaa toimintaa, mistä asiakkaat eivät halua maksaa. Lean-ajattelu perustuu siis useisiin eri käsitteisiin ja periaatteisiin, mutta tässä opinnäytetyössä sitä tarkastellaan arvoa tuottavien aktiviteettien, tukitoimintojen ja hukkan näkökulmasta.

Toiminnot voidaan jakaa arvoa tuottaviin toimintoihin, tukitoimintoihin tai hukkaan (Logistiikan maailma, i.a.). Arvoa tuottavilla toiminnoilla tarkoitetaan toimintoja, joiden avulla tuotetaan arvoa asiakkaalle. Tukitoiminnoilla tarkoitetaan asioita, jotka eivät suoranaisesti tuota arvoa

asiakkaalle, mutta samalla ne ovat välttämättömiä arvon tuottamisen kannalta. Hukka taas tarkoittaa tarpeettomia toimintoja, jotka eivät tuota arvoa asiakkaalle. Hukan minimoiminen on lean-ajattelun keskeisimpiä tavoitteita. Lean-ajattelun kannalta olennaisinta on miettiä kehityksen kannalta, mitkä toiminnot ovat hyödyllisiä asiakkaan näkökulmasta, mikä tuottaa asiakkaalle arvoa ja mikä puolestaan tuottaa asiakkaalle arvon sijasta vain kustannuksia ja miten kaikki olisi mahdollisimman sujuvaa virtausta. Virtauksen mahdollistamiseksi ja laadun varmistamiseksi, arvoa tuottavat toiminnot tulisi yhdenmukaistaa ja vaihtelu tulisi prosesseissa minimoida. Tärkeintä on keskittyä kehittämisessä yrityksessä työskenteleviin ihmisiin ja pyrkiä poistamaan suurin mahdollisin hukka eli ihmisten osaamisen käyttämättä jättämisen.

Kun lean-ajattelua tarkastellaan kohdeorganisaation näkökulmasta, voidaan todeta, että se pätee ravintola-alalla siinä missä autoteollisuudessaakin. Arvoa tuottavia toimintoja kohdeorganisaatiossa ovat esimerkiksi erottautuva yritystarina, verkkokauppa, laadukkaat tuotteet, ystävällinen asiakaspalvelu, viihtyisä ympäristö. Lean-ajattelussa asiakas on keskiössä. Valkoinen Puu reagoi herkästi asiakkaiden tarpeisiin ja mieltymyksiin, ja tätä voidaan käyttää hyödyksi tuotannon ja palvelun jatkuvassa parantamisessa.

Tukitoimintoina kohdeorganisaatiossa voidaan pitää esimerkiksi esihenkilötyöskentelyä, mikä mahdollistaa jokaisen kahvilan arjen pyörimisen. Esihenkilöt myös tekevät työvuorosuunnittelua ja pyrkivät mukautumaan myyntien mukaisesti henkilöstömitoitukseen. Tukitoiminnoiksi luetaan kohdeorganisaatiossa myös raaka-ainetilaukset ja varaston hallinta. Raaka-aineita tulisi tilata vain tarpeeseen sopiva määrä ja siten pyritään hallitsemaan varastoa. Liian iso varasto on riski, joka vaikuttaa esimerkiksi epätasaiseen tuotteiden käyttöön. Työsuojelukartoituksen periaatteena on esimerkiksi kartoittaa erilaisia riskejä ja tarkastella työoloja, mikä on myös lean-ajattelun mukaista tukitoimintaa. Ulkoistettu toimiva logistiikka leipomon ja kahviloiden välillä on yksi arvokas tukitoiminto kohdeorganisaation kannalta, kuten myös esimerkiksi kattava perehdytyskansio tai markkinointi.

Hukka kohdeorganisaatiossa näyttäytyy esimerkiksi ylimääräisenä tuotantona eli ruokahävikkinä, kun tuotteita joudutaan syystä tai toisesta heittämään roskiin tai kun asiakkaat jättävät osan annoksesta syömättä. Hukkaa on myös se, että organisaation tavoitteet eivät ole kaikkien hallussa ja on epäselvää mitä tehdään ja miksi tehdään. Työvoiman yli- tai aliarvioiminen on myös hukkaa. Liikaa henkilöstöä työvuorossa aiheuttaa ylimääräisiä kustannuksia ja vaikuttaa työtehoihin negatiivisesti. Henkilöstön mitoittamisen aliarvioiminen taas näyttäytyy

asiakkaiden odottamisena ja turhautumisena, alttiutena virheille ja reklamaatioille sekä pidempään jatkuneena se vaikuttaa henkilöstön stressitasoihin ja ylimääräisiin sairauspoissaoloihin. Kohdeorganisaatiossa onkin pyritty viime aikoina taistelemaan hukkaa vastaan. Alhaiset työtehot johtuvat siitä, että työpäivissä on tehotonta työskentelyaikaa. Tämän vuoksi alkuvuoden hiljaiseen ajankohtaan aukioloaikoihin tehtiin muutoksia, jotta hukkaa ei tulisi. Hukkaa on myös esimerkiksi ylimääräinen liikkuminen ja tarpeettomat työvaiheet, joka varsinkin ruuhka-aikoina on mahdollista, esimerkiksi silloin, kun etsitään annoksen tilaajaa isosta kahvilasta. Tällöin esimerkiksi kommunikaation parantaminen vähentää ylimääräistä liikkuamista tai lisätään myyntiin sellaisten tuotteiden määrää, jotka asiakas saa heti mukaansa.

Lean-ajattelun periaatteiden soveltaminen kaikilla toiminnan tasoilla voi auttaa kahvilaa luomaan arvoa asiakkaille, parantamaan tehokkuutta, vähentämään kustannuksia ja vahvistamaan kilpailukykyään.

5.3 Kehittämistutkimus

Opinnäytetyö sisältää kehittämistutkimuksen piirteitä toimintatutkimuksen lisäksi. Vaikka nämä kaksi lähestymistapaa eroavat toisistaan, niitä voi myös hyödyntää rinnakkain. Kokonaisuudessaan molemmat lähestymistavat korostavat toimintaa käytännössä sekä uuden oppimista. Kananen (2012, s. 38) mukaan toimintatutkimuksen ero kehittämistutkimukseen on häilyvä. Ensinnäkään kehittämistutkimus ei edellytä, että itse tutkija olisi mukana toiminnassa. Kehittämistutkimus keskittyy enemmän ei-sosiaalisiin ilmiöihin, kuten palveluihin tai tuotteisiin, kun taas toimintatutkimus keskittyy inhimillisen toiminnan osa-alueisiin.

Kehittämistutkimus on kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen yhdistelmä tai pelkkä kvalitatiivinen tutkimus eli monimenetelmäinen tutkimusote, joka tähtää muutokseen (Kananen, 2012, s. 13). Kehittämistutkimuksessa kehitetään esimerkiksi menetelmää tai organisaatiota muutoksen aikaansaamiseksi.

Kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää tutkimusongelmaa ja kuvailla ilmiötä, kun taas kvantitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena on yleistäminen ja se edellyttää teoriaa tutkittavasta ilmiöstä (Kananen, 2012, s. 29–33). Kehittämistutkimus mahdollistaa molempien tutkimusmenetelmien hyödyntämisen ja antaa luvan tarkastella tutkimusongelmaa eri näkökulmista, mikä johtaa parhaan mahdollisen ratkaisun löytämiseen. Kehittämistutkimuksen

etuja ovat käytännönläheisyys sekä kyky edistää tietoa organisaatiossa tutkittavasta asiasta ja tutkimuksellista ymmärrystä.

5.4 Tutkimuksen menetelmät ja aineiston keruu

Opinnäytetyö toteutettiin monimenetelmäisenä, käytännönläheisenä ja työelämälähtöisenä, koska siinä pyritään ratkaisemaan henkilöstökyselyn avulla tutkimuskysymyksiin vastaukset. Opinnäytetyö sisältää toiminta- sekä kehittämistutkimuksen piirteitä. Kanasen (2012, s. 38) mukaan toimintatutkimuksen tekijä on yleensä myös tutkimuskohteen jäsen, kuten tämän opinnäytetyön tekijä on. Toimintatutkimuksen tavoitteena on lähtökohtaisesti muutos. Tässä opinnäytetyössä tarkoituksena on löytää keinot henkilöstötuottavuuden parantamiseksi sekä hyödyntää niitä käytännössä tulevaisuudessa.

Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä käytettiin henkilöstökyselyä (liite 2), joka laadittiin Google Forms -palveluun. Kysely jaettiin sähköisesti jokaisen toimipaikan WhatsApp-ryhmään, ja vastausaikaa oli 16.10.–30.10.2023. Valkoisen Puun johto tai esihenkilöt eivät saaneet vastata, vaan kyselyssä keskityttiin henkilöstön kantaan asioista.

Kyselyssä hyödynnettiin pääsääntöisesti määrällistä tutkimusmenetelmää, mutta viimeisenä kysymyksenä oleva avoin kysymys noudattaa taas laadullista tutkimusmenetelmää. Kyselyssä oli kysymyksiä liittyen kolmeen aihealueeseen, jotka muodostavat yhdessä työelämän laadun: Työyhteisö, johtaminen ja työhyvinvointi. Ensimmäinen kysymys oli lisätty opinnäytetyön tekijän toimesta, koska sillä haluttiin selvittää, oliko keväällä 2023 teetetyn kyselyn pohjalta toteutetut toimenpiteet vaikuttaneet kohdeorganisaation henkilöstöön positiivisesti. Viimeisenä kysymyksenä oli avoin kysymys, mihin jokainen vastaaja sai halutessaan kommentoida tai antaa parannusehdotuksia kyselyyn liittyen. Kyselylomakkeen kysymykset 1–16 olivat Likertin asteikoin mukaisia, jota yleisemmin sovelletaan viisiportaisena. Arviointiasteikko kysymyksissä on 1–5 ja tarkoituksena on, että kyselyn vastaaja valitsee omaa käsitystään parhaiten vastaavan vaihtoehdon (Vehkalahti, 2014, s. 35).

1. Täysin eri mieltä
2. Jokseenkin eri mieltä
3. Ei samaa, eikä eri mieltä
4. Jokseenkin samaa mieltä
5. Täysin samaa mieltä

Alla on esiteltynä henkilöstökyselyn kysymykset, joiden avulla on tarkoitus kartoittaa kohdeorganisaation henkilöstön kanta työyhteisön, johtamisen ja työhyvinvoinnin tasosta eli työelämän laadusta.

1. Ovatko jo tehdyt toimenpiteet työhyvinvoinnin parantamiseksi vaikuttaneet positiivisesti arkeesi? Esimerkiksi työkenkäetu, tyhy-toiminnan järjestäminen, työsuojelukartoituksen laatiminen, päivitetty perehdytyskansio jne.
2. Johtaminen on meillä oikeudenmukaista
3. Koen, että esimieheni luottaa minuun
4. Työyhteisössämme ei sallita muita loukkaavaa käyttäytymistä
5. Osaamiseni riittää työtehtävien hoitamiseen
6. Työpaikan ongelmiin puututaan nopeasti ja tehokkaasti
7. Koen, että työpanostani arvostetaan
8. Esimieheni tukee minua työssäni
9. Meillä on hyvä yhteishenki
10. Minulla on tarpeeksi mahdollisuuksia vaikuttaa työhöni
11. Työprosessimme ovat toimivia ja tehokkaita
12. Tavoitteemme ovat innostavia
13. Esimieheni palkitsee ja kannustaa minua
14. Työpaikan ilmapiiri on innostava
15. Minua kannustetaan osaamisen kehittämiseen
16. Hyödynnämme innovatiivisuutta työn kehittämisessä

17. Haluatko mainita vielä jotain muuta liittyen aiempiin kysymyksiin esimiestyöhön, työyhteisöön, työhyvinvointiin tai sen kehittämiseen liittyen? Kiitos vastauksista <3

Kauhajoen kahvilasta mahdollisia vastaajia oli 9, Seinäjoelta 8, Jyväskylästä 10, Tampereelta 9 ja leipomolta 4 eli 40 vastaajaa yhteensä. Vastauksia tuli yhteensä 33 kappaletta, jotka jakautuivat seuraavanlaisesti: Kauhajoelta 8, Seinäjoelta 8, Jyväskylästä 9, Tampereelta 5 ja leipomolta 3. *Kyselyn vastausprosentti oli 82,5 %.*

Vastausajan päätyttyä opinnäytetyön tekijä laski kysymyskohtaiset keskiarvotulokset kysymysten 2–16 osalta ja syötti keskiarvotulokset valmiiseen laskentakaavaan, joka puolestaan kertoi jokaisen kysymyksen arvon. Kaavassa jokaisesta motivaatiotekijästä lasketaan erikseen keskiarvo, joita opinnäytetyön tekijä tulkitsee lisää myöhemmin. Laskentakaavan avulla saatiin QWL-indeksi, joka puolestaan syötettiin myöhemmin henkilöstötuottavuuden laskentakaavaan. Avoimen kysymyksen vastausten analysoinnissa hyödynnettiin teemoittelua. Teemoittelussa aineistosta paikannetaan tutkimustehtävän kannalta olennaisia aiheita tai usein esiintyviä piirteitä (Juhila, i.a.).

QWL-indeksin saatua opinnäytetyön tekijä istui alas kohdeorganisaation toimitusjohtajan kanssa, joka antoi opinnäytetyön tekijän käyttöön tarkasteltavan tilikauden talous- ja henkilöstölukuja kahviloiden liiketoiminnan osalta eli opinnäytetyössä ei tarkastella lasagnehtaan tai majatalon talouden tunnuslukuja. Henkilöstötuottavuuden laskentakaavan käyttäminen tuotti aluksi hankaluuksia opinnäytetyöntekijälle. Kaavan ohjeistus ei vastannut kaikkiin ongelmiin, joita opinnäytetyön prosessin aikana ilmeni. Esimerkiksi kävi ilmi, että tilikausi tuli ilmoittaa vain vuosilukuna laskentakaavassa. Tämä aiheutti ongelmia, koska opinnäytetyössä käsitellään tilikautta, joka oli 18 kuukautta pitkä. Tilikauden pituus on yleensä 12 kuukautta, mutta tilikauden muuttuessa se voi olla enintään 18 kuukautta. Kohdeorganisaatiossa viimeisimmän tilikauden aikana tapahtui sen muutos, joten ajankohta on 1.1.2022–30.6.2023 ja tulevaisuudessa yrityksen normaali tilikausi on 1.7–30.6 eli 12 kuukautta. Tilikauden merkitseminen laskentakaavaan alkamisajankohdasta päättymisajankohtaan ei onnistunut, vaan se täytyi ilmoittaa tiivistetysti nelinumeroisella vuosiluvulla, jotta laskentakaavan muut solut toimivat oikealla tavalla. Toinen ongelma oli se, että rivi ”Lomat” oli jostain syystä lukittuna, joka vaikutti siihen, että muutamien solujen arvot eivät pitäneet siten paikkansa. Ohjeistusta sen avaamiseen löytynyt, joten opinnäytetyön tekijä oli sähköpostilla yhteyksissä HENTU-hankkeen oppaan ylläpitäjiin, mutta heidän ohjeiden avulla lukitusta ei saatu auki, vaan opinnäytetyön tekijä arvasi vahingossa lukituksen salasanan.

Kun tarvittavat talous- ja henkilöstöluvut oli syötetty laskentavakaavaan, opinnäytetyön tekijä ryhtyi analysoimaan siitä saatuja tuloksia, pohti konkreettisia kehittämideoita sekä valmisteli esityksen (liite 3) johdolle sekä esihenkilöille, jonka jokainen esihenkilö sai esitellä omalle henkilöstölleen havainnollistamaan tuloksia. Esityksessä käydään läpi mitä tarkoittaa QWL-indeksi, miten se saatiin kyselyn avulla laskettua sekä miten sitä voidaan jatkossa kehittää. Tarkemmat henkilöstötuottavuuden laskentakaavasta saadut luvut tarkasteltiin yksityiskohtaisemmin läpi ainoastaan toimitusjohtajan kanssa, koska ne sisältävät liikesalaisuuksia. Laskentavakaavasta tullaan saamaan irti paljon enemmän tulevaisuudessa, kun meneillään olevan tilikauden tunnuslukuja pystytään sijoittamaan kaavaan sen päätyttyä ja vertailemaan siten tilikausia keskenään.

6 TOIMINNALLISEN KEHITTÄMISTYÖN TULOKSET

6.1 Kevään 2023 hyvinvointikyselyn tulokset ja toimenpiteet

Sisältää liike- ja ammattisalaisuuksia.

6.2 Syksyn 2023 henkilöstökyselyn tulokset

Syksyllä 2023 toteutetun henkilöstökyselyn tulokset antavat laajan kokonaiskuvan kohdeorganisaation henkilöstötuottavuuden tilasta. Se saadaan syöttämällä vastauksista saadut keskiarvot laskentakaavaan, joka kertoo työelämän laadun indeksin (QWL) arvon, motivaatiotekijöiden toteutumien ja kohdeorganisaation keskeisten kyvykkyyksien tilan. Henkilöstötuottavuuden laskentatyökaluun syötetään tarkasti kohdeorganisaation tiedot ja sen erilaisia talouden tunnuslukuja sekä QWL-indeksi, joiden perusteella se laskee henkilöstötuottavuuden kehittämisen hyödyt.

6.2.1 Kevään kyselyn tiimoilta tehtyjen toimenpiteiden vaikutus

Sisältää liike- ja ammattisalaisuuksia.

6.2.2 Työelämän laadun indeksi QWL

Henkilöstölle toteutetun hyvinvointikyselyn työelämän laadun mittaamiseksi avulla selvisi, että kohdeorganisaatiossa asiat ovat todella hyvällä pohjalla. Työelämän laadun indeksi keskimääräisesti Suomessa on 60 %. Kohdeorganisaation QWL-indeksi on 70,5 %, mikä tarkoittaa sitä, että sieltä löytyy vielä asioita, mitä voi kehittää, mutta pääsääntöisesti henkilöstö voi kokonaisvaltaisesti hyvin (taulukko 1).

6.2.3 Motivaatiotekijät

Henkilöstökyselyn kysymykset voidaan jakaa kolmeen eri motivaatiotekijän alle, joita ovat fyysinen ja emotionaalinen turvallisuus (punainen), yhteenkuuluvuus ja identiteetti (sininen) sekä päämäärät ja luovuus (vihreä). Toteumat-rivillä on jokaisen motivaatiotekijän keskiarvo.

Alimmalla rivillä on koko yrityksen QWL-indeksi, työelämän laadun taso. Indeksinkin kaavassa huomioidaan motivaatiotekijät eri painotuksin.

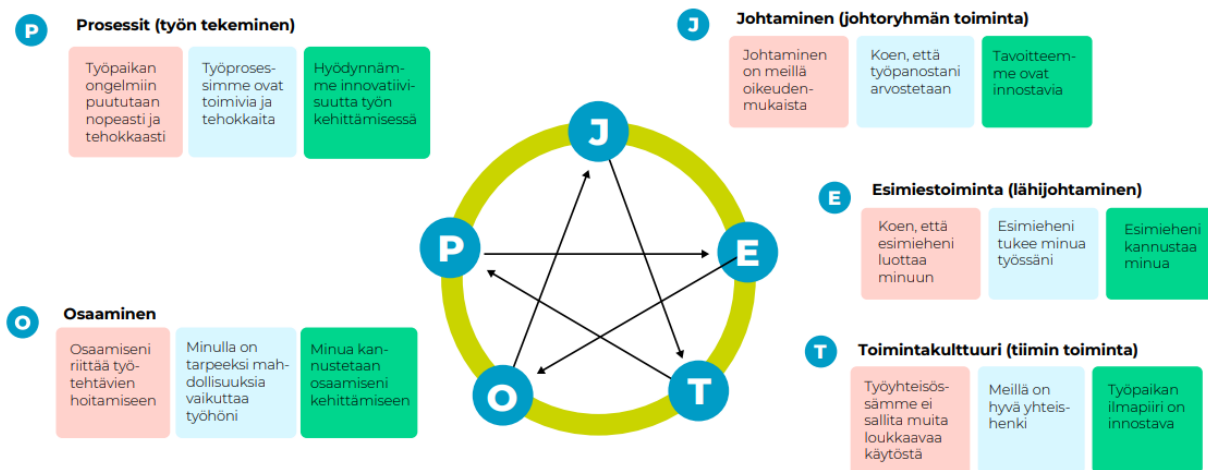
Sisältää liike- ja ammattisalaisuuksia.

6.2.4 Organisaation keskeiset kyvykkyudet

Henkilöstökyselyllä saatiin vastauksia myös työelämän laatuun vaikuttavista keskeisistä kyvykkyyksistä, kompetensseista eli johtamiseen, esimiestoimintaan, prosesseihin, toimintakulttuuriin ja osaamiseen liittyen. Kuvio 4 osoittaa, mikä kysymys liittyy mihinkin kyvykkyyteen ja QWL-laskentakaavassa näkyy jokaisen vastauksen keskiarvo (taulukko 1). Jokaisen kysymyksen vastauksista lasketun keskiarvon perusteella voidaan arvioida, mitkä asiat vaativat vielä kehitystä. Mitä matalampi keskiarvo on, sitä enemmän kyvykkyys kaipaa kehittämistä.

Organisaation keskeiset kyvykkyudet ja kysymykset

Organisaatio on systeemi, jossa kaikki vaikuttavat kaikkeen. Työelämän laadun keskeiset kyvykkyudet ja kysymykset ovat:



Kuvio 4. Työelämän laadun keskeiset kyvykkyudet (Saikkonen ym., 2021, s. 27).

Kestin (2014, s. 134) mukaan organisaatio on älykäs systeemi, joka voi parhaimmillaan edesauttaa työyhteisön suorituskykyä. Tätä systeemiä voidaan tarkastella juuri edellämainittujen keskeisten kyvykkyysien avulla. Taulukossa 1 näkyy kolmen eri motivaatiotekijän osa-alueet eri väreillä ja jokaisen kolmen osa-alueen rivit koskee samaa

keskeistä kyvykkyyttä. Taulukossa 1 kolmen eri osa-alueen eli motivaatiotekijän rivit 1 koskevat *johtamista*. Johtaminen tarkoittaa johtoryhmän toimintaa, joka vaikuttaa organisaation muihin kyvykkyyksiin. Johtaminen luo edellytykset organisaation kehittymiselle ja määrittää vision sekä strategian, jonka avulla mennään kohti tavoitteita. Johtamisen tehtävä on inspiroida ja motivoida tiimiä tavoitteiden saavuttamiseksi. Rivit 2 koskevat *esimiestoimintaa*. Esimiestoiminnalla tarkoitetaan esimerkiksi esimiesten kykyä tunnistaa ja tukea työntekijöiden vahvuuksia sekä tarjota mahdollisuuksia kehittymiseen. Esimiestoiminta on vuorovaikutusta henkilöstön kesken, yhteishengen luomista, työn organisoimista ja kannustamista. Rivit 3 koskevat *toimintakulttuuria*. Toimintakulttuuri tarkoittaa yrityksessä valitsevia tiimityöskentelytaitoja eli kykyä työskennellä tehokkaasti erilaisten ihmisten kanssa ja luoda positiivista sekä tasapuolista toimintakulttuuria. Toimintakulttuurin tavoitteena on luoda hyvää työilmapiiriä ja yhteishenkeä. Rivit 4 koskevat *osaamista*. Osaaminen on sitä, että jokaisella yksilöllä olisi mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä, osaaminen ja työtehtävät kohtaisivat sekä työpaikka kannustaisi osaamisen kehittämistä. Olisi tärkeää myös hyödyntää jokaisen yksilön osaamista ja hiljaista tietoa. Rivit 5 koskevat *prosesseja*. Prosessit liittyvät työn tekemiseen ja niitä ovat esimerkiksi kyky tunnistaa ja toteuttaa tehokkuutta parantavia toimenpiteitä prosesseissa. Ne tarkoittavat yrityksen jatkuvaa kehittymistä, innovatiivisuuden hyödyntämistä ja ongelmanratkaisukykyä (mts. 135–141).

Sisältää liike- ja ammattisalaisuuksia.

6.2.5 Henkilöstötuottavuuden kehittämisen hyödyt

Tässä opinnäytetyössä mitataan työelämän laadun vaikutukset ja sen parannuksen tuomat taloushyödyt, QWL-indeksille tavoitteen seuraavalle tilikaudelle, sairauspoissaolojen ja vaihtuvuuden vähenemisen tuomat taloudelliset hyödyt. Laskentakaavaan (kuva 4) on syötetty erilaisia talouden tunnuslukuja, joka laskee henkilöstötuottavuuden ja kannattavuuden tuloksia.

Sisältää liike- ja ammattisalaisuuksia.

6.2.6 Avoimen kysymyksen vastaukset

Viimeinen kysymys kyselyssä oli avoin, johon sai vapaasti antaa kehityskohteita tai ideoita kyselyyn liittyen. Avoimeen kysymykseen vastasi 17, 33 vastaajasta eli vastausprosentti oli 51,5 %, mikä tarkoittaa, että yli puolet olivat kirjoittaneet kehittämissideoita tai kommentteja aiheeseen liittyen. Se kertoo siitä, että henkilöstö aidosti välittää, mitä yrityksessä tapahtuu ja haluavat osallistua kehitystoimiin. Seuraavana muutamia esimerkkejä avoimista vastauksista, joista teemat muodostuivat:

Sisältää liike- ja ammattisalaisuuksia.

Opinnäytetyöntekijä hyödynsi teemoittelua avoimen kysymyksen vastauksien analysoinnissa. Juhilan (i.a.) mukaan teemoittelu on analyysimenetelmä, joka keskittyy tunnistamaan ja erittelemään aineistosta ne aiheet tai teemat, jotka ovat olennaisia tutkimusongelman kannalta. Se on osa laadullisen tutkimuksen sisällönanalyysia, ja sen tavoitteena on nostaa esiin keskeiset asiakokonaisuudet sekä yleiset, usein toistuvat piirteet aineistosta. Ensin opinnäytetyöntekijä muokkasi avoimen kysymyksen vastaukset tunnistamattomiksi ja syötti ne tekoälyn (OpenAI, 2024) teemoiteltavaksi tärkeimpiin teemoihin. Teemoja tuli yhteensä 6 kappaletta.

Sisältää liike- ja ammattisalaisuuksia.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

7.1 Johtopäätökset

Opinnäytetyön otsikko on ikään kuin hypoteesi eli oletamus siitä, millainen tutkimustulos tulee olemaan. Hypoteesi käy toteen teorian, tulosten, johtopäätösten ja kehittämisehdotusten valossa. Tutkimuskysymyksiin, jotka laadittiin opinnäytetyöprosessin alkuvaiheessa, saatiin vastaukset opinnäytetyötä tehdessä. Miten Valkoisen Puun henkilöstötuottavuutta voidaan parantaa ja miten henkilöstön voimavaroja voidaan kehittää henkilöstötuottavuuden parantamiseksi? Tämä oli opinnäytetyön päätutkimuskysymys ja tähän saatiin vastauksia yhdessä pohjautuen teoriaan sekä henkilöstökyselyyn. Henkilöstötuottavuutta voidaan kehittää monella eri tavalla, mutta isoin johtopäätös opinnäytetyötä tehdessä oli, miten paljon henkilöstötuottavuus ja henkilöstövoimavarat ovat yhteydessä keskenään. Henkilöstövoimavarat, kuten osaaminen, motivaatio ja sitoutuminen ovat kaikki yhteydessä tuottavuuteen. Mikäli jokin näistä horjuisi, pakka niin sanotusti hajoaisi. Opinnäytetyön tekijä laati yhdessä teorian ja kehittämistyön perusteella kehittämisehdotuksia, jotka toteuttamalla kohdeorganisaatio pystyy vaikuttamaan henkilöstövoimavaroihin myönteisesti, joka taas todennäköisesti tulee näky-mään positiivisesti esimerkiksi työelämän laadussa ja kannattavuudessa.

Mikä on kohdeorganisaation QWL-indeksi ja miten sitä voidaan kehittää? Tutkimuksessa selvisi, että kohdeorganisaation QWL-indeksi on 70,5 %, mikä on keskimääräistä työelämän laatua reilusti korkeampi. Henkilöstötuottavuuden laskentakaava antoi tavoitteeksi kohdeorganisaatiolle QWL-indeksiksi 74,4 %, joten sitä on varaa vielä parantaa, vaikka Suomen mittapuulla se on jo hyvällä tasolla. QWL-indeksi saadaan selville henkilöstökyselyn tuloksista, jossa kysymykset liittyvät johtamiseen, esimiestoimintaan, prosessien, toimintakulttuurin ja osaamisen tarkasteluun. Henkilöstön vastauksista kävi ilmi, että esimerkiksi työilmapiiriin ja johtamiseen ollaan tyytyväisiä, mutta tavoitteiden asetteluun ja työhyvinvoinnin kehittämiseen kaivataan parannusta. Kestin (2010, s. 45) mukaan työelämän laatua parannetaan henkilöstökäytännöillä, koulutuksella ja henkilöstön kehittämisellä eli kaikki edellä mainitut kehittämisehdotukset vaikuttavat positiivisesti työelämän laatuun, joka taas parantaa henkilöstötuottavuutta ja auttaa yritystä menestymään.

Miten henkilöstötuottavuutta voidaan mitata kohdeorganisaatiossa tulevaisuudessa? Kohdeorganisaation tulee ehdottomasti hyödyntää opinnäytetyössä käytettyä HENTU-hankkeen

oppaan henkilöstötuottavuuden laskentatyökalua sen kaikessa helppoudessa ja yksinkertaisuudessaan. Laskentatyökalussa hyödynnetään yrityksen tilikauden erilaisia talouden tunnuslukuja, kuten liikevaihtoa ja henkilöstökuluja sekä kyselyn kautta saatua QWL-indeksiä, joka avulla analysoidaan henkilöstötuottavuuden taloudelliset hyödyt. Laskentatyökalu antaa arvokasta tietoa siitä, miten esimerkiksi QWL-indeksin parantaminen vaikuttaa yrityksen talouteen kannattavasti.

7.2 Kehittämisehdotukset

Yhdessä teorian, lasketun työelämän laadun indeksin, motivaatiotekijöiden toteutumien, organisaation keskeisten kyvykkyyksien keskiarvojen, henkilöstötuottavuuden mittareiden, teemoittelun ja opinnäytetyöntekijän työkokemuksen perusteella on laadittu kehittämisehdotukset kohdeorganisaatiolle. Henkilöstötuottavuuden kehittämisen tärkeimpinä kehittämiskohteina nousivat esiin tavoitteet, kannustaminen ja motivointi. Kohdeorganisaation suurimpana vahvuutena on työilmapiiri ja yhteishenki. Kehittämisehdotuksena kohdeorganisaatiolle esitetään seuraavia toimenpiteitä, joiden tavoitteena on kehittää henkilöstövoimavaroja, edistää työhyvinvointia ja sitä kautta parantaa henkilöstötuottavuutta.

Sisältää liike- ja ammattisalaisuuksia.

Kesti (2010, s. 252.) toteaa, että organisaation menestys juontaa juurensa siitä, että johto ymmärtää henkilöstön merkityksen. Valkoinen Puu mahdollistaa liikevaihtonsa ennen kaikkea henkilöstönsä avulla, joten heille tulisi mahdollistaa parhaat mahdolliset olosuhteet sen toteuttamiseksi. Edellä mainitut kehittämisehdotukset ovat hyödynnettävissä tulevaisuudessa ja niiden perusteella tehdyillä käytännön toimenpiteillä voi syntyä merkittävää taloudellista hyötyä henkilöstötuottavuuden kannalta.

7.3 Kehittämisehdotusten aikataulut

Kuviossa 5 opinnäytetyöntekijä on laatinut vuosikellon, joka auttaa havainnollistamaan kehittämisehdotusten aikataulun käytännön toteutuksen. Vuosikello auttaa etenemään ja havainnollistamaan kvartaaleittain, milloin mikäkin kehittämisehdotus olisi vuoden aikoihin nähden järkevä toteuttaa. Kohdeorganisaatiossa on eniten aikaa kehitystoimille syksyllä, joulun jälkeen talvella ja keväällä. Sesongit kuten kesä ja joulunaika ovat kiireisiä, jolloin tulee

keskittyä liiketoiminnan mahdollistamiseen. Opinnäytetyöntekijän työkokemus kohdeorganisaatiossa auttaa tunnistamaan, mikä on olennaista käytännön kannalta, mitä täytyisi kehittää ja milloin.

Sisältää liike- ja ammattisalaisuuksia.

7.4 Prosessin luotettavuuden arviointi

Lähdekritiikki on prosessi, jossa arvioidaan ja tarkastellaan huolellisesti lähteitä, joita käytetään tietyn tiedon tai väitteen tueksi. Tämä arviointi auttaa varmistamaan lähteiden luotettavuuden, uskottavuuden ja merkityksen tutkimuksessa (SeAMK, 2024). Henkilöstötuottavuuteen liittyen on yllättävän paljon olemassa tietoa ja tutkimuksia, mutta ne ovat pitkälti samojen tekijöiden tekemiä. Marko Kesti ja Ossi Aura ovat henkilöstötuottavuuden osalta tunnettuja nimiä ja opinnäytetyössä on hyödynnetty heidän teoksiansa. Riitta Viitala ja Juhani Kauhanen ovat taas henkilöstöjohtamiseen liittyvän kirjallisuuden osalta maineikkaita ja ikään kuin klassikoiksi muodostuneet vuosien varrella. Edellä mainittujen kirjailijoiden teoksia voidaan pitää luotettavina ja kattavina lähteinä. Suurin osa muistakin lähteistä ovat tuoreita ja ajan tasalla, muutamia klassikoita lukuun ottamatta. Opinnäytetyön toiminnallinen osuus perustuu HENTU-hankkeen oppaaseen eli Henkilöstötuottavuuden kehittämisen -hanke, joka on toteutettu yhteistyössä Lapin yliopiston Marko Kestin tutkimusryhmän kanssa. Opas on laadukas ja kattava henkilöstötuottavuuden kehittämisen työkalu, joka tarjoaa varmasti hyödyllistä tietoa toimialasta riippumatta myös muille organisaatioille. Määrällisesti lähteitä on opinnäytetyön laajuuteen nähden sopivasti, mutta lähteiden tyyppejä olisi voinut olla enemmän erilaisia. Lähteet painottuvat suurimmaksi osaksi painettuun kirjallisuuteen, joten esimerkiksi verkkolähteitä, kuten artikkeleita tai tutkimuksia olisi voinut hyödyntää enemmän.

Elinkeinoelämän keskusliiton mukaan (2023) yrityksen sosiaalinen vastuullisuus liittyy sen suhteeseen ihmisiin ja yhteiskuntaan. Tämä sisältää vuorovaikutuksen eri sidosryhmiin, kuten henkilöstöön, asiakkaisiin, kumppaneihin ja paikallisyhteisöihin, ja se perustuu ihmisoi-keuksien kunnioittamiseen. Sosiaalisen vastuullisuuden teemat kattavat laajan kirjon, mukaan lukien työhyvinvointi, työehdot, monimuotoisuus ja avoin työkulttuuri. Mainettaan vastuullisena työnantajana voi käyttää tehokkaasti rekrytointien onnistumiseen ja henkilöstön sitouttamiseen, mikä vahvistaa työntekijöiden tyytyväisyyttä ja sitoutuneisuutta. Sosiaalinen vastuullisuus voi ilmentyä yrityksen eettisinä toimintaperiaatteina, turvallisuuskäytäntöinä

työpaikalla sekä panostuksena henkilöstön osaamisen kehittämiseen. Investoimalla henkilöstön kehittämiseen yritys osoittaa sitoutumistaan pitkäjänteiseen kasvuun ja kestävään liiketoimintaan, mikä on tärkeä osa vastuullista yrityskulttuuria. Panostaminen henkilöstön koulutukseen, ammatilliseen kehittämiseen ja työhyvinvointiin osoittaa yrityksen sitoutumista työntekijöidensä menestymiseen ja hyvinvointiin.

Opinnäytetyö noudattaa EU:n yleistä tietosuojasetusta. Tutkimuksen osallistuville ilmoitettiin kyselyn ja vastausten olevan osa opinnäytetyötä, tutkimukseen osallistuttiin nimettömänä eikä henkilötietoja tarvinnut luovuttaa opinnäytetyön tekijälle. Kyselyiden tulokset ovat sellaisinaan luettavissa vain opinnäytetyön tekijän sekä kohdeorganisaation johdon toimesta ja tuloksia on säilytetty niin turvallisesti kuin järjestelmällisestikin. Tutkimuksen toteuttamisessa, aineiston keruussa ja tulosten raportoinnissa on noudatettu avoimuutta, rehellisyyttä ja eettisiä velvoitteita (Arene, 2020).

Aineisto, jonka opinnäytetyöntekijä analysoi ja josta hän etsii vastauksia tutkimuskysymyksiinsä, kerättiin sekä määrällisesti, että laadullisesti. Määrällistä aineistoa syntyi kyselyn kysymyksistä 1–16. Laadullista aineistoa tuli avoimesta kysymyksestä, jota analysoitiin realistisella analyysiotteella. Määrällistä aineistoa analysoitiin laskemalla aineistosta Excel-tilasto-ohjelmalla tilastollisia tunnuslukuja, kuten keskiarvoja ja toteutumia. Avoimen kysymyksen vastaukset teemoitettiin tekoälyn avulla. Avoimen kysymyksen vastaukset syötettiin tekoälyn teemoiteltavaksi tunnistamattomina, joista teemoja muodostui 6 kappaletta. Tekoälylle laitettut syötteet ja vastaukset on nähtävissä sellaisinaan (liite 4), joka lisää luotettavuutta ja läpinäkyvyyttä.

Vehkalahden mukaan (2014, s. 44) tyypillisesti kyselyiden keskimääräinen vastausprosentti on alle 50 %, mutta joskus voidaan odottaa vain 10–20 % vastausprosenttia. Kohdeorganisaatiossa toteutettua kyselyä voidaan siis pitää luotettavana, koska kyseeseen vastasi valtaosa (33 kpl) mahdollisista vastaajista. 82,50 % vastausprosenttia voidaan pitää loistavana tutkimuksen luotettavuuden kannalta. Viimeisenä kyselyssä oli avoin kysymys, johon vastasi yli 50 % vastaajista, joka vaikuttaa kyselyn luotettavuuteen positiivisesti, koska laadullisena aineistona se täydentää tilastollista aineistoa.

Kehittämis ehdotusten laadinnassa opinnäytetyön tekijän työyhteisöön kuulumisen katsotaan koko toiminnallisen kehittämistyön eduksi, sillä se auttaa hahmottamaan henkilöstötuottavuutta esihenkilön näkökulmasta ja käytännön osaamisen kautta suorittavassa

työskentelyssä, ja toi näin ollen varmuutta kehittämissuositusten laadintaan. Myös teoria on linjassa tulosten ja johtopäätösten kanssa sekä kehittämissuosituksissa tulee paljon esille myös teoriaan pohjautuvia toimenpiteitä.

8 POHDINTA

Opinnäytetyö oli tekijälleen alkuun haastava ja yllättävän paljon aikaa vievä prosessi. Henkilöstötuottavuus on todella laaja aihe ja monen asian summa, joten kokonaisuuden hahmottaminen tuotti alkuun haasteita, vaikka aihe oli tekijälleen hyödyllinen ja motivoiva. Monimene- telmäisyys eli tutkimuksen ja kehittämistyön yhdistäminen lisäsi opinnäytetyön monimutkai- suutta, kun täytyi hallita erilaisia tutkimusmenetelmiä, soveltaa niitä tutkimuskysymyksiin sekä nivoa kaikki yhteen johtopäätöksissä. Monimenetelmäisyys aiheutti myös aikatauluhaasteita, koska jokainen osa-alue vaati tarkkaa syventymistä. Tutkimuksellinen lähestymistapa ja konkreettinen kehittämistoiminta olivat kuitenkin opinnäytetyön tavoitteiden täyttymisen kan- nalta olennaisia valintoja.

Ravintola-ala tarjoaa mahdollisuudet ainutlaatuisiin työkokemuksiin, jotka kantavat pitkälle työelämässä, mutta silti alalle ei löydy riittävästi hyviä tekijöitä. Alalla tällä hetkellä toimivilla yrityksillä on iso vastuu siitä, miltä sen tulevaisuus tulee näyttämään. Kuten aikaisemmin on jo todettu, yritysten tulisi muistaa, mikä merkitys henkilöstöllä on liiketoiminnan jatkuvuuden ja menestymisen kannalta. Kun henkilöstö on yrityksen menestyksen kulmakivi, siitä täytyy pitää huolta. Tulevaisuudessa ravintola-alan vetovoimaisuuden lisäämiseksi ja työntekijäpu- lan vähentämiseksi opinnäytetyön tekijä kokee, että yritysten tulisi panostaa henkilöstötuotta- vuuteen ja henkilöstövoimavaroihin. Toimintatapojen tehostamisen tai säästötoimenpiteiden sijasta, yritysten täytyisi miettiä, miten henkilöstön osaamista voitaisiin kehittää sekä miten työntekijät saadaan sitoutumaan, motivoitumaan ja voimaan työelämässä paremmin.

Saikkonen ym. (2021, s. 1) toteavat oppaassaan heti alkuun, että henkilöstö on panos, joka tuottaa rahaa sekä tuottavuutta voidaan parantaa edistämällä työhyvinvointia ja vuorovaiku- tusta työyhteisössä. Heidän mukaansa voidaan todeta, että työhyvinvointi on yksi tärkeim- mistä kestäväen talouskehityksen mittareista työelämän laadun mittaamisen ansiosta. Yksi merkittävimmistä tuloksista kokonaisuuden kannalta oli työelämän laadun indeksin mittaami- nen. QWL-indeksi kartoitettiin henkilöstökyselyllä, jonka kysymykset pohjautuivat motivaai- tiotekijöihin. Kohdeorganisaation korkea QWL-indeksi kertoo korkeasta henkilöstön työhyvin- voinnin tasosta ja sitä ylläpitämällä tai kehittämällä organisaation mahdollisuudet menestyä kasvavat, ravintola-alan murroksesta huolimatta.

Opinnäytetyön keskeisenä tavoitteena oli lisätä tietoisuutta henkilöstötuottavuudesta koko or- ganisaatiossa sekä saada käyttöön arvokasta tietoa henkilöstötuottavuudesta lukuina

johtoryhmälle. Tavoitteena oli myös löytää konkreettisia ja käytännössä toteutettavia toimenpiteitä henkilöstötuottavuuden parantamiseksi sekä työkaluja siihen, miten sitä tulee mitata ja arvioida myös jatkossa. Kaikki tavoitteet toteutuivat ja mikäli kehitysehdotukset toteutetaan käytännön tasolla, esimerkiksi käsitys henkilöstötuottavuudesta kokonaisuutena ja miten yksilö pystyy omalla toiminnallaan siihen vaikuttamaan, avautuu henkilöstölle vielä paremmin. Kehitysehdotusten pohjalta laaditun vuosikellon toteuttaminen parantaisi teorian ja tutkimustulosten valossa kohdeorganisaation henkilöstötuottavuutta merkittävästi. Kehittämisehdotukset kohdentuvat kohdeorganisaation henkilöstön työelämän laadun parantamiseen. Kehittämisehdotukset eivät ainoastaan edistä työtyytyväisyyttä, vaan myös parantavat henkilöstön taloudellista suorituskykyä. Vuosikello on laadittu opinnäytetyöntekijän toimesta, jolla on pitkä työkokemus kohdeorganisaatiossa, mikä vaikuttaa siihen, että kehittämissuositukset ovat käytännöllisiä ja täysin toteuttavissa, niin haastavuudeltaan kuin aikataulullisestikin. Yhteenvetona voidaan todeta, että toteutettuna kehittämissuositukset luovat taloudellista hyötyä tulevaisuudessa sekä vaikuttavat esimerkiksi sairauspoissaoloihin positiivisesti.

Yhdessä tutkimuksen tulosten ja teorian kanssa myös tutkimuskysymyksiin saatiin vastaukset. Mikäli resursseja ja aikaa olisi ollut enemmän, tuloksia olisi voinut täydentää haastattelututkimuksella yksityiskohtaisemman tiedon toivossa henkilöstön voimavarojen hyödyntämiseen ja kehittämiseen liittyen. Jatkotutkimusideana olisikin esimerkiksi toteuttaa esihenkilöille tai henkilöstölle haastattelututkimus voimavaroihin tai tuottavuuteen liittyen. Toisena jatkotoimenpiteenä voisi toteuttaa kilpailija-analyysin, jossa tarkasteltaisiin ja arvioitaisiin huolellisesti kilpailijoidensa vahvuuksia, heikkouksia, strategioita ja suorituskykyä henkilöstötuottavuuden valossa. Tavoitteena olisi hankkia syvällistä ymmärrystä siitä, miten alan kilpailijat toimivat, millaisia resursseja ja kyvykkyyksiä heillä on sekä miten ne voivat vaikuttaa organisaation suorituskykyyn. Kilpailija-analyysi auttaisi organisaatiota tekemään parempia strategisia päätöksiä ja pysymään kilpailukykyisenä.

Henkilöstötuottavuus on mielenkiintoinen aihe ja siihen täytyy perehtyä hyvin, jos sitä halutaan parantaa. Henkilöstötuottavuuteen ja sen laskemiseen syventyessä niin kohdeorganisaatio kuin opinnäytetyön tekijäkin oppivat paljon uutta henkilöstövoimavaroista, johtamisesta, yrityksen strategiasta ja talouden tunnusluvuista sekä henkilöstön merkityksestä. Tärkeä oppi matkan varrella on ollut se, että henkilöstötuottavuutta ei voida loputtomiin parantaa vähentämällä kustannuksia tai tehostamalla toimintaa. Henkilöstövoimavarat todella ovat organisaation menestystekijä ja tuloksia saadaan niihin panostamalla.

LÄHTEET

- Arene. (2020). *Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset*.
<https://www.arena.fi/wpcontent/uploads/Raportit/2020/AMMATTIKORKEAKOULUJEN%20OOPINN%C3%84YTET%C3%96IDEN%20EETTISET%20SUOSITUKSET%202020.pdf?t=1578480382>
- Aura, O., & Ahonen, G. (2016). *Strategisen hyvinvoinnin johtaminen*. Talentum Pro.
- Aura, O. (2023). Henkilöstötuottavuus työelämän tulevaisuuden voimavarana. Teoksessa Hukari, A., Kansikas, J., & Hilakari, P. (toim.), *Work goes happy: Paremmat työelämän voimavarat* (s. 217–233). Minea Kustannus ja Media Oy.
- Boyatzis, R. 2007. Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development* 27(1), 5–12. <http://dx.doi.org/10.1108/02621710810840730> .
- Cohen-Scali, V., & Cohen-Scali, V. D. (2012). *Competence and Competence Development*. Verlag Barbara Budrich.
- Elinkeinoelämän keskusliitto. (15.12.2023). *Mitä tarkoittaa sosiaalinen vastuullisuus?*
<https://ek.fi/ajankohtaista/uutiset/mita-tarkoittaa-sosiaalinen-vastuullisuus/>
- Elinkeinoelämän keskusliitto. (9.1.2024). *Sairauspoissaolot ennätyskorkealla tasolla vuonna 2022*. <https://ek.fi/ajankohtaista/uutiset/sairauspoissaolot-ennatyskorkealla-tasolla-vuonna-2022/>
- Foot, M., & Hook, C. (2011). *Introducing human resource management* (6th ed.). Pearson Financial Times/Prentice Hall.
- Hines, P., Found, P., Griffiths, G., & Harrison, R. (2010). *Staying lean: Thriving, not just surviving* (2. p.). Productivity Press.
- Holbeche, L. (2009). *Aligning human resources and business strategy* (2nd ed.). Butterworth-Heinemann.
- Häppölä, H. (2023). Ainoastaan hyvinvoiva tiimi voi olla tuottava. Teoksessa Hukari, A., Kansikas, J., & Hilakari, P. (toim.), *Work goes happy: Paremmat työelämän voimavarat* (s. 63–81). Minea Kustannus ja Media Oy.
- Joki, M. (2021). *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja* (7., uud. p.). Kauppakamari.
- Juhila, K. (i.a.) *Teemoittelu*. Tietoarkisto.
<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/teemoittelu/>
- Järvinen, K. (2014). *Työn mielekkyyden johtaminen: Käytännön opas*. Talentum.

- Kananen, J. (2009). *Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä*. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. (2012). *Kehittämistutkimus opinnäytetyönä: Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas*. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kauhanen, J. (2010). *Henkilöstövoimavarojen johtaminen* (10. p.). WSOYpro.
- Kehusmaa, K. (2011). *Työhyvinvointi kilpailuetuna*. Kauppakamari.
- Kesti, M. (2010). *Strateginen henkilöstötuottavuuden johtaminen*. Talentum.
- Kesti, M. (2014). *Henkilöstövoimavarat tuottaviksi*. Finanssi- ja vakuutuskustannus Finva.
- Komulainen, M., & Lappalainen, P. (31.3.2020). Henkilöstötuottavuus – tulevaisuuden johtamisvaade. *Tikissä*.
<https://blogit.metropolia.fi/tikissa/2020/03/31/henkilostotuottavuus-tulevaisuuden-johtamisvaade/>.
- Kupias, P., Pirinen, J., & Peltola, R. (2014). *Esimies osaamisen kehittäjänä*. Sanoma Pro.
- Kuutchin, A. (13.9.2023). Minkälainen on hyvä henkilöstöstrategia ja mistä se koostuu? *HR Legal Services*. <https://hrlegalservices.fi/blogi/henkilostostrategia>.
- Logistiikan maailma. (i.a.). *Lean-ajattelu*.
<https://www.logistiikanmaailma.fi/tuotanto/prosessien-kehittaminen/lean-ajattelu/>
- Matkailu- ja Ravintolapalvelut (MaRa). (i.a.). *Alan taloudellinen jalanjälki*.
<https://www.mara.fi/toimiala/vastuullisuus/alan-taloudellinen-jalanjalki.html>
- OpenAI. (2024). *ChatGPT* (versio 14) [suuri kielimalli]. <https://chat.openai.com/chat>
- Parppei, R. (2018). *Tee, toimi, saa aikaan! Kehitä ja johda toimeenpanoa*. Alma Talent.
- Saikkonen, S., Ruokoski, E., Kesti, M., Mälkki, K., Karppinen, H., & Marttila, T. (2021). *Opas henkilöstötuottavuuden kehittämiseksi*. LAB - University of Applied Sciences.
- Salo, R. (20.2.2023). ”Töitä tehdään pienellä porukalla ja tarvittaessa joustetaan ja venytään” – Ravintola-alan haasteina osaaajapula ja vetovoiman puute. *Jamk blogit*.
<https://blogit.jamk.fi/turbinaattori/2023/02/20/toita-tehdaan-pienella-porukalla-ja-tarvittaessa-joustetaan-ja-venytaan-ravintola-alan-haasteina-osaaajapula-ja-vetovoiman-puute/>
- Seinäjoen ammattikorkeakoulu. (4.3.2024). *Kirjallisten töiden ohje*.
<https://seamk.libguides.com/KirjallistenToidenOhje>

- Sosiaali- ja terveysministeriö (STM). (11.3.2015). *Vahva inhimillinen pääoma on hyvinvoivan ja tuottavan työyhteisön tuntomerkki* [tiedote]. <https://stm.fi/-/vahva-inhimillinen-paaoma-on-hyvinvoivan-ja-tuottavan-tyoyhteison-tuntomerkki>
- Suonsivu, K. (2011). *Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista*. UNIpress.
- Työterveyslaitos. (i.a.) Sairauspoissaolokäytännöt työkyvyn tukena. <https://www.ttl.fi/teemat/tyoterveys/tyoterveyshuolto/tyokyvyntuki/sairauspoissaolokaytannot-tyokyvyn-tukena>.
- Työterveyslaitos. (21.2.2014). Toimiva työterveyshuolto maksaa itsensä takaisin yrittäjälle. *Verkkolehti Työpiste*. <https://www.ttl.fi/tyopiste/toimiva-tyoterveyshuolto-maksaa-itsensa-takaisin-yrittajalle>.
- Työturvallisuuskeskus (TTK). (i.a.). *Työturvallisuus: Työhyvinvointi*. <https://ttk.fi/tyoturvallisuus/tyohyvinvointi/>.
- Vehkalahti, K. (2014). *Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät*. Finn Lectura.
- Viitala, R. (2005). *Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön*. Inforviestintä Oy.
- Viitala, R. (2021). *Henkilöstöjohtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit*. Edita.
- Weintraub, J., Cassell, D., & DePatie, T. P. (2021). Nudging flow through 'SMART' goal setting to decrease stress, increase engagement, and increase performance at work. *Journal of occupational and organizational psychology*, 94(2), 230–258. <https://doi.org/10.1111/joop.12347>

LIITTEET

Liite 1. Valkoisen Puun henkilöstön hyvinvointikysely, kevät 2023

Liite 2. Valkoisen Puun henkilöstökysely, syksy 2023

Liite 3. Power Point-estys: Henkilöstökyselyn purku

Liite 4. Opinnäytetyöntekijän syötteet tekoälylle ja sen vastaukset

Liite 1. Valkoisen Puun henkilöstön hyvinvointikysely, kevät 2023

Sisältää liike- ja ammattisalaisuuksia.

Liite 2. Valkoisen Puun henkilöstökysely, syksy 2023

Valkoisen Puun henkilöstön henkilöstökysely, jonka tavoitteet ovat:

1. Selvittää henkilöstön hyvinvoinnin, työilmapiirin ja esimiestyöskentelyn tämänhetkinen taso: mikä toimii, mikä ei.
2. Kartoittaa mahdollisia ratkaisuja ongelmakohtiin.
3. Käyttää kyselyn tuloksia osana henkilöstöstrategian kehittämistä.

Vastaukset käsitellään anonyymisti Valkoisen Puun johtoryhmässä ja tulokset esitellään henkilöstöpalavereissa. Tämä kysely on myös osa Seinäjoen kahvilan palveluesimiehen Meri Lehtosen **opinnäytetyöprosessia**. Opinnäytetyön aiheena on Valkoisen Puun henkilöstötuottavuuden parantaminen osana henkilöstöstrategiaa.

Toimipaikka:

Kauhajoki
Seinäjoki
Tampere
Jyväskylä
Leipomo

Arviointiasteikko kysymyksissä on 1–5.

- 1. Täysin eri mieltä**
- 2. Jokseenkin eri mieltä**
- 3. Ei samaa, eikä eri mieltä**
- 4. Jokseenkin samaa mieltä**
- 5. Täysin samaa mieltä**

18. Ovatko jo tehdyt toimenpiteet työhyvinvoinnin parantamiseksi vaikuttaneet positiivisesti arkeesi? Esimerkiksi työkenkäetu, tyhy-toiminnan järjestäminen, työsuojauskartoituksen laatiminen, päivitetty perehdytyskansio jne.

19. Johtaminen on meillä oikeudenmukaista
20. Koen, että esimieheni luottaa minuun
21. Työyhteisössämme ei sallita muita loukkaavaa käyttäytymistä
22. Osaamiseni riittää työtehtävien hoitamiseen
23. Työpaikan ongelmiin puututaan nopeasti ja tehokkaasti
24. Koen, että työpanostani arvostetaan
25. Esimieheni tukee minua työssäni
26. Meillä on hyvä yhteishenki
27. Minulla on tarpeeksi mahdollisuuksia vaikuttaa työhöni
28. Työprosessimme ovat toimivia ja tehokkaita
29. Tavoitteemme ovat innostavia
30. Esimieheni palkitsee ja kannustaa minua
31. Työpaikan ilmapiiri on innostava
32. Minua kannustetaan osaamisen kehittämiseen
33. Hyödynnämme innovatiivisuutta työn kehittämisessä
34. Haluatko mainita vielä jotain muuta liittyen aiempiin kysymyksiin esimiestyöhön, työyhteisöön, työhyvinvointiin tai sen kehittämiseen liittyen? Kiitos vastauksista <3

Liite 3. Power Point-esitys: Henkilöstökyselyn purku

Sisältää liike- ja ammattisalaisuuksia.

Liite 4. Opinnäytetyöntekijän syötteet tekoälylle ja sen vastaukset

Sisältää liike- ja ammattisalaisuuksia.