



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Henkilöstöinvestointien seuranta työhyvinvoinnin johtamisen tukena

Case: OPTIME™

Koskivirta, Katja
Mehtomaa, Anna



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Laurea-ammattikorkeakoulu

Henkilöstöinvestointien seuranta
työhyvinvoinnin johtamisen tukena Case: OPTIME™

Koskivirta Katja
Mehtomaa Anna
Liiketalous
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2017

Koskivirta Katja
Mehtomaa Anna

Henkilöstöinvestointien seuranta työhyvinvoinnin johtamisen tukena Case: OPTIME™

Vuosi 2017 Sivumäärä 44

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten toimeksiantajan kehittämä henkilöstöinvestointien vaikuttavuuden seurantaan tarkoitettu OPTIME™-työkalun käyttö on pitkällä aikavälillä vaikuttanut työhyvinvoinnin johtamiseen organisaatioissa sekä miten organisaatiot hyödyntävät henkilöstötunnuslukujen mittaamista liiketoiminnassaan.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa työhyvinvointia tarkastellaan organisaation näkökulmasta. Teoriaosuus käsittelee työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä, työhyvinvoinnin nykytilaa ja sen tulevaisuuden näkymiä sekä työhyvinvoinnin vaikutuksia organisaation tulokseen. Työssä tarkastellaan muuttuvan yhteiskunnan ja työelämän murroksen vaikutuksia työhyvinvoinnin tarpeisiin sekä siihen, miten nämä muutokset tulisi huomioida työhyvinvoinnin johtamisessa parhaan mahdollisen tuloksen saavuttamiseksi.

Työn teoreettinen viitekehys on rakennettu alan asiantuntijoiden aihetta käsittelevän kirjallisuuden, artikkelien sekä aikaisempien tutkimustulosten pohjalta.

Tutkimusongelman ratkaisemiseksi haastateltiin kolmea OPTIME™-pilottiin osallistunutta yritystä. Haastatteluiden tarkoituksena oli myös selvittää OPTIME™-työkalun kehitystarpeita, jotta työkalun uusi omistaja voi kehittää sitä vastaamaan entistä paremmin asiakasorganisaatioiden tarpeisiin.

Haastatteluista saatujen tietojen pohjalta voitiin todeta, että OPTIME™-työkalulla on ollut positiivisia vaikutuksia yritysten henkilöstöinvestointien mittaamisen kokonaisprosessiin.

Koskivirta Katja
Mehtomaa Anna

**Monitoring Investments of Humans Resources as a Support of Managing Well-being at Work
Case: OPTIME™**

| Year | 2017 | Pages | 44 |
|------|------|-------|----|
|------|------|-------|----|

The aim of this Bachelor's thesis was to ascertain how OPTIME™, a tool that is developed for monitoring investments of Human Resources, has influenced managing well-being at work in organizations and how companies utilize monitoring of Human Resources investments in their businesses.

In this thesis, well-being at work is viewed from the organization's perspective. The theoretical framework consists of literature and articles written by Human Resources specialists and by previous researches. The frames of this thesis consist of the present state of well-being at work and its prospects, the effects of well-being at work in the organization's profit and factors of well-being at work. This thesis contemplates how recent changes in our society and breach of working life influences necessities of well-being at work and how these changes should be taken into account in managing well-being at work to obtain the best possible outcome.

The research problem of this thesis was solved by interviewing three organizations that participated in the pilot project of OPTIME™'s implementation. Another purpose of the interviews was to determine the possibilities to further develop the tool to correspond better to the needs of organizations.

From the outcome of the interviews it could be stated that the use of OPTIME™ tool has had a positive impact on monitoring of human resources investments in organizations.

Keywords: Well-being at work, managing well-being at work, investments of Human Resources, monitoring investments of Human Resources

Sisällys

| | | |
|-------|--|----|
| 1 | Johdanto..... | 6 |
| 1.1 | Työn tavoite ja aiheenrajaus..... | 6 |
| 1.2 | Toimeksiantajan esittely..... | 7 |
| 2 | Työhyvinvointi ja sen johtaminen..... | 8 |
| 2.1 | Työhyvinvoinnin nykytila ja tulevaisuus..... | 8 |
| 2.2 | Työhyvinvoinnin johtaminen | 11 |
| 2.2.1 | Työkykytalo | 12 |
| 2.2.2 | Tarpeet työhyvinvoinnin taustalla..... | 13 |
| 2.2.3 | Strategisen hyvinvoinnin johtaminen | 14 |
| 3 | Investoinnit työhyvinvointiin | 17 |
| 3.1 | Työhyvinvoinnin tuottavuus | 18 |
| 3.2 | Työhyvinvoinnin mittaaminen..... | 21 |
| 3.3 | Henkilöstötunnusluvut..... | 23 |
| 4 | Tutkimus..... | 26 |
| 4.1 | Tutkimusmenetelmät | 26 |
| 4.2 | Tutkimuksen kohde: OPTIME™..... | 27 |
| 4.3 | Tutkimuksen toteutus | 29 |
| 4.4 | Tutkimuksen tulokset..... | 30 |
| 4.5 | Johtopäätökset | 37 |
| 5 | Pohdintaa..... | 38 |
| | Lähteet | 39 |
| | Kuviot..... | 42 |
| | Liitteet..... | 43 |

1 Johdanto

Työn merkitys yksilön elämässä on muuttunut vuosikymmenien saatossa hyvin erilaiseksi. Suuret ikäluokat aikoinaan rakensivat Suomea uudelleen sotien jälkeen ja työ oli yksilön mutta ennen kaikkea koko yhteiskunnan elinehto. Töitä tehtiin ahkerasti jo nuorena ja tehtiin työtä, jota oli tarjolla. Edelleen valtaosa ihmisten hereilläoloajasta kuluu työn merkeissä. Vieläkin työ on elinehto vaan nykyisin se on myös paljon enemmän, ennen kaikkea mahdollisuus toteuttaa itseään. Huolimatta yhteiskunnan haastavasta taloustilanteesta, on nykyisin enemmän mahdollisuuksia valita mieleisensä työ.

Työhyvinvointi on jo vuosien ajan ollut paljon keskustelua herättävä aihe ja tulee varmasti olemaan sitä myös lähitulevaisuudessakin. Alkujaan työhyvinvoinnin kehittämisessä keskityttiin vaikuttamaan yksilön fyysiseen hyvinvointiin mutta vuosien saatossa on huomattu henkilön hyvinvoinnin merkitys työssä jaksamiseen. Johtamisella on hyvin merkittävä rooli työhyvinvoinnin kehittämisessä ja sen tulisikin olla osa organisaation strategiaa. Tutkimukset ovat osoittaneet työhyvinvoinnin merkityksen henkilöstön tuottavuuteen ja sitä kautta koko organisaation tulokseen.

Nyt tämä aihe on tärkeämpi kuin koskaan, sillä työelämä on parhaillaan murroksessa ja keskustelu sen vaikutuksista käy vilkkaana. Teknologinen kehitys on tuonut mukanaan digitalisaation, joka muokkaa vahvasti työelämää. Sen myötä osa työtehtävistä tai jopa ammateista häviää mutta samaan aikaan syntyy kokonaan uudenlaista työtä ja ihmisen suorittaman työn merkitys kasvaa. (Vainio 2016.) Tämän vuoksi organisaatioiden tulisikin kiinnittää yhä enemmän huomiota työhyvinvoinnin johtamiseen.

1.1 Työn tavoite ja aiheenrajaus

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten henkilöstöinvestointien vaikuttavuuden seuraamisen avuksi kehitelty OPTIME™-työkalun käyttö on pitkällä aikavälillä vaikuttanut työhyvinvoinnin johtamiseen organisaatioissa. Lisäksi tavoitteena oli selvittää miten organisaatiot hyödyntävät henkilöstötunnuslukujen mittaamista ja sen kautta saatuja tuloksia liiketoiminnassaan. Haastatteluilla pyrittiin myös selvittämään OPTIME™-työkalun kehitystarpeita, jotta työkalun uusi omistaja voi kehittää sitä vastaamaan entistä paremmin asiakasorganisaatioiden tarpeisiin.

Opinnäytetyössä työhyvinvointia tarkastellaan organisaation näkökulmasta ja työn teoreettinen viitekehys muodostuu työhyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden määrittelystä, työhyvinvoinnin nykytilasta ja tulevaisuuden näkymistä sekä sen vaikutuksista organisaation tulokseen.

Työssä tarkastellaan muuttuvan yhteiskunnan ja työelämän murroksen vaikutuksia työhyvinvoinnin tarpeisiin sekä siihen, miten nämä muutokset tulisi huomioida työhyvinvoinnin johtamisessa parhaan mahdollisen tuloksen saavuttamiseksi. Lähdeaineistona on käytetty alan asiantuntijoiden aihetta käsittelevää kirjallisuutta, artikkeleita sekä tutkimustuloksia.

1.2 Toimeksiantajan esittely

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on asiantuntijapalveluita sekä tuottavuuden kehittämisen työkaluja tarjoava PROimpact Oy. Yrityksen perustajaosakkaat Hannele Mennala ja Anna-Marja Vainio käynnistivät liiketoiminnan Helsingissä vuonna 2011, missionaan tarjota tukea yrityksille vaikuttavuuden kehittämiseen. Heidän mukaan työhyvinvointi sekä henkilöstötuottavuus ovat avainasemassa yritysten kilpailukyyn kehittämässä. Tämän vision pohjalta yritys lähti yhdessä tiedeyliopistojen kanssa tutkimaan sekä kehittämään mallia, jonka avulla vaikuttavuutta seurataan. Tutkimustyön pohjalta PROimpact kehitti yrityksensä päätuotteet, innovatiiviset työkalut työhyvinvoinnin vaikuttavuuden mittaamiseen sekä henkilöstöinvestointien optimointiin, OPTIME™ sekä OPTIME PRO™ pilvipalvelut. Kilpailukyyn kehittämisen avuksi PROimpact luo asiakkaille erilaisia työhyvinvointistrategioita, -suunnitelmia sekä mittareita vaikuttavuuden seurantaan. Yrityksen muihin palveluihin on kuulunut muun muassa Tulos Foorumien järjestäminen, joista tunnetuimmaksi on noussut liiketoiminta- sekä HR-johdolle suunnattu Työhyvinvoinnin TulosFoorumi. (PROimpact 2017a.)

Maaliskuussa 2017 julkistettiin, että Azets Group osti PROimpact Oy:ltä OPTIME™-mittariston. Azets kertoo jatkavansa kehitystyötä ja tulevaisuudessa lanseeraavansa markkinoille uuden helppokäyttöisen dashboard-ratkaisun, jossa yhdistyvät perinteiset taaksepäin katsovat henkilöstömittarit sekä tulevaa ennakoivat mittarit. (Azets 2017a; PROimpact 2017b). Azets on Pohjoismaisia markkinoita hallitseva taloushallinto-, palkanlaskenta- sekä HR-palveluita ja ohjelmistoratkaisuja tarjoava yritys, joka perustettiin vuonna 2016 Visma Services Oy, Visma Employee Management Oy sekä Virvo Oy:n yhdistymisen myötä. Yrityksen missiona on tukea ja helpottaa yritysten kasvua. Asiakkaille Azets tarjoaa neuvonantopalveluja ja kehittää helppokäyttöisiä ratkaisuja kustannustehokkuuden sekä yrityksen kilpailukyyn parantamiseksi. Yrityksen asiantuntijat palvelevat 22 000 yritysasiakasta 83:ssa toimipisteessä, joista 17 sijaitsee Suomessa. Yritys työllistää yhteensä 2500 työntekijää, joista 570 henkilöä Suomessa. (Azets 2017b.)

Solmitusta kaupasta huolimatta, PROimpact Oy jatkaa tämän opinnäytetyön toimeksiantajana ja työn loppukäyttäjänä on Azets.

2 Työhyvinvointi ja sen johtaminen

Työhyvinvointi on subjektiivinen käsite, johon jokainen voi itse vaikuttaa. Työhyvinvointi on yhteistyötä johdon, esimiesten ja työntekijöiden välillä ja siihen liittyvät ulkopuoliset tekijät, kuten työsuojeluorganisaatio ja työterveyshuolto. Puhuttaessa työhyvinvoinnista, sillä usein todellisuudessa tarkoitetaan työyhteisöissä ilmenevää työpahoinvointia. Seurataan tarkoin sairauspoissaoloja, erityisesti niiden kestoja. Työyhteisön hyvinvointi perustuu tasa-arvoisuuteen, oikeudenmukaisuuteen, osallistamiseen ja syrjimättömyyteen.

Työhyvinvointia kehittämällä organisaatiot, voivat nostaa henkilöstön motivaatiota, työtyytyväisyyttä sekä kohentaa työilmapiiriä. Edellä mainitut asiat vaikuttavat positiivisesti asiakaspalvelun laatuun, mutta myös organisaation tulokseen. Hyvinvoiva henkilöstö luo ympärilleen positiivista mielikuvaa yrityksestä.

Terve organisaatio huolehtii siis henkilöstön hyvinvoinnista ja jaksamisesta esimerkiksi riittävällä henkilöstöresursoinnilla, luottamuksella, suvaitsevaisuudella työyhteisössä sekä joustavilla loma-ajoilla. Organisaatio huolehtii henkilöstön osaamisen kehittamisestä ja sen hyödyntämisestä. Työn kuormitusta voi keventää työnkierrolla. Terveessä organisaatiossa osataan muutoksien ja ihmisten johtaminen sekä arvostetaan työntekijää. Jokaisella työntekijällä tulee olla mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön. Työnantajan tulee huolehtia, että palkkaus ja työsuhte-edut ovat tasapuolisia. Tässä luvussa käsitellään työhyvinvoinnin nykytilaa, sen tulevaisuuden näkymiä sekä työhyvinvoinnin johtamiseen käytettäviä yleisimpiä teorioita.

2.1 Työhyvinvoinnin nykytila ja tulevaisuus

Suomessa työhyvinvointi on ollut aktiivisen kehittämisen kohteena 2000-luvulla. Tämän myötä työhyvinvointi on aidosti kohentunut. Keskeisiä organisaatioissa olevia johtamisen haasteita ovat 2010-luvun loppupuolella olleet muun muassa toimintaympäristön muuttuminen monimutkaisemmaksi, kilpailun kiristyminen, asiakkaiden toiveiden ja tarpeiden ymmärtäminen, digitalisaation hyödyntäminen, innovatiivisuuden sekä joustavuuden merkityksen ja liiketoiminnan riskien kasvaminen. Haasteena pidetään myös sitä, miten organisaatio pystyy houkuttelemaan yritykselle sopivaa ja osaavaa henkilöstöä tulevaisuuden toimintaa ajatellen. Organisaatioissa kohdataan nämä edellä mainitut haasteet hieman eri tavoin. Pienillä yrityksillä voi olla haasteellista hyödyntää esimerkiksi digitalisaation mukana tuomia jatkuvasti uudistuvia välineitä ja toimintamalleja. Nämä haasteet asettavat koko organisaation osaamisvaatimukset uudelle tasolle. Organisaation menestyminen vaatii näihin haasteisiin vastaamista ja edellyttää hyvinvoivaa henkilöstöä. (Kauhanen 2016, 11-35.)

Työ- ja elinkeinoministeriö teettää vuosittain Työolobarometrin, joka seuraa palkansaajien näkemystä työelämän laadusta ja sen kehittymisestä. Vuoden 2015 Työolobarometrin tulok-
sista käy ilmi, että työn mielekkyys on vähentynyt, kiire ja aikapaineet ovat kasvaneet, työn
hallinnan tunne on vähäistä, työpaikoilla esiintyy kiusaamista henkisen väkivallan muodossa
sekä eriarvoisena kohteluna ja syrjintänä (Lyly-Yrjänäinen 2016).

Manka & Manka (2016, 26-32) tuovat kirjassaan esille erilaisia kiusaamiselle altistavia teki-
jöitä, joita ovat muun muassa töiden epäselvä organisointi, heikko johtajuus, uhrin heikko so-
siaalinen asema, negatiivinen ilmapiiri, erilaiset muutokset organisaatiossa sekä organisaat-
tiokulttuuri, joka sallii epäasiallisen käytöksen tai kannustaa siihen. Positiivista työhyvinvoin-
nin nykytilassa on työn mielekkyys eli työn imu, joka tarkoittaa tarmokkuutta, omistautumista
ja uppoutumista työhön. Myös uuden oppiminen työpaikoilla on lisääntynyt. Pyöriä (2012)
huomauttaa, että oikein kohdennetut resurssit tukevat yksilön hyvinvointia ja tämä voi heijas-
tua koko organisaation menestykseen. Työn järjestäminen on joustavampaa yksilötasolla kuin
ennen. Työnantaja tarjoaa koulutusta entistä useammin ja tämä mahdollistaa usein etenemi-
sen työssä.

Tällä hetkellä työelämään kohdistuu valtavasti muutospaineita. Työelämän ennakoitua muu-
tokset vuoteen 2020 mennessä ovat globalisoituminen, teknologian kehittyminen, resurssien
uusjako, verkottuminen ja kumppanuus, työkultuurin sekä työvoiman rakenteelliset muutok-
set. Globalisoituminen eli maailmantalouden murros on siirtänyt perinteistä tuotantoa Suo-
mesta pienempien kustannusten maihin kuten Aasiaan, mutta tulevaisuudessa kustannuksia
tullaan siirtämään myös Latalaiseen Amerikkaan ja Afrikkaan. Organisaatioiden kansainvälis-
tyminen edellyttää koko henkilöstöltä maailmanlaajuista ymmärrystä ja yhteistyötaitoja. Tu-
levaisuudelta odotetaan uudenlaista johtajuutta. On siirryttävä autoritäärisestä johtamisesta
jaettuun ja voimaannuttavaan johtamiseen. Verkostoituminen entistä tehokkaammin on mah-
dollista digitalisoitumisen sekä tietoverkkojen yleistymisen myötä. Jos työntekijä ei ole kiin-
nostunut oman osaamisen kehittämisestä, voi muodostua vaara joutua sivuun työelämästä.
Tulevat työelämän voimakkaat muutokset haastavat työkultuurin. Nykyään työtä voidaan
tehdä eri puolilla maailmaa vuorovaikutteisen viestintäteknologian ansiosta ja tulevaisuus ke-
hittää tätä entisestään. (Manka & Manka 2016, 13-17.)

Tulevaisuudessa esimieheltä sekä myös työntekijältä vaaditaan monipuolista uudenlaista
osaamista ammatillisen osaamisen rinnalle. Organisaatiot verkostoituvat, virtualisoituvat ja
ovat vähemmän hierarkisia. On olennaista omata digilukutaito sekä kyky ymmärtää ihmisen ja
koneen välistä yhteistyötä. Tämä edellyttää sosiaalista älykkyyttä eli monipuolisia työyhteisö-
taitoja. Johtamistaito yhdistetään usein perinteiseen esimiestehtävään, mutta siihen sisältyy
myös motivointi yksilötasolla ja itsensä johtaminen. Henkilöstöltä edellytetään innostamistai-

toa, ristiriitaisuuksien ratkomiskykyä ja moninaisuuden ymmärrystä. Yksilön elämänhallintataidot ja omasta hyvinvoinnista huolehtiminen edesauttaa muutoksissa suunnistamista. Tulevaisuudessa moni työnantaja arvostaa työntekijässä innovatiivista yrittäjähenkisyyttä. (Manka & Manka 2016, 24-25.)

Työelämässä aloittavat sukupolvet, joilta puuttuu sama niukkuuden kokemus kuin suurilla sukupolvilla. Y-sukupolvi eli vuosina 1980-1990 syntyneet nousevat vuoteen 2020 mennessä Suomen suurimmaksi työssäkäyväksi ikäluokaksi. Työtä tehdään tulevaisuudessa enenevässä määrin osa-aikaisesti. Työ ja sen sisältö on Y-sukupolven mielestä tärkeää, mutta vapaa-aika on heille sitäkin tärkeämpää. Perheelle on jätävä aikaa, myös ystävät ja harrastukset vaativat oman osansa. Voi hyvinkin olla, että työ Y-sukupolvelle täytyy rakentaa uudella tavalla työntekijän ja työnantajan tarpeiden mukaisesti. Y-sukupolvella korostuu oma tahto työn ja harrastusten suhteen. Organisaatioissa on otettava huomioon, että työlle asetetut tavoitteet ovat motivoivia ja mahdollistavat luovuuden. Tälle sukupolvelle työn muokkaamisen mahdollisuus omaan elämään sopivammaksi on yksi kannustetekijöistä ja motivaation lähteistä. (Manka & Manka, 2016, 13-17; Pyöriä 2012, 86-87.)

Vuoteen 2020 mennessä Suomessa eläkeikäisten määrä suhteessa työkäisiin kasvaa Euroopan suurimmaksi. Tätä tilannetta haastaa entisestään tieto tuki- ja liikuntaelinsairauksien aiheuttamien ennen aikaisten eläköitymisten suuresta määrästä. Työhyvinvoinnin kehittämisessä käytetty varhaisen tuen malli sopii työurien pidentämisen tueksi. Työhön sitoutuminen ja työssä suoriutuminen kasvaa, jos työnantaja joustaa työpäivien rytmityksessä ja työajoissa. Näistä joustoista hyötyy sekä työntekijä että -antaja. Hyvän johtamisen mahdollistama työssä innostuminen lisää tuottavuutta. (Hyppänen 2010.)

Työelämä 2020-hanke on aloitettu vuonna 2013. Hanketta hallinnoi työ- ja elinkeinoministeriön työelämä- ja markkinaosasto. Hankkeen visiona on saada työnantajat kehittämään toimintaansa niin, että Suomessa on Euroopan paras työelämä vuoteen 2020 mennessä. Suomalaisen työelämän uudistumista tarvitaan, jotta organisaatiot pystyvät esimerkiksi hyödyntämään digitalisaation tuomat muutokset ja tämän myötä yrityksen tarjoamat palvelut pärjäävät kiristyneessä kilpailutilanteessa. Sitä tarvitaan myös siihen, että mahdollisimman usea kykenee osallistumaan työelämään ja heidän hyvinvoinnin ja tuottavuuden edellytykset pystytään turvaamaan. Hanke kannustaa yrityksiä panostamaan johtamiseen, esimiestyöhön ja henkilöstöön. Tulevaisuuden työpaikat ovat ketteriä ja osallistavat henkilöstön ja asiakkaat toiminnan kehitykseen. Ne ovat myös taloudellisesti menestyneitä ja tuottavia sekä toimivat eettisesti ja ekologisesti vastuullisesti. Hankkeen missiona on, että tulevaisuuden työpaikat pystyvät luomaan Suomeen uutta työtä ja työllisyyttä. (Työelämä 2020 2017.)

2.2 Työhyvinvoinnin johtaminen

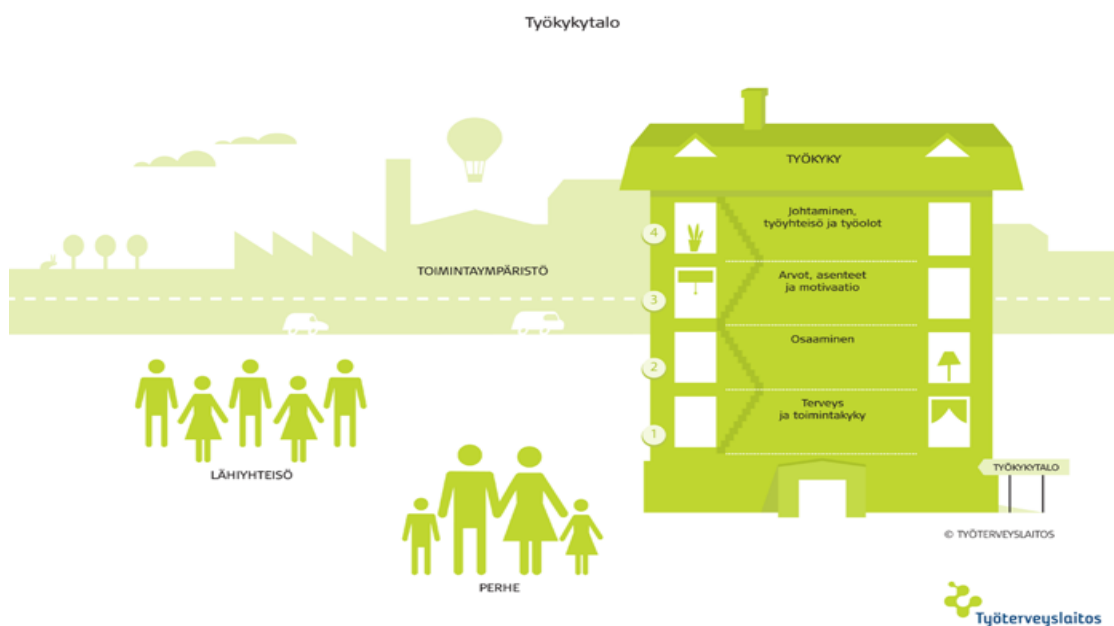
Motivoituneet ja hyvinvoivat työntekijät ovat yrityksen menestystekijöitä. Terve työyhteisö lisää työntekijöiden motivaatiota, luottamusta, terveyden ja stressin hallintaa sekä työhön sitoutumista. Hyvinvoiva työyhteisö, hyvä johtaminen ja mielekkäät työtehtävät voivat lisätä työntekijän elämänhallinnan tunnetta ja innostaa huolehtimaan terveistä elämäntavoista. Työnantaja voi aktiivisesti ja järjestelmällisesti kannustaa työntekijöitään huolehtimaan henkilökohtaisesta hyvinvoinnistaan sekä kannustaa terveellisten elämäntapojen noudattamiseen. Terveellisiin elämäntapoihin kuuluu terveellinen ravinto, liikunta, tupakoinnin ja päihteiden välttäminen sekä riittävä lepo ja stressinhallinta. (Työkaari kantaa 2017.)

Organisaatioiden on mahdollista vaikuttaa monin eri tavoin henkilöstön työhyvinvointiin, esimerkiksi tarjoamalla mielenkiintoisia ja haasteellisia töitä sekä joustavia työaikoja. Sairauspoissaolojen seuraaminen ja niiden analysoinnin kautta vaikuttaminen poissaolojen syntymiseen omalta osaltaan edistää työhyvinvointia. Kannustava ilmapiiri, hyvä johtaminen, lakisääteistä laajempi työterveydenhuolto ja terveysneuvonta ovat tärkeitä asioita organisaatioiden työhyvinvoinnin johtamisessa. Organisaatioiden tulee aktiivisesti seurata ympäristön tapahtumia ja reagoida muutoksiin nopeasti. On myös tärkeää kartoittaa sidosryhmien odotuksia. Syy siihen, että asetetut tavoitteet jäävät saavuttamatta, löytyy usein huonosta johtamisesta tai henkilöstön osaamisen puutteesta. (Kauhanen 2016, 44, 89.)

Nykyisin on siirrytty käyttämään termiä työkykyjohtaminen. Tämä malli edellyttää työnantajan, työntekijän ja työterveyshuollon järjestelmällistä yhteistyötä. Elinkeinoelämän keskusliitto (2016) kuvaa työkykyjohtamista kolmen kulmakiven mallilla. Kolmen kulmakiven malliin sisältyvät selvillä olemisen, varautumisen ja osallistumisen periaate. Selvillä olemisen kulmakivi muodostuu henkilöstön tilasta, työkykyyn ja terveyteen liittyvistä riskeistä, työkyvyttömyyskustannuksista sekä työn psyykkisestä ja fyysisestä kuormittavuudesta. Varautumisen kulmakiveen sisältyy henkilöstön hallinta, varhainen puuttuminen ja ennaltaehkäisevät toimet. Osallistumisen periaate koostuu tilannekohtaisesta selvityksestä työssä jatkamisen mahdollisuudesta, työterveyshuollon ja työpaikan työturvallisuusyhteistyön määrittelystä. Oppaassa mainitaan keskeisiksi prosesseiksi aktiivinen vuorovaikutus, selkeät pelisäännöt sairauspoissaolojen seurantaan ja työkyvyttömyyden ehkäiseminen. Myös ongelmien varhainen puheeksi ottaminen, tuetusti työhön palaaminen, työpaikan tekeminen turvallisesti ja terveelliseksi sekä työpaikkayhteistyöllä työkyvyn edistäminen on asioita, joilla työnantaja pystyy tukemaan henkilöstöä. (Manka & Manka 2016, 67-68; Elinkeinoelämän keskusliitto 2017.)

2.2.1 Työkykytalo

Professori Juhani Ilmarinen on kuvannut työkyvyn talon muodossa ja sen lähiympäristön huomioon ottaen. Työkykytalossa (kuva 1) on neljä kerrosta. Kaksi alimmaista yksilön voimavaroja kuvaavat kerrokset ovat terveys ja toimintakyky sekä yksilön osaaminen. Kolmas kerros kuvaa yksilön ja työn suhdetta ja siihen kuuluu arvot, asenteet sekä motivaatio. Neljännessä kerroksessa ovat johtaminen, työolot sekä työyhteisö. (Valtiokonttori 2015.)



Kuva 1 Työkykytalo (Työkaari kantaa 2017)

Kolmannessa kerroksessa muodostuu yksilön käsitys työhyvinvoinnista. Työhyvinvointi heikenee tämän kerroksen täyttyessä negatiivisilla kokemuksilla työstä sekä siihen vaikuttavista tekijöistä. Positiiviset kokemukset puolestaan nostavat työhyvinvoinnin tasoa. Nämä talon neljä kerrosta kuvaavat yksilön työkykyä ja niiden välinen harmonia kertoo työkyvyn kunnosta. Ilmarinen toteaa, että kun kolme alinta kerrosta kestää neljännen kerroksen eli työn painon, talo pysyy pystyssä. Työnantajan vastuulla on, että neljäs kerros ei käy työntekijälle liian rasakaksi. (Valtiokonttori 2015; Työkaari kantaa 2017.)

Työkykytalon lähiympäristössä Ilmarinen kuvaa perheen ja lähiyhteisön. Työkyvyn muodostumiseen vaikuttavat monet eri tekijät. (Valtiokonttori 2015; Työkaari kantaa 2017.)

Työntekijän perheen elämäntavat vaikuttavat työntekijän terveyteen. Perheen arvot ja asenteet määrittävät työntekijän näkemyksiä Työkykytalon kolmannessa kerroksessa. Sukulaisilla, ystävillä ja tuttavilla voi olla suuri merkitys työntekijän elämässä. Lähiyhteisöön kuuluu myös työntekijän harrastukset. Muutokset perheen ja lähiyhteisön parissa voi joko vahvistaa tai heikentää työntekijän työkykyä. Työkykytalo sijaitsee toimintaympäristön keskellä, jossa näkyy

muun muassa globalisaatio, teknologinen kehitys ja taloudellinen taantuma. Toimintaympäristön muutos voi aiheuttaa jatkuvia muutoksia neljänteen eli työn kerrokseen. Työkyvyn talo - malli korostaa, että työ ja ihminen voidaan sovittaa yhteen vain yhdessä: esimiesten ja työntekijöiden yhteisvoimin. Sitä ei voi kumpikaan tehdä yksin, sillä valta ja vastuu ovat molemmilla. Esimiehet voivat järjestellä, muokata ja sovittaa töitä työntekijälle sopivammaksi, kun taas työntekijä voi huolehtia omasta voimavarastaan työkyvyn vahvistamiseksi. (Työkaari kantaa 2017.)

2.2.2 Tarpeet työhyvinvoinnin taustalla

Maslowin tarvehierarkiaa sovelletaan usein työelämään. Psykologinen Maslowin tarvehierarkia on julkaistu vuonna 1943. Sen mukaan ihmisellä on perustarpeet, joiden täyttymisen jälkeen ihmisen on mahdollista saavuttaa korkeammat tarpeensa. Maslowin tarvehierarkian pyramidin (kuva 2) muodostavat viisi osa-aluetta: fysiologiset, turvallisuuden, sosiaaliset, arvostuksen sekä itsensä toteuttamisen tarpeet.



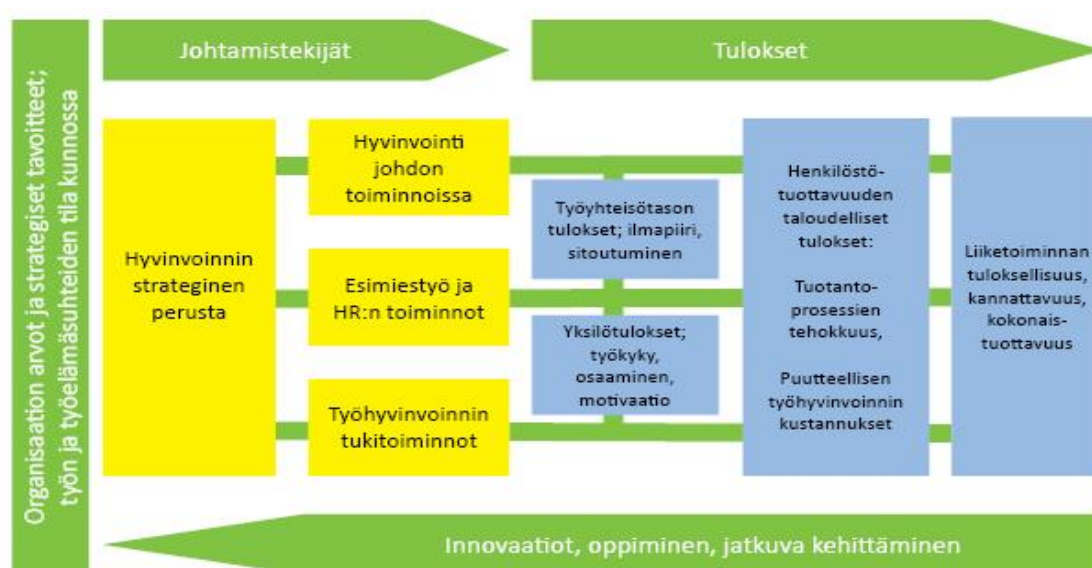
Kuva 2 Maslowin tarvehierarkia (vrt. Hyppänen 2013, 141)

Fysiologiset tarpeet ovat koko tarvehierarkian pohja ja käsittää nälän, janon, väsymyksen ja muut fyysiset tarpeet. Tämän tason täytyminen on välttämätöntä, jotta ihminen pystyy huolehtimaan työssä jaksamisesta. Turvallisuuden tarpeisiin vaikuttaa varmuus työn jatkumisesta ja tämä vaikuttaa suotuisasti seuraaviin tarpeiden tasoihin. Kolmas Maslowin tarvehierarkian taso on sosiaaliset eli yhteenkuuluvuuden ja rakkauden tarpeet, joka käsittää muun muassa työpaikan ryhmähengen, joka on yksi työhyvinvoinnin mittareista. Sosiaalisten tarpeiden täytyminen on hyvin yksilöllistä. Henkilöstön on tärkeää kokea yhteenkuuluvuutta. Hyvä työilmapiiri on äärimmäisen tärkeää parhaan mahdollisen tuloksen saavuttamiseksi. Tähän tasoon

kuuluu myös työpaikan ulkopuoliset ihmissuhteet. Yksilön on helpompi keskittyä kokonaisvaltaisesti työhönsä, kun esimerkiksi yksityiselämä on kunnossa. Seuraava taso on arvostuksen tarpeet, joka sisältää työn merkityksellisyyden ja oman työn arvostuksen. Huono johtaminen sekä epätasa-arvoisuus syövät työmotivaatiota. Korkein tarvehierarkian taso käsittää itsensä kehittämisen ja toteuttamisen tarpeet. Jos alempien tasojen tarpeet eivät täyty voi omissa työssä kehittyminen aiheuttaa tarpeetonta stressiä. Kun edellä mainitut tarvehierarkian tasot täyttyvät tasapainoisesti on tuloksena hyvinvoiva ja motivoitunut työntekijä. (Hyppänen 2013, 141-142.)

2.2.3 Strategisen hyvinvoinnin johtaminen

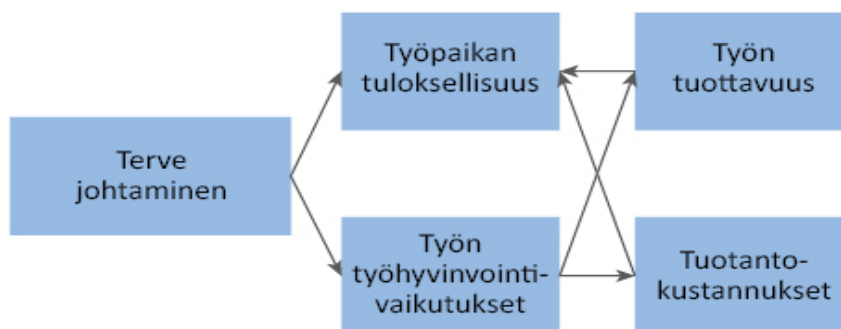
Terveen johtamisen merkitystä organisaation tuloksellisuuden osatekijänä ei pidä unohtaa. Yksityisellä sektorilla tämä ilmenee taloudellisen voiton tavoitteluna. Julkisella sektorilla puolestaan etsitään mahdollisimman suuria kustannussäästöjä. Strategisen hyvinvoinnin johtamisen (myöhemmin SHJ) malli on esiteltyä kuvassa 3. Mallin ovat kehittäneet Ossi Aura, Guy Ahonen ja Juhani Ilmarinen. Malli on yrityskyselyinä toteutetun Strategisen hyvinvoinnin tila Suomessa- tutkimussarjan perusta, jonka ensimmäinen osa julkaistiin vuonna 2009.



Kuva 3 Strategisen hyvinvoinnin johtamisen malli (Aura & Ahonen 2016, 23)

Mallissa sekä teoksessaan Aura & Ahonen käyttävät työhyvinvoinnin sijasta nimitystä "strateginen hyvinvointi". Käyttämällä tätä nimitystä, he haluavat kiinnittää huomion henkilöstön yleisen hyvinvoinnin suoraan vaikutukseen organisaation tuloksessa. Kyse ei siis ole pelkästä työhyvinvoinnista. Strategisella hyvinvoinnilla tarkoitetaan sitä työhyvinvoinnin osa-aluetta, jolla katsotaan olevan merkitys organisaation tulokseen. SHJ-malli muodostuu johtamisen,

työhyvinvoinnin, tuottavuuden ja aineettoman pääoman viitekehyksistä. Oikeanlaisella johtamisella pyritään saavuttamaan strategisia tavoitteita, joiden takia organisaatio on olemassa. Aura ja Ahonen luokittelevat SHJ:n terveeksi johtamiseksi, joka on sukua terve organisaatiokäsitteelle. (Aura & Ahonen 2016, 23-27.) Terveen johtamisen ulottuvuudet on havainnollistettuna kuvassa 4.



Kuva 4 Terve johtaminen (Aura & Ahonen 2016, 28)

Terve johtaminen ottaa huomioon yrityksen tuloksellisuuden sekä samalla huolehtii yksilön terveydestä ja hyvinvoinnista organisaatiossa. Organisaatiossa hallitaan oikeanlainen muutosjohtaminen ja luodaan innostavaa ilmapiiriä. Organisaation toiminta on läpinäkyvää sekä eettistä ja kaikilla henkilöstöön kuuluvilla on yhteisesti sovitut tavoitteet, joilla saavutetaan yrityksen tuloksellisuus. Työntekijällä on omaan työhönsä vaikutus- ja kehittämismahdollisuudet. Terve johtaminen mahdollistaa työntekijän työn tekemisen joustavasti erilaisissa elämäntilanteissa. Terveessä organisaatiossa työnantaja ja muu henkilöstö arvostavat jokaista työntekijää. Työpaikalla pystytään keskustelemaan kaikista asioista avoimesti. Työn vaatimukset tulee olla tasapainossa yksilön osaamisen kanssa. Terveellä johtamisella varmistetaan, että henkilöstön osaaminen on strategialähtöistä ja huolehditaan, että se vastaa organisaation ydintoiminnan vaatimuksia nykyhetkestä tulevaisuuden toimintaa ajatellen. (Työterveyslaitos 2014.)

Ossi Aura (2017a) käsittelee managementin (johtaminen) ja leadershipin (johtajuus) vaikutuksia organisaatioiden henkilöstötuottavuuteen ja sitä myötä sen taloudelliseen kehittämiseen. Management on organisaatiotasolla asioiden ja tavoitteiden johtamista. Leadership puolestaan on henkilötasolla ihmisten ja tavoitteellisuuden johtamista. SHJ-malli pohjautuu managementiin. Hyvällä johtamisella tuotetaan hyvää johtajuutta. Huono johtaminen heikentää johtajuutta ja vaikuttaa negatiivisesti organisaation henkilöstötuottavuuteen. Henkilöstötuottavuudella on suuret vaikutukset tuloksellisuuteen, joka on rakennusalan tutkimuksessa (Aura, Ahonen & Hussi 2015) osoitettu todeksi. Tutkimuksessa voitiin todeta hyvän henkilöstötuottavuuden nostavan käyttökatetta 50% ja huono henkilöstötuottavuus taas heikentää käyttökatetta jopa 50%.

Jokaisessa organisaatiossa voidaan ottaa käyttöön SHJ-malli. Organisaatiossa on kartoitettava nykytilanne hyvinvoinnin suhteen ja tehtävä siitä tilanteesta laaja analyysi. Organisaation täytyy luoda organisaation toiminta ja päivittäisjohtaminen työhyvinvointia tukevaksi. Lisäksi täytyy varmistaa toiminnan vaikuttavuus ja rakentaa organisaation tietopohja työhyvinvointia edistävää toimintaa tukevaksi. Organisaatiolle voi aiheutua erityishankkeita SHJ-mallin toiminnan varmistamiseksi. Eri organisaatioissa sairauspoissaolokustannukset, työterveyshuoltokulut, tapaturmavakuutukset ja työkyvyttömyyseläkemaksut voivat olla hyvinkin erilaiset. Näitä mainittuja kustannuksia voidaan alentaa tarkasti tehdyllä analyysillä, jotka ovat esiteltynä kuvassa 5. Pienikin henkilöstöetujen poisto voi olla taloudellisesti kannattamaton verrattuna siihen, millaista vahinkoa se saa aikaan organisaatiossa. Henkilöstön mielipiteillä on suuri merkitys. (Aura & Ahonen 2016, 104-106.)

| | |
|--|--|
| Työn ja työelämän perustilanne organisaatiossa | Tee analyysi – hyödynnä organisaation strategiaprosessin tuotoksia – tuota aineistoa strategiaprosessiin. |
| Eri toimijoiden kompetenssi ja valmius hyvinvoinnin edistämiseen | Määritä hyvinvoinnin edistämisen kompetenssi: johto, esimiehet, asiantuntijat, henkilöstö. Rekrytoinnin perusteet kuntoon. |
| Henkilöstön hyvinvoinnin tila | Tee lähtötilan analyysi, kerää tiedot yhteen: henkilöstötutkimus, TTH:n raportit, terveys/hyvinvointitutkimus, 360-mittaus jne. |
| Työhyvinvointia kehittävien ja tukevien toimintojen tila | Määritä hyvinvoinnin kannalta tärkeiden toimintojen ja toimintamallien tila: johtoryhmätyöskentely, esimiestoiminta, HR:n toiminnot, työterveyshuolto jne. |

Kuva 5 Strategisen hyvinvoinnin lähtötilanteen analyysin osa-alueet (Aura & Ahonen 2016, 105)

SHJ-malli kiinnittää huomiota muun muassa työhyvinvointitoiminnan tuloksellisuuteen yrityskuvan ja talouden kautta, investointien määrään, sairauspoissaoloihin ja jatkuvaan parantamiseen. SHJ tutkii työkuormitusta ja -aikoja, oikeudenmukaisuutta, perehdyttämistä, työterveyshuoltoa, viestintää sekä työhyvinvoinnin tuloksellisuutta työkyvyn, terveyden ja osaamisen kannalta. Mallissa huomioidaan myös työn ja perheen yhteensovittaminen, terveelliset elämäntavat, kehityskeskustelut, varhainen tuki ja puuttuminen. SHJ kokoaa yhteen tiedot henkilöstön tulevaisuudennäkymistä eli työssä kehittymisestä, työurien pituuksista ja Työelämä 2020-tavoitteista. Analyysistä saadut tiedot kootaan esimerkiksi henkilöstöraporttiin tai työterveystilinpäätökseen. Strategisen hyvinvoinnin johtamisen mallin rakentaminen on organisaatiolle työläs kokonaisuus, mutta se on hyvin toteutuessaan organisaation toimintaan sisältyvä malli, ei oma erillinen toiminto. Näillä asioilla pystytään vaikuttamaan organisaation

henkilöstötuottavuuteen, jolla edistetään yksilön motivaatiota, osaamista ja työkykyä. (Aura & Ahonen 2016.)

Strategisen hyvinvoinnin johtamisen tilan seurannan avuksi Aura & Ahonen ovat kehittäneet kokonaisindeksin, joka pohjautuu SHJ-malliin ja siitä käytetään nimitystä SHJI. SHJI kuvaa mitattujen käytäntöjen tuloksia skaalalla 0-100. Kokonaisindeksin pisteytyspainotukset jakautuvat seuraavasti; hyvinvoinnin strateginen perusta 32,5 %, hyvinvointi johdon toiminnoissa 22,5 %, esimiestyö ja HR:n toiminnot 20% ja työhyvinvoinnin tukifunktiot 25%. Painotukset pohjautuvat SHJI kokonaisindeksin kehittäjien vahvaan asiantuntemukseen. Painotuksia on vuonna 2014 tarkasteltu uuteen muotoon vuosista 2009-2012. Ottaessa käyttöön kokonaisindeksin, tulee organisaatioiden ensiksi määrittää SHJ-mallin mukaiset osa-alueet sekä niiden painotukset. (Aura & Ahonen 2016, 24.)

Vuosittain julkaistavan Strategisen hyvinvoinnin tila Suomessa-tutkimussarjan tulosten pohjalta, vuonna 2014 Guy Ahonen ilmaisi huolensa organisaatioiden heikentyneeseen henkilöstökoulutukseen panostamiseen. Tutkimustuloksista oli nähtävissä, että yritysten ja organisaatioiden investoinnit henkilöstökoulutukseen ovat olleet johdonmukaisessa laskussa viime vuosien ajan. Ahonen toteaa: ”Suomen kilpailukyvyyn ja tuottavuuden kehittämisessä työvoiman osaaminen on nostettu keskiöön. ... Jos organisaatiot eivät enää kouluta henkilöstöään, miten varmistetaan osaaminen ja innovaatioiden syntyminen.” (Työterveyslaitos 2014.)

Tutkimussarjan tulokset paljastavat, että organisaatioissa keskitytään enemmän kustannussäästöjen johtamiseen kuin tuottavuuden johtamiseen. Tulosten pohjalta voidaan todeta, että edellä mainittuja tulisi johtaa tasapainoisesti, sillä johtamistapojen välillä ei ole merkittävää eroa sen tuomaan taloudelliseen hyötyyn. Rahallinen investointi ei myöskään ole tae paremmasta tuloksesta vaan ne saavutetaan laadukkaan johtamisen kautta. Kuitenkin on hyvä muistaa, että parempia tuloksia harvoin saadaan ilman minkäänlaista lisäpanostusta. (Aura & Ahonen 2016, 58-61.) Tutkimussarjan tuoreimman raportin tuloksissa oli nähtävissä positiivista kehitystä henkilöstökoulutuksen investoinneissa, sillä niissä oli havaittavissa kahden prosenttiyksikön nousu (Aura, Ahonen, Hussi & Ilmarinen 2016, 20).

3 Investoinnit työhyvinvointiin

Henkilöstö on organisaation tärkein voimavara, nyt ja tulevaisuudessa. Tähän voimavaraan tulee kuitenkin investoida riittävästi, sen käyttöä pitää suunnitella huolellisesti sekä ohjata johdonmukaisesti, jotta se tuottaa toivottuja tuloksia.

Valtaosa organisaatioista kerää henkilöstöön liittyviä tietoja ja kokoaa niistä raportteja tai jopa henkilöstötilinpäätöksen. Aina kuitenkin ei tiedetä millaista tietoa olisi hyvä kerätä tai kuinka kerättyjä tietoja voidaan hyödyntää.

Seuraavassa luvussa käsitellään työhyvinvoinnin tuottavuutta, sen mittaamista sekä tärkeimpiä tunnuslukuja, joita organisaatioiden tulisi seurata.

3.1 Työhyvinvoinnin tuottavuus

Mistä syntyy organisaation tuottavuus, ja miten sitä voi parantaa? Lähtökohtaisesti organisaatioiden tavoitteena on menestyä toimiallaan ja tuottavuutta voidaan pitää merkkinä onnistuneesta liiketoiminnasta. Tuottavuus jakautuu osa- sekä kokonaistuottavuuteen. Osatuottavuus voidaan määritellä lyhyesti kokonaistuottavuuden osamittariksi, joka kuvaa määrättyjen panosten ja tuotosten välistä suhdetta. (Aura & Ahonen 2016, 29; Liukkonen 2008, 126.)

Euroopan kansallisten tuottavuuskeskusten liiton (EANPC 1999) mukaan tuottavuudella ilmaistaan tuotteiden sekä palvelujen tuotannon tehokkuutta ja usein sen mittarina käytetäänkin tuotoksen ja siihen käytetyn työn volyymin suhdetta. Kokonaistuottavuuteen vaikuttaa kaikki organisaatiossa tuotokseen käytetyt resurssit, ei siis pelkästään käytetyn henkilöstön määrä tai työtunnit, vaikka ne ovatkin useimmin käytetty osatekijä tuottavuutta mitattaessa.

Toisinaan organisaatiot tavoittelevat parempaa tuottavuutta saneerausmenetelmien kautta mutta todellisuudessa tämä voi heikentää sitä entisestään. Lomautukset ja irtisanomiset lisäävät työyhteisön ahdistunutta ilmapiiriä, joka puolestaan laskee sen tuottavuutta. Pitkällä aikavälillä se myös heikentää organisaation kilpailukykyä. (Kesti 2007, 57.)

Työhyvinvoinnin vaikutuksia tuloksellisuuteen on tutkittu laajalti sekä monipuolisesti ja yhä useammin alan asiantuntijat peräänkuuluttavat sen merkitystä tämän päivän sekä tulevaisuuden työelämässä. Työhyvinvointi ja tuottavuus ymmärretään usein toisistaan irrallisina asioina. Työntekijät helposti kokevat tuottavuuden tavoittelun työhyvinvoinnista tinkimisenä, eivätkä työnantajat välttämättä aina ymmärrä työhyvinvoinnin olevan tuottavuuden osatekijä. Nämä kaksi asiaa ovat kuitenkin keskinäisessä riippuvuussuhteessa ja niitä tulisikin käsitellä yhtenäisenä kokonaisuutena. Työhyvinvointi lisää tuottavuutta ja päinvastoin. (Sarajärvi 2015.)

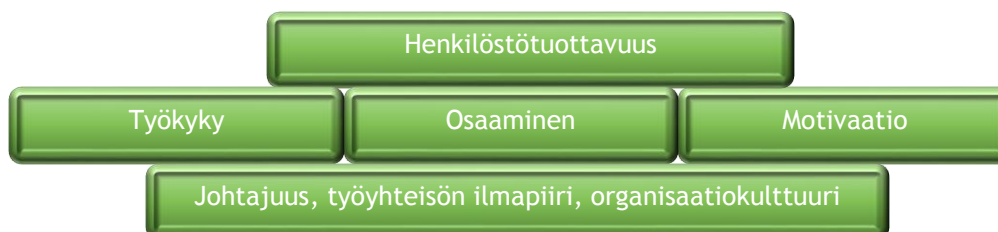
Hyppänen (2010, 11) on teokseensa koonnut kirjan nimen mukaisesti viime vuosikymmenen parhaimmat käytännöt sisältävät tutkimukset. Näiden tutkimusten pohjalta hän toteaaakin, että työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden välillä on vahva kytkös. Edellä mainitun hän myös nostaa työhyvinvoinnin rinnalla toiseksi tutkimusten ikuisuusteemaksi. Hyppänen (2013, 165-166, 181) on myös todennut 2010-luvulla tutkimusten pääasiallisen fokuksen olevan työhyvinvoinnin vaikutuksissa osana organisaation menestystä.

Tutkimuksilla (Valtiokonttori 2012) on pystytty todistamaan, että hyvinvoivat työntekijät saavat aikaan enemmän sekä tuottavat tulosta paremmin, kuin huonosti voivat työntekijät. Työhyvinvoinnilla on todettu olevan vaikutuksia muun muassa asiakastytyväisyyteen, sairauspoissaolojen vähentymiseen, eläkekustannuksiin sekä työntekijöiden tyytyväisyyteen. Kaikki edellä mainitut asiat vaikuttavat työn laatuun sekä tuottavuuteen ja näin ollen organisaation tulokseen. (Kauhanen 2016, 19.)

Yhteiskunnan haasteellinen taloustilanne, digitalisoituminen sekä teknologian kehittyminen haastavat tuottavuuden parantamista perinteisin keinoin. Organisaatiot pyrkivät kustannustehokkuuteen ja yhä useammin tietokoneet sekä robotit syrjäyttävät ihmiset työpaikoilla. Elinkeinoelämän tutkimuslaitoksen (ETLA) ennustuksen mukaan, jopa kolmannes Suomen työpaikoista on vaarassa kadota teknologisen kehityksen myötä seuraavan kahden vuosikymmenen aikana. Raportissa kuitenkin huomautetaan, ettei tämän suorana seurauksena ole välttämättä massatyöttömyys, sillä lähestymistapa ei huomioi muutoksia ammattien tehtäväsällöissä. (Pajarinen & Rouvinen 2014.)

Organisaation henkilöstöä voidaan pitää sen tärkeimpänä voimavarana, sillä he ovat kaikkien toimintojen suunnittelun sekä toteutuksen takana. Henkilöstö on siis tie organisaation menestykseen tai epäonnistumiseen, joten tätä voimavaraa on syytä vaalia huolehtimalla henkilöstön hyvinvoinnista. (Kauhanen 2016, 14; Liukkonen 2008, 51; Manka & Hakala 2011, 7.) Tämä tarkoittaakin sitä, että tuottavuuden parantamiseen on vain löydettävä uudet keinot ja nyt on aika suunnata katseet henkilöstön tuottavuuden kehittämiseen.

Työkyky, osaaminen sekä motivaatio yhdessä muodostavat henkilöstötuottavuuden (kuva 6), joka määrittää työntekijän henkilökohtaiseksi ominaisuudeksi. Edellä mainittuihin puolestaan vaikuttaa olennaisesti organisaatiossa vallitsevat ilmiöt kuten johtajuus, työyhteisön ilmapiiri sekä sen organisaatiokulttuuri. (Aura, Ahonen & Hussi 2015, 5).



Kuva 6 Henkilöstötuottavuus (vrt. Aura, Ahonen & Hussi 2015, 5)

Henkilöstötuottavuuden laskeminen perustuu henkilöstövaikutteisten kustannusten vaikutuksista liiketoiminnan kapasiteettiin. Laskelmien tulokset tuottavat oleellista tietoa organisaati-

tion johdolle siitä, miten henkilöstöön suunnatut kehittämishankkeet tulisi priorisoida. Oleellista laskennalle on siihen tarvittavien tietojen kerääminen ja sekä niiden analysoiminen liiketoiminnan näkökulmasta. Organisaation henkilöstötuottavuuden laskennan avuksi Lapin yliopiston professori Marko Kesti on kehittänyt HCROI (Human Capital Return Of Investment) -skenaariolaskelma, jonka avulla voidaan arvioida henkilöstötuottavuutta sekä sen kehitystä viiden vuoden ajanjaksolla. Henkilöstötuottavuus saadaan, kun myyntikate (liikevaihdon ja muuttuvien kulujen erotus) jaetaan henkilöstökuluilla. Näin saatu luku kertoo, miten henkilöstöön investoidut eurot tuottavat myyntikatetta. HCROI:ssa on toimialakohtaista vaihtelua, eikä sen absoluuttinen arvo tuota vielä kovinkaan kattavaa informaatiota henkilöstötuottavuuden kokonaistilasta. Sen sijaan, kun tarkastellaan luvun muuttumista ajanjakson aikana, nähdään henkilöstötuottavuuden kehitys. HCROI:n laskiessa on selvitettävä, onko laskun taustalla henkilöstömäärän kasvattamisen investoinnit vai onko kyse henkilöstötuottavuuden ongelmasta kuten sairauspoissaoloista. (Kesti 2010, 16-17, 192.)

Ossi Aura (2017b) on yhdessä muiden alan asiantuntijoiden kanssa tutkinut jo useiden vuosien ajan työhyvinvoinnin vaikutuksia henkilöstötuottavuuteen sekä organisaation kokonaistulokseen. Hän ravistelee aihetta blogikirjoituksessaan esittämällä väitteen työhyvinvoinnin ja tuottavuuden välisen yhteyden olevan vain pelkkä hokema, joka harvoin pitää paikkaansa. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, etteikö Aura uskoisi näiden kahden tekijän väliseen yhteyteen. Hän vain yksinkertaisesti korostaa johtamisen merkitystä työhyvinvoinnin tuottavuuden edellytyksenä ja häneltä löytyykin vankkaa tutkimusnäyttöä tukemaan tätä näkemystä. Strategisen hyvinvoinnin tila Suomessa- tutkimussarjassa on pystytty osoittamaan, että johtamisella on hyvin oleellinen rooli työhyvinvoinnin ja tuottavuuden välisessä yhteydessä. Johtamisen laadulla on valtava merkitys tässä kokonaisuudessa. Auran (2017c) laskelmien mukaan pe- lolla johtamisen kustannukset ovat vuositasolla jopa 3 miljardia euroa. Ilolla johtamisen kautta puolestaan on mahdollista saavuttaa huikea 20 miljardin euron tuotto.

Työ ja terveys Suomessa-tutkimuksen mukaan vuonna 2010 työhyvinvoinnin kustannukset Suomessa olivat huikeat 41 miljardia euroa (Kauppinen ym. 2012). Tämä luku, jolla on valtava merkitys Suomen kansantalouteen, on saatu laskemalla yhteen sairauspoissaolojen, ennenai- kaisten eläkkeiden, työtapaturmien, presentismin (tuottavuuden alentuma) sekä terveyden- ja sairaanhoidosta aiheutuneet kulut. Näitä kustannuksia nimitetään puutteellisen työhyvin- voinnin kustannuksiksi, joihin voidaan vaikuttaa työhyvinvointia kehittämällä. (Aura & Ahonen 2016, 39.)

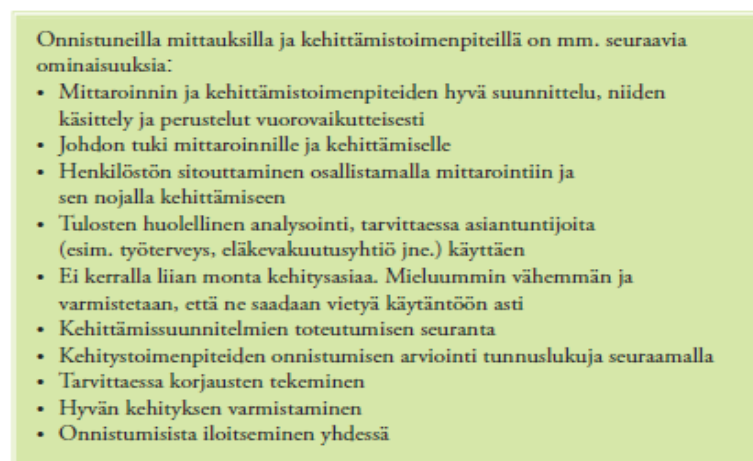
Näin uskovat myös Aura & Ahonen (2016, 39-43, 60, 170-174): he puolestaan ovat laskeneet vuoden 2012 puutteellisen työhyvinvoinnin kustannuksiksi 25 miljardia euroa. Samanaikaisesti yritysten ja organisaatioiden vuosittaisen panostuksen työhyvinvointiin ollessa vain noin 2 miljardia euroa. Työhyvinvointiin investoitujen eurojen määrä on varsin vähäinen verrattaessa

lukua puutteellisen työhyvinvoinnin kokonaiskustannuksiin. Teoksessaan he viittaavat rakennusalalle tekemäänsä tutkimukseen, jonka tulosten pohjalta he toteavat Suomen yritys-kunnalla olevan mahdollisuus jopa 9 miljardin euron käyttökattteen nostoon henkilöstötuottavuuden kehittämisen kautta. Tutkimuksessa osoitettiin, että strategisen hyvinvoinnin investoinnit tuovat kustannussäästöjä sekä parantavat tuottavuutta. Kysymys ei ole pelkästään rahallisista investoinneista vaan tulosta saadaan nimenomaan laadukkaan johtamisen kautta.

3.2 Työhyvinvoinnin mittaaminen

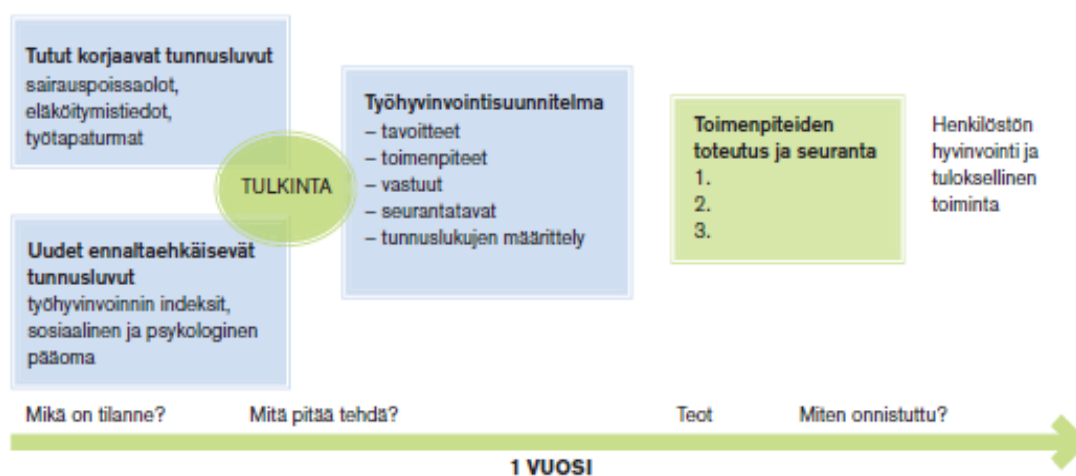
Työhyvinvointia seurantaan on kehitetty erilaisia mittareita sekä mittaamisen malleja. Perinteisimmin työhyvinvointia on tarkasteltu sairauspoissaolojen kautta, sillä niiden mittaaminen ja selkeiden tavoitteiden asettaminen on helppoa. Työoloilla on todettu olevan vaikutusta yksilön hyvinvointiin sekä työkykyyn, joten mittaamista tulisikin laajentaa koskemaan edellä mainittuja asioita. Työhyvinvoinnin mittaamista käsitellään hyvin laajalti alan kirjallisuudessa ja niissä pääasiassa lähestytään työhyvinvoinnin mittaamista henkilöstötunnuslukujen kautta. Seurannan avuksi kehitettyjen mittareiden avulla työhyvinvointia tarkastellaan joko laajempina kokonaisuutena kokonaisvaltaisten kyselyiden tai pienempiä osa-alueita kuvaavien mittareiden avulla. (Aura & Ahonen 2016, 32-33; Manka & Hakala 2011, 7; Ojala & Ahonen 2005, 232.)

Organisaatioissa kerätään erilaisia tunnuslukuja sen toiminnoista sekä prosesseista. Mittaamisen tarkoituksena on kerätä tietoa, jonka avulla voidaan selvittää organisaation kriittisimmät kehitystarpeet ja tietojen analysoinnin pohjalta luoda kehittämissuunnitelma näiden toimintojen parantamiseksi. Mittaaminen ei kuitenkaan yksistään riitä tuottamaan toivottua tulosta vaan mittarointia tulee suunnitella huolellisesti, tuloksia on analysoitava sekä kehittämissuunnitelmien toteutumista on seurattava asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Muita onnistuneen mittaamisen tunnusmerkkejä esiteltynä kuvassa 7.



Kuva 7 Onnistuneen mittaamisen tunnusmerkkejä (Manka & Hakala 2011,48)

Tunnuslukuja hyödynnetään erilaisten laskentakaavojen, mittausten, taulukoiden sekä tilastointien avulla, joiden tuloksena syntyy kuva esimerkiksi henkilöstön tai koko organisaation tämänhetkisestä tilasta. Parhaan hyödyn saavuttamiseksi on ensijaisen tärkeää ymmärtää sekä tunnistaa lukujen taustavaikuttajat ja niiden syy- ja seuraussuhteet. Aluksi organisaatioiden tulisikin mittareita valitessaan ensiksi keskittyä sille olennaisimpiin tunnuslukuihin ja laajentaa mittaristoaan vasta kun edellä mainittujen seuraaminen sujuu luontevasti. (Manka & Hakala 2011, 15; Ojala & Ahonen 2005, 232; Viroilainen 2008, 110.) Kuvassa 8 on havainnollistettuna henkilöstötunnuslukujen mittaamisen kokonaisprosessi työvaiheineen.



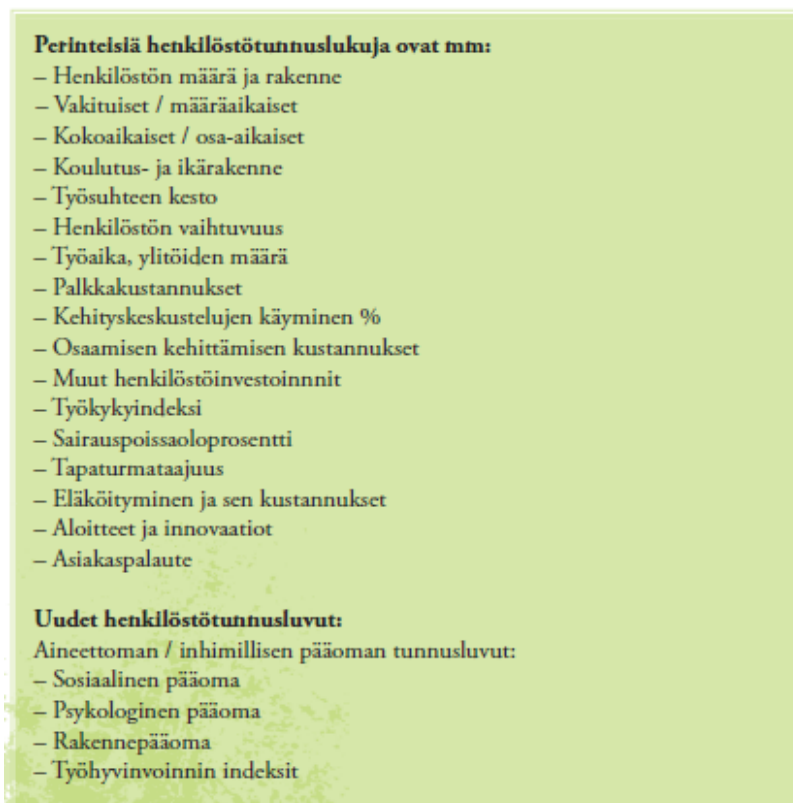
Kuva 8 Henkilöstötunnuslukujen mittaamisen kokonaisuus (Manka & Hakala 2011, 15)

Työhyvinvoinnin mittaamisen tarkoituksena on luoda kokonaiskuva organisaation työhyvinvoinnin nykytilasta sekä sen kehityssuunnasta, jonka pohjalta suunnitellaan hyvinvointia ylläpitäviä sekä työpahoinvointia ennaltaehkäiseviä toimenpiteitä. Mittaamisen kautta voidaan myös tarkastella kehittämistoimenpiteiden onnistumista, niiden tuomaa hyötyä ja se toimii myös kannustamisen ja palkitsemisen apuvälineenä. Näin muodostuu selkeä kuva siitä, mitkä osa-alueet ovat tärkeitä organisaation strategian kannalta. (Viroilainen 2008, 111.)

Mittaamisen haasteeksi muodostuu kuitenkin se, että organisaatioissa työhyvinvoinnin johtaminen on yleensä henkilöstöhallinnon tai muun tehtävään nimetyn kuten työhyvinvointipäällikön vastuulla. Näin ollen johtaminen ei tapahdu kokonaisuutena, eikä siihen myöskään resursoida riittävästi. Onnistunut mittaaminen edellyttää aktiivista kommunikointia ylimmän johdon sekä työhyvinvoinnin johtamisesta vastaavan välillä. (Mennala 2013, 8.) Työhyvinvoinnin mittaamista haastaa myös osallaan se, että kuten työhyvinvoinnin määritelmä, on myös sen mittaaminen yhtä moniulotteista. Työhyvinvointiin vaikuttaa useat tekijät ja sen seuraaminen edellyttääkin monipuolista mittariston hyödyntämistä (Ojala & Ahonen 2005, 232).

3.3 Henkilöstötunnusluvut

Työhyvinvoinnin seurantaan käytettävät tunnusluvut voidaan jakaa perinteisiin henkilöstötunnuslukuihin sekä uusiin, aineettoman/inhimillisen pääoman tunnuslukuihin (ks. kuva 9). Perinteisiä henkilöstötunnuslukuja ovat muun muassa henkilöstön määrä ja rakenne, henkilöstön vaihtuvuus, sairauspoissaoloprosentti, tapaturmataajuus ja työkykyindeksi. (Manka & Hakala 2011,10.)



Kuva 9 Perinteiset ja uudet henkilöstötunnusluvut. (Manka & Hakala 2011, 10)

Tulevaisuudessa organisaatioiden arvo sekä liiketoiminnallinen menestys pohjautuvat yhä useammin sen aineettomaan pääomaan ja tämän vuoksi perinteisten henkilöstötunnuslukujen rinnalle on otettu uudet tunnusluvut. Sosiaalinen-, psykologinen- sekä rakennepääoma ja työhyvinvoinnin indeksit muodostavat yhdessä uudet henkilöstötunnusluvut. Perinteisistä tunnusluvuista poiketen, uusien tunnuslukujen tuloksia ei ilmaista numeraalisesti. Aineettoman pääoman tunnuslukuja seuraamalla pyritään kartoittamaan esimerkiksi organisaatiossa vallitsevaa yhteisöllisyyttä. Henkilöstötunnusluvut tuottavat vertailukelpoista tietoa sen omistajille, asiakkaille, rahoittajille sekä muille sidosryhmille. Tiedot voivat olla hyödyksi yrityskaupoissa, tarjouskilpailuissa sekä laatuauditoinneissa mutta niiden avulla organisaatio voi myös vertailla omaa toimintaansa sekä henkilöstön tilaa suhteessa muihin organisaatioihin. (Aura & Ahonen 2016, 32-33; Manka & Hakala 2011, 7-15.)

Useiden tunnuslukujen pohjalle tarvitaan tietoja henkilöstön määrästä sekä rakenteesta. Seurannan pohjaksi organisaatioiden tulisi laatia henkilöstökuva, joka kokoaa yhteen kriittisimmät ja välttämättömimmät henkilöstöä koskevat tiedot. Työntekijöiden määrä, työaika- ja työsuhdemuodot sekä ulkoisen työvoiman käyttö kuvaavat muun muassa sitä, onko ydinosaamisen varmistamiseksi riittävät resurssit. Henkilöstön ikärakenteesta ja osaamistaustoista kerätyt tiedot kuvaavat millaisia osaamisvahvuuksia organisaatiolla on hyödynnettävissä. (Manka & Hakala 2011, 16; Liukkonen 2008, 154-160.)

Henkilöstöinvestoinneilla käsitetään kaikki ne kulut, joita henkilöstön rekrytointi, palkkaus, työkyvyttömyys ja työkyvyn ylläpitäminen sekä osaamisen kehittäminen ja ylläpito aiheuttavat. Nämä kustannukset nähdään usein pelkästään menoeränä, sillä niiden hyöty on usein nähtävissä vasta pitkän aikavälin tuottavuuden ja tuloksen kehityksessä. Todellisuudessa ne ovat kuitenkin osa organisaation aineettoman pääoman ja tuottavuuden kehittämisen investointeja. Yksinkertaisimmillaan henkilöstöinvestointeja mitataan laskemalla henkilöstökulujen suhde liikevaihtoon. Mikäli lukuja vertaillaan muihin organisaatioihin, tulee kiinnittää erityistä huomiota laskennassa käytettyjen menoerien vertailukelpoisuuteen. Henkilöstöinvestointien mittaaminen voidaan myös pilkkoa pienemmiksi osa-alueiksi, jolloin henkilöstön vaihtuvuutta, palkkamenoja, osaamisen kehittämistä, terveydenhuollon-, työsuojelun- ja virkistymisen sekä eläkkeiden kustannuksia arvioidaan omina kokonaisuuksina. (Manka & Hakala 2011, 18-24.)

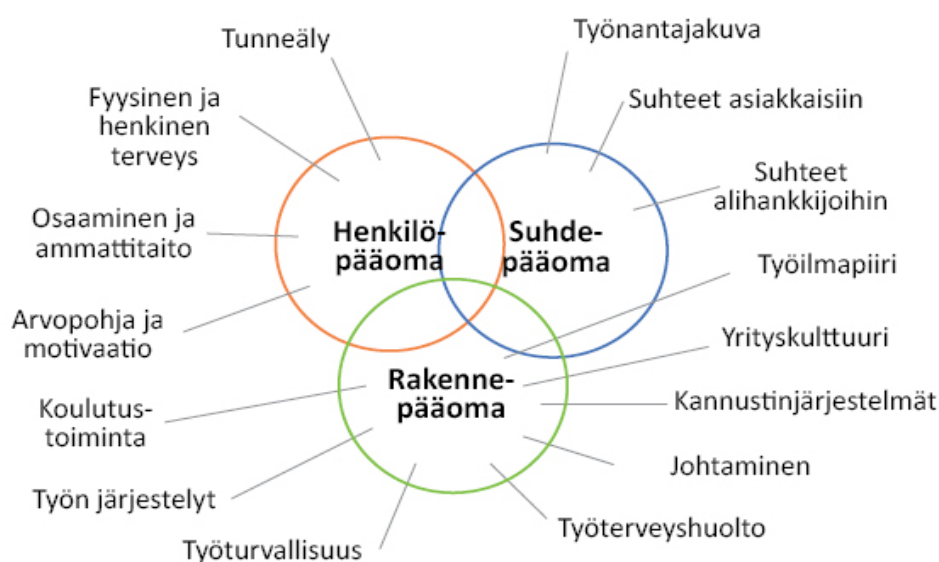
Työajan seurannalla kartoitetaan tarvittavien henkilöresurssien määrää sekä niiden kuormittumista ja näin voidaan ennaltaehkäistä mahdollisia yli- tai alikuormitustilanteita. Seurannalla voidaan myös selvittää erilaisiin työprosesseihin kuluva aika, josta on hyötyä töiden organisoinnin suunnittelussa ja se auttaa myös organisaation tuotteiden ja palveluiden hintojen määrittelyssä. Työn tuottavuutta voidaan arvioida muun muassa tehdyn työajan kautta. Tällä tarkoitetaan sitä toteutunutta työaikaa, jonka työntekijä todellisuudessa on työssään. (Liukkonen 2008, 163; Manka & Hakala 2011, 25-31.)

Seuraamalla työkykyyn vaikuttavia tunnuslukuja voidaan tunnistaa työkyvyn menetyksen uhka ja ryhtyä tarvittaviin toimenpiteisiin. Henkilöstön työkykyä arvioidaan sairauspoissaolojen kautta. Sairauspoissaoloiksi katsotaan henkilön omasta sairaudesta tai tapaturmasta aiheutuvan työkyvyttömyyden seurauksena tulevat poissaolot. Seuranta olisi hyvä huomioida lyhyet sekä pitkät sairauspoissaolot omina kategorioinaan. Pitkittyneet sekä toistuvat poissaolot ovat usein merkki heikentyneestä työkyvystä, kun taas lyhyet poissaolot antavat tietoa työyhteisön toimivuudesta. Sairauspoissaoloja tulee seurata ja niiden syiden analysointi on tärkeää, jotta ymmärretään poissaolojen syntyyn vaikuttavat tekijät. Tämän lisäksi organisaatioissa tulee

seurata työtaturmien taajuutta sekä ns. läheltä piti-tilanteita työturvallisuusriskien kartoittamiseksi. Työkykyyn vaikuttavien tunnuslukujen seurannan ja analysoinnin avuksi olisi hyvä pyytää työterveyshuoltoa. (Manka & Hakala 2011, 32-37; Ojala & Ahonen 2005, 233.)

Organisaation aineetonta pääomaa kartoitetaan erilaisin kyselyin, sillä sitä ei varsinaisesti voi mitata taloudellisin mittarein (Kesti 2010, 15). Aineettomalla pääomalla tarkoitetaan pääasiassa kaikkia organisaation ei-fyysisessä muodossa olevia resursseja, joita se voi hyödyntää liiketoiminnassaan (Larjovuori, Manka & Nuutinen 2015, 9-10). Kuvassa 10 on havainnollistettu aineettoman pääoman osatekijät sekä esimerkkejä niiden yhtymäkohdista työhyvinvointiin.

Työhyvinvointi ja aineeton varallisuus



Kuva 10 Työhyvinvointi ja aineeton varallisuus (Aura & Ahonen 2016, 36)

Toisinaan aineettomasta pääomasta käytetään nimitystä inhimillinen pääoma, vaikka nykykäsitteiden mukaan se on yksi sen osa-alueista yhdessä suhde- ja rakennepääomien kanssa. Henkinen, eli toisin sanoen inhimillinen pääoma, on henkilöön sidottua pääomaa, jolla tarkoitetaan muun muassa yksilön henkistä ja fyysistä terveyttä, osaamista, tunneälyä sekä arvopohjaa. Sosiaalisella pääomalla tarkoitetaan yhteisöön sitoutunutta pääomaa. Työpaikoilla se ilmenee työyhteisötaitoina kuten yhteenkuuluvuuden tunteena, vuorovaikutuksena, luottamuksena sekä yhteisen edun hyväksi toimimisena. Sosiaalinen pääoma on nähtävissä organisaation sisällä työyhteisön jäsenten välisissä vuorovaikutussuhteissa, mutta myös sen ulkopuolella organisaation sekä asiakkaiden tai yhteistyökumppaneiden välisissä suhteissa. Rakennepääoman muodostaa ne tekijät, jotka vaikuttavat hyvinvoinnin työpaikan syntymiseen ja henkisen pääoman kehittämiseen sekä hyödyntämiseen. Rakennepääoman tarkoitus on turvata ja tukea

helposti häviävää organisaation aineetonta pääomaa. Organisaatioissa rakennepääoma siis ilmenee sen toimintatapoina kuten johtamisena sekä erilaisina työjärjestelyinä. (Aura & Ahonen 2016, 36; Larjovuori, Manka & Nuutinen 2015, 9-10, Manka & Hakala 2011, 12,40.)

Osa perinteisiin tunnuslukuihin kuuluvista henkilöstöä koskevista tiedoista kertyy organisaatiolle joka tapauksessa, sillä niiden kerääminen perustuu työnantajan lakisääteisiin velvollisuuksiin. Tällaisia tietoja ovat muun muassa työaikalaki (Työaikalaki 9.8.1996/605), vuosilomakirjanpito (Vuosilomalaki 162/2005), työsuojelun toimintaohjelman laatiminen ja työn vaarojen arviointi (Työturvallisuus laki 23.8.2002/738). Muita, pääasiassa aineettomaan pääomaan liittyviä tietoja voidaan kerätä erilaisin menetelmin kuten kyselyin ja niiden kerääminen perustuu organisaation omaan halukkuuteen sekä tarpeeseen. (Manka & Hakala 2011, 9-10.)

4 Tutkimus

Tämän opinnäytetyön tutkimuksen pääasiallisena tarkoituksena oli selvittää, millaisia pitkän aikavälin vaikutuksia OPTIME™-työkalun käytöllä on ollut organisaatioissa. Käyttökokemuksia työkalusta on kartoitettu jo pilotin päätyttyä vuonna 2015, joten nyt tavoitteena oli selvittää ovatko yritykset jatkaneet mittarointia ja miten siitä saatua tietoa hyödynnetään työhyvinvoinnin johtamisessa.

Alkuperäisenä tavoitteena oli kerätä vastauksia kaikilta OPTIME™-työkalun pilottiin osallistuneilta yrityksiltä määrällisen sekä laadullisen tutkimusmenetelmien yhdistelmänä. Kyselylomakkeiden tavoitteena oli kartuttaa tutkimusaineistoa mahdollisimman kattavaksi ja haastattelulla pyrittiin syventämään saatuja vastauksia. Haastattelut sovittiin pidettäväksi kolmelle yritykselle ja kyselylomakkeen sai seitsemän yritystä. Useista yrityksistä huolimatta, kyselylomakkeeseen ei saatu vastauksia. Tämä on ymmärrettävää, sillä aikaa pilotista on kulunut jo kaksi vuotta.

4.1 Tutkimusmenetelmät

Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen tulokset syntyvät tutkittavan aiheen aiempien tutkimusten ja teorioiden, empiirisen aineiston sekä tutkijan oman pohdinnan kautta. Laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä käytetään yleensä erilaisia haastatteluita, joiden tarkoituksena on tutkittavan kohteen kokonaisvaltainen tarkastelu. Laadullisen tutkimuksen kohderyhmä on harkiten valikoitu. (Tilastokeskus 2017; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161.)

Laadullisen tutkimuksen aineiston todenmukaisuudella ei ole suurta merkitystä, sillä tutkimus ja sen analyysi kohdistuvat tutkimushetkellä käsillä olevaan aineistoon. Kvalitatiivinen tutkimus on hyvin vapaamuotoinen, eikä sillä ole vakiintunutta tutkimuskäytäntöä.

Tutkimuksen perusmuoto voi olla avoin tai teemallinen. Kvalitatiivinen tutkimus on pääasiassa ulkoasultaan pelkkää tekstiä ja tutkimuksen tuloksissa voidaan päätyä löytöihin, joita ei olisi määrällisellä tutkimuksella löydetty. Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuus paranee huomattavasti, jos tutkimustulokset raportoidaan tarkasti. (Tilastokeskus 2017; Hirsjärvi ym. 2009.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen vahvuuksia on sen suoma vapaampi muoto tutkijalle.

Haastattelutilanteessa on esimerkiksi mahdollista saada informaatiota myös kysymysten ulkopuolelta, sillä tulokset eivät ole täysin sidottuja valmistettuihin kysymyksiin.

Kvalitatiivinen tutkimus antaa tutkijalle enemmän vapautta, mutta heikkoutena on tulosten tulkinnanvaraisuus sekä niiden yleistettävyyden. Otannat ovat pieniä verraten kvantitatiiviseen tutkimukseen. (Tilastokeskus 2017.)

Tutkimuksen pätevyyttä arvioitaessa käytetään termejä reliabiliteetti sekä validiteetti. Tutkimuksen reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksessa mitattujen tulosten toistettavuutta. Tällä tarkoitetaan sitä, että tutkimuksesta saadut tulokset toistuvat tutkimuskerrasta riippumatta eli niitä ei voi pitää sattumanvaraisina. Validiteetilla puolestaan tarkoitetaan tutkimuksen pätevyyttä. Tutkimusmenetelmän validiutta arvioitaessa, pohditaan tutkimuksen kykyä tuottaa tarkoituksenmukaisia tuloksia. (Hirsjärvi ym. 2009, 231.) Laadullisessa tutkimuksessa tutkija on sen keskeisin tutkimusväline, joten tutkimuksen luotettavuuden arviointi kohdistuu koko tutkimusprosessiin ja sen pääasiallisin luotettavuuskriteeri tutkijaan itseensä (Eskola & Suoranta 1998).

4.2 Tutkimuksen kohde: OPTIME™

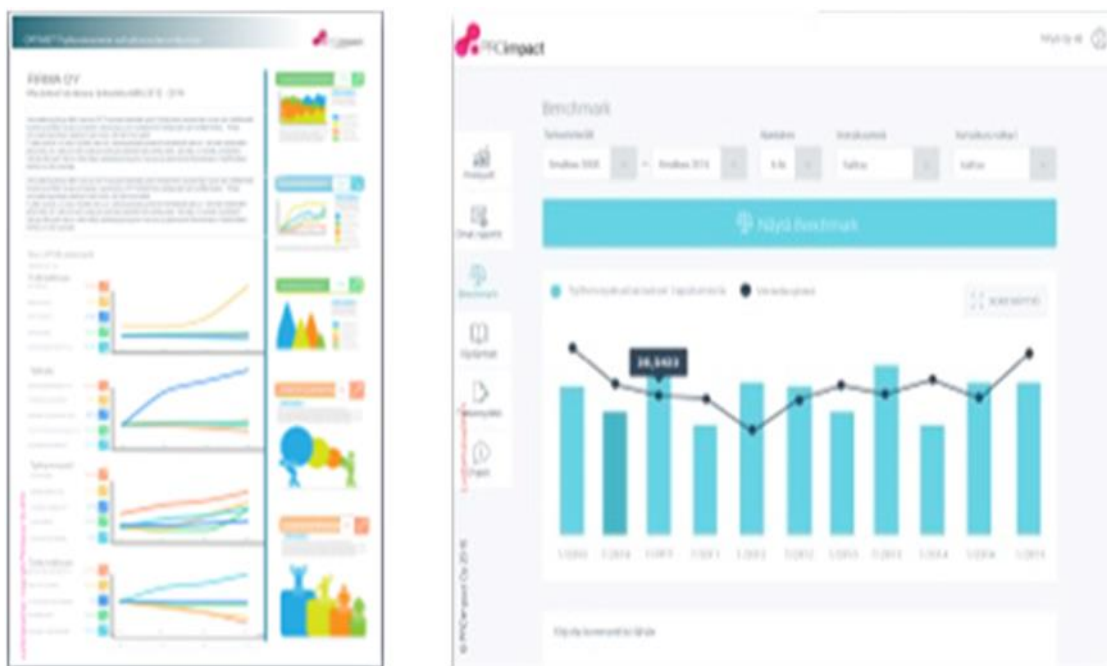
OPTIME™ on organisaatioiden työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden tunnuslukujen seurantaan kehitetty ohjelmisto. Se pohjautuu 3,5 vuotta kestäneeseen tutkimusyhteistyöhön Tampereen Yliopiston johtamiskorkeakoulun, Turun yliopiston ja Tampereen teknillisen yliopiston kanssa TEKES Digitaaliset palvelut tutkimusohjelmassa. OPTIME™-työkalun kehittelyyn tukea on saatu kansainvälisesti arvostetuilta neuvonantajilta kuten dosenteilta Jukka Takala sekä Marja-Liisa Manka. Ensiksi työkalulle luotiin tieteellinen viitekehys yhdessä yliopistojen kanssa, jonka jälkeen sen sisältöä sekä toiminnallisuutta kehitettiin 3 vuoden ajan TEKES:n tutkimusohjelmassa. Pilotilla todennettiin OPTIME™:n teoreettinen viitekehys ja testattiin sen sisältö sekä käytettävyys. Pilotista saatujen palautteiden pohjalta, työkalun käytettävyyttä kehitettiin vastaamaan entistä paremmin käyttäjien tarpeita. (Mennala & Vainio 2017.)

OPTIME™-työkalun tarkoitus on auttaa organisaatioita henkilöstö- ja työhyvinvointi-investointien optimoinnissa. Työkalun avulla voidaan selvittää, miten henkilöstön hyvinvointi vaikuttaa organisaation tulokseen ja se mahdollistaa myös yksittäisten henkilöstöinvestointien vaikutavuuden seurannan. Tämä auttaa organisaatioita tunnistamaan toimenpiteet, jotka tuottavat tulosta sekä ennakoimaan henkilöstöön liittyviä riskejä. Työkalu tuottaa mitatuista tunnusluvuista selkeitä kaavioita kokonaiskuvan hahmottamiseksi.



Kuva 11 OPTIME™-työkalun prosessikaavio (PROImpact 2017)

Työkalu kokoaa yhteen organisaation tärkeimmät tiedot eli tunnusluvut, jotka ovat usein pirstaloituneena organisaation eri osastoille (kuva 11) sekä määrittelee valmiiksi keskeisimmät työn tuottavuuden ja hyvinvoinnin mittarit. Se tarjoaa organisaatiolle jatkuvan toimintamallin strategisen kehitystyön tueksi sekä irrallisten toimenpiteiden suorittamisen vähentämiseksi. OPTIME™-työkalun käyttöönoton aluksi organisaatiot voivat sen avulla määrittää lähtötasonsa, joka helpottaa priorisoitujen tavoitteiden asettamista sekä selkeiden toimenpiteiden suunnittelua. Työkalu sisältää yhteensä 29 valmiita mittaria, jotka jaetaan viiteen pääryhmään: henkilöstöluvut, työajankäyttö, osaamisen kehittäminen, tuottavuus ja hyvinvointi sekä omat muuttujat. Organisaatioilla on valittavanaan joko valmiita mittaristopaketteja määritettyjen kokonaisuuksien seurantaan tai se voi itse räätälöidä tarpeisiinsa sopivan mittariston. OPTIME™-työkalussa yhdistyvät tulevaa ennakoivat sekä perinteiset taaksepäin katsovat henkilöstömittaristot. OPTIME™-työkalun mittaristojen rakentamisessa on hyödynnetty kansainvälistä benchmark-tutkimusta.



Kuva 12 Esimerkkiraportteja mitatuista tuloksista sekä benchmark-vertailusta

Käytettyjen mittareiden tuloksista OPTIME™ koostaa visuaalisia raportteja, jotka helpottavat tulosten analysointia sekä riippuvuussuhteiden havainnointia (kuva 12). Valmiiden raporttien sijasta organisaatiot voivat myös rakentaa ne itse valitsemalla analyysiin tekijät, joiden vaikuttavuutta halutaan simuloida. Näin organisaatio saa raportin, joka vastaa juuri sen tarpeitansa. Työkalun benchmark-ominaisuuden avulla organisaatiot voivat myös vertailla saamiaan tuloksia eri vertaisryhmissä, esimerkiksi oman toimialan tai saman kokoluokan organisaatioiden tuloksiin

4.3 Tutkimuksen toteutus

Tutkimus toteutettiin kolmen yrityksen puolistrukturoituina yksilöhaastatteluina, kevään 2017 aikana. Kaikille haastateltaville esitettiin samat kysymykset, joihin he vastasivat omin sanoin. Haastatteluihin yritykset osallistuivat anonymisti, joten tutkimuksessa yrityksistä käytetään nimitystä Yritys A, B ja C. Yritys A on valtakunnallisesti sekä kansainvälisesti liikenteen alalla toimiva yritys, jonka palveluksessa on yhteensä noin 5000 henkilöä. Yritys B on valtakunnallisesti kiinteistöpalveluja tuottava yritys, joka työllistää yhteensä 3200 henkilöä. Yritys C on valtakunnallisesti toimiva vakuutusalan yritys, jonka palveluksessa on noin 330 henkilöä.

Tutkimusongelmaksi määriteltiin: ”Miten OPTIME™-työkalun käyttö on pitkällä aikavälillä vaikuttanut henkilöstöön liittyvien tunnuslukujen seurantaan kohdeorganisaatioissa?” Vastausta ongelmaan selvitettiin alakysymyksiä avulla, joita olivat:

- Mitä OPTIME™-työkalun mittaristoja organisaationne käytti pilottikokeilun aikana?
- Mitä henkilöstöön liittyviä tunnuslukuja organisaatiossanne seurataan säännöllisesti?
- Miten organisaatiossanne hyödynnetään tunnuslukujen seurannasta saatuja tuloksia?
- Millaisia odotuksia yrityksellänne oli OPTIME™-työkalulle ja vastasiko työkalu odotuksiinne?
- Tuliko OPTIME™-työkalun käytön myötä ilmi jotain sellaista tietoa, mihin ette aiemmin olleet kiinnittäneet huomiota?
- Johtiko OPTIME™-työkalun käyttö ja sen kautta saatu informaatio toimenpiteisiin?

OPTIME™-työkalun kehittämismahdollisuuksia kartoitettiin kahden kysymyksen avulla, joita olivat:

- Millaisia odotuksia yrityksellänne oli OPTIME™-työkalulle?
- Vastasiko työkalu odotuksiinne?
- Millaisten asioiden mittaamista jätitte kaipaamaan?

Haastattelut aloitettiin tunnistetietojen kysymyksillä, jonka jälkeen kartoitettiin organisaatioiden henkilöstöön liittyvien tunnuslukujen seurannan nykytila. Seuraavaksi esitettiin OPTIME™-työkalun pilottia koskevat kysymykset. Haastattelun päätteeksi kartoitettiin OPTIME™-työkalun mahdollisia kehityskohteita.

4.4 Tutkimuksen tulokset

Haastateltavilta kysyttiin, mitä henkilöstöön liittyviä tunnuslukuja organisaatiot seurasivat OPTIME™ pilotin aikana sekä niitä tunnuslukuja, joita organisaatiot seuraavat parhaillaan säännöllisesti. Seurattavia tunnuslukuja on valtava määrä, joten vastaamisen helpottamiseksi vastausvaihtoehdot annettiin valmiiksi. Tunnusluvut oli jaettu kymmeneen pääryhmään ja haastateltavat saivat halutessaan kertoa yksityiskohtaisemmin mitattavista tunnusluvuista. Vastausvaihtoehdot oli jaoteltu seuraaviin kategorioihin:

- Henkilöstö (Ikä, vaihtuvuus & kustannukset)
- Vanhuus- sekä työkyvyttömyyseläke (Määrä & kustannukset)
- Työajankäyttö
- Työkyvyttömyys (Sairauspoissaolojen määrä ja kustannukset)
- Työturvallisuus (esim. tapaturmataajuus ja läheltä piti-tilanteet)
- Työhyvinvointi (esim. johtaminen/lähiesimiestyö, työn imu ja sitoutuneisuus, työtyytyväisyys, työyhteisön toimivuus, vaikuttamismahdollisuudet)
- Työkykyä ylläpitävä ja edistävä toiminta (esim. työterveyshuollon ja hyvinvoinnin edistämisen kustannukset)

- Osaamisen kehittäminen (koulutuspäivät & kustannukset)
- Tuottavuus (esim. asiakastyytyväisyys, käyttökate, liikevaihto & innovaatiot)
- Muu

Kaikissa pilottiin osallistuneissa yrityksissä seurattiin sen aikana tunnuslukuja jokaisesta edellä mainitusta kategoriasta. Kategorioiden sisältämien tunnuslukujen välillä esiintyi jonkin verran yrityskohtaista variaatiota, esimerkiksi eräässä yrityksessä työajankäyttöä seurataan pääasiassa vain palkanmaksuun. Perinteisten tunnuslukujen mittaamisen lisäksi yrityksillä on käytössään omia mittareita kuten omavalvontaa työn laadun kartoittamiseksi. Eräs yritys oli puolestaan pilottiin osallistuessaan pohtinut, onko seurattavia tunnuslukuja jopa liikaa. Parhailtaan yritykset seuraavat pääasiassa samoja tunnuslukuja, joskin joidenkin painopisteet ovat saattaneet muuttua. Eräässä yrityksessä henkilöstötutkimuksen skaala oli suppeampi pilotin aikana ja sittemmin sitä on laajennettu. Toinen yritys puolestaan ilmoitti jättäneensä joitain tunnuslukuja seurannan ulkopuolelle pilotin jälkeen.

”Tuolta löytyy kaikki mitä meillä on. Me uudistettiin pari vuotta sitten meidän henkilöstötutkimus, mitä kautta me saadaan sit niin ku henkilöstön mielipidettä.”

”Ja nyt meillä on niin ku sisäisesti lähetty kehittämään analytiikkaa. Niin nyt me on päästy suurin piirtein saman tyyppiseen. Tai siinä on samat elementit (viittaa OPTIME™:n mittaristoihin).”

”Tällast niin ku suoritusta tai niin ku suorituskyykyä. Niin ehkei. Niin kun sanotaan et sitä ehkä voitais seurata tarkemminkin. (Työajankäyttö)”

”Jo sillan ku tota tehtiin, mä huomasin et meillä oli kyllä lähestulkoon kaikki luvut ja enemmänkin mitä tuolla kysyttiin.”

”Meillä on kysymys enemmän, että seurataanko liikaa.”

Seuraavaksi haastateltavilta kysyttiin, miten organisaatioissa hyödynnetään tunnuslukujen seurannasta saatuja tuloksia. Haastatteluissa kävi ilmi, että jokaisessa yrityksessä tunnuslukujen seuranta on osa strategista johtamista ja ne toimivat apuna myös päätöksenteossa. Tunnusluvuilla kartoitetaan kokonaiskuvaa yrityksen sen hetkisestä liiketoiminnan tilasta sekä pyritään ennakoimaan tulevaa. Tunnuslukujen avulla voidaan seurata myös suoritettujen kehitystoimenpiteiden onnistumista.

“Meillä lähtee raportti mejjän johtoryhmälle kuukausitasolla, mihin on kerätty ihmisiin liittyviä lukuja. Ja jos me aatellaan esimerkiks tätä OPTIMEA, niin minkä tarkoituksena on niin ku vähä kattoo tunnuslukuja eri osa-alueilta. Et siellä on niin ku ihmisten kokemaa. Siellä on hyvinvointia. Sit siellä on niin sa-nottua kylmää dataa. Niin meillä on vähän sen tyyppinen raportti, minkä ker-ran kuussa sit johtoryhmä käy läpi.”

”Et kun nähdään trendejä tai kun seurataan trendejä niin aika reaaliaikaises-tikki sitte niin kun se vaikuttaa toimintaan.”

“Kyl se niin ku johtamisessa hyödynnetään. ... Me ollaan niin henkilöstövalta-nen ala, meidän henkilöstökustannukset on valtava osa koko meidän liikevai-hdosta. Et siihen nähden kaikki mikä liittyy työtapaturmiin, sairauspoissaoloihin ja sit tällasiin esimerkiks eläkemaksuluokkiin, niillä on iso merkitys ihan kan-nattavuuteen. Ja sit me tehään aika pienel katteel vielä... et sit vielä palvelu-ala on aika poikkeava ehkä siin mielessä, että ne marginaalit mitä me tehään niin se edellyttää et ne tehään tosi tehokkaasti.”

“Et me tiedetään mennäks me tavoitteessa vai eikö mennä tavoitteessa. Ja siitä sitten keskustellaan ... Et mitä niistä seuraa niin se on tietoo et edetäänkö me oikeeseen suuntaan ja pitääkö meidän jotakin tehdä.”

“Sairauspoissaoloista seurataan tarkkaan, enemmänki analysoidaan et mistä se johtuu. ... kun me mennää tarpeeks yksityiskohtaseen analysoituun tietoon, sieltä me voidaan ruveta suunnitteleen toimenpiteitä ja kattoo vaikuttaako se. Siis ihan pelkästään katsomalla sairauspoissaoloprosenttia niin eihän siitä seu-raa itsessään mitään.”

Haastateltavia pyydettiin kertomaan, millaisia odotuksia heillä oli OPTIME™-työkalulle sekä sitä, vastasiko työkalu heidän odotuksiin. Kaikissa yrityksissä pilottikokeiluun lähdettiin avoi-min, uteliaiin sekä odottavin mielin. Halu oppia uutta sekä pysyä mukana innovaatioiden tuo-missa muutoksissa toimi myös innoittajana pilottikokeiluun osallistumiselle. Yritykset näkivät pilottikokeilun mahdollisuutena benchmarkingiin. Erityisesti työkalulta odotettiin kykyä koota kaikki tiedot yhteen paikkaan sekä selkeitä raportteja mitatuista tunnusluvuista. Yritykset ko-kivat, että pilottiversio ei vielä taipunut yritysten tarpeisiin vaan sen olisi pitänyt olla laajem-min muokattavissa yritykselle sopivammaksi. Työkalun tuottamat raportit koettiin toimiviksi, vaikka kehittämisen varaakin löytyi. Eräs yritys toi esille, että työkalun benchmark- ominai-suus oli odotettua suppeampi.

“Sillon ku me saatiin mahdollisuus osallistua tähän, niin me koettiin, että meillä on tosi paljo raportointia ja meillä oli jo olemassa olevia lukuja. Ja ylipäätensä tietoo. Mut ei ollu tavallaan koostettu mitään yhteen. ... Et saadaanko me täst sellanen kokoava juttu.”

”Tiedettiin, että tullaan pilottiin niin osattiin odottaa tiettyjä jännittäviä seikkailupolkuja sillä matkalla. Niin ehkä odotukset oli et se ois ollu pikkasen valmiimpi.”

”Sillon kun tää mahdollisuus tuli tähän pilottiin niin mä henkilökohtasesti olin tosi innoissani siitä. Ja sitä kautta ehkä lähti miettimään sitä toisella tavalla koska oli tavallaan koekaniinina tässä. Niin sen merkitys vaan kasvo.”

“Ajatteli, että olisipa niin ku todella ihanaa et jos nää sais jotenki graafisestikki selkeään muotoon ja että tuleeko uusia ajatuksia.”

“Meillä oli aika laaja skouppi niinkö et mitä me seurattiin että siinä mielessä sieltä ei tullu kauheesti uutta mutta se kertoi tietenki sen että aika oikeilla laduilla hiihdellään.”

”Et on niin ku helppo siit etunäytöltä kattoo ja esittää päättävälle tahoille et miten niin ku asiat korreloi toinen toisiinsa.”

Haastateltavilta kysyttiin, oliko OPTIME™-työkalun käyttö tuonut esille jotain sellaista, mihin he eivät aiemmin olleet kiinnittäneet huomiota. Työkalun käyttö on auttanut yrityksiä ymmärtämään mittaamisen kokonaisuutta sekä yksittäisten tunnuslukujen vaikutukset siihen. Pilottikokeilu sekä OPTIME™-työkalun käyttö muistuttivat yrityksiä muutoskyvyn tarpeesta. Pilotin aikana eräs yrityksistä havahtuikin henkilöstöryhmiensä rakenteen kompleksisuuteen.

”... myös PROimpact näki sen et meillä on vähän kompleksinen esimerkiks toi henkilöstöryhmien rakenne.”

“Sanotaanko et linkitykset tietyllä tavalla. Et kuten aikasemmin jo mainitsin, et meillä oli niin ku hajanaisesti sitä dataa. Niin ehkä ymmärrettiin paremmin sen merkitys. Et miten sitä kannattas kerätä. Tietysti tää OPTIME on mun mielestä äärimmäisen potentiaalinen koska se tuo esiin semmosta niin sanottua piilotietoa. Ja siit sai tavallaan semmosen onesliderin mis on niin ku tärkeimmät.”

“Niin se jotenki alleviivas sitä et mejän pitää miettiä sisäisesti joku ratkasu, et meillä on niin ku yhdenvertainen se luku mitä me lähdetään seuraamaan. Se toi myös vahvistusta sille et on osattava muuttua.”

“Kyllä se niin ku aattelemisen aihetta anto. Jollain tavalla siis se työhyvinvointi ja ne panostukset mutta tai sanotaanko et siinä ois ollu eväitä vielä enempään.”

Haastateltavia pyydettiin vielä kertomaan, oliko työkalun käyttö ja sen kautta saatu informaatio johtanut jonkinlaisiin toimenpiteisiin. Yritykset kokivat yksittäisten vaikutusten nimeämisen haasteelliseksi. Pilottikokeilusta oli kulunut jo kaksi vuotta, joten sen jälkeen yrityksissä oli ollut useita uusia projekteja. Pilotilla kuitenkin koetaan olleen vaikutusta tunnuslukujen kokonaisvaltaiseen tarkasteluun sekä siihen, miten tunnuslukujen muuttujat ilmaistaan niin, että ne palvelevat eri näkökulmia (HR-osasto, taloushallinto, johtoryhmä).

“Sisäisesti kyllä. ... Me katottiin sitä silloin mejän työhyvinvoinnin johtoryhmässä niitä tota pilottiversioita. ... Niin meillä oli mahdollisuus mennä organisaatiohierarkiassa yhdessä yksikössä alemmas. Et me saatiin niin kun, päästiin enemmän niin ku iholle niin sanotusti sen yksikön erikoisominaisuuksia. ... että ku päästiin pilotoimaan sinne alemmalle niin sit se anto niin ku enemmän näkyvyyttä.”

“Et varmasti voi sanoo et kyl se niin ku varmasti innoitti.

“Sai varmuutta siitä että kyllä me ihan olennaisia asioita täällä seurataan ja mitataan. Ja se on tietenki jo ihan arvo sinäänsä.”

Haastateltavilta kysyttiin, millaisten asioiden mittaamista OPTIME™-työkalussa jäätiin kaipaamaan. Mittareissa itsessään ei ollut puutteita mutta kehitystä kaivattiin sen tuottaman datan graafiseen ulkoasuun. Työkalulta toivottiin tunnuslukujen välisten korrelaatioiden selkeää ilmaisua. Työkaluun toivottiin ominaisuutta, jonka avulla yritys voi vertailla tunnuslukujen yksikkökohtaisia eroja.

“Silloin me kaivattiin, ja annettiinki siitä palautetta, oli se visuaalisuus näissä missä tuli diagrammia ja käyrää ja tämmöstä. Et siihen toivottiin pikkasen selkeempää ja ehkä enemmän dataa antavaa, helppolukuisuutta vaikka se oli aika simppele. Siinä joku vei niinku huomion väriin asioihin”

*“Et jos me voidaan todeta et jos tää ja tää ja tää on kunnossa niin et jos ilma-
piiri on hyvä ja jos vielä on hyvä esimies niin mitä todennäkösimmin asiakas on
tyytyväinen.”*

“Kyllä siinä mun mielestä aika kattavasti oli kaikki.”

Haastatteluissa tuli myös esille muita asioita, joihin pilottikokeilun osallistumisen pohjalta toivottiin kehitystä. Työkalulta toivottiin helppoa sekä tuettua käyttöönottoa. Työkalun käytön aloitus voi vaatia yrityksiltä suuriakin resursseja, jotta kaikki tarvittava tieto saadaan koottua yhteen. Työkalulta toivottiin myös, että se tulevaisuudessa ottaisi paremmin huomioon yritykset, joiden pääasiallinen tavoite ei ole tuottaa mahdollisimman suurta taloudellista voittoa. Pilottivaiheen työkalun irrallisuus organisaation tietojärjestelmistä koettiin haasteelliseksi, sillä olemassa oleva tieto ei päivity automaattisesti.

*“Implementointi tulis olla aika helppo. ... Et ku se riippuu aika paljon sen orga-
nisaation kyvystä ottaa käyttöön tällasta.”*

*”Sen pitää nousta ylös sillä tavalla et nähdään niinkö et tää on tosiasias se
juttu, jota kannattaa seurata. Ja tätä kannattaa viedä eteenpäin koska täst
tulee meille ihan selkeesti hyötyä.”*

*”Sen pitää olla semmonen tiukka paketti. Et sanotaan et hommatkaa noi ja noi
ja noi tiedot ja tehään tällanen integraatio.”*

*”Et tavallaan se ois edellyttäny aika paljon semmosia tietointegraatioiden ra-
kentamista, jotta se olis ollu sellanen niin ku soiva peli, joka ois sitten koko
ajan päivittyny. ... sillä hetkellä ne on ajantasasii mut sit taas ku mennään
kaks päivää eteen päin jollon meillä on lähteny 10 ihmistä ja tullu 20 lisää niin
sit se ei oookkaan... et sellasta realiaikaisuutta.”*

*”Se, että siellä oli tiettyjä lukuja ja ku me oltiin ehkä niin ku rakenteeltaan
semmonen yritys et mejän oli vähän vaikee hakee tietyt tunnusluvut sinne.”*

*“No yks mikä olis hyvä sellanen toiminnallisuus, et jos tehään joku toimen-
pide, niin sinne pystyy nuppineulan laittamaan että täs on tehty tämmönen
toimenpide ... et mites sit niin ku siitä eteenpäin? Et onko luvut ruvettu muut-
tumaan. Must se on niin ku hyvä et koska sit sillä voidaan osottaa et jos siellä
on se nuppineula laitettu et kattoo mihis suuntaan käppyrä lähtee mene-
mään.”*

Haastatteluissa tuli myös ilmi asioita, jotka OPTIME™-työkalussa koettiin erityisen positiiviseksi. Haastateltavat pitivät työkalun laajasta sekä monipuolisesta mittarivalikoimasta. Haastateltavat pitivät erityisesti benchmark-ominaisuudesta sekä mahdollisuudesta räätälöidä omia mittareita.

”Ja täs oon puhunu siitä päätöksenteon välineestä niin tämmönen paketti missä on niin sanottuja pehmeitä mutta äärimmäisen tärkeitä asioita ja sit siellä on kylmiä lukuja, sen oikealla tavalla esittäminen niin oikeesti päätöksenteko helpottuu ja siit nähdään ne asiayhteydet. Et jos tässä tehdään näin niin sit tapahtuu tätä.”

”Tietyt hankkeet on investointeina aika kalliita ja se, että jos tehdään jotain pientä mut sen aiheuttama muutos on suuri. Niin silloin tällanen muutojohtaminen ja muutoksen hallinta on tosi tärkeitä. Ja se voi olla oikeesti yhdestä raportista kiinni, sen ulkoasusta, sen tuottamista luvuista. Niin kyllä tällaset järjestelmät on tärkeitä.”

”Se mikä oli positiivista niin siellä pysty räätälöimään omia mittareita. Niin sehän antaa sit tietyllä tavalla vapautta lähtee miettimään mikä on semmonen mitä lähdetään seuraamaan niin ku yrityksen sisällä.”

Kaikki haastateltavat kertoivat olevansa kiinnostuneita jatkossakin työkalusta, jonka avulla henkilöstöön liittyviä tunnuslukuja voidaan tarkastella. Eräs haastateltavista näki OPTIME™:n kaltaisen työkalun helpottavan merkittävästi päätöksentekoa, sillä sen avulla voidaan osoittaa investointien vaikutukset tulokseen. OPTIME™:n kaltaisten työkalujen nähdään vahvasti olevan osa tulevaisuutta.

”Kyl ainakin on mielenkiintosta nähdä et miten se on kehittyny.”

”Me tätä koko meidän tilastointia/raportointia mietitään tykönämme. Et kun me saadaan se tehtyä niin sitten toki voi miettiä et saaks tähän joku ulkopuolisen tällanen väline, joka tois lisäarvoo tähän meidän kotikutoseen seurantaan.”

”Ehdottomasti. Ja se, että vaikka meillä on oma henkilöstöraportti niin se on tehty tiettyyn tarpeeseen. ... Kyllä ollaan kiinnosuttu kattoon et mitä kaikkee on markkinoilla ja miten tää kehitty.”

4.5 Johtopäätökset

Haastatteluiden pohjalta OPTIME™-työkalun koekäyttöpilottiin osallistumisen voidaan todeta vaikuttaneen positiivisesti yritysten henkilöstöinvestointien mittaamisen kokonaisuuteen, vaikka kaikki haastateltavat eivät osanneetkaan tarkoin yksilöidä kokeilusta seuranneita vaikutuksia. Pilottiin osallistuminen on kuitenkin tuonut esille paljon piilotietoa, jota yritykset eivät välttämättä olisi saaneet selville ilman OPTIME™-työkalun kokeilua. Eräässä yrityksessä pilotti johti merkittävään muutokseen organisaatorakenteessa. Pääasiassa työkalu on vahvistanut mittaamisen tarpeen yrityksille sekä innoittanut sen kehittämisessä.

Henkilöstöön liittyvien tunnuslukujen seurantaan on olemassa useita eri malleja, joten työkalu toi esille niiden yhtenäistämisen tarpeen. Työkalun avulla yritykset saivat määriteltyä henkilöstöön liittyvien tunnuslukujen mittaamisen sen hetkisen tason, ja sen pohjalta yritykset ovat voineet suunnitella sekä toteuttaa tarvittavia kehitystoimenpiteitä. Tunnusluvuilla yritykset kartoittavat muun muassa työyhteisön hyvinvoinnin tilaa, selvittävät kriittisimmät kehitystarpeet sekä ennakoivat tulevaa. Haastatteluiden pohjalta voidaan todeta, että yritykset hyödyntävät henkilöstöön liittyvien tunnuslukujen seurantaan olennaisena osana strategista johtamista.

Yritykset ovat aktiivisesti seuranneet henkilöstöön liittyviä tunnuslukuja jo ennen pilottiin osallistumista ja ovat jatkaneet aktiivista mittaamisprosessien kehittämistä myös sen jälkeen. Seurattavien tunnuslukujen painopisteet vaihtelevat yrityksittäin, sillä mittaaminen muokataan kunkin yrityksen tarpeita vastaavaksi. Haastateltavat yritykset ovatkin keskittyneet heille merkityksellisten tunnuslukujen seuraamiseen. Kokonaisuudessaan työkalu nähtiin erittäin potentiaalisena apuvälineenä yritysten tunnuslukujen seurantaan osana strategista johtamista.

Kehitysideoita kartoitettaessa oli tärkeää huomioida, että työkalua on kehitetty vielä pilottikokeilun jälkeen. Näin ollen osa esille tulleista kehitysideoista on jo huomioituna työkalun nykyisessä versiossa.

Tulevaisuudessa OPTIME™-työkalun kehittämisessä tulisi panostaa erityisesti sen käyttöönoton helpottamiseen. Työkalun käyttöönottavalle yritykselle tulee tarjota tukea sen aloitukseen, jotta käyttöönotto on mahdollisimman sujuvaa ja helppoa. Työkalun käyttöä voidaan helpottaa tarjoamalla asiakkaalle laajaa palvelukokonaisuutta, joka sisältää konsultointipalvelua mittariston käyttöön sekä työkalun tuottamien tulosraporttien analysointiin. Työkalun käytettävyyden kehittämisessä tulisi kiinnittää erityistä huomiota tunnuslukutietojen päivitettävyyteen. Huomiota tulisi kiinnittää myös työkalun tuottamien raporttien ulkoasuun sekä mittareissa vaadittujen tunnuslukujen muokattavuuteen, jotta se palvelee paremmin erilaisten yri-

tysten tarpeita. Työkalun benchmark-ominaisuuden herättämän kiinnostuksen vuoksi ominaisuutta tulisi kehittää niin, että se tarjoaisi mahdollisimman yksityiskohtaisen tarkastelun vertaisryhmien kesken.

5 Pohdintaa

Haastattelujen pohjalta tehtyjen johtopäätösten reliabiliteettia sekä validiteettia arvioitaessa voidaan todeta, että ne eivät ole yleistettävissä, vaikka haastattelu itsessään on ollut validi tutkimusmenetelmä tutkimusongelman ratkaisemiseksi. Johtopäätösten reliabiliteettiä heikentää haastateltavien vähäinen määrä. Haastatteluiden kysymysten asettelu osoittautui kuitenkin onnistuneeksi, sillä määritelty tutkimusongelma onnistuttiin ratkaisemaan vastausten avulla. Johtopäätösten muodostamisen suurimpana haasteena oli pilottikokeilusta kulunut aika. Pilotin jälkeen yritykset ovat jatkaneet mittaamisprosessien kehittämistä, joten yksittäisten vaikutusten nimeäminen oli haastavaa.

Tämän opinnäytetyön alussa todetaan työelämän olevan parhaillaan murroksessa, jonka myötä se on jatkuvan muutoksen kohteena. Osaamistarpeissa, työympäristöissä sekä työtehtävien sisällöissä on jo nyt tapahtunut valtavia muutoksia ja tulevaisuudessa niitä on luvassa vieläkin enemmän. Merkittävimmiksi muutospaineiden luojiksi on nostettu nuoret sukupolvet sekä teknologinen kehitys, joiden myötä työelämän pelisääntöjä on määriteltävä uusiksi. Yksilön hyvinvoinnin merkitys korostuu entisestään, eikä tulevaisuudessa enää puhuta pelkästä työhyvinvoinnista vaan yksilön kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista. Opinnäytetyön edetessä tämä näkemys jatkoi vahvistumistaan aina työn valmistumiseen saakka.

Työhyvinvoinnin johtamisen tulisi olla osa koko organisaation strategista johtamista. Henkilöstöön liittyvien tunnuslukujen seurannan sekä niiden mittaamisen tulisi puolestaan olla strateginen prosessi, jota suunnitellaan huolellisesta ja seurataan aktiivisesti. Näin organisaatiot voivat huolehtia henkilöstönsä hyvinvoinnista ja sen myötä hyödyntää sen potentiaalin parhaalla mahdollisella tavalla. Henkilöstö on avainasemassa organisaatioiden kilpailukykyä sekä tuloksellisuutta määritettäessä, joten organisaatioiden tulee kiinnittää entistä enemmän huomiota henkilöstötuottavuuden kehittämiseen. Käytännössä tarkoittaa yhä tiiviimpää yhteistyötä työnantajan sekä työntekijöiden kesken.

Opinnäytetyön teoria ja sen osana tehdyt haastattelut osoittivat sen, että organisaatioissa seurataan aktiivisesti henkilöstöön liittyviä tunnuslukuja sekä niiden mittaamisesta saatuja tietoja hyödynnetään liiketoiminnan kehittämisessä. Organisaatiot ovat kiinnostuneita kehittämään mittaamisen prosessia ja OPTIME™ sekä sen kaltaiset työkalut nähdään potentiaalisina apuvälineinä kehittämisessä.

Lähteet

- Ahonen, G., Aura, O., Hussi, T. 2015. Henkilöstötuottavuus ja eurot - case rakennusala. Tutkimusraportti. Helsinki: Etera. Viitattu 19.3.2017. http://www.ossiaura.com/uploads/1/6/5/4/16543464/henkil%C3%B6st%C3%B6tuottavuus_ja_eurot_%E2%80%93_case_rakennusala.pdf
- Ahonen, G., Aura, O., Ilmarinen, J. 2009. Strategisen hyvinvoinnin tila Suomessa 2009. Tutkimusraportti. Helsinki: Excenta. Viitattu 15.3.2017. http://www.ossiaura.com/uploads/1/6/5/4/16543464/strategisen_hyvinvoinnin_tila_suomessa_2009.pdf
- Aura, O. 2017a. Management ja leadership - molempia tarvitaan. Viitattu 30.4.2017. <http://www.ossiaura.com/auran-faktat-blogi/management-ja-leadership-molempia-tarvitaan>
- Aura, O. 2017b. Työhyvinvointi ihan oikeasti tuloksellisuuden tueksi? Viitattu 15.3.2017. <http://www.tttlehti.fi/tyohyvinvointi-ihan-oikeasti-tuloksellisuuden-tueksi/>
- Aura, O. 2017c. Pelolla johtamisen hintalappu 3 miljardia. Viitattu 9.4.2017. <http://hpmddashboard.com/pelolla-johtamisen-hintalappu-3-mrde/>
- Aura, O., Ahonen, G. 2016. Strateginen hyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Talentum Pro.
- Azets. 2017a. Tutustu Azetsiin. Viitattu 24.4.2017. <https://www.azets.fi/yritys/azets/>
- Azets. 2017b. Azets PROimpact Oy:n tuottavuusmittariston kehittäjäksi. Lehdistötiedote. Viitattu 24.4.2017. <http://www.mynewsdesk.com/fi/azets/pressreleases/azets-proimpact-oy-n-tuottavuusmittariston-kehittaejaeksi-1859474>
- Elinkeinoelämän keskusliitto. 2017. EK:n työkykyjohtamisen malli. Viitattu 18.4.2017. https://ek.fi/wp-content/uploads/Tyokykyjohtamisen_malli.pdf
- Eskola, J., Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Euroopan kansallisten tuottavuuskeskusten liitto. 1999. Tuottavuus, innovatiivisuus, työelämän laatu ja työllisyysmuistio. Suomentanut Esko Meriluoto. Helsinki: Työsuojelurahasto. Viitattu 13.3.2017. <https://www.tsr.fi/-/tuottavuus-innovatiivisuus-tyoelaman-laatu-ja-tyollisyys>
- Hakala, L., Manka, M-L., 2011. Henkilöstötunnusluvut johtamisen tukena. Tukea tuottavuuden ja työyhteisön hyvinvoinnin kehittämiseen. Tampere: Tammerprint.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15., uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Porvoo: Edita Publishing Oy.
- Hyppänen, R. 2010. Työhyvinvointi johtaa tuloksiin. Parhaat käytännöt kymmenen vuoden ajalta. Helsinki: Talentum.
- Kauhanen, J. 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä. Helsinki: Kauppakamari.
- Kauppinen, T., Mattila-Holappa, P., Perkiö-Mäkelä, M., Saalo, A., Toikkanen, J., Tuomivaara, S., Uusulainen, S., Viluksela, M., Virtanen, S. 2013. Työ ja terveys Suomessa 2012. Seuranta-tietoa työoloista ja työhyvinvoinnista. Tampere: Tammerprint. Viitattu 19.3.2017. <https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2016/11/tyo-ja-terveys-suomessa-2012.pdf>
- Kesti, M. 2007. Huipputuottava organisaatio. Helsinki: Edita Prima

- Kesti, M. 2010. Strateginen henkilöstötuottavuuden johtaminen. Helsinki: Talentum
- Larjovuori, R-L., Manka, M-L., Nuutinen, S. 2015. Inhimillinen pääoma. Työhyvinvointia, tuloksellisuutta, pidempiä työuria? Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. Viitattu 30.3.2017. <https://www.julkari.fi/handle/10024/125755>
- Liukkonen, P. 2008. Henkilöstön arvon mittaaminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.
- Lyly-Yrjänäinen, M. 2016. Työolobarometri. Syksy 2015. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu. Työ ja yrittäjyys 17/2016. Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 17.4.2017. http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/74896/TEMjul_17_2016_28042016.pdf?sequence=1
- Manka, M & Manka, M-L. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro
- Mennala, H. 2013. Työhyvinvoinnin toimenpiteiden tuloksellinen seuraaminen. Seminaarityö.
- Mennala, H., Vainio, A-M. 2017. OPTIME™. Koulutus ja käytön opastus. PROimpact Oy.
- Pajarinen, M. & Rouvinen, P. 2014. Computerization Threatens One Third of Finnish Employment. ETLA Muistio Nro 22. Viitattu 13.3.2017. <http://pub.etla.fi/ETLA-Muistio-Brief-22.pdf>
- PROimpact Oy. 2017a. Tarinamme. Viitattu 3.4.2017. <http://proimpact.fi/tarinamme>
- PROimpact Oy. 2017b. Uutisia. Viitattu 24.4.2017. <http://proimpact.fi/uutisia>
- Pyöriä, P. 2012. Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Gaudeamus
- Saaranen-Kauppinen, A., Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 28.4.2017. http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L1_2_2.html
- Salojärvi, S. 2010. Työhyvinvointi ja tuottavuus ovat yhtä. Artikkel. Viitattu 26.3.2017. <http://www.talouselama.fi/tebatti/tyohyvinvointi-ja-tuottavuus-ovat-yhta-3413894>
- Tilastokeskus. Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen erot. Viitattu 3.4.2017. <https://www.stat.fi/virsta/tkeruu/01/07/>
- Työaikalaki 9.8.1996/605. Viitattu 18.3.2017. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1996/19960605>
- Työkaari kantaa. 2017. Poissaolojen hallinta. Viitattu 18.4.2017. <http://tyokaari.fi/tyokaari-malli/poissaolojen-hallinta/>
- Työkaari kantaa. 2017. Työkykytalo. Viitattu 11.4.2017. <http://tyokaari.fi/tyokykytalo/>
- Työterveyslaitos. 2014. Työhyvinvoinnin resursoinnit vähentyneet. Panostukset henkilöstön koulutukseen heikkenevät. Viitattu 15.3.2017. <http://news.cision.com/fi/tyoterveyslaitos/r/tyohyvinvoinnin-resursoinnit-vahentyneet---panostukset-henkiloston-koulutukseen-heikkenevat,c9648599>
- Työterveyslaitos. 2014. Työhyvinvoinnin resursoinnit vähentyneet. Panostukset henkilöstön koulutukseen heikkenevät. Viitattu 15.3.2017. <http://news.cision.com/fi/tyoterveyslaitos/r/tyohyvinvoinnin-resursoinnit-vahentyneet---panostukset-henkiloston-koulutukseen-heikkenevat,c9648599>
- Työturvallisuus laki 23.8.2002/738. Viitattu 18.3.2017. <http://www.finlex.fi/fi/laki/smur/2002/20020738>

Vainio, A-M. 2016. Puhetta digitalisaatiosta ja työelämän muutoksesta. Yhteiskunta avautuu. Yhteiskunta-alan korkeakoulutetut ry:n blogi. Viitattu 27.3.2017. <https://yhteiskuntaavautuu.wordpress.com/2016/04/06/puhetta-digitalisaatiosta-ja-tyoelaman-muutoksesta/>

Valtiokonttori. 2012. Tutkimustuloksia työhyvinvoinnin ja tuottavuuden yhteyksistä-yhteen-veto. Viitattu 20.3.2017. <http://www.valtiokonttori.fi/download/noname/%7BBEBF4061F-43A5-4D32-A60C-CFCED5B4D96B%7D/86011>

Valtiokonttori. 2015. Työkykytalo. Viitattu 11.4.2017. [http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ ja_ laitoksille/ Henkilostohallintoa_ ja_ johtamista_ tukevat_ palvelut/ Johtamisen_ ja_ esimiestyön_ tuki/ Ikajohtaminen/ Kunnossa_ kaiken_ ikää_ Työkyky/ Työkykytalo\(45447\)](http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ ja_ laitoksille/ Henkilostohallintoa_ ja_ johtamista_ tukevat_ palvelut/ Johtamisen_ ja_ esimiestyön_ tuki/ Ikajohtaminen/ Kunnossa_ kaiken_ ikää_ Työkyky/ Työkykytalo(45447))

Virolainen, H. 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Helsinki: Books on Demand.

Vuosilomalaki 162/2005. Viitattu 18.3.2017. <http://www.finlex.fi/fi/laki/al-kup/2005/20050162>

Kuviot

| | |
|--|----|
| Kuva 1 Työkykytalo (Työkaari kantaa 2017)..... | 12 |
| Kuva 2 Maslowin tarvehierarkia (vrt. Hyppänen 2013, 141)..... | 13 |
| Kuva 3 Strategisen hyvinvoinnin johtamisen malli (Aura & Ahonen 2016, 23) | 14 |
| Kuva 4 Terve johtaminen (Aura & Ahonen 2016, 28) | 15 |
| Kuva 5 Strategisen hyvinvoinnin lähtötilanteen analyysin osa-alueet (Aura & Ahonen 2016, 105)..... | 16 |
| Kuva 6 Henkilöstötuottavuus (vrt. Aura, Ahonen & Hussi 2015, 5)..... | 19 |
| Kuva 7 Onnistuneen mittaamisen tunnusmerkkejä (Manka & Hakala 2011,48) | 21 |
| Kuva 8 Henkilöstötunnuslukujen mittaamisen kokonaisuus (Manka & Hakala 2011, 15) | 22 |
| Kuva 9 Perinteiset ja uudet henkilöstötunnusluvut. (Manka & Hakala 2011, 10)..... | 23 |
| Kuva 10 Työhyvinvointi ja aineeton varallisuus (Aura & Ahonen 2016, 36)..... | 25 |
| Kuva 11 OPTIME™-työkalun prosessikaavio (PROimpact 2017) | 28 |
| Kuva 12 Esimerkkiraportteja mitatuista tuloksista sekä benchmark-vertailusta | 29 |

Liitteet

Liite 1 Kyselylomake OPTIME-työkalun käyttöönottopilottiin osallistuneille yrityksille