

**Tuottavuuden parantaminen kunnan ruokapalvelutoiminnoissa kokonaisvaltaiseen työhyvinvointiin panostamalla. Case: Rauman, Naantalien ja Kokkolan ruokapalvelut**

Anja Turtinen

Opinnäytetyö  
Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma YAMK  
2014



<p><b>Tekijä tai tekijät</b> Anja Turtinen</p>	<p><b>Ryhmätunnus tai aloitusvuosi</b> 2011</p>
<p><b>Raportin nimi.</b> TUOTTAVUUDEN PARANTAMINEN KUNNAN RUOKA-PALVELUTOIMINNOISSA KOKONAISVALTAISEEN TYÖHYVINVOINTIIN PANOSTAMALLA. CASE: RAUMAN, NAANTALIN JA KOKKOLAN RUOKA-PALVELUT</p>	<p><b>Sivu- ja liitesivumäärä</b>  78 + 9</p>
<p><b>Opettajat tai ohjaajat</b> Teemu Moilanen</p>	
<p>Tämän opinnäytetyö on osa FCG Finnish Consulting Group Oy:n Kuntien ruokapalvelujen hyvät käytännöt kehittämishanketta. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, voiko kokonaisvaltaisella työhyvinvoinnin johtamisella parantaa yrityksen tuottavuutta. Toiminta nopeasti muuttuvassa ympäristössä edellyttää, että asioita osataan lähestyä laajemmin kuin vain toiminnallisesta näkökulmasta. Työhyvinvointia on perinteisesti lähestytty perusterveyden, työterveyden ja työturvallisuuden näkökulmasta. Tämä lähestymistapa on kuitenkin aika suppea, ja niinpä työhyvinvointia on alettu lähestymään ja käsittelemään kokonaisvaltaisemmin päämääränä sisällyttää työhyvinvointi osaksi yrityksen strategista johtamista.</p> <p>Tuottavuus voidaan määritellä monella tavalla. Tässä opinnäytetyössä tuottavuutta lähestytään henkilöstötuottavuuden näkökulmasta. Katson, että kokonaisvaltaisella työhyvinvoinnin johtamisella vältetään henkilöstöriskejä ja autetaan henkilöstöä parempiin tuloksiin.</p> <p>Opinnäytetyön tietoperusta pohjautuu työhyvinvoinnin teorioihin, henkilöstötuottavuuden johtamiseen ja mittaamiseen. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisin teemahaastatteluin ja asiantuntijaryhmän avulla, josta tehtiin nykytilan arviointi. Nykytilan arvioinnista saatujen analyysien perusteella päätettiin toteuttaa ruokapalveluhenkilöstön työhyvinvointikysely yhdistettynä työn tuottavuuden parantamiseen.</p> <p>Tämä opinnäytetyö tuotti kohdeyrityksille kattavan selvityksen siitä, mitä henkilöstötuottavuus on ja miten sitä voidaan arvioida, seurata ja mitata. Työ ei ole mikään valmis käsikirja, jonka avulla kohdeyritykset voisivat viedä läpi kehittämishankkeitaan. Työ toimii kuitenkin hyvänä hankesuunnittelun aputyökaluna, jos yrityksessä päätetään lähteä toteuttamaan henkilöstötuottavuuteen suuntautunutta kehittämishanketta.</p>	
<p><b>Asiasanat</b> Esimiestaidot, henkilöstö, johtaminen, strategia, tuottavuus, työhyvinvointi, työyhteisö, voimavarat.</p>	

Degree programme

<p><b>Authors</b></p> <p>Anja Turtinen</p>	<p><b>Group or year of entry</b></p> <p>2011</p>
<p><b>The title of thesis</b></p> <p>IMPROVING THE QUALITY OF NOURISHMENT SERVICES IN MUNICIPALITIES BY INVESTING IN INTEGRATED WELFARE OF STAFF. CASE: RAUMA, NAANTALI AND KOKKOLA NOURISHMENT SERVICES</p>	<p><b>Number of pages and appendices</b></p> <p>78 + 9</p>
<p><b>Supervisor(s)</b></p> <p>Teemu Moilanen</p>	
<p>This thesis is a part of project to find ways to improve good practices in municipal nourishment services by FCG Finnish Consulting Group Oy. The aim of this thesis is to find out if it is possible to increase the productivity of a company by comprehensive management of working welfare. Operation in rapidly changing environment calls for wider point of view than just functional approach. One has traditionally approached working welfare from the perspective of occupational health and working safety. This approach is however quite narrow so one has started to approach working welfare more integrated point of view. The goal is to include working welfare to part of company's strategic management.</p> <p>Productivity can be defined in many different ways. In this thesis productivity is approached from the point of personnel productivity. On my opinion integrated management of working welfare can avoid risks in personnel and also increase the productivity of company.</p> <p>This thesis was carried out by qualitative theme interviews. With the help of group of experts the present state was estimated. Analysis of present state revealed the need to carry out query to staff of nourishment services in order to gather information about working welfare.</p> <p>This thesis produced to target companies a wide report of personnel productivity and means to assess and measure it. This thesis is not a handbook to carry out development projecties. However this report is a good tool if a company wants to carry out a development project concerning personnel productivity.</p>	
<p><b>Key words management skills, personnel, management, strategy, productivity, working welfare, work community, working resources</b></p>	

# Sisällys

1	JOHDANTO .....	1
1.1	Opinnäytetyön taustaa ja lähtökohdat .....	1
1.2	Työn tavoite ja tutkimustehtävä .....	2
2	NÄKÖKULMIA KOKONAISVALTAISEN TYÖHYVINVOINNIN MITTAAMISEEN, KEHITTÄMISEEN JA TUOTTAVUUTEEN.....	4
2.1	Tuottavuuden parantamisen ja työhyvinvoinnin hyödyt .....	4
2.2	Tuottavuuden ja sen lähikäsitteiden määrittely .....	6
2.3	Aineeton pääoma.....	9
2.4	Tuottavuus ruokapalveluissa.....	12
2.5	Työhyvinvointi.....	13
2.6	Työntekijän arjen hyvinvointi .....	15
2.6.1	Terveys ja voimavarat .....	17
2.6.2	Arvot, asenteet ja motivaatio .....	18
2.7	Työyhteisö .....	23
2.7.1	Ihmisten johtaminen, työilmapiiri, työolot.....	25
3	HENKILÖSTÖTUOTTAVUUDEN MITTAAMINEN.....	34
3.1	Mittaamisen pääperiaatteet ja suunnittelu erilaisissa konteksteissa.....	34
3.2	Keskeiset tekijät mittariston valintaan .....	38
3.2.1	Kokonaistuottavuuden mittaaminen .....	42
3.2.2	Aineettoman pääoman mittaaminen.....	45
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN .....	47
4.1	Tutkimuksen kohdeorganisaatioiden esittely.....	47
4.2	Tutkimuksen ongelmat.....	47
4.3	Tutkimusmenetelmät .....	48
4.4	Teemahaastattelu .....	49
4.5	Kysely tutkimusmenetelmänä ja henkilöstökyselyn toteuttaminen .....	51
5	TEEMAHAASTATTELUIJEN JA HENKILÖSTÖKYSELYN TULOKSET .....	53
5.1	Teemahaastattelu tulosten käsittely ja analysointi.....	53
5.2	Asiantuntijaryhmän kokoontuminen ja ryhmäkeskustelun analysointi.....	55
5.3	Kyselytutkimuksen tulosten käsittely ja analysointi .....	55

5.4	Taustatiedot.....	56
5.5	Vastaajien palvelusvuodet .....	57
5.6	Vastaajien keski-ikä .....	58
5.7	Työhyvinvoinnin tekijät.....	58
5.8	Työilmapiiriin vaikuttavat tekijät.....	61
5.9	Työssä jaksamiseen vaikuttavat tekijät.....	63
5.10	Työnantajan järjestämät hyvinvointitekijät .....	66
5.11	Omat prioriteetit hyvinvointiin .....	66
6	Tutkimustulokset.....	69
6.1	Kokonaisvaltainen hyvinvointi.....	69
7	Pohdinta .....	73
	Lähteet.....	79
	Liitteet.....	84

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Opinnäytetyön taustaa ja lähtökohdat

Tuottavuuden kasvu on tärkeä taloudellisen hyvinvoinnin lähde. Tuottavuuden mittaaminen täsmällisesti erityisesti palvelualalla on kuitenkin vaikea tehtävä. Tavoitellessaan kannattavaa liiketoimintaa yrityksen pitää toimia tehokkaasti toimintaympäristössään ja kehittyä, joten johdon tulisi olla perillä yrityksen tulostuottamisesta. Tulostuottamisen apuvälineenä käytetään erilaisia mittareita ja mittaristoja. Mittaamisen avulla voidaan selvittää mittauskohteen nykytilaa, esimerkiksi onko saavutettu asetetut tavoitteet ja sen perusteella tehdä tarvittaessa korjaavia toimenpiteitä. Lisäksi mittaamisen avulla voidaan viestiä henkilöstölle yrityksen strategiaa sekä tietoa siitä, mihin asioihin henkilöstön tulisi keskittyä tavoitteiden saavuttamiseksi.

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Finnish Consulting Group Oy konsulttiyritys. Yritys käynnisti keväällä 2012 kehityshankkeen, jonka otsikko on ”Kuntien ruokapalveluiden hyvät käytännöt”. Projektiryhmään kuuluu seitsemän kuntaa (Rauma, Ylöjärvi, Loviisa, Naantali, Uusikaupunki, Kokkola ja Loimijoen Kuntapalvelut Oy Forssa), FCG:n edustajat, Kuntaliiton edustajat ja Haaga-Helia ammattikorkeakoulun opiskelijat. Projekti on jatkoa vuonna 2011 valmistuneen ”Kunta ruokaostoksilla, selviytyminen ruokapalveluiden nykytilasta ja kehitysnäkemyksistä” -hankkeelle.

”Kuntien ruokapalveluiden hyvät käytännöt” -hankkeella on neljä päätavoitetta: 1) tuotteistaminen ja palvelusopimukset, 2) sisäinen laskenta, 3) ruokapalveluiden tulevaisuuden visio ja tuotantoresurssien ohjaus ja 4) mittaaminen, arviointi ja tuottavuuden seuranta. Tässä opinnäytetyössä keskitytään työhyvinvointiin ja siihen, miten sitä voidaan mitata, seurata ja arvioida tuottavuuden näkökulmasta lähestyttäessä.

Tutkimuksen kohdeorganisaatioille on tyypillistä pitkät työsuhteet ja suhteellisen korkea keski-ikä. Tämä kertoo siitä, että työntekijät jaksavat ja viihtyvät työssään huolimatta julkisen sektorin viimeisten vuosikymmenten ajan vallinneesta jatkuvasta muutoksesta ja säästötoimenpiteistä. Pitkät työsuhteet vaikuttavat siihen, että työntekijöiden keski-ikä on suhteellisen korkea.

## 1.2 Työn tavoite ja tutkimustehtävä

Yksi FCG-hankkeen lähitulevaisuuden haasteista ja kehityskohdista oli ruokapalvelu henkilöstön jaksaminen ja hyvinvointi työssä. Tässä työssä tarkastellaan niitä tekijöitä, joilla oletan olevan vaikutusta henkilön kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin. Tämän työn tavoitteena on selvittää, miten kokonaisvaltaista hyvinvointia voidaan seurata ja mitata työn tuottavuuden näkökulmasta katsottuna. Monilla jo olemassa olevilla mittareilla ja työkaluilla on omat rajoitteensa, joten eri näkökulmia ja työkaluja yhdistämällä muodostuu paras kokonaiskuva.

Kunnallinen työmarkkinalaitos on valtuuskunnan yleiskirjeessä antanut suosituksen kunta-alalle työhyvinvoinnin toimintalinjoista ja hyvistä käytännöistä. Suosituksissa painotetaan, että työntekijöiden työkyvyn ylläpitäminen ja työssä jaksaminen edellyttää työhyvinvoinnin merkityksen tunnistamista. Yritys, joka panostaa työhyvinvoinnista huolehtimiseen ja tukee työssä jaksamista, välittää itsestään hyvän kuvan ja turvaa näin työvoiman saannin myös tulevaisuudessa. Muutostilanteissa työhyvinvoinnista huolehtimisen merkitys kasvaa. Tällöin eteenkin johtamisen taidot vaikuttavat ratkaisevasti muutoksen onnistumiseen. Kunnallisen työmarkkinalaitoksen valtuuskunta on kannanotossaan tähdentänyt henkilöstöjohtamisen merkitystä kunta- ja palvelurakennemuutoksen toteuttamisessa. Kannanotossa korostetaan, että työhyvinvointi on oleellinen osa henkilöstöjohtamista. Suosituksen pyrkimys on kannustaa kunta-alan työnantajia tukemaan ja kehittämään työhyvinvointia, antamalla hyviä välineitä ja yhtenäisiä toimintamalleja henkilöstöjohtamisen tueksi. (Yhteistoiminta ja työelämän kehittäminen 2009, 40-41.)

Tuottavuuden mittaaminen on välttämätöntä, sillä väestön ikääntyminen vaikuttaa mittavasti julkisten palveluiden organisointiin. Arvion mukaan hyvinvointipalveluissa tarvitaan 200 000 uutta työntekijää vuoteen 2040 mennessä, jos palveluiden tuotantotapa säilytetään nykyisellä tavalla. Se on mahdoton tehtävä, koska seuraavan 20 vuoden sisällä eläkkeelle jää yli 320 000 henkilöä, joiden myötä työelämästä siirtyy joukoittain kokenutta ja osaavaa työvoimaa. Juuri tästä johtuen on tärkeää huolehtia julkisen sektorin tuottavuuskehityksestä. Mittareilla onkin tärkeä rooli ja keino päästä käsiksi tuottavuuden parantamiseen rakentavalla tavalla. Mittareiden avulla voidaan paremmin pureutua

todellisiin tuottavuuspotentiaaleihin sen sijaan, että sovellettaisiin karkeita kustannusleikkureita ymmärtämättä toimintaa sen syvällisemmin. Mittarit auttavat etsimään leikkauskohteita, joista leikkaaminen koskettaa vähiten. (Jääskeläinen 2011, 17–18)

Jääskeläisen (2011, 18) mukaan Suomen kunnissa riittää mittaamishaasteita. Erityisen hankalana hän pitää hyvinvointipalveluiden asiantuntijatyön tuottavuuden mittaamista. Hänen mielestään ne ovat erittäin hedelmällinen maaperä asian kehittämiseksi, kun valmiita ratkaisuja on tarjolla vähän. Mittaamisen vaikeus on periaatteessa jokseenkin yksinkertainen: ei mietitä, mitä mitataan ja miksi. Mittareita voi olla liikaa, eikä niistä saatua dataa enää osata hallita tai hyödyntää. Lisäksi liian laaja mittaristo hukuttaa olennaisen tiedon. Mittaamista ja tilastointia tehdään tavan vuoksi, mikä loppujen lopuksi on aivan turhaa. Mittareita kannattaa lähteä rohkeasti keittämään, sillä täydellistä mittaria, joka kertoisi vastaukset kaikkiin tuottavuuteen liittyviin ongelmiin, ei ole olemassakaan. Tuottavuusmittareiden suunnitteluun on varattava riittävästi aikaa ja resursseja sekä kuunneltava niitä henkilöitä, jotka ymmärtävät mitattavaa toimintaa.



## 2 NÄKÖKULMIA KOKONAISSVALTAISEN TYÖHYVINVOINNIN MITTAAMISEEN, KEHITTÄMISEEN JA TUOTTAVUUTEEN

### 2.1 Tuottavuuden parantamisen ja työhyvinvoinnin hyödyt

Tässä luvussa tarkastellaan tutkielman kannalta keskeisen tuottavuus-käsitteen merkitystä ja sisältöä. Aluksi käsitellään tuottavuutta yleisesti. Sen jälkeen perehdytään työntekijän kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin ja työhyvinvoinnin johtamiseen.

Teollisen aikakauden aikana Suomi erikoistui luonnollisesti valmistamaan niitä tuotteita, joita se parhaiten kykeni valmistamaan. Teollisuusalojen kehitykseen vaikuttivat ulkoiset tekijät, kuten saatavilla olevat luonnonvarat, sotakorvaukset ja korkeatasoinen koulutusjärjestelmä. Niin kauan kuin kysyntää riitti vienti veti ja tuottavuus kasvoi. Kuitenkin Suomen kilpailukyky perustui hyvin rajallisten tuotantoalojen menekistä, joten pitkällä aikajänteellä talous oli hyvin epävarmalla ja kestäättömällä pohjalla. Kasvussa oleva palvelutalouteen liittyvä liiketoiminta eroaa radikaalisti menneestä ajasta. Uudet menestysalat eivät perustu pelkästään prosessitehokkuuteen vaan yhä enenevässä määrin yksilöiden ajattelun ja vuorovaikutuksen yhteistyöhön. Tähän sisältyy myös omat taloudelliset heikkoudet ja vahvuudet. Vapaus ja mahdollisuus innovoida tuottavuutta ja kasvua tarjoaa lähes rajattomia mahdollisuuksia, mikä edellyttää myös merkittävää ajattelutavan muutosta. Kehittyäksemme palveluvetoiseksi kansantaloudeksi meidän tulee nähdä mahdollisuuksia siellä, missä me nyt näemme esteitä. (Grönroos & Hyötyläinen 2010, 78.)

Kysymykseen, mitä on tuottavuus, voidaan vastata monella tavalla. Yrityksen ja liiketoiminnan näkökulmasta katsottuna liiketoiminta ei pysy kannattavana ilman jatkuvaa tuottavuuden kehittämistä. Sillä jos yritys ei toimi kannattavasti, se ei pysty harjoittamaan itsenäistä liiketoimintaa eikä kehittämään toimintansa. Tuottavuudella luodaan yritykselle edellytykset toimia kannattavasti sekä edelleen kehittämään liiketoimintaansa. Toiminnan kehittäminen taas on edellytyksenä tuottavuuden kasvulle. Tuottavuuden kasvua tavoiteltaessa tärkein kysymys on siinä, miten yritystoimintaan sijoitetuilla ja

siinä kulutetuilla panoksilla saadaan mahdollisimman suuri tuotos aikaan tai miten halutut tuotteet ja palvelut tuotetaan mahdollisimman vähin panoksilla. (Hannula & Lönnqvist 2002, 8-10.)

Kannattavuus on keskeinen ajuri mitattaessa liiketoiminnan menestystä ja kasvua kaikilla toimialoilla. Kannattavuuden tunnusluvut, kuten myyntikate, käyttökate ja liikutulos, kertovat yrityksen menestymisestä suhteessa kuluihin. Kannattavuus on jatkuvan kiinnostuksen kohteena erityisesti osakkeen omistajien tarpeisiin liittyen sekä pörssin ja median raportointiin osakkeiden hinnasta. Kvartaalitalouteen pohjautuva kannattavuus-tarkasteluun liittyvä arvostelu on lisääntynyt. Yhä enemmän on alettu ymmärtämään, että pitkällä aikavälillä tuottavuus viittäisi olevan kannattavuutta parempi mittari tuotannon hyvyden arviointiin. (Lönnqvist, Jääskeläinen, Kujansivu, Käpylä, Laihonon, Sillanpää & Vuolle 2010, 83.)

Muita tärkeitä menestystekijöitä on mm. toiminnan laatu, jolla on selvä yhteys tuottavuuteen. Onnistunut toiminnan laadun kehittäminen vaikuttaa viime kädessä tuottavuuden kasvuun ja parempaan kannattavuuteen. Asiakas-näkökannan huomioiminen erityisesti tuotosten osalta vaikuttaa suoraan toiminnan laatuun. Asiakasnäkökulmaan yhdistetään usein ns. lisäarvon käsite. Mitä enemmän tuote tai palvelu tuottaa arvoa asiakkaalle, sitä kiinnostavampi se on. Lisäksi monet henkilöstöön liittyvät tekijät, kuten osaaminen ja hyvinvointi, lukeutuvat menestystekijöihin. Näihin näkökulmiin liittyy tietopääoman hallinta ja erityisen kiinnostuneita ollaan ns. näkyvän tiedon lisäksi osaamisesta sekä hiljaisesta tiedosta. Edellä mainitut tekijät vaikuttavat pitkällä aikavälillä yrityksen kilpailukykyyn. (Hannula & Lönnqvist 2002, 10-11.)

Työhyvinvointi kannattaa taloudellisesti. Organisaation tuloksellisuuden ja hyvinvoivan henkilöstön välinen yhteys on kiistaton. Hyvinvoiva henkilöstö on työpaikan arvokkain resurssi. Työhyvinvoinnilla on yhteys organisaation kilpailukykyyn, taloudelliseen tulokseen ja maineeseen. Panostamalla työhyvinvointia lisääviin toimenpiteisiin voi hyödyt olla taloudellisesti hyvin kannattavia. Tutkimusten mukaan hyödyt voivat olla jopa kuusinkertaisia panoksiin nähden. Työhyvinvointia tehostavat toimenpiteet saavat or-

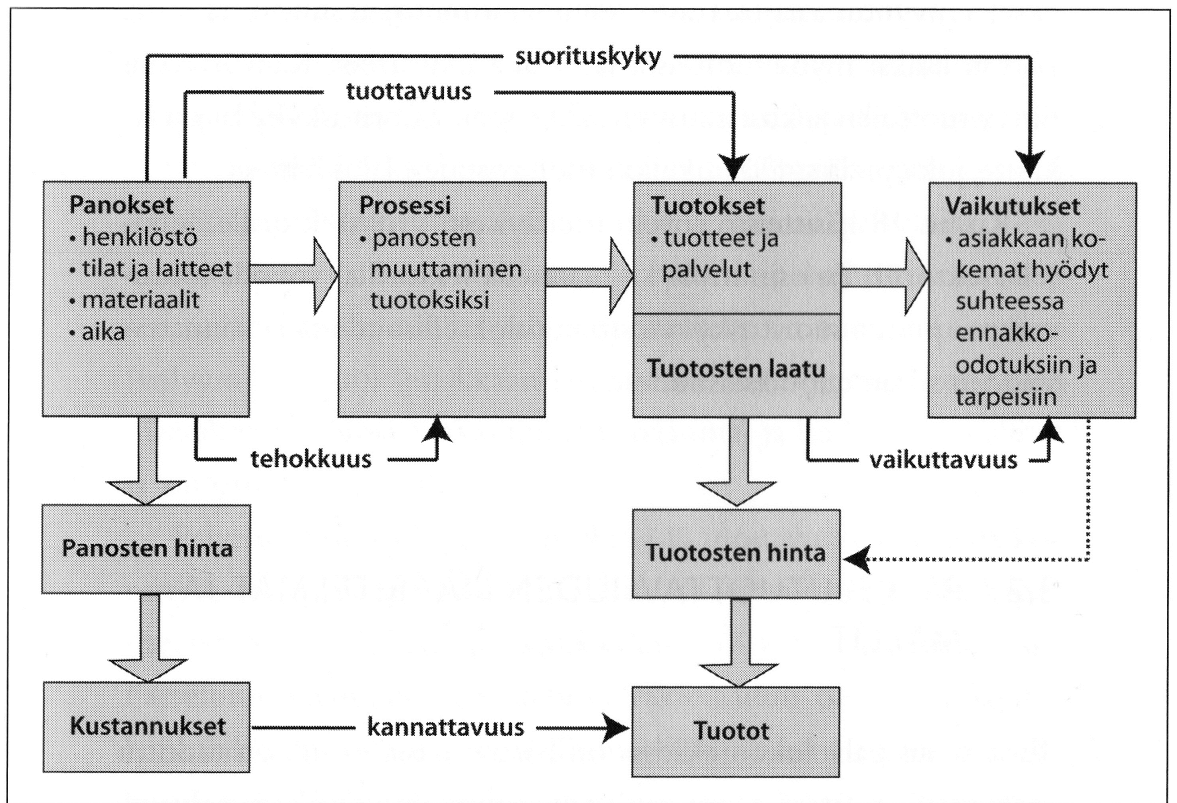
ganisaatiossa aikaan sekä välittömiä että välillisiä talousvaikutuksia. Kuviossa 1 on havainnollistettu kustannusvaikutukset.



Kuvio 1. Työhyvinvointia edistävät toimenpiteet. (Työterveyslaitos, 2012).

## 2.2 Tuottavuuden ja sen lähikäsitteiden määrittely

Tuottavuuteen yhdistyy useita toisiaan lähellä olevia käsitteitä, kuten kannattavuus, tehokkuus, vaikuttavuus ja suorituskyyky. Tuottavuuden ja sen lähikäsitteiden keskeisiä suhteita havainnollistetaan kuviossa 2.



Kuvio 2. Tuottavuus ja sen lähikäsitteet. (Lönnqvist & muut 2010, 85).

Vuonna 1958 pidetyssä European Productivity Agencyn Rooman konferenssissa tuottavuuden käsite määriteltiin siten, että *tuottavuus* on sitä, mitä ihminen saa aikaan materiaalilla, pääomalla ja teknologialla. Yksilötasolla tuottavuus on ennen kaikkea henkilökohtainen asenne, joka ilmenee myönteisenä suhtautumisena edistykseen siten, että pyritään aina parantamaan vallitsevaa tilannetta ja että asiat voidaan tehdä aina paremmin. (Uusi-Rauva 1997, 13.)

Tuottavuus on *tuotoksen ja panoksen välinen suhde*. Tuotoksella tarkoitetaan prosessissa tuotettujen tuotteiden ja palveluiden määrää ja laatua. Panoksilla tarkoitetaan tuotoksen tuottamiseksi käytettyjen panosten määrää ja laatua. Esimerkiksi työ, materiaalit, komponentit, alihankinta, pääoma ja energia ovat panoksia. Myös tieto voidaan nähdä prosessin panoksena. Kannattavuuteen vaikuttavat yksiselitteisesti tuotot ja kustannukset. (Hannula & Lönnqvist 2002, 8-9.)

Kokemukseni mukaan julkisella sektorilla tuottavuuden parantamista painottavissa mallissa pyritään hakemaan säästöjä. Mallissa leikattiin resursseja, yleensä henkilöstöä. Sitä

vastoin tuottavuuden kasvua painottuvissa malleissa pyritään parantamaan toimintatapoja ja työmenetelmiä sekä työhyvinvointia, eli tehdään samalla resursseilla enemmän ja parempaa tulosta.

*Kannattavuuteen* vaikuttavat yksiselitteisesti tuotot ja kustannukset. Yrityksen kannattavuus voi parantua sen omasta toiminnastaan riippumattomista tekijöistä. Näin voi käydä, kun tuotteen hinta nousee kysynnän kasvusta johtuen, ilman että tuotteen/palvelun laatua parannetaan. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2007, 18; Hannula & Lönnqvist 2002, 9.)

*Vaikuttavuus* liittyy ulkoiseen suorituskykyyn, joka lyhyesti määriteltynä viittaa kykyyn saavuttaa tavoite ja tulos. Palvelutapahtumassa vaikuttavuutta on vaikea mitata, koska niiden lopputulokseen vaikuttavat monet palvelun ulkopuoliset tekijät, esimerkiksi poliittiset päätökset. Edut ja haitat näkyvät muilla osa-alueilla. Vaikuttavuus on palvelun vaikutuksen suhde tavoitteisiin. Jos ruokatuotannossa parannetaan yksikön tuottavuutta, mutta vaikuttavuus kärsii, osoittautuvat ongelmat pian kysynnän ja kannattavuuden laskuna sekä terveystenonien kasvuna. Vaikuttavuuden mittaamisessa erityisesti kiinnitetään huomiota siihen ketä palvelu koskee, eikä tarkkailla yleisiä hyvinvointi-indikaattoreita. Oikeiden menetelmien valinta lisää vaikuttavuutta, esimerkiksi koneet ja laitteet, työtavat, tuotantomuoto. (Kanerva 2008, 12-13; Lönnqvist & muut 2010, 83-84.)

Organisaatio/liiketoiminnan *suorituskyky* tarkoittaa jonkin organisaatioyksikön (esim. konserni, liiketoimintayksikkö, yritys, osasto, työryhmä tai yksilö) kannattavuutta ja tuloksetekokykyä valituista näkökulmista tarkasteltuna. Usein suorituskyvyn yhteydessä tai sen synonyyminä käytetään termiä suoritus. Suoritus kuvaa enemmän jo tapahtunutta tulosta, kun vastaavasti suorituskyky liittyy parhaaseen mahdolliseen suoritukseen. Suoritus-termi viittaa tekemiseen ja tekemisen tulokseen ja näin ollen esimerkiksi osaaminen, työhyvinvointi ja yrityksen maine jäisivät määritelmän ulkopuolelle. (Lönnqvist, Kujansivu & Antikainen 2006, 19.)

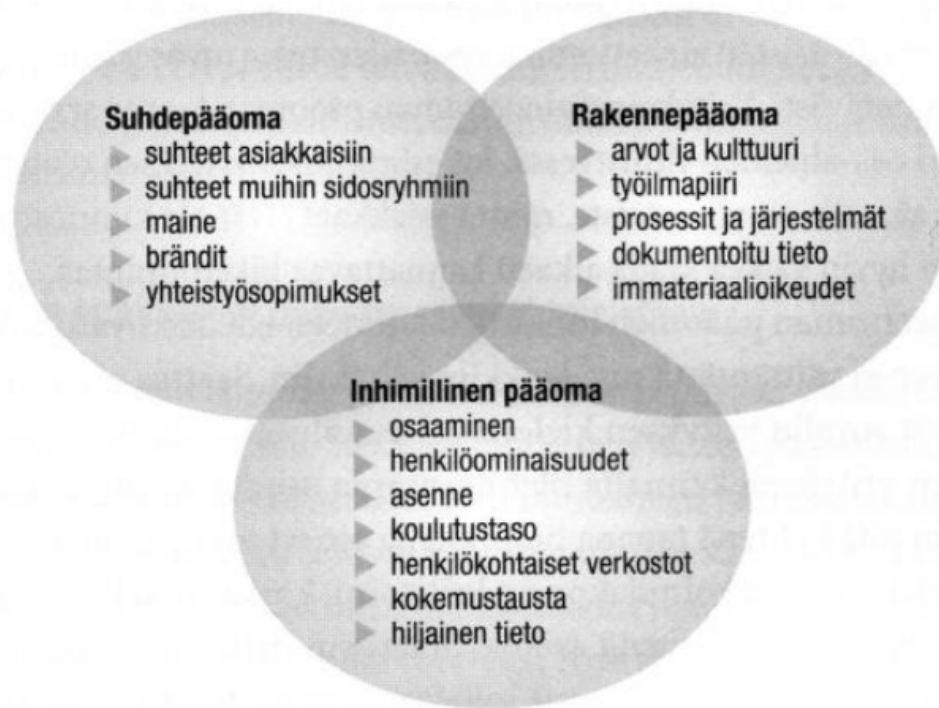
Määriteltäessä organisaation suorituskykyä tarkoittaa se eri asioita organisaation eri tasoilla. Erityisen tärkeä on ymmärtää organisaation hierarkkisuus ja se, miten eri tasoilla tapahtuvat muutokset vaikuttavat muilla tasoilla. Esimerkiksi konserni-, tai liiketoimintayksikkötasolla tarkastellaan eri asioita verrattuna esimerkiksi työryhmä-, tiimi- tai henkilötasolla. Esimerkiksi konsernin johdolla ei välttämättä riitä aikaa ja resursseja yksittäisen henkilön kehittämiseen ja työviihtyvyyden seuraamiseen, vaan johtoa enemmänkin kiinnostaa liiketaloudellinen menestyminen. Jokaisen työntekijän tulisi ymmärtää, kuinka hänen työnsä vaikuttaa koko organisaation suorituskykyyn. (Lönngqvist & muut, 2006, 21.)

### **2.3 Aineeton pääoma**

Kaplanin ja Nortonin (2004, 203) mukaan aineettomasta pääomasta on tullut keskeinen tekijä kestävän arvon tuottamisessa. Aineettoman omaisuuden arvo piilee sen ominaisuudessa auttaa organisaatiota strategian toimeenpanossa.

Aineeton pääoma ilmiönä tarkoittaa erilaisia ei-fyysisiä asioita, jotka luovat yritykselle arvoa. Aineeton pääoman jaetaan kolmeen osa-alueeseen: inhimillinen pääoma, suhdepääoma ja rakennepääoma. Kaikki osa-alueet liittyvät työntekijöiden kyvykkyyksiin, organisaation resursseihin ja toimintatapoihin ja sidosryhmäsuhteisiin. Inhimillinen pääoma käsittää käytettävissä olevat strategiaa tukevat taidot, kuten osaaminen, motivaatio, johtamistaidot, ihmissuhdetaidot, henkilöominaisuudet (yritteliäisyys, proaktiivisuus), asenne, hiljainen tieto ja koulutustaso. Inhimillinen pääoma sitoutuu yksittäisiin henkilöihin, joten yritys ei voi täysin hallita sitä. Informaation ja tietämyksen yrityksen käyttöön tuovat informaatiojärjestelmät, tietokannat, verkot ja infrastruktuurin. (Lönngqvist & muut 2010, 99; Kujansivu, Lönngqvist, Jääskeläinen & Sillanpää 2007, 28; Kaplan & Norton 2004, 13, 30.)

Suhdepääoma koostuu suhteista sidosryhmiin, esimerkiksi asiakassuhteet ja maine. Rakennepääoma koostuu yrityksen rakenteeseen ja toimintaan liittyvästä osaamisesta, jota ovat esimerkiksi liiketoimintaprosessit ja työskentelytavat, eli se tavallaan käsittää talon sisällä olevat näkyvät elementit. (Lönngqvist & muut 2010, 95-96; Kesti 2007, 28.)



Kuvio 3. Aineettoman pääoman osa-alueet ja esimerkkejä resursseista. (Kujansivu et al. 2007, 29).

Tarkasteltaessa aineetonta pääomaa palveluntarjoajan näkökulmasta aineettomilla resursseilla on merkittävä rooli nimenomaan panostekijänä. Palveluiden tuottaminen perustuu usein inhimilliseen pääomaan, esimerkiksi työntekijöiden kokemukseen ja tietotaitoon. Samaan aikaan rakennepääoman tekijät, työtyytyväisyys, työolot ja rutiinit, tukevat työntekijän työskentelyä ja näin ollen inhimillinen aikaansaannoskyky heijastuu organisaation tuloksellisuuteen pitkällä aikavälillä. Palveluiden tuottamisessa suhdepääoma syntyy asiakkaan aktiivisen roolin vaikutuksesta. (Lönngqvist & muut 2010, 99.) Jos henkilöstö nähdään vain työn suorittamiseen tarvittavana kulueränä, ei aineettoman pääoman tärkeyttä ole ymmärretty. Useissa palvelutuotantoyrityksissä henkilöstökulut ovat yli 50 prosenttia liikevaihdosta. Siksi henkilöstötuottavuus on äärimmäisen tärkeää menestymisen kannalta. (Kesti 2010, 19.)

Lönngqvist & muut (2010, 100) mukaan aineettomia resursseja voidaan tarkastella myös asiakkaan näkökulmasta. Aineettomien resurssien roolia kannattaa lähestyä sekä panostettua tuotostekijänä, jolloin asiakas osallistuu (enemmän tai vähemmän) prosessiin lopputuloksen aikaansaamiseksi. Asiakkaan kannalta oleellisempaa on prosessin lopputu-

los, koska sillä saattaa olla aineettomia vaikutuksia, jotka näkyvät vasta pitkänkin ajan kuluttua.

Palvelutuotannossa monet keskeiset panokset ovat aineettomia, joista kuitenkin muodostuu aineettomia ja aineellisia tuotoksia. Itse palvelutuotantoprosessi on kiinnostava aineettoman pääoman näkökulmasta silloin kun prosessissa on kyse siitä, miten aineettomat resurssit muutetaan tuotoksiksi. Tällöin puhutaan niin sanotusta resurssien transformaatiosta. Aineettoman pääoman tutkimuskentässä on edelleen epäselvää se, miten aineettomat resurssit käytännössä muutetaan toisiksi resursseiksi tai tuotoksiksi. Aktiivinen vuorovaikutus ja yhteistyö palveluntarjoajan ja asiakkaan välillä tukee aineettoman pääoman hyödyntämistä. Aineettoman pääoman ja tuottavuuden suhde ei ole yksiselitteinen, koska aineettomaan pääomaan tehdyt investoinnit oletettavasti heikentävät tuottavuutta lyhyellä aikavälillä ja vastaavasti parantavat pidemmällä aikavälillä. (Lönnqvist & muut 2010, 100-110.)

Kestin (2007, 28-30) mukaan aineettomaan pääomaan liittyy paljon sekä mahdollisuuksia että riskejä. Sisäiset ja ulkoiset muutostekijät muodostavat riskejä, joita ovat ikääntyminen, tietotaidon vanhentuminen, markkinoiden muuttuminen ja kilpailun kiristyminen. Riskit voidaan jakaa seuraaviin pääluokkiin:

- turvallisuusriskit
- operatiiviset riskit
- verkostoriskit
- maineriskit
- kehittymättömyyden riskit

Suomen menestys perustuu aineettoman pääoman jalostamiseen aineelliseksi, jossa henkilöstöturvallisuus on kaikkein tärkein osa-alue. Erinomaisesti toimiva turvallisuuskulttuuri sisältää sekä fyysisen että emotionaalisen turvallisuuden tekijät. Turvallisessa työympäristössä ei tapahdu työtapaturmia eikä tarvitse kokea fyysistä turvattomuutta. Fyysisen turvallisuuden puuttuessa seuraa myös emotionaalisia häiriöitä, jotka voivat nujertaa työnteon pitkäksi aikaa. Hyvässä työpaikassa käsitellään emotionaalisia uh-



katekijöitä ennakoivasti eikä vähätellä työntekijöiden tuntemuksia. Tutkimusten mukaan organisaatio vaikuttaa noin kolmasosaan sairauspoissaoloista. (Kesti 2007, 29-30.)

Kirjallisessa muodossa olevaa tietoa voidaan helposti taltioida tietoteknisiin järjestelmiin, jotka linkittyvät henkilöstön hiljaiseen tietoon. Hiljaista tietoa ei voi hallita, vaan se pitää vapauttaa. Erilaisilla tietoteknisillä ratkaisuilla ja organisaation toimintatavoilla pystytään auttamaan hiljaisen tiedon vapautumista. Edistyksellinen henkilöstö, joka järjestelmällisesti taltioi ja siirtää eteenpäin tietotaitoaan, ehkäisee tiedon katoamista ja aineettoman pääoman riskien realisoitumista. (Kesti 2007, 30-31.)

Operatiivisten riskien realisoituminen näyttäytyy huonona laatuna ja virheinä, joista asiakkaat reklamoivat. Kehnosta työilmapiiristä ja kiireestä kärsivä henkilöstö ei reagoi rakentavasti huonoon palautteeseen vaan vähättelee eikä ota sitä ollenkaan huomioon. Vastaavasti hyvinvoiva henkilöstö pyrkii parantamaan toimintaansa. Eettisesti oikein toimiva johto puuttuu epäkohtiin, pyrkii vähentämään työnkuormitusta ja turhautumista, jolloin myös poissaolot ja vaihtuvuus vähenevät. Tällöin organisaatio kykenee myymään ja toteuttamaan asiakaslupauksiaan kustannustehokkaasti, millä on suoranainen vaikutus yrityksen kannattavuuteen ja arvon nousuun. (Kesti 2007, 31.)

Ylikorostunut tehokkuusajattelu lisää kiirettä työpaikoilla. Kiire aiheuttaa jännitettä ja tappaa luovuuden, joka voisi parantaa organisaation kilpailukykyä merkittävästi. Epäonnistumisen pelossa ei synny uutta eikä kiireessä ehdi miettiä parempaa työtapaa. Vähitellen ajaudutaan tilanteeseen, jossa koko ajan tulee vastaan ongelmia, joita pitää välittömästi ratkaista. Ongelmia ratkaistaan entistä tehokkaammin, mutta ei kyetä suunnittelemaan tai tekemään ennakoivia toimenpiteitä ongelmien uusiutumisen ehkäisemiseksi. Kyvykäs organisaatio pystyy tekemään investointipäätöksiä, joissa epäonnistumisen riski on minimoitu. (Kesti 2007, 33-36.)

## **2.4 Tuottavuus ruokapalveluissa**

Ruokapalvelutoiminnan vastaanottajana ovat ihmiset, joille palveluntarjoaja tuottaa aineellisia palveluita. Ruokapalvelut ovat tuote-/prosessikeskeistä palvelua ja painotus on siinä, mitä asiakas ostaa sekä miten palvelu tuotetaan asiakkaalle. Ruokapalveluissa

painottuu taustatyötä tekevien osuus suhteessa asiakaspalvelussa työskentelevän henkilöstön määrään, koska palvelun painopiste siirtyy prosessista tuotteeseen. Julkiset ruokapalvelut kuuluvat palvelutyypiltään ns. massapalveluihin. Ominaisuuksiltaan ne ovat tuotokeskeisiä, ja niiden pääasiallinen lisäarvo tuotetaan taustatoiminnoissa. Massapalveluille on tyypillistä tapahtumien suuri volyymi, palvelukontaktin lyhyt kesto, vähäinen räätälöinti sekä palveluhenkilöstön vähäinen päätösvalta palvelun suhteen. Massapalveluissa lopputulos on prosessia tärkeämpi. Lisäksi massapalveluissa henkilöstö toteuttaa ennalta määrättyjä menettelytapoja. (Lönnqvist & muut 2010, 41–47.)

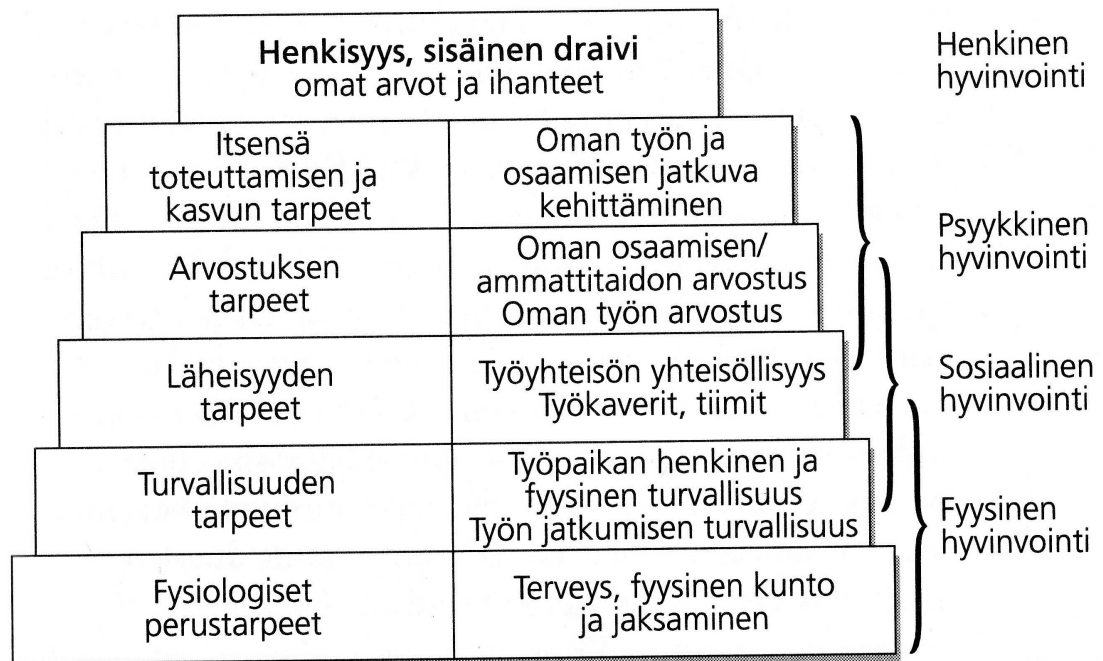
Ruokapalvelu on palvelutyötä, jossa työn tuottavuutta ei voida laskea tunneissa. Painoarvo on palveluiden vaikuttavuudella. Hyödyllistä on mitata ateriapalveluiden hyötyjä asiakkaalle, miten saadaan tilaaja vaikuttuneeksi palvelusta.

## 2.5 Työhyvinvointi

Työhyvinvointi on tilanne, jossa yksilön tai koko yhteisön on kiva aamulla tulla töihin ja työnteko sujuu hyvässä yhteishengessä ja jouhevasti. Hyvinvoiva työntekijä on iloinen, optimistinen ja hyvällä tuulella. Lisäksi hän on aktiivinen, pystyy kehittämään työtään ja saa siihen oivalluksia sekä kokee työn iloa ja imua. Lisäksi työhyvinvointiin liittyy työntekijän hyvä fyysinen ja henkinen terveys ja kunto. Fyysisesti hyvässä kunnossa jaksaa tehdä töitä. Mutta myös mielen tasolla hyvä kunto tarkoittaa, että työntekijällä ei ole paljon energiaa kuluttavia huolia. Työhyvinvoinnin merkitys työn tuottavuuden tekijänä on kasvattanut suosiotaan viime vuosina. (Hakanen 2011, 43-44.)

Toisaalta työhyvinvointi tarkoittaa jokaisen yksilön hyvinvointia eli henkilökohtaista tunnetta ja vireystilaa sekä koko työyhteisön yhteistä vireystilaa. Ennen kaikkea työhyvinvointi on ihmisten ja työyhteisön jatkuvaa kehittämistä sellaiseksi, että jokainen tuntee olevansa mukana onnistumassa ja kokee työn iloa. Työhyvinvointia on hankala käsitellä, koska se ei ole konkreettinen asia. Lisäksi työhyvinvointi merkitsee esimerkiksi toiselle vapautta ja toiselle turvallisuutta. Siispä toisessa työyhteisössä on tärkeää keskittyä säännöllisesti ihmisten terveyden tarkkailuun ja toisessa vastaavasti tärkeää on vaalia ihmisten innostusta. (Ojala & Ahonen 2005, 27-28.)

Yksilön kokonaisvaltaista ja kestäväää työhyvinvointia voidaan peilata tunnettuun Maslowin tarvehierarkiaan. Perustana ovat ihmisen perustarpeet: psykofysiologiset perustarpeet, yhteenkuuluvuuden tarve, turvallisuuden tarve, arvostuksen tarve ja itsensä toteuttamisen tarve. Hyvinvoinnin edellytyksenä on, että nämä tarpeet tyydyttyvät työssä ja elämässä. Myönteiset vaikutukset heijastuvat koko organisaatioon. Kuviossa 2 kuvataan keskeiset kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin tekijät.

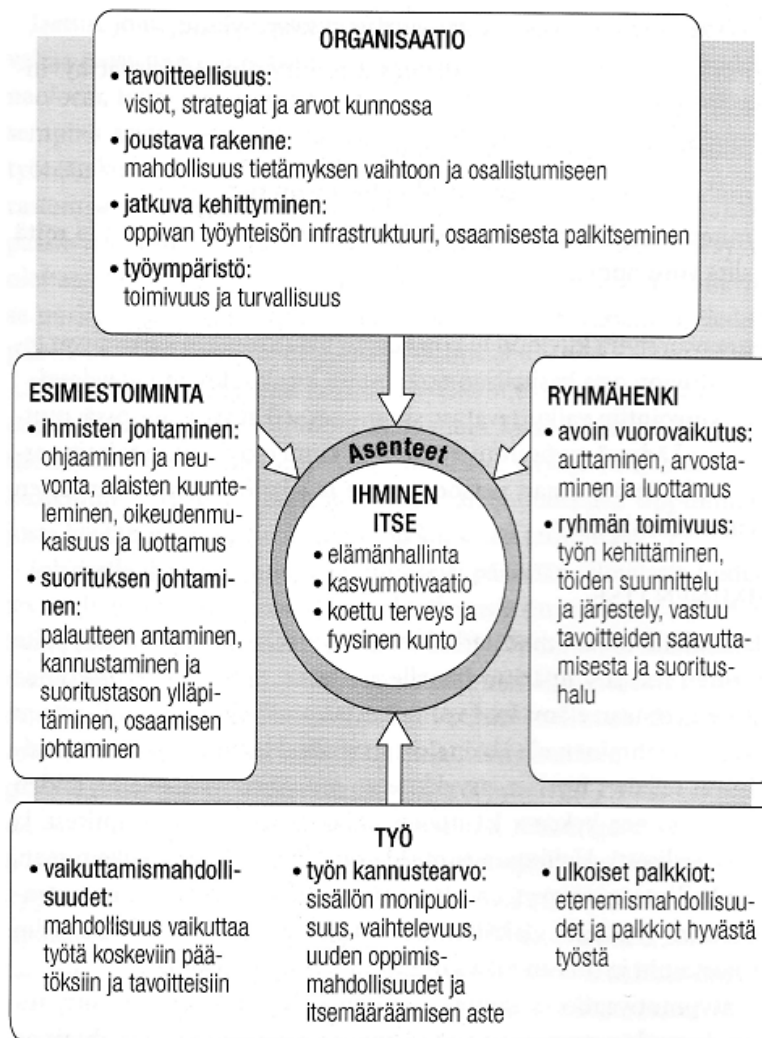


Kuvio 4. Työhyvinvoinnin kuvaaminen vertauskuvallisesti Maslowin tarvehierarkian avulla. (Ojala & Ahonen 2005, 29).

Työ voi olla sekä fyysisesti että psyykkisesti kuormittavaa. Työpaikalla on muun muassa työkyvyn turvaamisen kannalta tärkeää saada aikaan tasapainotila työntekijöiden liian vähäisen ja liiallisen kuormituksen välillä. Tasapainotilan löytämistä vaikeuttaa se, että eri yksilöt kokevat kuormituksen eri tavoin. Fyysisesti rasittavassa työssä liittyy hyvinvointi konkreettisiin asioihin, esimerkiksi fyysisten olosuhteiden kehittämiseen ja ihmisen fyysisen työkyvyn varmistamiseen. (Ojala & Ahonen 2005, 30–31; Työturvallisuuslaki 2002, 8§.) Ojala & Ahonen (2005, 31) mukaan nykypäivän työ on pitkälti tietotyötä, jossa työn tuloksellisuus riippuu yksilöiden halusta ja kyvystä ajatella, tuottaa uutta tietoa ja osaamista sekä yhdistää osaamisiaan. Työnantaja on velvollinen huolehtimaan työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä.

## 2.6 Työntekijän arjen hyvinvointi

Työntekijän kannattaa aika ajoin pohtia syitä työnsä tekemiseen. Mitä työ merkitsee? Missä asioissa on kehittämis- ja kehittymismahdollisuuksia? Vaikka rutiinit yleensä helpottavatkin arjen sujumista, niin vastaavasti ne usein tappavat onnistumisen kokemuksen. Jokaisen on syytä pohtia, miten itse voi levittää ympärilleen myönteistä ilmapiiriä. Onnistumisen kokemukset, jotka vaativat ponnisteluja, ovat parhaita hetkiä työssämme. Kannustava ja myönteinen ilmapiiri antaa jokaiselle tilaa toteuttaa työtään ja omia taitojaan harkintansa ja kokemuksiensa mukaisesti. Alla olevassa kuviossa kuvataan työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä.



Kuvio 5. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät. (Manka 2010, 16).

Kiire ja aikapaineet tuntuvat kuuluvan erottamattomana osana nykyajan työelämään. Kun työ yhä enenevässä määrin muuttuu tietopainotteiseksi, sosiaalisen median hallitsematon käyttö ajaa työntekijöitä nääntymisen partaalle. Monella työnteko on muuttunut ns. monisuorittamiseksi, jossa työ usein keskeytyy uusien aina vain kiireellisempien tehtävien hoitamisesta. Teknologian kehittyminen on tarjonnut mahdollisuuden tuottavuuden kasvattamiseen, mutta yhtäaikaisesti se on kuitenkin muuttanut ja lisännyt työn vaatimuksia. Kiire ja epävarmuus omasta ehtimisestä ja selviytymisestä nakertaa työntekijän kontrollintunnetta ja johtaa tehtävien delegoimiseen vajavaisesti artikuloidulla viestinnällä. Koska kaikki toimivat samoin, hallitsematon tietomassa vain kasvaa ja katkaisee siten monen tuottavan työskentelyn kerta kerran jälkeen. Ongelma ei ole sovelluksissa, vaan viestintävälineiden monipuolisuutta ei osata hyödyntää. Tuottavuuden kannalta olisi tärkeää määrittää eri välineiden hyödyntämistavat, käyttäjät ja toimintatavat. Lisäksi käyttäjän tulee kriittisesti suodattaa tietoa käyttöönsä, mikä tieto milloinkin on tarpeellista ja relevanttia sekä mihin kannattaa reagoida ensin ja miten kannattaa tietoa välittää eteenpäin. (Grönroos & Hyötyläinen 2010, 58–62.)

Organisaation tasolla jokaisen työyhteisön jäsenen olisi hyvä tietää, millä tavoin hän voi omalla toiminnallaan vaikuttaa tavoitteiden toteuttamiseen. Arvot puolestaan kertovat, mitä työnteossa pidetään tärkeänä, esimerkiksi luotetaan että jokainen pyrkii antamaan itsestään parastaan. Joustavassa organisaatiossa jokainen voi tehdä päätöksiä omalla alueellaan ja saada tietoa niiden pohjaksi. Hyvinvoiva organisaatio on purkanut hierarkkiset rakenteensa, koska vain tällä tavalla voidaan vastata nopeasti muuttuviin asiakastarpeisiin. Osaamisen hyödyntäminen työyhteisön hyväksi edellyttää, että organisaatio tuntee osaamisensa ytimen ja tietää huomisenkin vaatimukset. Osaamisen kehittäminen on tärkeä kilpailutekijä, koska osaamista ei vielä pystytä helposti siirtämään ihmiseltä ihmiselle, sillä suurin osa siitä on kollektiivista ja ihmisten mieliin tallentunutta pääomaa. Esimiestoiminnassa korostuvat alaisten kuunteleminen, oikeudenmukainen kohtelu ja luottamuksen rakentaminen. Itse työssä korostuvat omat vaikutusmahdollisuudet omaa työtä koskevaan tavoiteasetantaan ja pelisääntöihin. Työn kannustearvo käsittää työn monipuolisuutta ja uuden oppimismahdollisuuksia. Hyvästä työstä vireää työnhallinnan tunne, joka pienentää stressiä, sairastumisriskiä ja motivaation puutetta. Hyvä yhteishenki syntyy toisen työn arvostamisesta, avoimuudesta, auttamishalusta,

onnistumisesta ja luottamuksesta, mutta lisäksi ihminen haluaa tehdä järkevää ja merkityksellistä työtä. Tuottavuutta voidaan kasvattaa työn kehittämällä, suunnittelulla ja järjestämällä, sekä sillä että tavoitteiden saavuttaminen mielletään yhteiseksi vastuuksi. Aineettomia menestystekijöitä on haastava hallita ja kehittää, koska ne eivät ole visuaalisia tai konkreettisia, vaan usein hankalasti määritettävissä. (Manka 2010, 17–18.)

Toimintaympäristön ja työn sisällön aiheuttamaan laajaan ja jatkuvaan muutokseen voidaan vastata vain edistämällä kaikkien ihmisten oppimista. Koska työn vaatimustaso jatkuvasti lisääntyy, oppimisella on kiistaton yhteys työhyvinvointiin. Elinikäisessä oppimisessa ei ole kysymys vain ammatillisen osaamisen hankkimisesta, vaan oppimisesta huomattavasti laajemmassa merkityksessä. Uudistavan oppimisen tavoitteissa nousevat esille persoonallisen kehityksen tukeminen, demokraattisten arvojen vahvistaminen, toimivien yhteisöjen ja sosiaalisen yhteenkuuluvuuden ylläpitäminen ja innovaatioiden, tuottavuuden ja kansallisen kilpailukykyyn edistäminen. (Manka 2010, 196–197.)

Työn hallinnan tunnetta kasvattaa merkityksellisesti se, että ihminen kokee vaikuttavansa oman työnsä sisältöihin ja tapoihin tehdä työtä. Työn hallinnan tunnetta lisää myös se, että työ hahmottuu mielekkäänä kokonaisuutena. Kun ihminen hallitsee työnsä hän jaksaa ja voi työssään paremmin sekä pystyy ennakoimaan ja suunnittelemaan toimintatapojaan.

### **2.6.1 Terveys ja voimavarat**

Pikajuoksija antaa kaikkensa 10 sekunnissa ja maratoonari jakaa voimavaranensa useammalle tunnille. Ihmiselle on ominaista, että hän pystyy hetkelliseen maksimaaliseen suoritukseen ja pidempään matalatehoiseen suoritukseen, mutta kukaan ei kykene antamaan kaikkeaan kaiken aikaa. Työntekijä kykenee työskentelemään tuottavammin vain rajallisen osan vuorokaudestaan. Loppuaika levon lisäksi käytetään perhe-elämän, ystävien ja harrastusten parissa. Työnteon palautumisaikaan on syytä kiinnittää huomiota. Palautumisaika on yksilöllinen, mutta sen laiminlyöminen pidempi aikaisesti heikentää väistämättä kykyä työskennellä aivoillaan. Oman tasapainon löytäminen edellyttää yksilöltä itsetuntemusta ja kykyä kuunnella ja tunnistaa kehonsa varoitukset. Toisaalta tarvitaan myös rohkeutta kohdata omat rajansa, kehittää ja haastaa itseään – mennä pidem-

mälle kuin ensi alkuun uskoi kykenevänsä. Kun tuntee omat rajat ja tasapainonsa yksilö kykenee kehittämään omaa aivokapasiteettiaan ja löytämään itsestään sellaisia kykyjä, joita ei välttämättä tiennyt omistavansa. (Grönroos & Hyötyläinen 2010, 78.)

Elämäntunne vaikuttaa ratkaisevasti hyvinvointiimme. Mitä enemmän ihminen kokee vaikuttavansa omaan elämäänsä ja työhönsä, sitä paremmin hän jaksaa. Alati muuttuvassa toimintaympäristössä useat kokevat olevansa ulkopuolelta tulevien vaatimusten puristuksessa jopa kohtalonsa vietävänä. Elämäntunne puute voi pahimmillaan näkyä ihmisen avuttomuutena, jolloin hän toimii passiivisesti ja odottaa ulkopuolista ohjausta ja neuvontaa. Usein tämän yhteyteen liittyy korkeampi sairastavuus, masentuneisuus ja stressaantuneisuus. Elämäntunne on monissa tutkimuksissa todettu lisäävän motivaatiota ja koherenssiä tunne-yhteyttä, joka selittää usein selviytymistä vaikeistakin olosuhteista. (Manka 2010, 153–154.)

Liikunnalla on positiiviset vaikutukset fyysiseen suorituskykyyn, monien kansansairauksien ehkäisyyn sekä ikääntymisen myötä heikkenevään toimintakykyyn. Liikunnalla on myös kiistaton yhteys psyykkiseen ja sosiaaliseen toimintakykyyn. Viimeisimmän tutkimustiedon perusteella, säännöllinen liikkuminen ja sosiaaliset harrastukset ehkäisevät muisti sairauksia ja edistävät älyllisten taitojen toimintaa mm. oppimista, ajattelukykyä ja ongelmaratkaisutaitoja. Edellä mainitut harrastukset edellyttävät ihmiseltä omaa energisyyttä ja mielenkiintoa kanssakäymiseen. (Manka 2010, 213–215.)

## **2.6.2 Arvot, asenteet ja motivaatio**

Yksilöiden arvo ja rooli ovat keskeinen kansantalouden perusyksikkö. Yritysten kasvu, tuottavuus ja innovaatiot kumpuaa yksilöiden tuottamina, jos heille annetaan siihen hedelmällinen mahdollisuus. (Grönroos & Hyötyläinen 2010, 222.) Yksilö on avainroolissa, kun organisaation strategia toteutusta suunnitellaan ja tuloksellista toimintaa tavoitellaan. Erityisen tärkeää on huolehtia työntekijän osaamisesta ja kyvyistä ja riittävästä resursseista sekä motivaatiosta, jotta tavoitteet ja strategia toteutuisivat.

Työmotivaatio yksilö tasolla on aina kiinnostanut ihmisiä ja tutkijoita. Aikoinaan Frederick Taylor mullisti tehdastyön tehostamalla yksityiskohtaisella tutkimuksella tehtaiden

tuottavuutta. Hänen ajatuksensa oli, että tarkka ohjaus ja valvonta sekä rahallinen palkio riittävät motivoimaan ihmistä työssään. Nykyaikana työn ja ihmisen suhde on kuitenkin muuttunut. Tietotyön lisääntymisen johdosta motivaation ja jaksamisen merkitys nousee aivan uusiin mittasuhteisiin. Rutiinitehtävien hoitaminen onnistuu vielä kuta-kuinkin silmät ristissä, mutta väsyneenä ja stressaantuneena yksilön kyky luovaan ajatteluun ja oma-aloitteisuuteen pätkee pahemman kerran. Taylorin ehdottaman teorian sijaan nykyaikana on vedottava yhä useammin ihmisten ajatteluun ja tunteisiin, jotta he kokevat työnsä mielekkääksi ja tavoittelemisen arvoiseksi. (Lämsä & Hautala 2005, 80.)

Työmotivaatioon vaikuttaa ihmisen sisäiset tekijät kuten tarpeet ja ympäristötekijät. Emme voi nähdä kenenkään motivaatiota, mutta sillä on muoto. Muodolla viitataan ihmisen sisäiseen vireystilaan, jota voidaan vain likimääräisesti arvioida ja mitata. Työmotivaation ominaispiireisiin kuuluu myös suunta. Parhain tilanne saavutetaan silloin, kun ihmisen henkilökohtaiset ja organisaation tavoitteet ovat samansuuntaiset. Lisäksi työmotivaation kesto ja voimakkuus vaihtelevat. Eri tilanteista riippuen ne vaihtelevat hetkellisestä pitkäkestoisempaan työtehtävän suorittamiseen. Toiset työtehtävät synnyttävät voimakasta motivaatiota ja innostumista saavuttaa tavoite ja toiset tehtävät tehdään sen kummemmin innostumatta. (Lämsä & Hautala 2005, 80–81.) Liukas (2009, 16) mukaan ihmisen työmotivaatioon vaikuttaa yksilön ominaisuudet, kokemuspääri ja kulloinenkin toimintaympäristö.

David McClelland (1971) tunnetaan erityisesti suoriutumistarpeen korostamisen merkityksestä työmotivaatiotekijänä. Suoriutumisen tarpeessa ihminen pyrkii työtilanteisiin, joissa voi ylittää itsensä ja haluaa menestyä, sekä sellaisiin työtehtäviin, joista voi saada palautteen ohella kohtuullisesti riskejä sisältävää henkilökohtaista vastuuta. Tärkeinä ei ole raha vaan työn suorittaminen ja saavutus. Suoriutumisen tarve kuvastaa sellaista henkilöä, joka on kiinnostunut siitä, miten hän työnsä parhaiten suorittaa. Korkean työn suoriutumisen tarpeen omaavan henkilön motivaatiotekijöitä ovat seuraavat seikat:

- syventyy voimakkaasti tehtävään, jonka haluaa suorittaa loppuun
- pitää epäonnistumista turhauttavana, jonka vuoksi hakeutuu tehtäviin jotka ovat haastavia, mutta eivät liian saavuttamattomissa tavoitteisiin nähden



- haluaa ottaa kokonaisvastuun työtehtävistä
- haluaa ajoittain, jatkuvaa ja selkeää palautetta työstään
- kunnioittaa symbolisia menestyksen merkkejä, mm. asemaa, arvostusta ja kunnianhimoisia tavoitteita

(Lämsä & Hautala 2005, 85–86.)

Työmotivaation tunnetuimpia prosessiteorioita ovat **oikeudenmukaisuusteoria, odotusarvoteoria ja päämääräteoria**. Prosessiteoriassa päähuomio kiinnitetään kognitiiviseen psykologiaan, kuten ihmisen tiedolliseen ajattelu- ja päättelyprosessiin.

J. Stacy Adams (1965) kehitti oikeudenmukaisuusteorian (equity theory), jossa ihminen hakee toiminnassaan oikeudenmukaisuutta. Ihminen vertailee omaa panos/tuotos-suhdetta toisien ihmisten kuten ystäviensä, naapureidensa ja samaa työtä tekevien ihmisten vastaaviin suhteisiin. Adamsin teorian mukaan, jos työntekijän työpanos-palkkio-suhde sekä kohtelu ylittää työpaikalla toisiin verrattuna ovat epätasapainossa, syntyy epäoikeudenmukaisuuden kokemus, jonka puolestaan lisää psyykkistä jännitystä. Jos työntekijä kokee tilanteen epäoikeudenmukaiseksi, alkaa hän toimia seuraavasti:

- vähentämään tai lisäämään työpanostaan
- pyrkii vaikuttamaan palkkioihin, esittämällä esimiehelle palkankorotus vaatimuksia
- vääristelemällä käsitystään itsestään, esimerkiksi ”luulin hallitsevani atk-ohjelman keskinkertaisesti, mutta hallitsen sen muita paremmin”
- vääristämällä havaintoja muista, esimerkiksi ”ei se Liisa siinä työssään olekaan niin hyvä kuin aikaisemmin luulin”
- vertailuryhmän vaihto, esimerkiksi ”en ehkä ansaitse yhtä paljon kuin Liisa, mutta enemmän kuin Marja”
- työpaikan vaihto

(Lämsä & Hautala 2005, 87–88.)

Victor H. Vroom (1964) puolestaan selittää työmotivaatiota odotusarvoteorialla, joka koostuu (1) odotuksista, (2) välineellisyydestä ja (3) valenssi-tekijöistä. Yksilön odo-

tusarvo liittyy siihen, että käyttäytymisestä ja tehtävästä suoriutuminen tuottaa yksilölle toivotun palkkion tai hyödyn. Välineellisyys liittyy siihen, miten hyvin yksilö arvioi työsuorituksensa edistävän palkkioiden saamista, kannustusta tai urakehitystä. Valenssi-käsite myötävaikuttaa ymmärtämään, miten paljon yksilön on ponnistettava haluamansa päämäärän saavuttamiseksi.

Yllä oleva teoria perustuu olettamukseen, että yksilön taipumus käyttäytyä tietyssä tilanteessa tietyllä tavalla (motivaatio) johtuu siitä, kuinka voimakkaasti hän uskoo käyttäytymisen johtavan tiettyyn tuotokseen (palkkio), sekä siihen miten korkealle hän arvostaa kyseessä olevan tuotoksen. Tämä teoria mahdollistaa motivaatiotutkimukseen yksilön näkökulman. Se, miten paljon ihmiset arvostavat odottamiaan palkkioita, vaihtelee suuresti yksilöiden välillä. Esimerkiksi sellaiset houkuttelevat mahdollisuudet, kuten ylennys, uusi työpaikka tai loppututkinto, motivoivat työskentelemään ahkerasti kyseessä olevalla tavalla. (Lämsä & Hautala 200, 88–89.)

Päämääräteoriassa Edwid Locken (1968) ihmisten päämäärät ovat keskeisessä osassa työmotivaatiossa. Päämäärien taustalla on myös arvot, tunteet ja halut. Tavoitteiden tulee olla haasteellisia, koska ne motivoivat parempaan työsuoritukseen kuin yleisluontoiset. Mikäli ihminen voi itse osallistua päämäärien asettamiseen, hän sitoutuu niihin paremmin. Päämääräteorian näkökulmasta ihmisiä tulisi motivoida tavoitteiden kautta, etenkin siinä tapauksessa jos sen saavuttaminen on arvioitavissa. Yksityiskohtaiset ja suhteellisen vaikeat tavoitteet, jotka ihminen on itse hyväksynyt ja vaikuttanut niiden asettamiseen, johtavat teorian mukaan korkeaan työmotivaatioon. (Lämsä & Hautala 2005, 89.)

Työtä voi tehdä sisäisesti ja ulkoisesti motivoituneena sekä myös vailla minkäänlaista motivaatiota. Jälkimmäinen ei pidemmällä aikavälillä ainakaan lisää työhyvinvointia. Ulkoisesti motivoitunut ihminen pyrkii saavuttamaan jonkin välineellisen päämäärän. Motivaation perusteena saattaa olla halu totella esimiestä, olla tunnollinen ja kuuliainen, pyrkimys saada jatkoa määräaikaiseen työsuhteeseen tai palkkion saavuttaminen. Sisäisesti motivoitunut ihminen työskentelee vapaaehtoisesti ja tekemisen ilosta. Hän on sitoutunut asiaan ja tehtävään. Toiminta tuottaa kylliksi onnistumisen kokemuksia.

Edvard Decin ja Richard Ryan ovat yhdysvaltalaisia motivaatiopsykologian tutkijoita. Heidän mukaansa itsemääräytymisteorian perusteella on mahdollisuus syntyä sisäinen motivaatio, jossa ihminen työllään tyydyttää itsenäisyyden, yhteenkuulumisen ja pärjäämisen universaaleja psykologisia perustarpeita. Nämä tarpeet merkitsevät ihmiselle samaa kuin vesi, ravintoaineet ja auringonpaiste kasvukunnalle: ne aikaansaavat inhimillisen kukoistuksen, kasvun, eheyden ja terveyden. (Hakanen 2011, 30.)

*Itsenäisyys* koetaan arvokkaana asiana. Itsenäisyys tarkoittaa kokemusta siitä, että ihminen voi itse säädellä omaa elämäänsä ja toimintaansa. Silloin kun ihminen kokee toimivansa vapaaehtoisesti omasta halustaan, hän on ilmeisesti sisäisesti motivoitunut. Tällaisia vapaaehtoisuuden kokemuksia voi syntyä mm; tekemällä henkilökohtaisia ratkaisuja työssä, ulkopuolelta tulevista pyynnöistä ja vaatimuksista sekä omien vahvuuksien hyödyntäminen. *Yhteenliittymisen* tarve merkitsee inhimillistä kaipuuta läheisiin ihmissuhteisiin ja halua yhteenkuulumiseen muiden ihmisten ja yhteisöjen kanssa. Työyhteisön yhteydenkuuluvuutta kokevat todennäköisemmin sellaiset työntekijät, jotka voivat jakaa onnistumistaan ja heidän ponnistelunsa huomataan sekä tunnustetaan. Työyhteisö, jossa vallitsee arvostuksen ilmapiiri, toisia tukeva yhteishenki ja yhteiset tavoitteet, tyydyttää yhteenliittymisen tarpeita. *Pärjääminen* tarve tarkoittaa ihmisen halua voida hallita omaa toimintaympäristöään. Silloin ihminen kykenee kohtaamaan erilaisia haasteita ja saamaan aikaan haluamiaan vaikutuksia toiminnallaan. Lisäksi työssä voi nähdä oman toimintansa myönteiset tulokset, kokea onnistumisia ja sen myötä uskoa selviytyvänsä uusista haasteista. (Hakanen 2011, 30–32.)

Työ, joka tyydyttää psykologisia perustarpeitamme, synnyttää eudaimonista hyvinvointia. Tällöin työntekijä on valmis ponnistelemaan ja antamaan täyden panostuksensa työn tavoitteiden hyväksi. Vastapalveluksi ponnisteluistaan hän kokee työnsä tärkeäksi ja työympäristönsä mielekkääksi. Tätä eudaimonista työhyvinvoinnin tilaa kutsutaan työn imuksi. (Hakanen 2011, 38.)

## 2.7 Työyhteisö

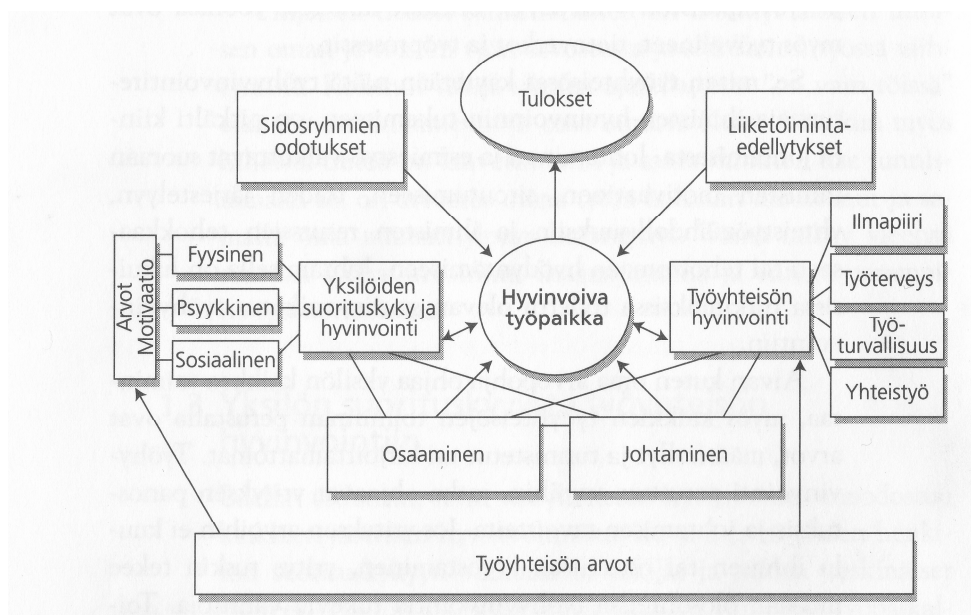
Minkälainen on toimiva, terve ja kehittyvä työyhteisö, jossa yhteistyö toimii ja työntekijät kokevat työnimua. Yleisellä tasolla käydään hyvin vilkasta keskustelua siitä, miten työhyvinvointi voisi edistää tuottavuuden kasvua. Tavoiteltaessa kasvua ja tehokkuutta työhyvinvointi nähdään vain välineenä pyrittäessä taloudellisen tuottavuuden ja tehokkuuden parantamiseen. Tämän tyyppinen näkökulma johtaa vähintään eettisesti harhaan. Työntekijän hyvinvoinnista huolehtiminen ja taloudellinen tuloksen tekeminen pitää nähdä rinnakkaisena tavoitteena eikä ainoastaan ehtona tai seurauksena. (Mamia 2009, 20.) Ojala & Ahonen (2005, 33) mukaan jos yrityksen arvoihin ei kuulu ihmisten ja osaamisen arvostaminen, yritys tuskin tekee missään olosuhteissa työhyvinvointia tukevia valintoja.

Cohenin & Baileyn (1997, 243–244) mukaan tuloksellisuus ei rajoitu yksinomaan tuotosten määrästä tai muista taloudellisista tai materiaalisista tuloksista. Näiden lisäksi on monia erilaisia organisaatiolle merkityksellisiä vaikutuksia ja seurauksia, jotka voivat liittyä työntekijöiden asenteisiin, käyttäytymiseen ja hyvinvointiin. Työntekijöiden asennevaikutukseen liittyvät tekijät ovat työtyytyväisyys, sitoutuminen organisaatioon ja luottamus työnantajaan kohden. Työntekijöiden käyttäytymiseen kytkeytyvät vaikutukset ovat esimerkiksi poissaolot työpaikalta, työntekijöiden vaihtuvuus ja kokemukset turvallisuudesta. Boselie, Dietz & Boon (2005, 7) mainitsevat, että tuloksellisuuden, tehokkuuden ja tuottavuuden parantaminen vaatii muun muassa, että yrityksellä on työkykyisiä, hyvinvoivia ja sitoutuneita työntekijöitä. Työhyvinvointiin ja sitoutumiseen vaikuttaa hyvä henkilöstöjohtamisen tulos. Heidän mukaansa henkilöstöjohtamisen tuloksellisuutta voidaan tyypillisesti mitata taloudellisilla tuloksilla (liikevaihto, markkinaosuus), organisationaalisilla tuloksilla (tuottavuus, laatu, tehokkuus) ja HR-pohjaisilla tuloksilla (työtyytyväisyys, sitoutuneisuus). Viitalan (2009, 404–405) mukaan henkilöstön tuottavuutta kuvaava suhdeluku kertoo, mitä henkilöstön työpanoksella saadaan aikaan.

Yksilön suorituskykyyn voidaan työpaikalla vaikuttaa johtamisen ja hyvinvointitekijöiden avulla. Osaaminen muuttuu työyhteisön kilpailueduksi vasta sitten, kun eri ihmisten osaaminen saadaan käyttöön jakamalla ja yhdistämällä se toisten osaajien kykyjen

kanssa. Tämän osaamisen lisäksi on tärkeää saada myös hiljainen tieto käyttöön yhteiseksi hyödyksi. Se ei liiku sähköpostissa eikä sitä voida käskemällä jakaa. Tärkeää on muodostaa sellaiset olosuhteet, joissa ihmiset haluavat ja voivat toteuttaa yhteistyötä ja puhua luottamuksellisesti asioista. Henkilöstön hyvinvointia tukevia asioita ja järjestelmiä ovat esimerkiksi työterveyshuolto, työturvallisuustoiminta, virkistystoiminta, liikunta, työpaikkaruokailu ja toimintaympäristön viihtyvyys. (Ojala & Ahonen 2005, 33.)

Se, miten edellä mainittuja työhyvinvointiresursseja pystytään yrityksessä hyödyntämään, on pitkälti kiinni johtamisesta. Ne vaikuttavat suoraan ihmisten motivaatioon, sitoutumiseen, töiden järjestelyyn, yhteistyömahdollisuuksiin ja ihmisten resurssien tehokkaaseen tai tehottomaan hyödyntämiseen. Yrityksellä on oltava oma arvopohja, joka ohjaa yrityksen panostuksia ja johtamisen tavoitteita. Lisäksi yrityksen arvojen ja omien arvojen on oltava linjassa hyvinvoinnin kannalta, jolle työntekijän ja työnantajan välinen sopimus pohjaa. Henkilöstön hyvinvoinnin ylläpitäminen on haastavaa molemmille osapuolille. Niin työnantajan toimet kuin jokaisen oma halu ylläpitää ja kehittää henkilökohtaista hyvinvointiaan. Epävarmuus ja määräaikaisuus työn jatkumisesta, kiristynyt työtahti sekä työn nopea muuttuminen rasittavat ihmisiä. Tämä on johtanut siihen että ”työnantajan ja työntekijän välisen psykologisen sopimuksen sisältö on muuttunut”. Ennen työntekijän ja työnantajan välinen sopimus perustui työn pysyvyyden varaan, on se nyt yhä enemmän sen osaamisen varassa, jonka työntekijä voi hankkia työsuhteensa aikana. (Ojala & Ahonen 2005, 33–34.) Työpaikan työhyvinvointia kuvataan kuvan 6 mukaisella mallilla.



Kuvio 6. Hyvinvoiva työpaikka. (Ojala & Ahonen 2005, 34).

Jotta työhyvinvointia voidaan edistää, lähtökohtana on nähdä hyvinvointi moniulotteisena ja monitasoisena ilmiönä. Subjektiiivinen hyvinvointi sisältää kaksisuuntaisen kokemuksen, jolla on myönteinen ulottuvuus (hyvinvointi ja työtyytyväisyys) ja kielteinen ulottuvuus (työuupumus ja stressi). Hyvinvoinnilla on myös sosiaalinen ulottuvuus, johon vaikuttavat työyhteisön ilmapiiri ja johtamisen käytännöt. Hyvinvoinnin tutkimisesta tekee haastavaa, millaisia empiriisiä mittareita hyvinvoinnin tutkimisessa käytetään ja mikä oletetaan olevan hyvinvointia sekä mikä on hyvinvoinnin tekijänä. (Mamia 2009, 21.)

Työyhteisöön sitoutunutta pääomaa kutsutaan sosiaalisiksi pääomaksi. Sosiaalinen pääoma sisältää samoja piirteitä, joilla on kuvattu työyhteisötaitoja: ryhmään kuulumisen tunne, luottamus, vastavuoroisuus ja henkilöstön työskentely yhteiseksi hyväksi. Sosiaalinen pääoma muodostuu kahdesta ulottuvuudesta: vertikaalisesta pääomasta ja horisontaalisesta sosiaalisesta pääomasta. Vertikaalinen pääoma koostuu työntekijöiden ja esimiesten välisestä luottamuksesta, vastavuoroisuudesta ja yhteistyötä eteenpäin vievistä jaetuista arvoista ja normeista. Horisontaalinen sosiaalinen pääoma muodostuu työntekijöiden välisestä yhteistyösuhteesta, luottamuksesta ja vastavuoroisuudesta. (Manka & Hakala 2011, 40.)

Ruokapalvelutuotanto sijoittuu tällä hetkellä muutoksen, murroksen ja erilaisten haasteiden viitekehykseen. Tuttuja haasteita ovat väestön ikärakenne ja eläkepoistuma, palveluiden järjestäminen ja laatu, työntekijöiden ikääntyminen ja jaksaminen työssä ja alueellinen tasapaino. Työssä jaksamiseen ja työhyvinvointiin kunta-alalla on kiinnitetty runsaasti huomiota viime vuosina. Kunnat kehittävät voimakkaasti erilaisia työhyvinvointia kehittäviä käytäntöjä ja puitteita paremmalle työhyvinvoinnille. Työssä jaksamiseen panostetaan jatkuvasti.

### **2.7.1 Ihmisten johtaminen, työilmapiiri, työolot**

Työhyvinvointiin panostaminen, mittaaminen ja seuranta on arvokas strateginen valinta. Menestyksiä ja voittoja ei kukaan voi saavuttaa ilman kovaa työtä ja selkeää päämää-

rää. Tärkeää on keskittyä niihin asioihin, joilla on eniten taloudellista vaikutusta. Jotta ihmiset antaisivat parhaansa tavoitteen saavuttamiseksi, pitää heillä olla mahdollisuus työskennellä toimivissa olosuhteissa. Silloin ihmiset ymmärtävät, mikä on keskeisintä alalla menestymisen kannalta. Johdon tulee asettaa pitkän aikavälin tavoitteita ja toteuttaa kurinalaisesti sen, mitä tavoitteiden saavuttaminen edellyttää.

Tulevaisuutta ei voida etukäteen määrittää eikä ennustaa, mutta siihen voidaan vaikuttaa valinnoilla ja teoilla. Tulevaisuuden skenaario tarkoittaa ennakoivaa toimintaympäristön tarkastelua. Skenaariomenetelmän avulla voidaan kuvata tulevaisuutta ja pohtia mitä toimintaympäristössämme mahdollisesti tapahtuvia muutoksia voidaan ennakoida. Skenaario on merkittävä pohjatekijä vision ja strategian laadinnalle. Tahtotilan luominen ja käsitys siitä, mihin voimme ja haluamme vaikuttaa, on ennakoinnin päämääriä. Tahtotilan määrittely auttaa tulevaisuuden luomista ja muokkaamista tarkoituksenmukaiseksi siinä määrin, kuin se on mahdollista. Skenaarion avulla voimme muodostaa ympäristöstämme mielikuvia ja käsityksiä. Tarkastelun pohjalta teemme hypoteeseja siitä, mitä voi tapahtua. Näin voimme varautua ympäristössämme tapahtuviin muutoksiin. (Aaltonen & Wilenius 2002, 69–71.)

Omasta toiminnasta suhteessa tavoitteisiin, asetetaan organisaatiolle tulevaisuuden tahtotila, visio. Strategisissa tavoitteissa kerrotaan, mihin ja miten tulevaisuuden haasteisiin ja kehitystarpeisiin vastataan sekä mitkä ovat meidän omat vahvuudet, joiden varaan tulevaisuuden menestys rakennetaan. Strategisen johtamisen edellytys on aktiivinen ja vahva johtaminen, joka ohjaa toteutusta ja seuraa tavoitteiden saavuttamista. (Rannisto, Pento & Vedenkannas 2007, 40–41.)

Henkilöstön johtaminen on tutkimuksen piirissä ymmärretty työorganisaation muusta johtamisesta analyttisesti erottuvaksi prosessiksi, jossa määräytyy organisaatiojohdon vuorovaikuttaminen organisaation työvoiman ja ihmisjärjestelmän kanssa. Oppikirjamääritelmien mukaan tavoitellaan samanaikaisesti kahta asiantilaa organisaatioiden toiminnallisuudessa. Ylin johto tavoittelee organisaation menestystä toiminnallisuudessa keskittyen sen tuottavuuteen ja tehokkuuteen. (Sädevirta 2004, 23.) Henkilöstöjohtamisen tavoitteena Viitalan (2007, 212) mukaan avaintekijöitä ovat terveys, osaaminen sekä

fyysinen että psyykinen työympäristö. Työturvallisuus on yksi oleellinen tekijä työhyvinvoinnissa. Sen merkityksellisiä tekijöitä ovat henkinen ja fyysinen kuormitus sekä aito välittävä ilmapiiri työpaikalla.

Kalliomaa ja Kettunen (2010) mukaan johtajuus on muutoksen kourissa, vaikkakin entiset johtamismallit ovat pitäneet pitkään pintansa. Uudet työntekijöiden sukupolvet ja asiantuntijaorganisaatiot ovat nujertaneet johtamisen vanhat menettelytavat. Tämän päivän johtamisessa arvoon on noussut luottamus esimiehen ja johdettavan välillä. Luottamuksella on suora yhteys kustannuksiin. Jos esimies ei luota johdettavaan vaan seuraa ja valvoo valtuuttamisen sijaan, se lisää kustannuksia. Kun johdettava kokee luottamuksen puutetta, se lisää tehtävien tekemiseen sitoutuvaa aikaa sekä muita luottamuksen puutteesta aiheutuvia seurauksia, kuten sairauslomapäiviä ja sijaisten palkkaamista. Vastaavasti korkea luottamus alentaa kustannuksia. Kun johtaminen perustuu luottamukseen, se lisää työntekijöiden sitoutumista organisaatioon. Tällöin henkilöstö uskaltaa ottaa riskejä sekä tehdä virheitä mutta myös kehittää uutta. Luottamukseen perustuvan johtajuuden teoreettinen perusta on sisäisessä markkinoinnissa, palvelujohtajuudessa, osallistavassa johtajuudessa sekä esimies-johdettavan-suhteen vuoro-vaikutuksellisuudessa. Alla luetut kymmenen perusteesiä voidaan yhdistää luottamusjohtajuuden pohjaksi.

1. *Luottamus on johtamisen kulmakivi 2010-luvulla.*
2. *Luottamus rakentuu kaikissa johtamistilanteissa, joissa on aina läsnä niin asia- kuin ihmisten johtamisen piirteitä.*
3. *Luottamus on keskeisin työhyvinvoinnin ja kannattavuuden parantaja.*
4. *Luottamus sisältää useita hyötyjä erilaisille organisaatioille ja niiden henkilöstölle.*
5. *Muodolliset valtarakenteet ehkäisevät luottamuskulttuurin syntymistä.*
6. *Luottamukselliset suhteet mahdollistavat uusien ideoiden ja innovaatioiden viestimisen.*
7. *Luottamus toimii puskurina organisaation kriisitilanteissa.*
8. *Luottamusta voi kehittää.*
9. *Kumppanuus esimiehen ja johdettavan välillä perustuu luottamukseen.*
10. *Sisäinen arvoasiakas on luottamusta kehittävä esimies tai johdettava ja siksi hänestä kannattaa pitää kiinni.*

(Kalliomaa & Kettunen 2010, 38–39.)



Artikkelissa ”Parempi työ blogissa: Lähiesimies tikun nokassa?” Risto Tanskanen toteaa, että lähiesimiestyö ratkaisee suomalaisen työn tuottavuuden ja työpaikan hyvinvoinnin. Mutta samaan hengenvetoon hän toteaa, että pelkästään esimiestyö ei tuo yksinomaan työyksikköön onnea ja autuutta. On luotava sellaiset olosuhteet, jossa työntekijät ymmärtävät omat tavoitteensa sekä sen mitä heiltä odotetaan. Ratkaisevaksi tekijäksi työhyvinvoinnin näkökulmasta hän nostaa työyhteisön kommunikaatiotaidot. Erityisen tärkeää on lähiesimiehen ja muun työyksikön välinen avoin keskustelu sekä kyky osata yhdessä ratkaista esille tulevia ongelmia. (Tanskanen, 2013.)

Tanskanen (2013) mukaan, työsuoritustensa lisäksi lähiesimiehille kohdistuu lisävaatimuksia. Esimiehen on saatava porukka innostumaan työstään, koska työstään innostunut ryhmä innovoi automaattisesti uusia parempia työtapoja. Yhdessä pidetyt säännölliset palaverit tukevat työyksikön kehittymistä ja toimintaa. Kyselymittarilla voidaan arvioida esimiehen toimintaa ja työn tuloksia prosessimittarilla. Näin keskijohto voi seurata, toteutuvatko heidän määräyksensä, joskus ei niin mukavat tehtävät. Esimiehen omassa jaksamisessa on kaiken perustana ensinnäkin johdon tuki, toiseksi kirkkaat strategiat ja niistä johdetut tavoitteet, kolmanneksi kollegoitten vertaistuki ja yhteiset keskustelutilaisuudet ja neljänneksi tavoitteellinen työnohjaus, jossa linjataan osaamisen kautta tuloksellisen esimiestyön käytäntö. Tärkein toiminnan edellytys taitaa sittenkin olla palautemittarit. Kun yhdessä on kehitetty työtapoja ja niiden tulos nähdään mittarinen positiivisena kehityssuuntana, voidaan yhdessä todeta, hyvä me.

Luottamusta voidaan pitää jopa johtajuuden tärkeimpänä perustekijänä. Työntekijän on helppo lähestyä luotettavaa johtajaa, mikä rakentaa aktiivisuutta vuorovaikutukseen sekä myös syventää molemminpuolista luottamusta. Hosmerin ja Lanen (1998) ja Mayerin, Daviesin ja Schoormanin (1995) näkemysten mukaan luottamukseen liittyy seitsemän elementtiä.

1. Asianosaisten välillä on riippuvuus.
2. Luottamus käsittää optimistisen odotuksen toisen rakentavasta käyttäytymisestä.
3. Luottamukseen liittyy todennäköisyys haavoittuvuuteen, joten se pitää sisällään riskejä.

4. Luottamukseen liittyy toivo tai usko siitä, että siihen yhdistyvää haavoittuvuutta ei toinen osapuoli käytä hyväkseen.
5. Luottamus on vapaaehtoista yhteistoimintaa, josta kumpikin osapuoli hyötyy.
6. Luottamukseen ei voi painostaa.
7. Luottamukseen sisältyy edellytys toisten oikeuksien suojelemisesta.

(Kalliomaa ja Kettunen 2010, 40–41.)

Luottamus rakentuu työsuhteen alussa nopeammin kuin tämän jälkeen. Organisaation perehdyttäjän (lähiesimies) soisi hyödyntävän tämän suotuisa tilanne mahdollisimman tehokkaasti. Samalla luodaan luottamuspääomaa, jota voidaan myöhemmin hyödyntää, kun kriisejä ja kolauksia tulee työyhteisön suhdeverkostossa vastaan.

Työhyvinvointi-käsite organisaation yksilötasolla tarkoittaa henkilön työssä jaksamista, työkykyä ja työmotivaatiota eli lyhyesti ilmaistuna työn sujuvuutta. Käsitteenä työhyvinvointi aiheuttaa sikäli pieniä ongelmia, että se erottaa palkkatyön muusta elämästä. Ihminen on kokonaisuus eikä työ ole muusta elämästä irrallinen saareke. Työntekijä kuljettaa mukanaan töihin kodin murheet ja vastaavasti kantaa kotiinsa työpaineiden taakkaa. (Mamia 2009, 23.)

Ihmisten johtaminen eli johtajuus on käsitteenä monimerkityksinen. Yksinkertaisesti asia voidaan ilmaista, että johtajuus on toisten ihmisten käyttäytymiseen vaikuttamista. Tarkasti määriteltynä johtajuus on prosessi, jossa yksilö pyrkii saamaan toiset ryhmän jäsenet mukaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Menestyvä johtajuus yksilötasolla tarkoittaa, että hän on työntekijälle hyvä henkinen tuki, valmentaja ja motivoija. Ryhmätasolla hän ruokkii ja kehittää tiimejä ja ratkoo konflikteja. (Lämsä & Hautala 2005, 205–206.)

Johtamiskirjallisuudessa puhutaan erikseen ihmisten johtamisesta (leadership) ja asioiden johtamisesta (management). Ihmisten ja asioiden johtamisen peruserona on, että ihmisten johtajuudessa on kyse monimuotoisesta vuorovaikutuksesta johtajan ja johdettavien välillä, kun asioiden johtaminen tarkoittaa organisaation toiminnan ja toimin-

taprosessien hallintaa, suunnittelua, organisointia ja niihin liittyvää päätöksentekoa. (Lämsä & Hautala 2005, 206–207.)

Nykypäivän hektisessä ja nopeasti muuttuvissa työolosuhteissa ja tilanteissa herkästi jumiudutaan asioiden johtamiseen ja ihmisten johtaminen jää taka-alalle. Ihmisten johtaminen on aina haasteellisempaa, koska johtajuus on arvo- ja valtalatautunut ihmisten välinen vastuullinen vaikuttamisen prosessi. Ihmisten johtaminen eli johtajuus sisältää pyrkimyksen edistää yksilöllisiä tavoitteita ja ajatuksen ihmisten välisistä suhteista. Määritelmässä korostuu tavoitteiden yhteisöllinen luonne, joten tähän nojaten johtajuus ei ole johtajan omien henkilökohtaisten pyrkimysten tavoittelu, vaan ryhmän yhteisten tavoitteiden saavuttaminen. Johtajuuteen liittyy arvopohjaisia keskustelunaiheita: mitä yhteisön tavoitteet ovat, mistä ne tulevat ja mitkä vaikuttamisen muodot ovat tehokkaita? Se kuka määrittää ja voi määrittää tavoitteet, on arvoihin ja vallankäyttöön liittyvä valinta. Demokratiassa keskustellaan ja otetaan huomioon ryhmän jäsenten näkemykset. (Lämsä & Hautala 2005, 206–208.)

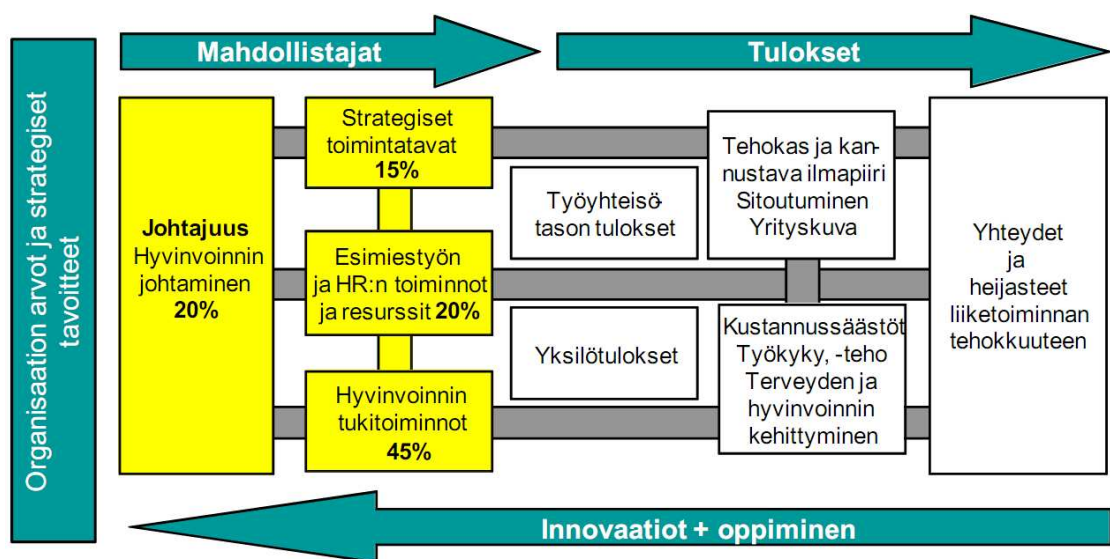
Huolimatta siitä, että viestintävälineet mahdollistavat tiedon tehokkaan välittämisen suurelle vastaanottajamäärälle reaaliaikaisesti, on kasvokkain keskustelulla myös sijansa. Vuorovaikutuksessa ja viestinnässä ei aina ole ratkaisevaa vastaanottajien määrä vaan viestin vaikuttavuus. Vuorovaikutus kasvotusten on kaikkein vaikuttavinta, mutta ei ajallisesti tehokkainta. Hyödyllistä on alkaa tarkastella, hyödynnetäänkö näitä vuorovaikutusten vastakohtia oikeassa suhteessa. Hoidammeko asioita fyysisen läsnäolon ehdoilla vai luotetaanko sähköpostiin? Tärkeää on löytää tasapaino oikeiden viestintätapojen välillä. Tiedon vastaanottajalta vaaditaan kykyä valikoida tietotulvasta se olennaisin tieto ja jättää epäolennaisempi syrjään sekä erottaa olennaisin asia tiedon työstämiseen. Edellä mainittuja kykyjä voidaan kutsua suodattamiseksi ja kohdentamiseksi. Ne auttavat yksilöä saavuttamaan palvelutaloudessa oikean tasapainon työnsä sisällön, ajankäytönsä ja eri viestintätapojen välillä. (Grönroos & Hyötyläinen 2010, 224–226.)

Johtamiskäytännöissä on hyvä huomioida henkilöiden erilaisuus. Monimuotoisuuden johtamisessa otetaan huomioon henkilöstön erilaisuus. Tässä johtamismetodissa hyödynnetään henkilöstön todellisia voimavaroja ja osaamispotentiaalia. Onnistunut mo-

nimuotoisuuden johtamiskäytäntö tukee henkilöstön hyvinvointia ja jaksamista sekä avaa ja selkeyttää organisaation sisäisiä kehitystarpeita. Tyytyväiset työntekijät pitävät yllä niin ikään organisaation hyvää imagoa, joka on organisaatiolle arvokas kilpailutekijä. (Savileppä 2005, 14.)

Tutkijaryhmä Aura, Ahonen & Ilmarinen (2011, 2-3) ovat toteuttaneet tutkimuksen, jossa tavoitteena oli selvittää strategisen hyvinvoinnin sisältö ja resursointia Suomessa vuonna 2011 sekä verrata muutoksia vuosista 2009 ja 2010. Tutkimuksen tuottivat Excenta Oy yhteistyössä Työterveyslaitoksen kanssa. Tutkimuksen tekijät määrittivät strategisen hyvinvoinnin seuraavasti:

*”Strateginen hyvinvointi tarkoittaa henkilöstön terveyden ja hyvinvoinnin huomioimista osana liiketoiminnan ja henkilöstöjohtamisen tavoitteissa. Se on suunnitelmallista toimintaa, jolle on määritelty tavoitteet, vastuut, resurssit ja jota seurataan säännöllisin mittauksin yritys- ja yksilötasolla. Strategisella hyvinvoinnilla on selkeä vaikutus henkilöstötuottavuuteen ja sen kautta liiketoiminnan kannattavuuteen”*



Kuvio 7. Hyvinvoinnin edistämisen malli työyhteisössä (Aura & muut 2011, 3).

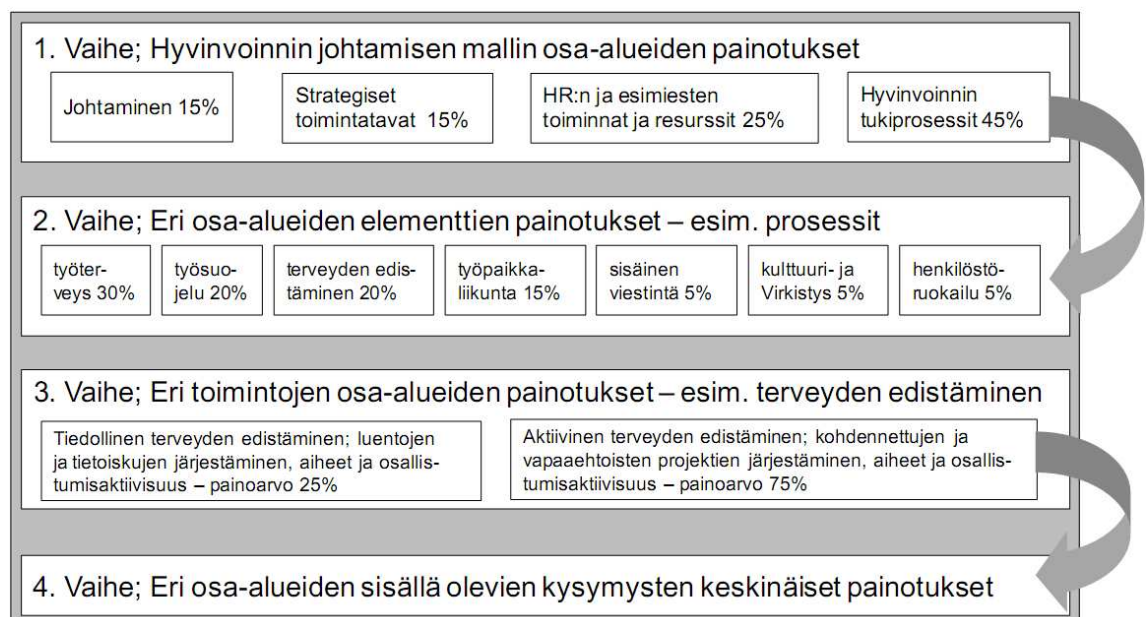
Erityisesti työhyvinvoinnin johtamisen ja edistämisen merkitys on organisaatiolle suuri, koska se vaikuttaa suoraan organisaation tehokkuuteen, oppimiseen ja innovaatioihin. Yllä kuvatussa kuviossa näkyy Excentan kehittämä hyvinvoinnin ja johtamisen malli. Kuviosta ilmenee miten strateginen hyvinvointi pohjautuu organisaation arvoihin ja strategisiin tavoitteisiin. Sellaiset toiminnot, jotka vaikuttavat organisaation tai työyhteis-

sön hyvinvointiin, on hyvinvoinnin johtamista parhaimmillaan. Hyvinvoinnin mahdollistajia ovat hyvinvoinnin johtaminen, strategiset toimintatavat, esimiestyö, HR:n toiminnot sekä hyvinvoinnin tukitoimet, joiden myötä työyhteisöissä on mahdollisuus saavuttaa asetetut tavoitteet. (Aura & muut 2011, 2-3.)

Hyvinvoinnin edistämisen malli kuvaa, kuinka tuloksiin päästään tehokkaan ja kannustavan ilmapiirin ja sitoutuneen työyhteisön myötä. Lisäksi tuloksien saavuttamiseen tarvitaan myös tehokasta, työkykyistä sekä omasta terveydestään ja hyvinvoinnistaan huolehtivaa yksilöä. (Aura & muut 2011, 3.)

Taulukossa 1 on kerrottu tarkemmin hyvinvoinnin edistämisen mallissa näkyvien neljän mahdollistajan osa-alueet ja prosenttinen (0 – 100 %) painoarvo sekä osa-alueiden sisällöt (Aura & muut 2011, 43) tutkimusraporttiin perustuen. Taulukossa esiintyvät painotukset nojautuvat tutkimuksen tekijöiden Aura, Ahonen ja Ilmarisen asiantuntemukseen. Pisteytyksillä esitetään, millä painoarvolla tutkimuksen tekijöiden mielestä eri toiminnot eli mahdollistajat hyvinvoinnin edistämisen mallissa käytännössä vaikuttavat.

Taulukko 1. Strategisen hyvinvoinnin johtamisen neljän osa-alueen painotukset 0 – 100 % ja osa-alueiden sisältö (Aura & muut 2011, 43).



Tutkimuksen mukaan vain noin kolmasosassa suomalaisissa yrityksissä strateginen hyvinvointi on selkeästi johdettua. Strategisen hyvinvoinnin johtamisessa voitaisiin ottaa käyttöön aivan normaalit johtamisprosessien elementit, kuten sisällön määrittäminen, tavoitteet, suunnitelmat, resurssit ja seuranta. Tutkimuksen mukaan kehittymistä on tapahtunut vuosien 2009 ja 2010 tutkimuksiin verrattuna. Tuntuva edistystä on tapahtunut muun muassa pienissä ja keskisuurissa yrityksissä, joissa strategisen hyvinvoinnin sisällöissä on määritelty mitä tehdään. Tutkimuksen mukaan lähiesimiehellä on keskeinen vaikutus alaistensa hyvinvoinnin edistäjänä. Konkreettisia toimintamalleja ovat muun muassa kehityskeskustelujen hyödyntäminen edistämistoimenpiteiden aloittamiseksi, työn ja työilmapiirin edistämistä sekä henkilökohtaista tukemista. Tutkimuksen mukaan yrityksissä, joissa vastuu hyvinvoinnista oli selkeästi osoitettu esimiehelle, toteutettiin kahdessa kolmesta selkeämmin myös varhaisen puuttumisen mallia ja työhön paluun tukea. (Aura & muut 2011, 51.)

Varhaisen tuen toimintamallin merkitys on tukea esimiestä, työntekijää, työyhteisöä ja työterveyshuoltoa tunnistamaan työkykyä uhkaavat tilanteet ja aloittaa korjaavat toimenpiteet mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Työnantajalla pitää olla varhaisen tuen toimintamalli käytössään saadakseen Kansaneläkelaitokselta täysimääräisen 60 prosentin korvauksen ennaltaehkäisevistä työterveyshuollon kustannuksista. (Kela 2010.)

### 3 HENKILÖSTÖTUOTTAVUUDEN MITTAAMINEN

#### 3.1 Mittaamisen pääperiaatteet ja suunnittelu erilaisissa konteksteissa

Mittaaminen on laaja käsite, jonka merkitystä voidaan tulkita monin tavoin. Mittaamista voidaan lähestyä hyvin kapea-alaisesti mm. perinteisiin luonnontieteisiin pohjautuvaksi tekniseksi toiminnaksi, jossa jotakin asian tilaa tai ominaisuutta selvitetään objektiivisesti tietyn mittauslaitteen avulla (esim. ulkoilma lämpötilan mittaaminen lämpömittarilla). Vastaavasti mittaamista voidaan lähestyä laajemmin, jolloin muodostetaan kuva mielenkiinnon kohteena olevasta asiasta (esim. asiakastyytyväisyyttä kartoitettaessa asiakaskyselyllä). Palveluliiketoiminnassa mittaaminen katsotaan laajaksi toiminnaksi, jonka avulla hankitaan informaatiota kiinnostuksen kohteena olevasta liiketoiminnan tekijästä. Mittaaminen on myös keskeinen johtamisen apuväline. (Lönngqvist & muut 2010, 117.)

Aineettomia menestystekijöitä on vaikea mitata ja johtaa, koska ne koostuvat ei-fyysisistä arvonalhteista. Aineeton pääoma tunnistetaan yrityksen aineettomina resursseina, joita organisaatiolla on tuotannontekijöinä.

Mittarilla tarkoitetaan yksittäistä tunnuslukua tai informaation-keräysinstrumenttia, joka kertoo mittauksen kohteena olevan ilmiön tilasta. Tärkeää on kuitenkin eritellä mittari ja mitattava ilmiö, koska ilmiöitä ovat esim. tuottavuus ja asiakastyytyväisyys. Tuottavuuden mittareita voivat olla palveltujen asiakkaiden lukumäärä päivässä tai odotusaika asiakasta kohden ja asiakastyytyväisyyden mittareita asiakaskyselyyn perustuvat tiedot ja asiakasreklamaatiot. Mittareita on tarjolla paljon ja niitä on monenlaisia. Mittarit voidaan jakaa esimerkiksi suoriin ja välillisiin. Kun halutaan kartoittaa asiakastyytyväisyyttä tai palveltujen asiakkaiden lukumäärää tunnissa, käytetään suoraa mittausta, joka kuvaa suoraan tuottavuutta. Varsinaisesti odotusaika asiakasta kohden ei kuvaa suoraan tuottavuutta, mutta voi tarjota välillistä tietoa asiasta. Myös asiakasreklamaatioiden määrän lisääntyminen voidaan tulkita välillisesti kertovan asiakastyytyväisyyden heikkenemisestä. Välilliset mittarit tarjoavat konkreettista informaatiota kehittämisen tueksi. (Lönngqvist & muut 2010, 118–119.)

Nykypäivän tutkimus on siirtynyt pelkän tuottavuuden mittaamisen sijaan tuottavuuden ja johtamiseen mittaamiseen. Tämän avulla päästään paremmin sisälle tiedon ja tekemisen väliseen yhteyteen. Samoin yritysten pitäisi pystyä muuntamaan mittausprosesseista saatua tietoa tehokkaaksi toiminnaksi. Lisäksi mittariston arvioinnin pitäisi osoittaa, hyödyntääkö mittaristo tuottavuuden parantamista. (Taticchi, Tonelli & Cagnazzo 2009, 56.)

Mittarit on myös hyödyllistä jaotella subjektiivisiin ja objektiivisiin. Tyypillisiä subjektiivisia mittareita sovelletaan kyselymittaamiseen, jonka perusteena ovat mielipiteet tai arvot. Objektiiviset mittarit perustuvat faktatietoon, erilaisten tapahtumien lukumäärään tai keston mittaamiseen. Objektiivisiä mittareita pidetään luotettavampana, koska ne sisältävät usein vähemmän tulkinnanvaraisuutta ja ovat ikään kuin puolueettomampia. Subjektiivinen arviointi toimii hyvin moniin kompleksisiin, moniulotteisiin ilmiöihin, esim. maineen, osaamisen tai työhyvinvoinnin arviointiin. (Lönqvist & muut 2010, 119.) Mamia (2010, 24) mukaan työhyvinvointia tulisi tarkastella mitattavissa olevana moniulotteisina ilmiöinä, johon sisältyy paitsi objektiiviset työolot ja työstä saatavat palkkiot myös subjektiivinen hyvinvointikokemus.

Laiteinvestoineissa osataan toimia määrätietoisesti ja kannattavasti. Niiden kapasiteetti ja suorituskky voidaan ottaa huomioon monelta eri näkökannalta myös muuttuvissa olosuhteissa. Työhyvinvointia voidaan tarkkailla monenlaisilla mittareilla. Mittareiden avulla voidaan keskittyä johonkin tiettyyn asiaan tai ilmiöön, mutta voidaan myös mitata laajasti kokonaisvaltaista työhyvinvointia. Tällöin ne ovat yleensä arvioita tai niissä mitataan eri ilmiöitä ja indikaattoreita, jotka kuvaavat ilmiöitä. Pelkkä henkilöstöä koskevan tiedon kerääminen ei yksinään riitä, vaan johdon tulee aktiivisesti analysoida ja tulkita henkilöstöä koskevaa tietoa sekä seurata, saavutettiinkö tavoitteet ja oliko toteutustapa toimiva. (Ojala & Ahonen 2005, 231–232.)

Mikäli työhyvinvoinnilla halutaan vaikuttaa tuottavuuteen, tulee samaan aikaan seurata esimerkiksi sairauspoissaolojen kehittymistä, työtapaturmien aiheuttamia poissaoloja ja kannattavuuslukuja. Sairauspoissaolokustannukset/liikevoitto kertoo pikaisesti, miten paljon voittoa saataisiin enemmän, jos sairauspoissaolot vähenisivät. Kun halutaan ta-



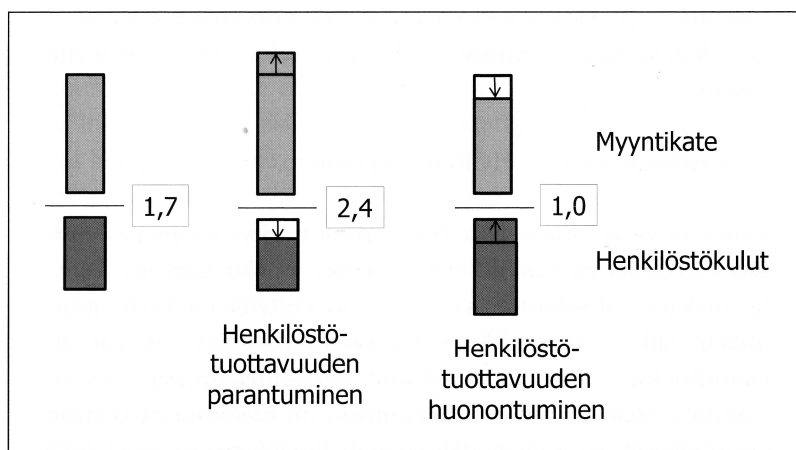
voitella uutta toimintaa ja kasvua, tulee seurata rinnakkain työhyvinvoinnin kanssa mm. uusien tuotteiden määrää liikevaihdosta, tuotekehitysprosessien nopeutta, sekä ilmapiiriä ja aloitteiden /ehdotusten lukumäärää. Henkilöstön tilan ja kehityksen seuraaminen vaatii kärsivällistä työtä ja kattavan mittariston. Henkilöstöä voidaan luonnehtia demografisin suurein (ikä, sukupuoli), osaamisen perusteella (koulutus, kokemus, erityisosaaminen, palkkataso), ajankäytön mukaan (normaalityöaika, vuorotyöt, ylityöt, lisätyöt), työsuhteen mukaan (vakinaiset, tilapäiset, osa-aikaiset), terveyden mukaan (sairauspoissaolot, tapaturmat, työkyky, työkyvyttömyyseläkkeet), yhteisöllisyyden mukaan /työtyytyväisyys, asiakastyytyväisyys, tiimityöskentely), tuloksellisuuden perusteella (tuotos, myynti, voitto, hoitopäivät). (Ojala & Ahonen 2005, 232–233.)

Tuottavuuden mittaamisella on useita käyttötarkoituksia. Peruskäyttötarkoitus on tuottaa tilastojen ja mittariston avulla informaatiota mitattavasta asiasta ja antaa tietoa toiminnan nykytasosta sekä tukea päätöksentekoprosesseissa. Asettamalla mittareille strategian kanssa samassa linjassa olevat tavoitteet voidaan ohjata ja motivoida henkilöstön toimintaa kohti strategiassa määriteltä suuntaa. Lisäksi mittareiden avulla voidaan seurata strategian toteutumista sekä huomata toimintaympäristössä tai tuottavuudessa tapahtuvat muutokset, joihin voidaan reagoida välittömästi. Oikein ja tarkoituksen mukaisesti valittujen mittareiden avulla voidaan ennakoida tulevaa kehitystä ja tehdä tarvittavia toimenpiteitä proaktiivisesti.

Henkilöstötuottavuuden seurantaan on olemassa HCROI niminen tunnusluku (Human Capital Return On Investment). Luku saadaan jakamalla myyntikate henkilöstökuluilla. Luku siis kertoo, miten henkilöstöön panostettu raha tuottaa myyntikatetta. HCROI-luku vaihtelee suuresti toimialoittain, eikä sen absoluuttinen arvo kerro vielä paljon. HCROI tunnusluvun muutos ajassa kertoo oivallisesti, miten yrityksen henkilöstötuottavuus on kehittynyt. Jos luku laskee, on selvítettävä, onko synnä investointi henkilöstömäärän kasvattamiseen vai johtuuko lasku henkilöstötuottavuuteen liittyvistä ongelmista, kuten vaihtuvuudesta ja sairauspoissaoloista. (Kesti 2010, 16–17.)

Alla esitettyssä kuviossa 8, kyvykäs henkilöstö vaikuttaa HCROI-luvun osoittajaan (myyntikate) lisäävästi ja nimittäjään (henkilöstökulut) vähentävästi. Kyvykäs henkilöstö

tekee töitä tehokkaammin, jolloin henkilöstökulut ovat pienemmät. Vastaavasti huono työkyky laskee työtehoa, jonka takia tarvitaan enemmän työntekijöitä tekemään sama työ. Mitä pienemmät ovat henkilöstökulut HCROI-luvun nimittäjässä, sitä parempi on HCROI, edellyttäen, että myyntikate pysyy hyvänä. (Kesti 2010, 17–18.)



Kuvio 8. HCROI-tunnusluvun muuttuminen. Viivan alla (nimittäjässä) oleva pylväs kuvaa henkilöstökustannuksia ja viivan yläpuolella oleva pylväs (osoittajassa) myyntikattea rahassa. (Kesti 2010, 17).

Yksinomaan liikevaihto ja HCROI ovat yksistään huonoja yrityksen menestymisen mittareita. Tärkeää on seurata tuottavuuskasvua, jota voidaan mitata kertomalla HCROI yrityksen liikevaihdolla, jolloin se huomioi sekä tuottavuuden että kasvun. Lukua kannattaa käyttää siten, että indeksoi sen arvoltaan yhdeksi (1) ensimmäisenä seuranta-vuonna ja seuraavina vuosina tarkastellaan luvun muuttumista. Ensimmäisenä vuonna tuottavuus jaetaan itsellään, jolloin saadaan indeksiluvuksi yksi. Ykköstä suurempi luku kertoo positiivisesta kehityksestä ja ykköstä pienempi negatiivisesta. Organisaation koon kasvaessa HCROI-luku yleensä laskee, mutta myöhemmin resurssien kasvu lisää liikevaihtoa. Usein organisaatio saattaa säästövimmassaan laskea henkilöstökuluja, jolloin HCROI paranee. Kun leikataan kapasiteettia, liikevaihto putoaa ja yleensä putoaa myös euroissa mitattu myyntikate, vaikka myyntikateprosentti pysyisi vakiona. Lopulta sekä liikevaihto että HCROI laskevat, mikä osoittautuu voimakkaana tuottavuuskasvun hiipumisena. Tuottavuuskasvu pysyy vakiona, jos liikevaihto kasvaa samassa suhteessa

kuin henkilöstötuottavuus laskee tai päinvastoin henkilöstötuottavuus kasvaa samassa suhteessa kuin liikevaihto laskee. (Kesti 2010, 18–19.)

Tuottavuutta pitää kehittää nimenomaan pitkällä aikavälillä. Jos tuottavuutta pyritään parantamaan lyhyellä aikavälillä, ajetaan kone tai ihminen loppuun varsin nopeasti. Pitkällä aikavälillä pyritään tuottavuutta parantamaan tekemällä asioita fiksummin sekä luomaan työpaikalle sellaiset olosuhteet, joissa ihmiset voivat innovoida uusia ratkaisuja organisaation menestymiselle. Johdon tärkein asia on luoda puitteet innovaatiotoiminnalle sekä suotuisten olosuhteiden ja tavoitteiden viestiminen. Tutkimusten mukaan menestyneissä organisaatioissa kehitetään pitkäjänteisesti omaa toimintaa ja hyödynnetään teknologisia ratkaisuja. Suurimpana laadun kehittämisen ongelmana pidetään organisaatiossa esiintyvää sähläystä ja kyvyttömyyttä kehittyä. Sählämisellä tarkoitetaan mm. hakemista, etsimistä, virheiden korjaamista ja rutiinityötä, joka hyvin näppärästi voitaisiin automatisoida. (Kesti 2010, 105–106.)

Käytännössä tuottavuuden, laadullisten ja taloudellisten seurantamittareiden asettaminen etukäteen ja todentaminen on ollut liian vaikeaa. Kehittymisen jatkuvuutta pitäisi seurata pitkällä aikajänteellä. Projektiluontoiset kehittämisen hyödyt eivät riitä, vaan hyvät käytännöt pitää vakiinnuttaa kasvattamaan organisaation tuottavuutta myös asiantuntijapalveluiden jälkeen. Henkilöstövoimavarojen kehittämiseen kannattaa panostaa nykyistä enemmän. Esimerkiksi uusi hyvä toimintatapa voidaan ottaa käyttöön organisatorisena innovaationa ja sen jälkeen vakiinnuttaa koko organisaation kattavaksi tuottavaksi käytännöksi teknologisella ratkaisulla. Voidaan päätellä että organisatoriset ja teknologiset innovaatiot tuovat parhaat hyödyt, kun ne osataan innovatiivisesti yhdistää. (Kesti 2010, 107–108.)

### **3.2 Keskeiset tekijät mittariston valintaan**

Mittaamisen kolme päävaihetta ovat **suunnittelu, mittareiden käyttöönotto ja mittareiden käyttö osana johtamista**. Mittaaminen käynnistetään huolellisella suunnittelulla. Aluksi valitaan yrityksen strategiapohjalta, mitattavat tekijät. Mitattavien asioiden tulee liittyä jollakin tapaa organisaation tavoitteisiin ja toimintaan. Sen jälkeen voidaan

suunnitella kullekin tekijälle tilanteeseen sopiva mittari. Mittareiden tulisi täyttää seuraavat käyttöperiaatteet:

- Mistä mittarin data saadaan?
- Miten usein mittaus toistetaan ja raportoidaan?
- Kuka vastaa mittarista?
- Mikä on mittarin tavoitearvo?
- Kenelle ja missä mittaustulokset raportoidaan?

. (Lönngqvist & muut 2010, 120–121.)

Aluksi keskustellaan nykymittareiden puutteista ja erilaisista uusista mittareista, joita tarvitaan. Mittareiden suunnittelu lähtee liikkeelle erityisesti mittaamisen tarpeista ja käyttötarkoituksesta. Tuottavuuskehityksen seuranta ja tuottavuuden kehittämiskohtien tunnistaminen saattavat vaatia monenlaisia mittausjärjestelmiä. Jotta mittareiden merkitys ja hyödyllisyys voidaan käyttää organisaation kehittämiseen ja toiminnan ohjaamiseen, tulee mitattavien asioiden liittyä organisaation asettamiin tavoitteisiin ja toimintaan. Kuitenkaan mittareiden määrä ei korvaa laatua – rajattu joukko toimivia mittareita auttaa löytämään toiminnan kannalta olennaisen tiedon. Tarvittaessa mittarin tulosta voidaan täydentää muilla johdon työkaluilla. (Lönngqvist & muut 2010, 121–122.)

Mittareiden käyttöönotto vaihe sisältää suunniteltujen mittareiden ensimmäisten mittaustulosten laskemisen ja mahdollisesti tarvittavien järjestelmien kehittämisen. Usein joudutaan kehittämään uusia tietojärjestelmiä, joihin tarvittava informaatio voidaan kerätä ja käsitellä tietoa. Erityisen tärkeä on, että mittaristosta tiedotetaan organisaation sisällä. Lisäksi mittaristolla täytyy olla johdon ja henkilöstön tuki takanaan. Tiedotettaviin asioihin kuuluvat ennen kaikkea mittauksen käyttötarkoitus (miksi mitataan?) ja mittariston sisältö (mitä ja miten mitataan?). Mittareiden käyttöönotto vaatii paljon mekaanista työtä ja siksi käyttöönottoon on varattava riittävästi resursseja, jotta se onnistuu sujuvasti. (Lönngqvist & muut 2010, 123.)

Mittareiden hyödyntäminen johtamisen välineenä konkretisoituu erilaisissa kokouksissa joissa niiden tuloksia seurataan ja tarvittaessa tehdään korjaavia toimenpiteitä. Ongel-

mia mittareiden hyödyntämisen suhteen voi ilmetä muun muassa ajanpuutteen tai virheellisten johtopäätösten tekeminen mittaustuloksien pohjalta. Välttääkseen edellä mainittuja virheitä täytyy mittareiden käyttöperusteet kirjata huolellisesti. Käyttöperusteissa kerrotaan, miten mittareita on tarkoitus käyttää, kuinka usein mittaritulos lasketaan ja missä siitä raportoidaan yms. (Lönnqvist & muut 2010, 126.) Mittaaminen on tärkeä osa liiketoiminnan tuottavuuden parantamisessa. Tuottavuuden mittaamisen ja analysoinnin tarkoitus on tukea päätöksentekoprosessia keräämällä tietoa, miten hyvin tavoitteet on saavutettu ja miten tarkasti ennusteet on tehty. (Taticchi, Tonelli & Cagnazzo 2010, 4.)

Mittaaminen toimii myös ohjauksen välineenä, jolloin ohjaamisessa pyritään kiinnittämään henkilöstön huomio keskeisesti tiettyihin tekijöihin. Operatiivisessa toiminnassa mittaustulokset kertovat suunnan mihin ollaan menossa. Niiden avulla voidaan tehdä korjaavia toimenpiteitä tavoitteiden saavuttamiseksi. Johtamisen näkökannalta mittareilla voidaan kontrolloida tapahtumia ja mitata monenlaisia tavoitetekijöitä, esimerkiksi strategian toteumista, asiakastyytyväisyyttä, tulospalkkausta, positiivista kilpailua työntekijöiden välillä ja oppimista. Voi olla, että mittaaminen aiheuttaa negatiivisia vaikutteita. Yrityksen sisällä mittaaminen voidaan kokea epäoikeudenmukaiseksi, sillä se voi kääntyä liialliseksi kilpailuksi ja aiheuttaa ahdistusta henkilöstölle tai heikentää yksiköiden välistä yhteistyötä. Lisäksi jos mittarit koetaan epäluotettaviksi, niillä ei ole suurta painoarvoa päätöksenteossa tai mittaustulokset ei ole oikea-aikaista vaan kertoo viiveellisiä tuloksia tai tiedot tietojärjestelmistä eivät tule esiin hyödyllisessä muodossa. (Lönnqvist & muut 2010, 123–125.)

Isoissa organisaatioissa tehdään kerran vuodessa ilmapiiritutkimuksia, mutta usein aika ei riitä tutkimustulosten läpikäyntiin ja jatkotyöstämiseen eri yksiköiden ja osastojen kanssa, vaan asioihin puututaan vasta ongelmien ilmetessä. Olisi paljon tuottavampaa jos keskityttäisiin enemmän ennakointiin ja ennaltaehkäisyyn, kuin sen hallinnolliseen työhön ja ongelmaratkaisuun.

Lönnqvist & muut (2010, 125) mukaan jatkuvassa toimintaympäristön muutoksessa on tärkeää, että ajoittain tarkistetaan mittariston toimivuutta. Päivitettäessä mittaristoa

poistetaan ne mittarit, jotka eivät tuota hyödyllistä tietoa. Sellaiset mittarit, jotka tuottavat vertailukelpoista tietoa, on syytä säilyttää pidempään.

Perinteisissä yritysten käyttämissä tuottavuusmittareissa on kaksi tarkastelutapaa: tuottavuuden tason mittaaminen ja tuottavuuden muutoksen mittaaminen. Tuottavuuden tason mittarit kertovat tuottavuuden tilaa tietyllä hetkellä (esim. kuinka monta ateriaa päivässä myydään). Tuottavuuden muutoksen mittarit puolestaan vertaavat viimeistä mittaukseen aikaisempaan mittaukseen, eli tulos kuvaa tuottavuuden kehitystä. Niinpä tuottavuuden tason mittaaminen on usein vaikeampaa kuin tuottavuuden muutoksen mittaaminen. (Lönnqvist & muut 2010, 129.)

Aki Jääskeläinen väitteli marraskuussa 2010 tuottavuuden mittauksen uudentyyppisistä malleista. Hän selittää väitöskirjassaan, että julkisten palveluiden tuottavuutta voidaan todennäköisesti mitata rakentavasti. Lehtiartikkelissa hän toteaa, että hyvinvointipalveluiden tuottavuutta voi parantaa muutenkin kuin henkilöstöä vähentämällä tai palveluiden laatua heikentämällä. Tuottavuutta voidaan parantaa mm. tarjoamalla yhä vaativampia palveluita entisiin resursseihin. Hänen mukaansa tuottavuuden ydin on toiminnan järkevöittämisessä ja resurssien tarkoituksenmukaisessa käytössä. Huomioon on otettava sekä tuotosten että panosten laatu. Vastaavasti huono tuottavuus merkitsee tuhlaamista ja epäjohtomukaista, vähemmän järkevää toimintaa, jossa panoksia ei hyödynnetä asiakkaan hyväksi. Lisäksi hän korostaa, ettei tuottavuus kehity vain suoritteiden määrää kasvattamalla, vaan niiden sisällöllä on suuri merkitys. Laatua voidaan parantaa esimerkiksi palvelemalla yhä vaativampaa hoitoa tarvitsevia asiakkaita tai hoitamalla useita asiakkaan tarpeita yhdellä kertaa. Tärkeää on muistuttaa mieleen se, mikä on se laadun taso, josta asiakkaat ovat valmiita maksamaan. Jääskeläisen mukaan vastaus löytyy perustasosta, jonka laatu on riittävä ja jonka ylläpito verovaroin on taloudellisesti järkevää. (Jääskeläinen 2011, 6-7.)

Tuottavuuden mittaus tuo herkästi mieleen tulevat irtisanomiset, leikkaukset, juustohöylät ja heikkenevät palvelut. Jääskeläisen mukaan kerättäessä tuottavuustietoa on järkevää edetä organisatorisesti alhaalta ylöspäin. Perusedellytyksenä on ymmärtää ruohonjuuritason tuottavuustekijöitä, jotta tuottavuutta pystytään parantamaan toimintata-

poja rakentavasti kehittämällä. Tutkija on saanut mallistaan hyvää palautetta päiväkotien johtajilta esimerkiksi mitattaessa eri-ikäisten lasten läsnäolopäiviä, lasten ja hoitajien suhdelukua, henkilöstön lyhyitä sairauspoissaoloja ja monikulttuuristen lasten määrää ja palveluiden laatua selvitettiin vanhemmille tehdyillä kyselyillä. Lisäksi päiväkotien vertaaminen toisten päiväkotien toimintaan ja käytäntöihin antaa uusia eväitä johtamiseen. Parhaassa tapauksessa mittaaminen on yleisesti hyväksytty ja korvaamaton tuki toiminnan ohjauksessa ja kehittämisessä. (Jääskeläinen 2011, 18)

Huonolla mittaamisella ja huonolla mittaristolla voidaan ajautua hyvin katastrofaalisiin seurauksiin. Jos esimerkiksi yritys lähtee suurempia miettimättään vaikkapa leikkaamaan 5 prosenttia kaikesta, kohdentamatta leikkauksia järkevästi, ei ole mikään ihme, että mittaamista ja mittaristoja pelätään. Loppujen lopuksi kaikki työntekijät haluavat olla hyödyllisiä ja tehdä työnsä hyvin. Organisaation tuottavuudesta ja tuottavuuden mittaamisesta onkin hyödyllistä tehdä siitä ”meidän juttu”. Ollaan yhdessä tuottavia ja tuottavuus paranee. Tuottavuutta kannattaa käyttää myös palkitsemisen perusteena. Työntekijöiden oma osallistuminen mittareiden kehittämiseen, luo myönteisemmän tunteen mittaamista kohtaan. (Jääskeläinen 2011, 16–18.)

### **3.2.1 Kokonaistuottavuuden mittaaminen**

Kokonaistuottavuuden mittaamisessa tarkastellaan kaikkien tuotosten ja panosten välistä suhdelukua. Panoksia ovat esim. tuotoksiin käytettyjen henkilöstö-, materiaali- ja tilaresurssit ja tuotoksia ovat palvelut ja tuotteet. Siitä huolimatta, että kokonaistuottavuuden mittaaminen vaikuttaa yksinkertaiselta, itse mittaaminen on vaikeaa. Haasteellisinta on tunnistaa ja mitata kaikki panokset, joita on tarvittu tuotteen tuottamiseen, ja miten tuotokset ja panokset yhteismitallistuvat keskenään, esimerkiksi työntekijöiden määrää ja tilaneliöitä ei voida vain suoranaisesti laskea yhteen. (Lönnqvist & muut (2010, 129.) Mittariston suunnittelussa suurin haaste on löytää tasapaino eri tuotantotekijöiden välillä.

Perinteisissä yritysten käyttämissä tuottavuusmittareissa on kaksi tarkastelutapaa: tuottavuuden tason mittaaminen ja tuottavuuden muutoksen mittaaminen. Tuottavuuden tason mittarit kuvaavat (esim. kuinka monta ateriaa päivässä myydään), eli kuvaa tuot-

tavuuden tilaa tietyllä hetkellä. Tuottavuuden muutoksen mittarit puolestaan vertaavat viimeistä mittaustulosta aikaisempaan mittaustulokseen, eli tulos kuvaa tuottavuuden kehitystä. Tuottavuuden muutoksen mittaaminen on helpompaa, koska erilaisten mittausten tulokset ovat vertailukelpoisempia keskenään. (Lönnqvist & muut 2010, 129.)

Osatuottavuuden mittaaminen on käytetympi tuottavuuden mittaustapa. Tarkastelun kohteena on kokonaistuotoksen ja yhden panostekijän keskinäinen suhdeluku. Yleisin osatuottavuusmittari on työn tuottavuuden mittari, jossa tarkastellaan kokonaistuotoksen ja työpanoksen keskeistä suhdelukua. Työn tuottavuus voi parantua käyttöön otetusta uudesta teknologiasta, joten pelkällä työn tuottavuuden mittarin seuraamisella ei tiedetä kokonaistuottavuuden kehittymistä. Olemassa olevaa kustannuslaskentaa kannattaa hyödyntää tuottavuuden mittaamisessa. Esimerkiksi tarkastellaan yksikkökustannuksia (kustannukset/tuotokset), jonka kehitystä tarkkaillaan kiintein hinnoin. Lisäksi tuottavuutta voidaan mitata välillisesti, eli etsitään huonon tuottavuuden tunnusmerkkejä ja mitataan niiden toteutumista. Välillisiä tuottavuuden mittareita ovat laatuvirheiden kokonaismäärä, kone- ja laitehäiriö määrät, työhyvinvointikysely ja sairauspoissaolojen määrä. (Lönnqvist & muut 2010, 130–131.)

Tasapainotettu tulosmittaristo on yksi tapa hahmottaa julkisten palveluiden tuloksellisuuden arvioinnin kehittämistä. Tasapainotettu mittaristo (integroitu tuloskorttimittaristo) englanninkieliseltä nimeltään *balanced scorecard* (BSC) on amerikkalaisten Robert Kaplanin ja David Nortontin kehittämä käyttökelpoinen mittaristo erityisesti tuottavuuden ja johtamisen kannalta. Mittariston lähtökohtana on yrityksen visio ja strategia, jonka ympärille rakennetaan nelikenttä, joissa osatekijöitä ovat (1) talous, (2) asiakas, (3) prosessien tehokkuus ja (4) henkilöstön innovatiivisuus ja oppiminen. (Lumijärvi 2000, 9.)

Tasapainotetun mittariston strategia tuo selkeitä hyötyjä suhteessa perinteiseen panos- tuotosperusteiseen tuloksellisuuden mallintamiseen. Tasapainotetussa mittaristossa tunnusluvut linkittyvät ketjuksi ja hierarkiaksi, joka konkretisoi vision ja strategian mittaviksi indikaattoreiksi. ”Mittareilla on elimellinen, systemaattinen ja argumentoitu yhteys strategiaan”. (Lumijärvi 2000, 9.)



Ihmisen kokema stressi vaikuttaa suorituskykyyn. Silloin kun ihminen on ikävystynyt ja vailla aktiviteetteja, on hänen stressitasonsa matala ja samoin myös hänen suorituskykynsä. Haitallista stressiä voi syntyä silloin kun pitäisi tehdä enemmän ja paremmin kuin mihin aika ja osaaminen riittävät. Jos stressi merkittävästi lisääntyy, kääntyy henkilön toimintakyky laskuun. Hän kiivastuu herkästi eikä välitä hoitaa vaadittuja tehtäviä. Lisäksi esiin voi astua välinpitämätön ja kyyninen asenne työtehtäviä kohtaan. Suorituskyky ja kompetenssi ovat toisiinsa yhteydessä. Suorituskyky on fyysisesti mitattava suure, jota voidaan mitata esimerkiksi tehtyjen suoritusten määrä tietyssä läpimenoajassa. Kompetenssi on henkilön näkemys siitä, mikä on hänen ja hänen ryhmänsä kyky suoriutua tulevasta tehtävästä hyvin. Kompetenssin avulla ihminen arvioi tulevaa suorituskykyään suhteessa aiempiin onnistumisiin tai epäonnistumisiin. Parantamalla kompetensseja paranevat edellytykset suorituskyvyn nostamiseen. (Kesti 2010, 101–102.)

Silloin kun ihminen aktivoituu toimintaan, hänen innovatiivinen jännitteensä nousee ja sen myötä nousee myös hänen suorituskykynsä. Jossain vaiheessa voi tämä vireystila saavuttaa maksimisuorituskyvyn, jolloin ihmisen kyvykkyys on optimaalisessa käytössä. Tätä ilmiötä voidaan kutsua myös flow-tilaksi - kun on vahva tunne onnistumisesta.

Ei-taloudellisia mittareita, esimerkiksi asiakastyytyväisyyttä ja vaikuttavuutta, ei ole aiemmin liitetty kovinkaan selkeästi organisaation visioon ja strategiaan. Tasapainotetun mittaamisen mallissa kaikki mittarit johdetaan strategiasta ja visiosta, eli mittaristo toimii strategisena ohjausvälineenä. Mittaristo tuottaa lisähyötyä myös siinä, että se pyrkii edistämään strategista suunnittelua ja viestii strategioista koko henkilöstölle. (Lumijärvi 2000, 9-10.)

Julkisen sektorin palveluiden erityispiirre on täyttää lainmukaisuuden ja yhdenvertaisuuden vaateet. Edellytyksenä on, että tehdään oikeita asioita sekä toimitaan oikein. Kansalaisen ei pidä olla passiivinen vastaanottaja eikä hankintavalintojen tekijä vaan hänen pitää voida vaikuttaa yhteistyössä palveluiden sisältöön. Julkiset ruokapalvelut ovat pääsääntöisesti verorahoitteisia sekä poliittisten päättäjien ohjaamia. Julkisella sektorilla painottuu taloudellisuus, laatu ja henkilöstön kehittäminen, mutta lisäksi on tär-

keää painottaa palveluiden vaikuttavuuden, riittävyyden ja kohdentavuuden osoittimet, jotka kuvaavat tavoiteltavaa palvelutasoa. (Lumijärvi 2000, 11.)

### 3.2.2 Aineettoman pääoman mittaaminen

Aineetonta pääomaa ei kannata mitata sen mukaan, kuinka paljon rahaa on käytetty sen kehittämiseen. Arvoa ei tule myöskään mitata henkilöstöhallinnon- ja tietotekniikka-osaamisen ja arvojen erillisellä arvioinnilla. Tämä inhimillinen, informaatio- ja organisaatiopääoma voidaan esittää pitkän aikavälin kuluessa rahaksi muutettavana pääomana, likvidinä pääomana, joka muodostuu suuremmasta myynnistä ja pienemmistä menoista. Aineettoman pääoman arvo hyödynnetään parhaiten silloin, kun se pystytään kohdistamaan yrityksen strategiaan prioriteetteihin. Tällöin puhutaan niin sanotusta strategisen valmiuden käsitteestä, jonka avulla kuvataan aineettoman pääoman tilaa organisaation strategiassa. Organisaatio ei voi yhdistää järkevää taloudellista arvoa, esimerkiksi sellaiseen aineettomaan tekijään kuin osaava ja motivoitunut henkilökunta, koska aineellinen arvo muodostuu strategian yhteydessä. (Kaplan & Norton 2004, 215–216.)

Aineettomien menestystekijöiden mittaamiselle on monia perusteita. Aineettomien menestystekijöiden mittaamisesta käynnistyi keskustelu 1990-luvun loppupuolella, jonka jälkeen uusien mittaustapojen kehittäminen on ollut aktiivista siitä saakka. Mittareista on tullut konkreettisia johtamisen työkaluja. Onnistunut aineettomien menestystekijöiden mittaaminen tarjoaa vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- Mistä tiedetään millaista aineetonta pääomaa yrityksessä on, mikä on sen taso ja miten se kehittyy?
- Miten konkretisoidaan kehitystavoitteet ja ohjataan henkilöstöä?
- Miten seurataan kehitystä?
- Miten viestitään sidosryhmille aineettoman pääoman tilasta?

(Kujansivu & muut 2007, 161–162.)

Onnistunut mittaaminen antaa vastauksia edellä esitettyihin kysymyksiin. Tärkeää on ymmärtää aineettomien ilmiöiden erityispiirteitä, jotta osataan suunnitella käyttökelpoiset mittarit tarpeen mukaan ja jotta ymmärretään mittareiden rajoitukset. Esimerkiksi yrityskulttuurin mittaaminen on hyvin epämääräinen ilmiö. Millä mittayksiköllä yritys-

kulttuuria voidaan mitata? Mitä asioita yrityskulttuuri pitää sisällään? Yrityskulttuuriin liitettäviä asioita ovat esimerkiksi henkilöstön suhtautuminen asiakkaisiin, työn tekeminen, johtaminen, työkaverit, luovuus ja itsensä kehittäminen. Yrityskulttuuri on pikemminkin subjektiivinen ja sosiaalinen ilmiö kuin mikään objektiivinen fakta. Mittareiden hyvyttä arvioidaan yleensä validiteetin ja reliabiliteetin kautta. Validiteetti kuvaa mittarin pätevyyttä eli sitä, mittaako se kuvattua asiaa. Reliabiliteetti taas kuvaa sen, missä määrin mittari mittaa tutkittavaa ominaisuutta, kuinka muuttumaton ja pysyvä mittari on. (Kujansivu & muut 2007, 162.)

Aineettomien asioiden arvon mittaaminen on hyvin haasteellista. Mikäli aineettomille resursseille pystytään mittaamaan rahallinen arvo, voisi se antaa yrityksestä luotettavamman kuvan. Aineettomille resursseille ei muutamia harvinaisuuksia lukuun ottamatta ole kuitenkaan absoluuttista arvoa. Esimerkiksi kulttuurinsa toiselle myyväälle yritykselle ei ole olemassa markkinoita. Tietyn yrityksen ydinosaaminen voi olla aivan arvotonta toiselle. Jokin arvokkaaksi koettu resurssi voi jonkin ajan kuluttua osoittautua merkityksettömäksi tai sitten odottamatta monin verroin arvioitua tuottavammaksi. Liiketoiminnan aineettomia menestystekijöitä voi ja kannattaa mitata, sen jälkeen kun mittareiden toimivuudelle suunnatut kriteerit suhteutetaan käyttötarkoituksiin. (Kujansivu & muut 2007, 163.)

## 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

### 4.1 Tutkimuksen kohdeorganisaatioiden esittely

Tutkimuksen empiirisenä kohteena ovat Rauman, Naantalın ja Kokkolan kaupunkien ruokapalveluista vastaavat toimialat.

Rauman kaupungin ruokapalvelut on keskitetty kahteen tuotantoyksikköön. Koulu- ja päiväkotia aterioiden valmistus on keskitetty Nanun tuotantokeittiöön ja Steniuksen tuotantokeittiö valmistaa terveydenhuollon, vanhushuollon ja kotipalvelun ateriat. Nanun tuotantokeittiössä valmistetaan noin 4800 annosta päivässä. Steniuksen tuotantokeittiöllä valmistetaan noin 920 lounasta, 450 aamupalaa, 375 päivällistä, 450 päiväkahvia ja 375 iltapalaa. Henkilöstön määrä ruokapalvelussa on 140 henkilöä.

Kokkolan kaupungin ruokapalvelutuotannossa on 37 keittiötä, joista 7 aluekeittiötä, 13 valmistuskeittiötä ja 17 palvelukeittiötä. Valmistuskeittiöissä valmistetaan oman talon asiakkaille lounasaterioita sekä aamu- ja välipaloja. Aluekeittiöt valmistavat oman talon asiakkaiden ja ympäröivien palvelukeittiöiden lounasateriat ja välipalat sekä toimittavat aamu- ja välipalatarvikkeita eri yksiköihin. Palvelukeittiöt tarjoilevat muualla valmistettuja aterioita sekä valmistavat tarvittavia aamu- ja välipaloja. Yhteensä aterioita valmistetaan n. 9700 kpl päivässä. Ruokapalveluissa työskentelee yhteensä noin 100 henkilöä.

Naantalın kaupungissa on 7 valmistavaa koulukeittiötä ja 3 valmistavaa palvelutalon keittiötä. Aterioita valmistetaan noin 4400 annosta päivässä. Ruokapalveluissa työskentelee 50 henkilöä.

### 4.2 Tutkimuksen ongelmat

Ruokapalveluiden toimintaympäristö muuttuu nopealla tempolla, mikä näkyi myös tämän opinnäytetyön tavoitteen muutoksissa ja tarkennuksissa työn edetessä. Kehittämishanketta lähdettiin suunnittelemaan elokuussa 2012, jolloin tarkoituksena oli kehittää mittaristo kohdeorganisaatioiden tuottavuuden seurantaan ja mittaamiseen. Alussa perehdyttiin tämänhetkisiin ja käytössä oleviin mittareihin sekä mittareiden kehittämiseen.

ehdotuksiin. Tämän jälkeen mukaan päätettiin ottaa ei-taloudelliset mittarit ja laajentaa katsontakantaa myös henkilöstön suuntaan. Keväällä 2013 päätettiin, että keskitytään ainoastaan henkilöstön työhyvinvoinnin mittariston kehittämiseen ja myös siihen, mitä ongelmia mittariston käytössä on ja miten sen käyttöä voisi kehittää.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, mitkä tekijät keskeisesti vaikuttavat Rauman, Naantalın ja Kokkolan ruokapalveluhenkilöstön kokonaistyöhyvinvointiin. Lisäksi tutkimuksessa selvitettiin myös sitä, voidaanko työhyvinvoinnilla vaikuttaa tuottavuuden kasvuun.

Kohdeyrityksissä on käytössään monenlaisia työhyvinvointikyselyjä, joten heiltä ei puutu asiantuntijuutta. Lisäksi he ovat kiinnostuneita panostamaan työhyvinvointiin ja sen kehittämiseen organisaatiossaan. Nykypäivän toimintaympäristössä työhyvinvointi vaikuttaa suoraan yrityksen tulokseen ja kilpailukykyyn.

Kehittämishankkeen tehtävänä on käydä läpi kohdeyritysten ruokapalvelutoimintoihin liittyvä tuottavuuden, mittaamisen ja seurannan johtamisprosessia mittareineen ja kar-  
toittaa:

- Miten kokonaisvaltainen työhyvinvointi voisi parantaa ruokapalvelutuotannon tuottavuutta?
- Miten kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin hyödyntäminen johtamisessa voisi parantaa ruokapalvelutuotannon tuottavuutta?
- Mitä ongelmia niiden käytössä on esiintynyt?
- Miten mittariston käyttöä ja prosesseja voisi kehittää?

### **4.3 Tutkimusmenetelmät**

Tutkimuksessa tarkastellaan kolmen kaupungin ruokapalveluissa käytössä olevia mittareita. Koska tutkimuksen kohteena ovat mittarin muodossa esitettävät tunnusluvut, tiedot kerättiin vain näistä. Ulkopuolelle jätettiin mittareiden tavoitteet, sanalliset tavoitteet ja toimintaa kuvailevat tavoitteet. Tässä työssä ei oteta kantaa siihen, kuinka relevantteja käytössä olevat mittarit ovat mittaamaan kyseistä tuottavuuden osa-alueita.

Tämä tutkimus toteutetaan laadullisena tapaustutkimuksena. Tapaus eli case-tutkimus on yksi hyvin tyypillinen tutkimusstrategia liiketaloustieteellisen tutkimuksen laadullisista menetelmistä. Tapaustutkimuksen kohteena on yleensä yritys tai sen joku prosessi, tuote, palvelu tai toiminta. Tapaustutkimuksen ominaispiirteinä on tuottaa syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa tutkittavasta tapauksesta sekä mahdollistaa tilan antamisen ilmiön monimuotoisuudelle, yrittämättä yksinkertaistaa sitä liikaa. Tapaustutkimus etsii lähinnä vastauksia kysymyksiin miten ja miksi. (Ojansalo, Moilanen, Ritalahti 2009, 52–53.)

#### **4.4 Teemahaastattelu**

Kehittämishankkeen empiirinen osuus aloitettiin lokakuussa 2012 haastattelemalla Rauman ja Naantalin kaupunkien ruokapalveluluista vastaavia johtohenkilöitä. Sama haastattelurunko lähetettiin kyselylomakkeen muodossa Kokkolan ruokapalveluista vastaaville johtohenkilöille (liite 3). Rauman ja Naantalin haastattelut tehtiin puhelinhaastatteluina, jotka nauhoitettiin.

Teemahaastattelu on lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun välimuoto, josta yleisesti käytetään nimitystä puolistrukturoitu haastattelu. Teemahaastattelussa tutkimusongelmasta kerätään keskeiset aiheet tai teema-alueet, joilla pyritään hakemaan vastauksia tutkimusongelmaan. (Vilka 2005, 100–101.) Teemahaastatteluilla kerättiin tietoa yksiköiden johtajilta ja heidän käsityksiään mittaamisen tämän hetkisestä tilasta. Teemat valitsin aiempien tutkimusten ja aihepiiriin tutustumiseen pohjautuen. Teemoiksi muodostuivat seuraavat osa-alueet: nykytilan mittarit ja raportit, mittareiden käyttötarkoitukset, tuottavatko mittarit relevanttia tietoa, miten mittaristot toimivat, miten mittareita hyödynnetään ja linkittyvätkö mittarit strategiaan. Vilkan (2005, 126–127) mukaan teemahaastattelun tarkoituksena ei ole esittää tilastollisia tuloksia, joita voidaan yleistää.

Teemahaastatteluun pyrittiin luomaan keskustelunomainen tilanne. Teemojen puhumisjärjestystä ei rajoitettu. Tuomen ja Sarajärven (2013, 76) mukaan vuorovaikutustilanteessa haastateltavat saattavat alkaa käsitellä jotakin muita kuin haastattelussa tarkoitettuja asioita. Tällaisessa tilanteessa haastattelijalta edellytetään joustavuutta ja taitoa palata uudelleen käsittelemättä jääneeseen asiaan.

Teemahaastattelu menetelmänä oli miellyttävä, koska se on vuorovaikutteinen ja siinä voi tarkentaa vastausta tai kysyä lisää. Haastattelu antaa tilaa myös keskustelulle. Teemahaastattelun analysoinnissa voi käyttää useita eri menetelmiä tai niiden yhdistelmiä. Analysoinnissa käytetään yleisemmin teemoittelua. (Eskola & Suoranta 2000, 86–87.) Teemahaastattelun aineisto oli melko helppo ryhmitellä valmiin haastattelurungon mukaisten teemoihin: organisointi, motivointi, viestintä ja seuranta.

Laadin haastattelukysymykset tiettyjen aiheiden ympärille. Keskeinen tavoite oli kartoittaa ruokapalveluiden nykytilaa, käytössä olevia mittareita, seuranta ja arviointia. Näiden aiheiden ympärille muodostin yleisiä kysymyksiä, joihin haastateltavat saivat kertoa persoonallisesti omat näkemyksensä asiasta. Lähetin haastateltaville haastattelukysymykset etukäteen, jotta haastateltavat voivat paneutua aiheeseen ja niiden tietolähteisiin etukäteen. Haastatteluteemoilla pyrin hakemaan vastauksia tutkimusongelmiin.

Haastatteluissa pyrittiin kartoittamaan kuntien ruokapalveluiden mittaamisen nykytilaa. Haastatteluissa tiedusteltiin seuraavia asioita: minkälaisia mittareita on käytössä, toiminnan strategiaa, tavoitteita, kriittisiä menestystekijöitä sekä kehittämisehdotuksia mittaristolle ja sen käytölle. Aineistonkeruumenetelmäksi valitsin haastattelut, jotta saisin syvemmän ymmärryksen haastateltavien tämänhetkisestä mielipiteestä. Haastateltavilla henkilöillä on keskeinen rooli ja tietämys ruokapalveluiden liiketoimintaan ja niiden tuotantoon liittyvistä toiminnoista. Haastateltavilla oli 20 – 35 vuoden työkokemus ruokapalvelualalta. Haastattelurunko ja saatekirje (liitteet 1 ja 2). Haastateltavat ilmaisivat osallistuvansa vapaaehtoisesti tutkimukseen. Haastatteluista kaksi tehtiin puhelinhaastatteluna ja yksi kyselylomakkeella. Puhelinhaastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin jälkikäteen. Tämän jälkeen keräsin haastatteluiden vastaukset Excel-taulukkoon rinnakkain kysymysten kanssa. Tein aineistosta lyhyemmän yhteenvedon kysymyskohtaisesti ja esittelin haastatteluiden tulokset hankeryhmälle Tampereella 23.1.2013.

#### 4.5 Kysely tutkimusmenetelmänä ja henkilöstökyselyn toteuttaminen

Kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin ja johtamisen hyödyntämiseksi tarvitaan teoreettisen tiedon lisäksi empiiristä tietoa. Haastattelun ohella empiiristä tietoa hankitaan tutkimuksessa ateriatuotannon johtamiseen ja työympäristöön kohdistuvan kyselytutkimuksen avulla. Kyselytutkimuksen oleellisena piirteenä olivat kysymykset työntekijöiden omista henkilökohtaisista kokemuksista sekä kysymykset työhyvinvoinnin johtamisen ja ohjauksen näkökulmista. Tästä johtuen kyselytutkimuksen rakentaminen oli haasteellinen, että myöhemmin päästäisiin mittaamaan ja analysoimaan teoreettisessa viitekehyksessä esitettyjen asioiden todellista tilaa ja selvittämään asetettua tutkimustehtävää. (Holopainen & Pulkkinen 2008, 13–14.) Empiirisen osan tutkimuskysymyksillä haettiin vastauksia siihen, miten työntekijät kokivat kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin liittyvän resurssien hyödyntämisessä ja johtamisessa. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 25).

Tutkimuksen kysymyksiä laatiessani otin huomioon tutkimusongelman ja sen pohjalta laadin keskeiset kysymykset. Kysymykset pyrin kohdistamaan kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin kartoittamiseen. Kysymykset koostuivat taustatietokysymyksistä kuten, asema, palvelusvuodet ja ikä. Muut kysymykset kattavat organisaatioon osallistumisen, työyhteisöön liittymisen arvostuksen, johtamisen, turvallisuuden, itsensä toteuttamisen ja arvostuksen sekä työn henkistä ja fyysistä rasittavuutta. Testasin kysymykset lähipiirissäni ja testauksen jälkeen karsin osan kysymyksistä pois. Kyselystä poistettiin kysymyksiä, jotka olivat sisällöltään samantyyppisiä. Lisäksi muutamat pääkysymykset päätettiin yhdessä ohjaavan opettajan kanssa esittää kaksoiskysymyksinä, jossa tiedusteltiin kyseisen tekijän vaikuttavuutta työhyvinvointiin. Testauksen jälkeen kyselylomakkeeseen valittiin viisi aihealuetta.. Kyselyn word-muotoinen lomake ja saatekirje (liitteet 4 ja 5). Kyselylomake oli puolistrukturoitu. Siinä oli viisi monivalintakysymystä ja yhden kysymyksen vastausvaihtoehtoon oli liitetty vapaa kenttä. Tällä pyrittiin saamaan vastaajan henkilökohtaisia näkemyksiä ja perusteluja asialle. Tavoitteena oli myös löytää ja saada aikaan mahdollisia kehittämiskohteita ihmisen kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin toimeenpanossa.

Kyselylomakkeet lähetin sähköpostilla kohdeorganisaatioiden yhteyshenkilöille, joissa ne tulostettiin paperiversioiksi ja jaettiin työpaikoille. Kyselyyn tehtiin kohdeorganisaati-



tioiden vakinaisille ja päätoimisille esimiehille ja työntekijöille. Kysely suoritettiin 2 – 18.4.2013. Jokaisesta kohdekunnasta otettiin 30 henkilön otanta. Tutkimuksessa saatiin vastaukset 70 henkilöltä, jotka edustivat julkisen palvelun ruokatuotannossa työskenteleviä työntekijöitä ja esimiehiä.

## 5 TEEMAHAASTATTELUJEN JA HENKILÖSTÖKYSELYN TULOKSET

Teemahaastatteluissa tiedusteltiin yksiköiden johtajilta ruokapalveluiden mittaamiseen, arviointiin ja seurantaan liittyviä käytänteitä. Lisäksi kysyin kehittämiseen liittyviä mielenpitoita. Haastattelujen tavoitteena oli selvittää ruokapalveluiden tämän hetkistä mittauksen, arvioinnin, seurannan ja kehittämistarpeiden tilaa, nimenomaan tuottavuuden näkökulmasta.

### 5.1 Teemahaastattelu tulosten käsittely ja analysointi

#### Nykytila ja kehittämistarpeet

Haastatteluiden perusteella ruokapalvelutoimintoja mittaavia mittareita ja raportteja käytetään eniten toiminnan nykytason ja taloustietojen mittaamiseen. Valmiita toimintoihin liittyviä mittareita ja raportteja käytössä oli seuraavasti: Budjetointiin ja tilinpäätökseen liittyvät raportit. Taloushallinnon henkilöstöraportti (henkilöstön määrä, työkohteet, ikäjakauma, eläkkeelle siirtyvät, sairauslomat), sekä kustannusten seurantaan liittyvät raportit. Lisäksi oli tehty työhyvinvointikyselyjä, käytössä olivat mm; EXCENTA- ja Kunta Kymppitutkimus. Rääätälöityjä mittausversioita olivat esim. Oman ruokahävikin seuraaminen, Oma kouluruokakysely (joka kolmas vuosi) ja ateriamäärien seuranta.

Kokkolan kaupungissa on käytössään oma rääätälöity versio, joka mittaa tuottavuutta suhteessa työaikaan sekä asiakasmäärien kehittymistä ja henkilötyövuosia. Tärkeimpinä mittareina pidettiin henkilöstön työtyytyväisyyteen liittyviä kyselyjä, asiakastytyväisyyskyselyjä ja talousmittareita. Pääsääntöisesti mittareita pidettiin helppokäyttöisinä ja toimivina.

Jokaisessa kunnassa oli käytössään Aromi-tuotannonohjausjärjestelmä, omavalvontaseuranta ja toiminnan arviointiin ja kehittämiseen liittyvä mittari, jolla tarkasteltiin palveluprosessien kehittymistä yhdessä asiakasryhmien kanssa.

Haastateltavilta kysyttiin, onko mittareille määritetty jonkun toimesta käyttötarkoituksia? Kaupungin tason määrittämiä mittareita olivat koulutus, ohjeistus, sairauspoissaolojen seuranta, sijaisten hallinta, sopimususkollisuus ostoissa ja tiedot päätöstentekijöille. Ruokapalveluiden omia mittareita olivat omavalvonta, suoritteiden määrät, kustannusten seuranta (henkilöstökulut, aineet ja materiaalit, palveluiden ostot, kiinteät kulut), ulkoiset ja sisäiset tulot. Yleisesti käytössä olevia mittareita pidettiin helposti tulkittavina. Asetetut tavoitteet linkittyivät hyvin kaupungin strategiaan. Lisäksi haastateltavien mielestä nykyisten mittareiden joukossa ei ole turhia mittareita.

Mittareiden arvioitiin olevan jälkijättöisiä, mikä osaltaan vaikeuttaa ennusteiden tekemistä (tulokset ja kustannukset viittaavat edellisen vuoden toteumaan). Vastaajilta kysyttiin sellaisia tekijöitä, jotka haittaavat eniten mittareiden käyttöä. Suurimmaksi haittatekijäksi nousi se, että tietojärjestelmät eivät mahdollista tarpeellista tiedon toteutumista. Esimerkiksi Aromi-ohjelman vähäinen käyttö (kouluruokakysely) ei tavoita asiakas-kuntaa. Esiin nousi tiedon siirtoon ja keräämiseen liittyvä ongelma: koettiin, että halutun tiedon välittäminen päättäjille on suuritöistä. Tietoja ja raportteja on julkaistu myös monessa paikassa, josta ne kerätään esimerkiksi leikkaa ja limaa periaatteella. Lisäksi koettiin, että henkilöstömitoituksessa ei ole oikeaa keinoa henkilöstömäärän määrittämiseen. Helpotusta tähän oli tulossa Rauman ja Kokkola kaupungin ruokapalvelutuotantoon, koska kuntiin oltiin hankkimassa Softwave toimintolaskenta- ja työajanmittaus -ohjelmat.

Haastateltavilta tiedusteltiin millainen olisi ideaali-mittari? Vastausten pohjalta se on sellainen mittari, jonka tulosta voidaan käyttää hyödyksi päätöksenteossa ja jonka avulla saadaan päättäjiltä tukea ja lisävoimavaroja. Mittarin pitäisi kertoa yksiselitteisesti, mihin ollaan menossa. Keittiötyötä ei voida yleismitoittaa, koska on erityyppisiä keittiöitä, erilaiset asiakaskunnat ja erilaiset toimintaolosuhteet. Aina ei voida luottaa pelkkiin lukuihin, vaan täytyy tietää, mitä niiden takana on. Ideaali tapa mitata työn tuottavuutta on tuotokset suhteessa panoksiin.

## 5.2 Asiantuntijaryhmän kokoontuminen ja ryhmäkeskustelun analysointi

Haastatteluiden perusteella voidaan päätellä, että tutkimukseen osallistuvissa kunnissa ruokapalveluiden kehittämistyö on jatkuva prosessi toiminnan ohessa. Hankkeeseen osallistuvien kuntien edustajat ilmaisivat hyvin yksimielisesti huolensa työntekijöiden jaksamisesta, hyvinvoinnista, henkilöstön korkeasta keski-ikästä sekä kasvussa olevista sairauspoissaolojen määristä. Erityiseksi kysymykseksi nousi se, miten työhyvinvoinnin prosesseja ja mittareita saataisiin toimiviksi nimenomaan tuottavuuden johtamisen työkaluna. Tämän pohjalta päätettiin, että kysytään henkilöstöltä, mitkä asiat vaikuttavat työssä jaksamiseen ja työhyvinvointiin.

Työssä jaksamisen ja selviytymisen keinojen tärkeydestä johtuen tarkastelen opinnäyte-työssäni syvällisemmän, voidaanko kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin osa-alueita kehittämällä parantaa tuottavuutta. Mielestäni keskeisiä työhyvinvointia ja työssä jaksamista haittaavia tekijöitä ovat seuraavat asiat:

- osaamisvajesta johtuva ammatillinen kuormittavuuden tunne
- henkilöstön osaamattomuus työyhteisötaidoissa
- osaamattomuutta esimiestaidoissa
- osaamattomuutta johtamisessa

Tässä luvussa esitetään tutkimuksen toteutus ja arvioidaan tulokset.

## 5.3 Kyselytutkimuksen tulosten käsittely ja analysointi

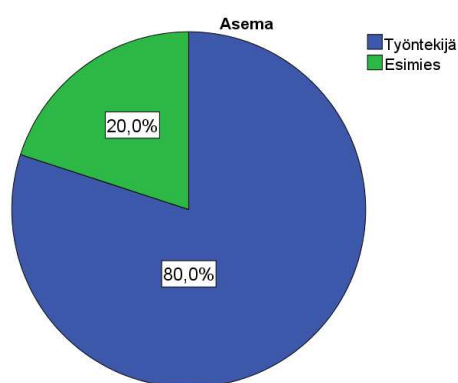
Kyselylomake jaettiin 90 vakinaisessa työsuhteessa olevalle henkilöstön jäsenelle. Siihen vastasi 70 henkilöä, joten vastausprosentti oli 78,9 %. Määräaikaiset ja sivutoimiset henkilöt rajattiin kyselyn ulkopuolelle. Perusteluna oli, että lyhyessä työsuhteessa olevan henkilön osallistuminen työviihtyvyyteen jää vähäiseksi. Myös esimiehen vaikutus heidän tavoitteelliseen työhyvinvointiinsa jää lyhyeksi. Kyselyyn vastattiin anonyymeinä, joten kenenkään vastauksia ei voida jäljittää tai tunnistaa tuloksista.

Työssä jaksamiseen ja viihtymiseen on satsattu viime vuosina paljon mm. erilaisten kyselyjen ja tempauksien muodossa. Kyselyyn vastanneiden runsas osanotto vahvistaa näkemystä ja osoittaa, että henkilöstöä kiinnostaa kyseinen aihe ja että he haluavat vai-

kuttaa työyhteisönsä hyvinvointiin. Kyselyn ajoittuminen kevääseen ei tosin ollut paras mahdollinen ajankohta, sillä sitä edelsi pitkä työjakso ennen lomakauden alkamista.

#### 5.4 Taustatiedot

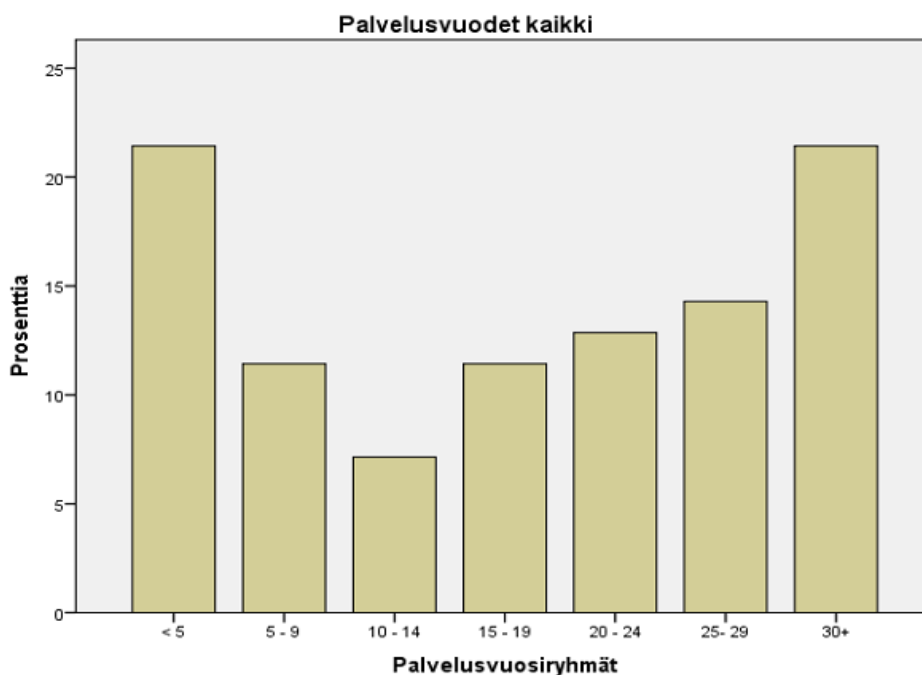
Vastaajien taustatiedoilla haluttiin selvittää vastaajien asema, palvelusvuodet ja ikä. Asemaa kysyttiin kahden muuttujan tasolla. Muuttujina olivat esimies-henkilöstö ja työntekijä-henkilöstö. Taustakysymysten vastaukset on esitetty seuraavissa kuviossa.



Kuvio 9. Asema ruokapalveluiden organisaatiossa

Kyselyyn vastanneista ruokapalvelutyöntekijöistä 80,0 % oli työntekijöitä ja esimiehiä 20,0 %.

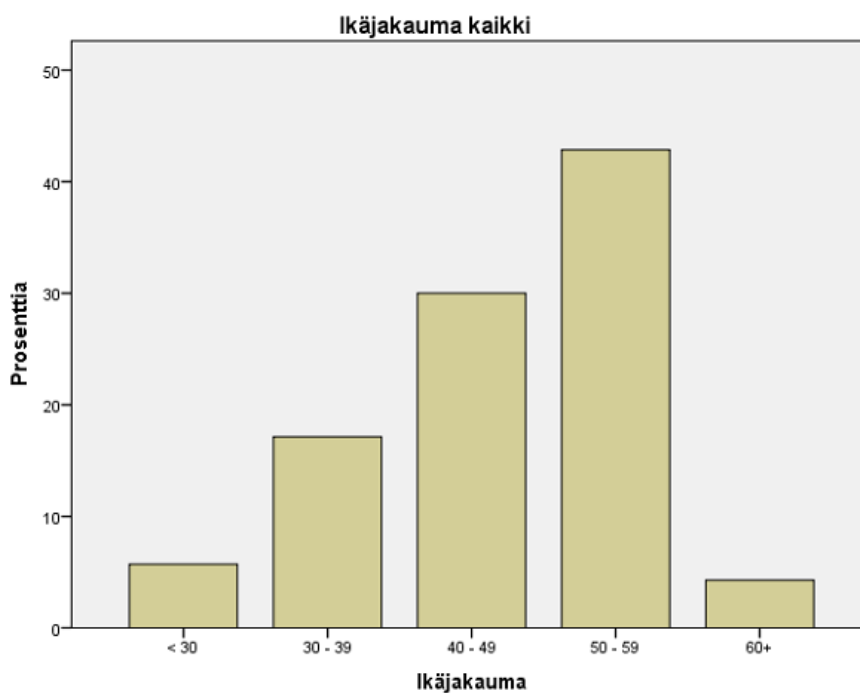
## 5.5 Vastaajien palvelusvuodet



Kuvio 10. Vastaajien palvelusvuodet

Vastaajien joukossa oli paljon kokeneita työntekijöitä, 21,4 prosentilla oli yli kolmenkymmenen vuoden työkokemus. Yli kahdenkymmenen vuoden työkokemus oli 27,2 prosentilla vastaajista. 5 - 19 vuotta alalla työskennelleiden osuus oli 29,4 prosenttia. Alle viiden vuoden työkokemus oli 22 prosentilla. Tämä luku saattaa selittyä sillä, että nykyisin työnantaja solmii usein määräaikaisia työsopimuksia. Pitkä työkokemus on hyvä asia monessa mielessä, mutta kun organisaatiota lähdetään uudistamaan ja kehittämään toimintaa, voi vanhoista tavoista ja tottumuksista olla haittaa. Jos työntekijä on pitkään tehnyt työtä samassa pisteessä, voi työtapojen ja toimintojen muuttaminen olla vaikeaa.

## 5.6 Vastaajien keski-ikä



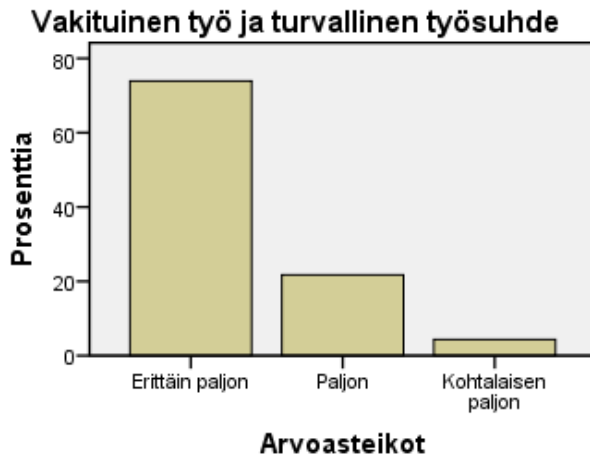
Kuvio 11. Vastaajien ikäjakama

Vastaajien ikäjakama prosentteina oli seuraavanlainen: alle 30-vuotiaiden osuus 5,7 prosenttia, 30 - 39 vuotta 17,1 prosenttia, 40 - 49 vuotta 30 prosenttia, 50 - 59 vuotta 42,9 prosenttia ja yli 60 vuotta 4,3 prosenttia.

Työntekijöistä 47,2 % on yli 50-vuotiaita. Ruokapalveluiden toimintaympäristön merkittävä ja kauaskantoinen haaste on työvoiman ikääntyminen. Johtamisessa ikätiedon merkitys ja ymmärrys kasvaa. Juuri tästä syystä johtuen työkykyyn ja työhyvinvointiin kannattaa panostaa. Tuottavuus on työkyvystä kiinni.

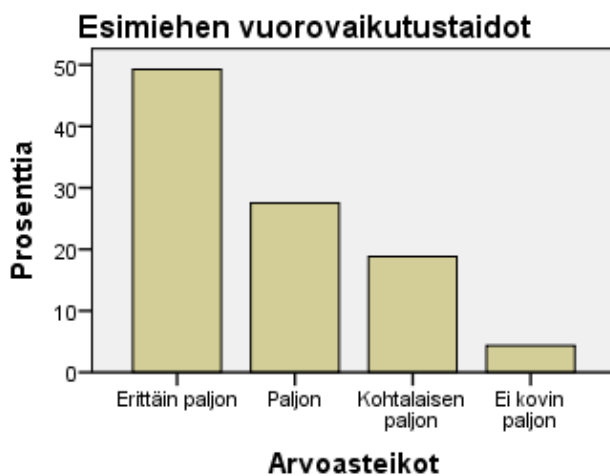
## 5.7 Työhyvinvoinnin tekijät

Kysymyspatterilla yksi kartoitettiin omaan työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. Kysymykset esitettiin väittäminä, joihin vastauksia pyydettiin arvoasteikolla 5 - 1. Keskeisiä työhyvinvoinnin tekijöitä olivat 1. Vakituinen työ ja turvallinen työsuhte, 2. Esimiehen vuorovaikutustaidot ja 3. Perehdytys työtehtäviin ja talon tapoihin.



Kuvio 12. Vakituinen työ ja turvallinen työsuhde

Työsuhteen turvallisuus oli tärkein työhyvinvoinnin tekijä. Voidaan siis olettaa, että työntekijät kokevat vakituudessa työssä toimeentulonsa turvatuksi, mikä näkyy niin työelämässä kuin muillakin elämänalueilla. Työn ja uran jatkuvuus ja organisointi ohjaa omaa toimintaa, jota voidaan myös ennakoida mahdollisimman tarkkaan. Vakituiset työntekijät kokevat työnantajansa turvallisen organisaationa, jossa ei ole irtisanomisia, yt-neuvotteluja tai tulosvaroituksia. He kokevat, että toiminta on luotettavaa ja tasaista kehitystä. Työsuhteen vakinaisuus ja turvallisuus koetaan tärkeämmäksi kuin tehtävien mielekkyys ja etenemismahdollisuudet. Työsuhteen turvallisuus on entistä tärkeämpi tavoite tämän päivän pätkätöiden ja irtisanomisten aikakaudella.

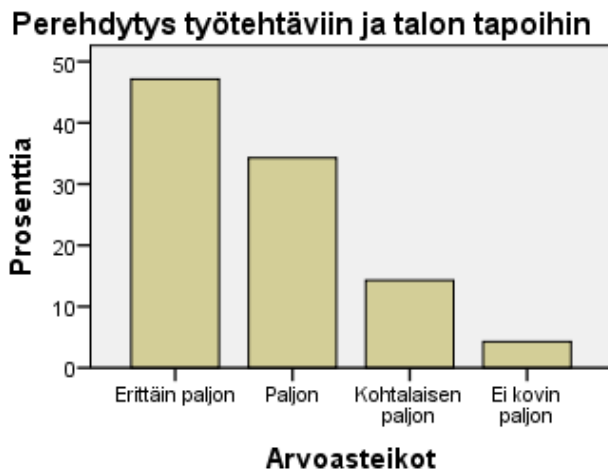


Kuvio 13. Esimiehen vuorovaikutustaidot



Esimiehen vuorovaikutustaidot nousivat toiseksi tärkeimmäksi tekijäksi työhyvinvoinnissa. Ihmissuhdeongelmat ja puutteelliset vuorovaikutustaidot ovat arkipäivää hyvin monella työpaikalla. Tämän tyyppinen ongelma voi lamauttaa koko työyhteisön, minkä seurauksena syntyy kuppikuntia, vetäydytään syrjään, luottamus horjuu, kyräillään, mustamaalataan, selkään puukotetaan tai ei olla puheväleissä kaikkien kanssa. Valitettavasti usealta esimieheltä puuttuvat tarvittavat vuorovaikutustaidot.

Esimiehen tulisi vaikuttaa ja johtaa muita. Sosiaaliset taidot, kyky asialliseen vuorovaikutukseen sekä hyvät käytöstavat kuuluvat esimiehen perusosaamiseen. Esimies on keskeisessä roolissa työyhteisön toiminnassa ja sen aikaansaamissa tuloksissa. Vaikka esimies on pätevä tai osaava ammattilainen työssään, se ei yksinomaan riitä, jos häneltä puuttuu kyky kunnioittaa ja huomata toiset ihmiset. Kaiken kaikkiaan esimiehen persoonana ratkaisee merkittävästi enemmän kuin hänen osaamisensa ja pätevyytensä. Esimies rakentaa yhteishenkeä ja yhteisöllisyyttä työyhteisöön, mikä viime kädessä on paras selviytymiskeino näinä epävarmoina aikoina.



Kuvio 14. Perehdytys työtehtäviin ja talon tapoihin

Perehdytyksellä tarkoitetaan niitä toimenpiteitä, joiden avulla uudelle työntekijälle esitellään hänen uutta työpaikkaansa ja työtehtäviin liittyviä perusasioita sekä työpaikan muita sääntöjä. Perehdyttäminen mielletään usein koskevan niin nuoria kuin kokeneitaakin uusia työntekijöitä. Perehdyttämisen muita kohteita ovat muutostilanteet, lyhytaikaiset työntekijät ja työharjoittelijat.

Nykypäivän työelämässä muutostilanteet ovat lähes jokapäiväistä toimintaa. Esimerkiksi organisaation sisällä voivat työtehtävät vaihtua hyvin nopeassakin tahdissa, jolloin perehdyttäminen voi jäädä pinnalliseksi. Pitkään poissaolleet ja työhön takaisin palaavien henkilöiden perehdyttäminen työtehtäviin saattaa jäädä vähälle huomiolle, koska oletetaan, että hän on talon henkilöstöä ja osaa tehtävät. Lisäksi oleellinen muutos organisaation toiminnassa ja tavoitteissa vaatii perehdytykselle oman aikansa.

Lyhytaikaiset työntekijät ja työharjoittelijat jäävät usein ulkopuolelle tai hyvin lyhyelle perehdyttämiselle. Perehdytyksen kulmakiviä voivat olla seuraavat tekijät: perehdytykseen varataan liian vähän aikaa, perehdytyksessä annetaan liian paljon tietoa liian lyhyessä ajassa ja perehdyttäjää ei ole vastuutettu tehtävästään.

## 5.8 Työilmapiiriin vaikuttavat tekijät

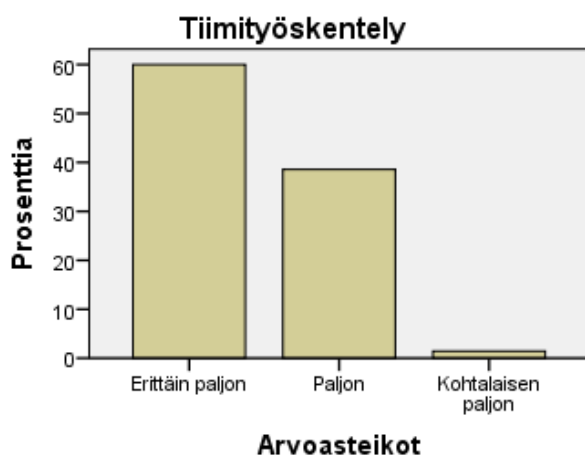
Kysymyspatterilla kaksi haettiin vastauksia niihin tekijöihin, joilla on myönteinen vaikutus hyvään työilmapiiriin. Ykköseksi nousi työkavereiden/tiimin antama tuki tarvittaessa. Toiseksi myönteiseksi tekijäksi nousi tiimityöskentelyn merkitys ja kolmanneksi tekijäksi miellettiin esimiehen antama tuki.



Kuvio 15. Työkavereiden/tiimin antama tuki tarvittaessa

Työ ja työssä käyminen on yleisesti ihmisen terveyttä ja hyvinvointia tukeva elementti. Hyvä työ ja työympäristö edistävät työssä jaksamista ja työhyvinvointia. Tutkimusten mukaan esimies, työyhteisö ja työmotivaatio ovat yhteydessä työhyvinvointiin. Kyselyn

perusteella voidaan päätellä, että hyvän työilmapiirin tunnusmerkkejä ovat työntekijöiden keskinäinen luottamus, hyvät keskinäiset suhteet, hyvä yhteistyö ja moraalit, työtovereilta saatava tuki sekä työryhmän kyky käsitellä ristiriitoja rakentavalla tavalla. Mitä paremmat ovat henkilöstön keskinäiset suhteet ja mitä enemmän he tuntevat saavansa työkavereiltaan tukea, sitä paremmaksi henkilöstö kokee henkisen työhyvinvointinsa.

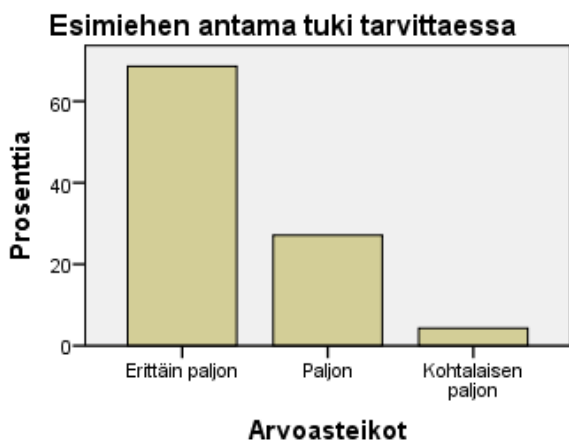


Kuvio 16. Tiimityöskentely

Tiimeistä puhutaan hyvin innokkaasti, vaikka välttämättä ei osta erottaa sitä, miten tiimi eroaa työryhmästä. Tiimityöstä voidaan puhua silloin, kun sille kehittyy moraalisen vastuun ja sitoumuksen tunne sekä pyrkimys keskinäiseen yhteisyyteen. Aikaisemman yksilötavoitteen sijaan tiimeistä löytyy toisiaan täydentäviä taitoja ja sen jäsenet ovat sitoutuneet yhteisiin tavoitteisiin sekä tiimin jäsenet kokevat olevansa yhteisvastuussa suorituksestaan. (Manka 2010, 96.)

Vastauksien pohjalta voidaan päätellä, että hyvän työilmapiirin syntymiseen vaikuttaa hyvä ryhmätyö. Tiiminmuodostus alkaa ryhmästä, jota valmennetaan tai perehdytetään joltain tehtävää varten. Tällöin tiimistä kehittyy vähitellen joukkue, jolle voidaan uskoa vaativampia tehtäviä. Tähän pääseminen voi viedä vuosia, ja siksi siihen pyrkiminen vaatii pitkäjänteisyyttä ja järjestelmällisyyttä. Koulutuksen avulla tiimien tehtävät omakсутaan nopeasti ja tiimien toimivuutta voidaan parantaa. Ryhmästä syntyy toisia auttamalla joukkue, joka myöhemmin jalostuu erilaisuuden sietokyvystä tiimiksi. Juuri tässä tiimin muodostumisen vaiheessa on eniten ongelmia johtuen erilaisuuden hyväksymi-

sestä. Jokaisen on hyvä muistaa, ettei työryhmää voi itse valita, on vain tultava jokaisen kanssa toimeen tehtävän vaatimalla tasolla.

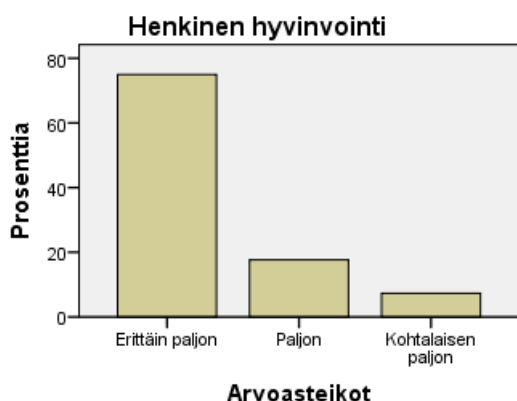


Kuvio 17. Esimiehen antama tuki tarvittaessa

Aikaisempien tulosten perusteella työntekijät saavat paljon tukea toisiltaan, jos he uskaltavat luottamuksellisesti kääntyä työkaverin puoleen. Myös hyvin tärkeäksi työhyvinvoinnin tekijäksi koetaan esimiehen antama tunnustus ja tuki työhön ja sen tekemiseen työyhteisössä. Tutkimuksessa mukana olleiden henkilöiden keski-ikä oli korkea ja lähes kolmannes työntekijöistä siirtyy eläkkeelle seuraavien kymmenen vuoden kuluessa. Tässä tilanteessa on osaamisen varmistaminen ja siirtäminen sekä monialainen johtaminen tärkeää. Erityisesti työssä jaksamista, jatkamista ja henkilöstön työhyvinvointia edistävä johtaminen korostuvat. Jokainen työntekijä kantaa oman vastuunsa työn sujumisesta ja työyhteisön toimivuudesta.

## 5.9 Työssä jaksamiseen vaikuttavat tekijät

Työssä jaksamisen kolme keskeisintä tekijää olivat henkinen hyvinvointi, oman elämän hallinta ja terveydentila.

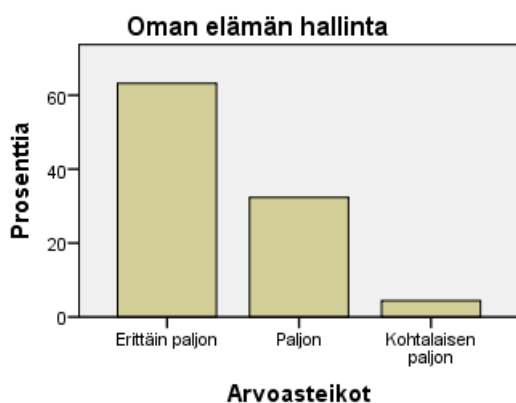


## Kuvio 18. Henkinen hyvinvointi

Tyytyväisyys elämään ja työhön, aktiivisuus, kohtuullisuus sietää epävarmuutta ja vastoinkäymisiä sekä oman itsensä hyväksyminen puutteineen ja vahvuuksineen ovat henkisen hyvinvoinnin tunnusmerkkejä. Henkistä hyvinvointia työssä voidaan edistää monella tavalla. Keskeisiksi hyvinvointia lisääviksi asioiksi kirjattiin seuraavat asiat: hyvä työn organisointi, yhteistyö, uralla etenemisen mahdollisuus, edellytys vaikuttaa omaan työhönsä, sopivat työn psyykkiset vaatimukset sekä työoloihin sopiva hyvä esimiestuki.

Monella työpaikalla henkinen kuormitus voi olla ali- tai ylikuormitusta määrällisesti tai laadullisesti. Kun kuormittavuus tekijät alkavat vaikuttaa työntekijän/työntekijöiden terveyteen haitallisella tavalla, on syytä ryhtyä toimiin. Erilaiset kuormittumiseen vaikuttavat tekijät ovat kaikki työhön sisältyvät vaatimukset ja erilliset kuormitustekijät yhdessä. Työntekijä itse voi vaikuttaa kuormittumiseensa esimerkiksi työtapojen valinnalla. Työn henkiseen kuormittavuuteen vaikuttavat työn vaatimusten kasvu, päätöksentekomahdollisuuksien puuttuminen, kiireinen työtahti, työn henkinen raskaus, työn sisältö, ammattitaito, työyhteisön toimintatavat, vaikutusmahdollisuuksien puuttuminen ja yksilölliset ominaisuudet. Edellä luetellut kuormittavuustekijät voidaan helposti yhdistää ruokapalvelutuotannossa esiintyviin kuormitustekijöihin. Erillisiä kuormitustekijöitä ovat esimerkiksi yksilön omat ominaisuudet ja yhteiskunnalliset tekijät.

Oma elämänhallinta voidaan määritellä kokonaisuudeksi, joka sisältää kaikki merkittävät elämän osa-alueet. Työntekijöiden hyvinvointia voidaan määritellä työhön liittyvänä elämänhallintana eli kyynä hoitaa eteen tulevia tilanteita ja asioita. Keskeistä tälle hallinnalle ovat työntekijän taidot, joita edellytetään työtehtävistä selviytymiseen. Elämänhallinnan tunne näkyy työntekijän arviossa oman työnsä sujumisessa.

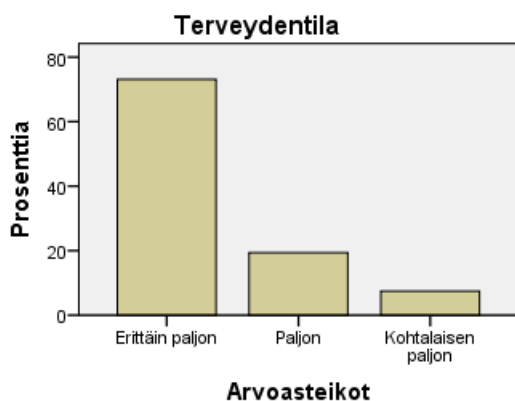


## Kuvio 19. Oman elämän hallinta

Elämänhallinta tarkoittaa kykyä selvitä haasteista, joita ihminen itse ja ympäristö hänelle asettaa. Hallinnan tunteeseen sisältyvät sellaiset fyysiset, psyykkiset ja sosiaaliset voimavarat, joiden avulla ihminen pystyy käsittelemään ongelmiaan omatoimisesti ja tavoitteellisesti.

Elämänhallinnan merkittävimmät osa-alueet ovat työ, perheyhteisö, sosiaalinen asema, asuminen, terveydentila ja muut elämisen resurssit. Ihminen, jonka elämänhallinta on hyvä, kykenee pitämään ohjat omissa käsissään ja luottaa itseensä omassa toiminnassaan. Henkilön persoonallisuus voidaan nähdä muuttuvana ja kehittyvänä koko työuran ajan. Valitsemillaan ratkaisuilla ja päätöksillä hän ottaa aina uuden kehitysaskelen elämänhallinnassaan. Näillä valinnoillaan hän kartuttaa omia valmiuksiaan selvitä työssään ja elämässään. Edellä mainitut hyvinvointitekijät ovat realistisia ja helposti toteutettavissa, mikäli työnantaja haluaa niihin panostaa. Lisäksi hyvät johtamiskäytännöt ovat edellytyksenä onnistuneelle palkitsemiselle.

Työntekijöiden kiinnostus omasta terveydestään ja hyvinvoinnistaan on lisääntynyt viime vuosien aikana voimakkaasti. Merkkejä tästä kehityssuunnasta kertoo esimerkiksi se, että julkisesti käydään hyvin vilkasta keskustelua ravinnon ja liikunnan merkityksestä terveyden tukipilarina. Alla oleva kuvio kertoo, miten paljon työntekijät haluavat panostaa omaan terveyteensä ja parempaan elämänlaatuunsa.



Kuvio 20. Terveydentila

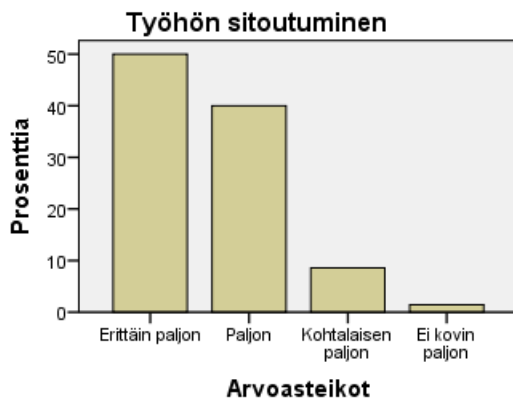
## 5.10 Työnantajan järjestämät hyvinvointitekijät

Kysymyksessä neljä tiedusteltiin työnantajan järjestämiä hyvinvointitekijöitä, joilla voisi olla vaikutusta työssä jaksamiseen. Kyselyyn vastanneiden työntekijöiden mielestä tuloksellisuuden tulee jatkossa korostua palkitsemisessa. Kirjallisten vastausten perusteella tuloksellisuudesta palkitseminen herätti kiinnostusta. Työnantajan kolme vaikuttavinta hyvinvointitekijää ovat 1. tuloksellisuudesta palkitseminen, 2. työelämän joustavuus, 3. muu, positiivinen palaute.

Edellä mainitut hyvinvointitekijät ovat realistisia ja helposti toteutettavissa, mikäli työnantaja haluaa niihin panostaa. Organisaation kehittämiskäytännössä kannattaa ottaa huomioon työntekijöiden saavutusten huomiointi ja konkreettinen palkitseminen. Lisäksi hyvät johtamiskäytännöt ovat edellytyksenä onnistuneelle palkitsemiselle.

## 5.11 Omat prioriteetit hyvinvointiin

Kysymyksessä viisi tiedusteltiin työntekijöiden omia näkemyksiä ja tekijöitä, joilla on vaikutusta omaan hyvinvointiin ja tuloksellisuuteen. Työhön sitoutuminen, motivaatio ja jaksaminen nousivat kyselyn tärkeimmiksi tekijöiksi.

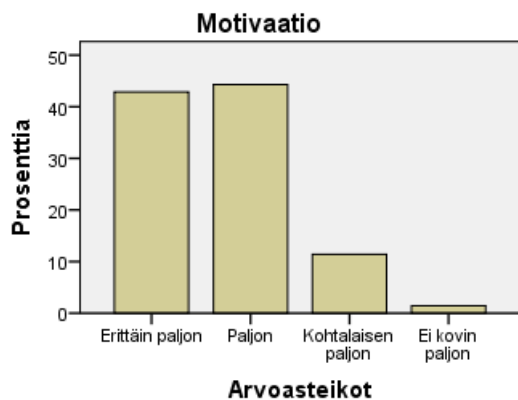


**Kuvio 21.** Työhön sitoutuminen

Työelämä Suomessa on muuttunut merkittävästi viime vuosikymmenten aikana. Palkansaajien koulutustasot ovat muuttuneet ja ammatit ovat palveluvaltaistuneet. Tästä

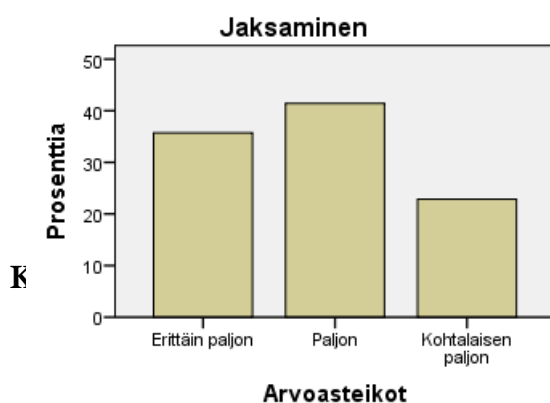
huolimatta tutkimuksen mukaan työntekijöiden työhön sitoutuminen on edelleen vankkaa.

Henkilöstön motivaatiolla on suuri vaikutus organisaation tehokkuuteen ja kustannuksiin. Motivoitunut työntekijä saa yhtä paljon tulosta aikaan kuin monta huonosti motivoitunutta työntekijää yhteensä. Tutkimuksen mukaan voidaan olettaa, että työntekijät kokevat tekevänsä mielekkäitä asioita ja kokevat saavansa arvostusta työyhteisön jäsenenä. Motivoitunut työntekijä toimii tuottavasti ja on ylpeä aikaansaannoksistaan.



**Kuvio 22.** Motivaatio

Työhyvinvointi pienentää sairauspoissaolo-, työkyvyttömyys- ja tapaturmakustannuksia. Lisäksi se parantaa työtyytyväisyyttä, motivaatiota ja jaksamista. Kyselyn mukaan yhdeksi tärkeäksi haasteeksi koettiin oma jaksaminen, mikä osaksi selittyy vastaajien korkeasta keski-ikästä. Ateriapalvelutyö on fyysistä ja aikasidonnaista työtä. Lisäksi ateriapalvelutyössä työntekijöillä ei yleensä ole suuria keinoja vaikuttaa omaan työtaakkaansa ja -viihtyvyyteensä. Tästä johtuen on tärkeää perustella johdolle syyt, miksi henkilöstön työolosuhteisiin, viihtymiseen ja jaksamiseen kannattaa suhtautua vakavasti.





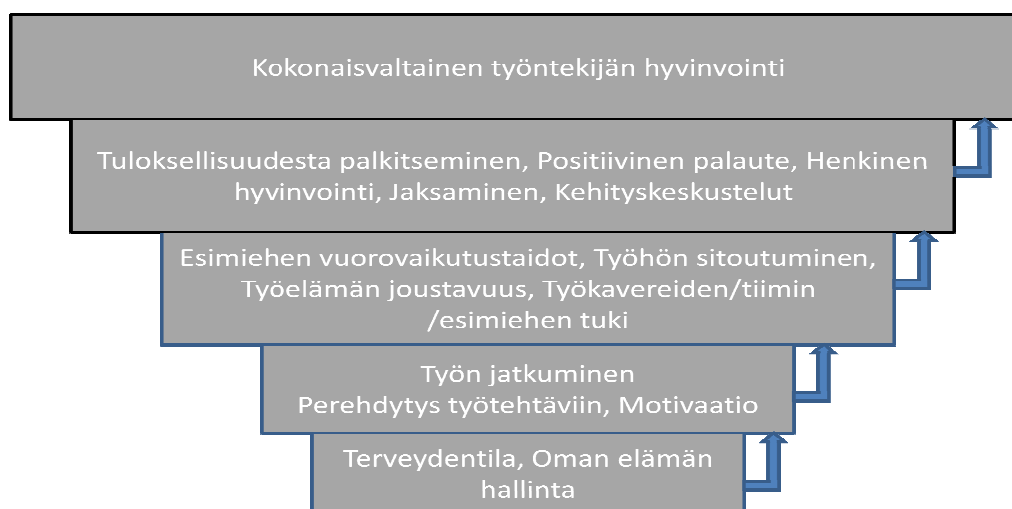
Työssä jaksamisen edellytys on työkyvyn ja työtehtävien vaatimusten tasapaino. Jos näiden kahden välillä vallitsee epätasapaino, se heikentää työkykyä, josta seuraa työuupumusta ja pahimmassa tapauksessa loppuun palamista, joka saattaa tehdä työntekijän pitkäaikaisesti työkyvyttömäksi. Monilla tavoilla voidaan vaikuttaa työntekijöiden työssä jaksamiseen. Työterveyshuollon rooli on tärkeä jaksamiseen liittyvien toimenpiteiden koordinoijana. Työnantaja voi vastaavasti tukea työntekijää muutosmahdollisuuksia selvittämällä.

## 6 Tutkimustulokset

### 6.1 Kokonaisvaltainen hyvinvointi

Alla olevassa taulukossa on yhteenveto tutkimuksessa esiin nousseista kokonaisvaltaisista hyvinvointitekijöistä. Esiin nousivat yksilölliset terveystekijät, kuten terveydentila ja elämänhallinta. Seuraavaksi työhyvinvoinnin hierarkiassa ovat työn jatkuvuus, sujuvuus ja motivaatio. Kolmannella portaalla esiin nousevat työyhteisön arkipäiväinen toiminta ja sosiaaliset suhteet. Neljännellä portaalla korostuvat työnantajan antama palaute, palkitseminen ja työolosuhteet. Saako työntekijä älyllistä palautetta, millaisia haasteita hänellä on ja miten hän haluaa kehittää itseään? Tärkeää on muistaa, että ihmisen elämä on kokonaisuus, joka koostuu yksilön henkisestä ja fyysisestä hyvinvoinnista, joiden katsotaan kulkevan käsi kädessä eikä niitä voida erottaa toisistaan.

Taulukko 2. Kokonaisvaltainen hyvinvointi



Hyvinvoinnilla on suuri merkitys työelämän laadun kokemiseen ja jaksamiseen. Tässä tutkimuksessa hyvinvointiin miellettiin kuuluvaksi oma terveydentila, elämänhallinta, työtehtävien hallinta ja motivaatio, sosiaaliset suhteet, yksilökohtainen jaksaminen ja stressin kokeminen. Ihmisille voidaan kehittää monenlaisia omaehtoisia hyvinvointi- ja terveystalvueluita, joiden avulla voidaan houkuttaa ihmisiä huolehtimaan omasta hyvinvoinnistaan. Yleisesti ottaen työntekijöiden viihtyminen työssä lisää työn tuottavuutta.

Kehittämisen haasteet ovat moninaiset ja niiden voittaminen vaatii johdolta osaamista ja ymmärrystä. Kesti (2010, 39–44) mukaan kehittämisen seitsemän keskeistä sudenkuoppaa ovat seuraavat tekijät:

1. *Noin 20 prosenttia työyhteisöryhmistä kykenee kehittymään omatoimisesti, 80 prosenttia ei siihen pysty.*

Johto kuuntelee yleensä mieluummin niitä, joilla on onnistumisia enemmän kuin epäonnistumisia. Sama ilmiö pätee usein esimiehen ja alaisten välillä. Tällöin johto saa väärän käsityksen koko organisaation tilanteesta. Tuottavuuden ja laadun parantamiseksi olisikin tärkeämpää pitää yhteyttä siihen esimieheen, joka ei onnistu tavoitteiden saavuttamisessa. Tuottavuus syntyy kuitenkin enemmistön toimintatavoista. Siksi kehittämisen systemaattinen ote parantaa työn sujuvuutta ja toimintamalleja koko organisaatiossa, huomioiden myös työpaikoille piiloutuneen kehityspotentiaalin.

2. *Sähläämiseen on aikaa, kehittämiseen ei.*

Virheiden vähentämiseen ja työn sujuvuuden kehittämiseen ei tahdo löytyä aikaa. Syntyy kierre, jossa ongelmien ratkaisusta tulee tulipalojen sammuttelua eikä organisaatio kykene oppimaan tekemistään virheistä. Tämän seurauksena pesiytyy perustyöhön ulkopuolista, turhaa työtä, jonka osuus kokonaistyöajasta saattaa olla jopa viidenneksen eli yhden työpäivän verran viikossa. Tärkeää on vähentää sähläystä ja turhaa työtä.

3. *Kehittämiseen panostettu aika tärvellään virheiden märehähtämiseen.*

Organisaatiossa haaskataan aikaa ongelmien jauhamiseen, jolloin käynnistyy haitallisia syylistämis- ja puolustusmekanismeja. Ongelmakeskeinen käyttäytyminen organisaatioryhmissä vahvistaa kehittämisessä epäonnistuvien ja onnistuvien välistä kuilua. On syytä kuunnella jälleen kerran myös ei-onnistujia ja toteuttaa organisaation kehittyminen niin tehokkaasti, että jokainen työyhteisöryhmä saa aikaan onnistumisia oman toimintansa kehittämisessä.

4. *Johdon näkemys poikkeaa liikaa henkilöstön näkemyksestä.*

Johdon ja henkilöstön näkemykset eivät kohtaa, koska johtajat yleensä kuuntelevat mieluummin onnistujien vähemmistöä. Organisaation menestymisen kannalta kehittämissuositusten on tultava työntekijöiltä ja työryhmiltä itseltään, jotta työn sujavuus ja työhön sitoutuminen paranee tekemisen tasolla. Työntekijöiden kokemus ja asiantuntemus ovat mitä parhaimpia optimaalisia väyliä silloin, kun pyritään parantamaan koko yrityksen tuottavuutta ja liikevaihtoa.

5. *Ammattitaitoa muutoksen toteuttamiseen ei ole.*

Harva yritys itsenään on muutoksen toteuttamisen ammattilainen. Jos yritys kääntyy ulkopuolisen kehittämissuositusten puoleen, on vaadittava sellaista palvelua, joka tuottaa konkreettista hyötyä organisaatiolle. Mallikkaasti tuoteistettu ja tuloksellinen kehittämissuositus hyödyntää myös tietotekniikkaa eikä kulu liikaa organisaation omaa työaikaa. Toteutettavien kehittämissuositusten pitää istua organisaation johtamisjärjestelmään systemaattisena ja tehokkaana osana jatkuvaa henkilöstötuottavuuden parantamista.

6. *Syyllyttäminen estää oppimista*

Syyllyttämis- ja puolustusmekanismeja aktivoivat probleemalähtöiset toimintatavat kannattaa huomioida ja muuttaa ratkaisukeskeisiksi. Esimerkiksi ilmapiirikyselyllä voidaan kartoittaa työpaikan ongelmia, mutta ne eivät tarjoa keinoja ongelmien käsittelyyn. Ihmisten tyypillinen tapa ratkaista kiusalliset asiat on selittää ne pois. Työpaikoilla ajaututaan helposti tietämisen ja tekemisen väliseen kuiluun, jossa ongelmat tiedostetaan mutta niitä ei kyetä ratkomaan rakentavasti. Ominaista on, että 80 % työyhteisön jäsenistä lakaisee ongelmat maton alle, jolloin ne vain ruokkivat negatiivisia tunteita ja estävät uuden oppimisen.

7. *Esimiehillä ei ole riittävästi valtaa tehdä tuottavuutta ja työvähytyyttä parantavia toimenpiteitä.*

Esimiehillä on liian vähäinen valta tehdä muutoksia yhdessä tiiminsä kanssa, ja he joutuvat kysymään hyväksyntää johdolta. Johto vastaavasti on kiireinen ja heillä on paljon tärkeämpää tulevaisuutta koskevia kysymyksiä ratkaistavanaan,

joten pieniltä tuntuvat käytännön asiat jäävät isompien ongelmien varjoon. Toisaalta monesta pienestä käytännön toimenpiteestä muodostuu mittava tuottavuuden parannus. Esimiehet joutuvat selittämään työntekijöille, miksei asioita saada kuntoon, mikä turhauttaa ja sopeuttaa työntekijät sellaiseen johtamiskulttuuriin, jossa konkreettisia parannusideoita on turha ehdottaa, sillä ne eivät johda mihinkään. Yksinkertaistettuna on parempi olla hiljaa kuin pettyä. Näin organisaatio vajoaa sosiaalisen laiskottelun tilaan. Esimiehien tulee olla perillä organisaation strategiasta sekä omasta vallastaan ja vastuustaan. Töiden organisoimisen lisäksi esimiestoimintaan kuuluu jatkuva kehittäminen ja ponnistelua tavoitteiden saavuttamiseksi. Henkilöstötuottavuuden kehittäminen epäonnistuu, jos henkilöstötuottavuuden kehittämistä ja parannuksia edistäviä toimenpiteitä kierrätetään ylimmässä johdossa tai jos päätökset ovat sidotut tiukkaan vuosibudjettiin. Strategisen henkilöstötuottavuuden keskeinen aines on työn sujuvuutta parantavien käytännön parannusten jalkauttaminen työyhteisöjen omaan päätösvaltaan.

(Kesti 2010, 39–44.)

Tuottavuutta ja kustannustehokkuutta voidaan parantaa työhyvinvoinnilla. Hyvinvoiva henkilöstö tuottaa sellaisia palveluita, joista asiakkaat ja sidosryhmät ovat tyytyväisiä. Kuten jo aiemmin ilmeni, niin yritykset ovat saaneet takaisin 10 – 20-kertaisina sijoittamansa varat, eli taloudellisilla menetyksillä ja henkilöstön hyvinvoinnilla on selvä yhteys.

Vallankäytöllä ja pakottamalla ihmisiä ei saada aikaan tehokasta toimintaa. Yksittäisen työntekijän ymmärrys kokonaisuudesta niin asiakkaan kuin strategian kannalta on merkittävässä ja tärkeässä roolissa. Esimiehen tehtävä on auttaa alaisiaan ymmärtämään, mikä on heidän osuutensa työyhteisön kokonaisuudessa. Erityisen tärkeää on saada henkilöstö itse innostumaan omasta työhyvinvoinnistaan ja toimimaan sen eteen. Esimiehen valta perustuu lähinnä mittareiden asettamiseen, joita kohden pyritään koko organisaation toimesta kulkemaan.

## 7 Pohdinta

Tämän opinnäytetyön teoreettinen viitekehys perustuu tuottavuuden parantamiseen ihmisen kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin panostamalla. Kuviossa 5 kuvataan, mitkä tekijät vaikuttavat keskeisesti työhyvinvointiin. Organisaatio, esimiestoiminta, ryhmähenki ja työolosuhteet sisältyvät olennaisena osana kokonaisvaltaiseen työhyvinvointiin.

Kun organisaatio päättää panostaa työntekijöiden kokonaisvaltaiseen työhyvinvointiin, on sille tehtävä pitkän tähtäyksen tavoite. Tahtotilan saavuttamiseksi olisi löydettävä systemaattinen strategia tai toimintasuunnitelma. Mittaristo ja kehittämistoimenpiteet eivät voi koostua pelkästään euromääräisistä mittareista, vaan niiden rinnalle pitää löytää kunkin toimintokokonaisuuden laatua, vaikuttavuutta ja asiakasnäkökulmaa tukevia tavoitteita. Tarkoitus on saada kokonaisuudesta muutama mittari tai seurantamittaristo, joka pitää sisällään osatuottavuuksia kuvaavia näkökulmia.

Taitava johtaminen on taitolaji. Toimivassa ja demokraattisessa organisaatiossa työntekijä saa toimia sellaisessa työyhteisössä, jossa kaikkia kuunnellaan, arvostetaan ja kohdellaan oikeudenmukaisesti. Työ, jossa on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä ja kehittää sitä, saa työntekijän motivoitumaan ja innostumaan ihan eri tavalla kuin ilman näitä mahdollisuuksia. Johtajan vaikutus työilmapiiriin on avainasemassa. Lähiesimiehellä tulee olla tuki työhönsä ylemmältä johdolta. Lähiesimies on keskeisessä asemassa tavoitteiden, toiminnan ja puitteiden ylläpitäjänä ja kannustajana. Rehdisä ja avoimessa ilmapiirissä tieto kulkee kitkattomasti ja niin myönteinen kuin kriittinenkin palaute annetaan suorasti. Jokaisen työntekijän tulisi saada kokea olevansa samanarvoinen johtajalleen, mutta silti heidät tulisi ottaa yksilöinä huomioon.

Johtajuudesta puhuttaessa esimiesten itsetuntemus nousee merkitsevään rooliin. Paineen sieto niin ylemmältä kuin alaistenkin taholta vaatii vahvaa fyysistä ja psyykkistä kestävyyttä. Kaikki toiminta perustuu arvoihin. Koko työyhteisön rehellisyys, oikeudenmukaisuus, kohtuus, avoimuus ja välittäminen luovat hyvän ilmapiirin mahdollisuuden. Myös luontoa ja sen puhtautta on tärkeää vaalia ajatellen tulevia sukupolvia. Kun ympäristön käsitys itsestä on yhtäläinen oman käsityksen kanssa, sujuu kaikki paremmin. Tärkeää on arvostaa itseään sellaisena kuin on ja luottaa toimintaansa. Nöyr-

tymiseen ja omien heikkojen puolien hyväksymiseen on kannustettava. Samoin omien hyvien puolien tiedostaminen ja hyväksyminen itsessään avaavat mahdollisuuden itsearvostukseen ja myös muiden arvostukseen sekä itsensä kehittämiseen. Itsensä kanssa sinut olevalla johtajalla ei asema korostu niin, että hän unohtaisi kuulemisen ja yhteisen hyvän eteen toimimisen. Lisäksi vaaditaan kykyä asettua toisen ihmisen asemaan, eli tunneälyä, joka on oleellinen tekijä muodostettaessa toimivaa työyhteisöä.

Oman kehittymisen ja osaamisen yhtenä lähtökohtana on realistinen näkemys omista vahvuuksista ja kehittämiskohteista. Antaminen ja vastaanottaminen ovat keskeisiä tekijöitä kaiken kehittymisen ja oppimisen kannalta. Työntekijän pitää itse ottaa vastuu omasta jaksamisestaan ja opetella priorisoimaan omia työtehtäviään ja joustaa silloin kun se on mahdollista.

Tässä tutkimuksessa työhyvinvointiin liittyväksi miellettiin paljon muutakin kuin työpaikkaliikunta, joksi se usein mielletään. Esille nousi myös henkinen puoli, josta vastaavat ihmiset itse. Jokaisen työntekijän omat henkilökohtaiset asenteet ja arvot muodostavat kirjoittamattomia käytäntöjä ja pelisääntöjä. Jokaisella työntekijällä on oma yksilöllinen tapansa asennoitua ja arvottaa asioita elämässään. Jokainen työntekijä määrittää itse omalta osaltaan työhyvinvointia.

Työpaikalla kaikki työntekijät vaikuttavat toisiinsa enemmän tai vähemmän. Siksi olemme kaikki vaikuttamassa omaan ja toisten työhyvinvointiin asenteillamme ja arvoillamme. Jokaiselle työntekijälle muodostuu oma näkemyksensä siitä, mitä työhyvinvoinnilla tarkoitetaan ja mitä se on. Tätä määritelmää työntekijä vertaa työpaikalla vallitsevaan realiteettiin. Mikäli oman määritelmän ja työpaikalla vallitsevan realiteetin välillä on suuri ristiriita, voidaan olettaa, ettei työntekijä koe olevansa erityisen työhyvinvoiva.

Työhyvinvointiin vaikuttaa myös työn ulkopuolinen elämä. Monenlaiset vastoinkäymiset elämässä vaikuttavat jaksamiseen ja kykyyn suoriutua töistään. Esimerkiksi työntekijän läheinen saattaa sairastua vakavasti, työntekijän parisuhteessa on ongelmia tai työntekijällä on isoja henkilökohtaisia ongelmia päihteiden kanssa. Tällaiset asiat vaikuttavat koko työyhteisöön. Työhyvinvointi ei ole mitään sellaista, jonka työnantaja voi tuosta

vaan halutessaan antaa. Tietysti työnantajan täytyy huolehtia oma osuutensa mahdollistamalla hyvät puitteet työhyvinvointiin, mutta suurelta osin työntekijät itse vastaavat työyhteisön työhyvinvoinnista. Se, miten työntekijät asennoituvat työhönsä ja toisiinsa, merkitsee huomattavasti.

Työelämässä joillakin on muita enemmän mahdollisuus vaikuttaa asioihin riippuen heidän asemastaan, osaamisestaan ja karismastaan, mutta jokaisella on mahdollisuus vaikuttaa. Valitettavasti vaikuttaminen usein tapahtuu kuitenkin negatiivisessa mielessä. Henkilön huono käytös tai huolimaton työasenne pilaavat työhyvinvointia. Ei sovi ihmetellä, että tässäkin kyselyssä työntekijät vastasivat arvostavansa eniten hyviä työkavereita ja tiimityötä.

On järjetöntä ajatella, että kaikki asiat olisivat sataprosenttisesti hyvin työpaikalla. Aina löytyy jotain parannettavaa. Arvokkainta on, että kokonaisuutena voimme olla asioihin tyytyväisiä ja jopa onnellisiakin. Kantamalla oman osuutemme kekoon *vastuuntuntoisesti*, voimme luoda entistä paremmat edellytykset työhyvinvoinnille. Meillä kaikilla on mahdollisuus parantaa työilmapiiriä ja saada ihmiset onnellisimmiksi olemalla ystävällisiä, kunnioittavia ja kohteliaita työkavereita kohtaan. Tunnumme vastuuta oman työn lisäksi työtoveristamme työpaikallakin. Jokainen meistä halutessaan pystyy siihen.

Työnantajalla on työnjohto-oikeuden ja henkilöjohtamisen perusteella mahdollisuus vaikuttaa työpaikan ihmissuhteisiin ja kehittää sosiaalista tukea työyhteisöissä. Työhyvinvointi koostuu yksilökohtaisista kokemuksista ja työoloista. Työolojen näkökulmasta työhyvinvointi voidaan nähdä työn ja organisaation ominaisuutena. Lisäksi työhyvinvointi voidaan määritellä subjektiivisina kokemuksina ja terveyden ja työkyvyn tiloina, joissa korostetaan turvallista, terveellistä ja tuloksellista työtä sekä hyvää johtamista. Yksilökohtaisessa määritelmässä korostetaan elämänhallintaa, työn mielekkyyttä ja palkitsevuuutta sekä myös terveyden, turvallisuuden, arvostuksen, oikeudenmukaisuuden ja onnistumisen kokemusta.

Yrityksen kannattaa panostaa henkilöstöjohtamisen kehittämiseen, koska sillä on suuri vaikutus kilpailukykyyn. Oikealla henkilöstöjohtamisella vaikutetaan organisaation työ-



menetelmiin ja osaamisen kehittämiseen, jolloin tuottavuus ja työhyvinvointi paranevat. Lisäksi kiire laskee innovatiivisuutta, sillä parhaat ideat syntyvät leppoisissa olosuhteissa. Luova jännite ja kollegoiden kanssa keskustelut synnyttävät uusia ideoita. Henkilöstö ei viihdy kireässä ja ahdistavassa työilmapiirissä. Jos organisaatiossa ylikorostuu asiantuntijajohtaminen, ei työntekijöiden kokemuksia osata arvostaa. Kokemuksen ja uuden tiedon yhdistämistä tulisi hyödyntää, koska sillä voidaan synnyttää uusia ideoita toiminnan kehittämiseksi. Kyvykäs organisaatio tekee toimivia investointipäätöksiä, joissa epäonnistumisen riski on minimoitu.

Työnantajalla on monenlaisia keinoja tukea työntekijöitään. Esimerkiksi yksityisen elämäntilanteen osuutta voi työnantaja tukea yksilöllisillä työaikajoustoilla. Tehokkain vaikutuksen tapa voi tapahtua vain työolosuhteiden laadun kautta. Tutkimuksen kyselyssä esille nousseet tavoitteet, kuten työturvallisuus, työkyky ja työssä jaksaminen sekä henkinen hyvinvointi ovat työhyvinvointia ja osana kokonaiselämän hyvinvointia. Kehittämiskäytänteissä tulee keskittyä tärkeisiin tehtäviin ja kiireen vähentämiseen. Palkkauksessa tulee huomioida työn vaativuus ja työntekijän kyvykkyys. Työtehtävien selkeät ohjeet ja määrittelyt, hyvä organisointi, ajanhallintataitojen kehittäminen sekä työn suunnittelu ja tavoitteen asettelu ovat keskeisiä kehittämiskohteita.

Tuottavuuden mittaamisessa on järkevää ymmärtää työntekijätason tuottavuustekijöitä. Tämän tutkimuksen pohjalta voidaan päätellä, että työn sujuvuuteen, ohjaukseen ja kehittämiseen kehitettävät mittarit antavat uusia eväitä johtamiseen nimenomaan tuottavuuden näkökannalta. Yksittäisen työntekijän ymmärrys kokonaisuudesta on asiakkaan ja strategian kannalta merkittävässä ja tärkeässä roolissa. Jokaisen esimiehen tulisi auttaa alaisiaan ymmärtämään heidän oma osuutensa tässä kokonaisuudessa.

Liiketaloudellisesti työhyvinvoinnin kehittäminen onnistuu vain kun ymmärretään, mitä toiminnalla halutaan saavuttaa. Tämän lisäksi johdon on tiedostettava, tukeeko organisaation toimintamahdollisuus ja -kyky samaa suuntaa, jota kohden organisaatiota halutaan kehittää. Valitut toimenpiteet eivät ole helposti toistettavissa, sillä kulloinkin vallitsevana ajankohtana on ymmärrettävä, miten tulevat muutostrendit ja niiden vaikutukset vaikuttavat organisaation toimintakykyyn. Johtajalta vaaditaan ymmärrystä organisaati-

on tilasta ja sen kyvykkyydestä, ymmärrystä organisaation mahdollisista osaamisvajeista siihen nähden mitä tavoitellaan. Lisäksi vaaditaan avointa sisäistä viestintää sekä ylimmän johdon tukea hyvän esimiesverkoston luomiseksi ja hyvien esimieskäytäntöjen jakamiseksi.

Lähiesimiehillä pitää olla ymmärrys siitä, mihin yritys suuntaa voimavaroja lähitulevaisuudessa ja mitkä ovat sen strategiset osaamisalueet. Esimiehen tulee ymmärtää, miten omaa työyhteisöä pitää kehittää, jotta pystyttäisiin vastaamaan tulevaisuuden tavoitteisiin. Tarkastelemalla työyhteisön osaamisen tasoa ja kehittämistä esimiehen tulee tehdä sellainen toimintasuunnitelma, että siinä vältetään mahdolliset osaamisvajeet.

Esimies voi omalla käytöksellään vaikuttaa ratkaisevasti työntekijöiden työhyvinvointiin. Esimieheltä vaaditaan hyviä viestintätaitoja. Hänen tulee korostaa erityisesti tavoitteiden ymmärrettävää viestintää työyhteisölle, työntekijöiden osallistamista, oikeanlaista henkilöstövoimavarojen resursointia, pyrkimystä luoda avointa vuorovaikutus- ja palautekulttuuria. Lisäksi esimiehen on huolehdittava omista voimavaroistaan ja jaksamisestaan, oman osaamisensa ylläpitämisestä ja kehittämisestä sekä oman tukiverkostonsa luomisesta.

Henkilöstötuottavuuden kehitystä voidaan seurata HCROI-tunnusluvulla, joka saadaan jakamalla myyntikate henkilöstökuluilla. Luku kuvaa, miten henkilöstöön panostettu raha tuottaa myyntikatetta. Myyntikate saadaan vähentämällä liikevaihdosta aineet ja tarvikkeet sekä ostetut palvelut.

Aineettoman pääoman tunnistaminen ja hyödyntäminen organisaation eduksi on vaativa tehtävä. Aineettoman pääoman kehittämistä tulee tarkastella osana toiminnan kokonaisuutta, johon kuuluvat toimintatapojen prosessit ja yhteistyösuhteiden kehittäminen. Esimieheltä vaaditaan vuorovaikutteista ja valmentavaa esimiestoimintaa sekä kykyä koota ja innostaa toimivia yhteistyöryhmiä. Mielestäni onnistuneessa esimiestoiminnassa korostuvat sujuva ja jouheva päivittäisjohtaminen, oikeudenmukaisuus ja tasavertainen kohtelu, työntekijöiden kannustaminen, tavoitteiden selkiyttäminen, työn organi-

sointi, ongelmien ja ristiriitojen ratkaiseminen, palautteen antaminen ja vastaanottaminen rakentavasti, kannustaminen omaehtoiseen kehittämiseen ja esimerkkinä oleminen.

Tuottavuuden parantaminen ja mittaaminen pitää yhä enemmän kytkeä käytännön johtamistyöhön. Tärkeää on miettiä, miksi tuottavuutta halutaan mitata. Halutaanko tuottaa päätöksentekoa tukevia tilastoja vai halutaanko kehittää ruokapalveluiden toimintaa. Tuottavuuden parantamisen lähtökohtana on ymmärtää tuotettavan palvelun sisältöä sekä pohtia, mikä on riittävä laadun taso ja riittävä vaikuttavuus tavoitteiden saavuttamiseen.

Suomessa on viime vuosina saarnattu paljon työn tuottavuudesta. Suomessa työikäisten määrä on kääntynyt laskuun, mikä tarkoittaa kansantalouden supistumista, ellei Suomessa tehdyn työn tuottavuus kasva. Henkilöstötuottavuuden suurimmat hyödyt tulevat liiketoiminnan tehostamisesta. Esimerkiksi paremmilla työvälineillä on helppo saada enemmän aikaan. Osaamista voi puolestaan parantaa kouluttamalla vanhoja työntekijöitä tai palkkaamalla kokeneempia ja koulutetuimpia henkilöitä tilalle. Tämän opinnäytetyön jatkotutkimuksena olisi mielenkiintoista kehittää mittari, jonka avulla henkilöstövoimavarat muutetaan euroiksi esimerkiksi HCROI-skenaariolaskennalla. Toinen näkökulma on hyödyntää työelämän laatua ja parantaa tuottavuutta palkitsemalla. Kehittämiseen osallistuvalla henkilöstöllä kerrotaan, miten heidät palkitaan, jos he lisäävät tuottavuutta ja innovoivat kilpailukykyä parantavia toimenpiteitä. Palkitsemalla edistetään henkilöstön jaksamista ja sitoutumista.

## Lähteet

Aaltonen, M. & Wilenius, M. 2002. Osaamisen ennakointi – Pidemmälle tulevaisuuteen, syvemmälle osaamiseen. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Aura, O., Ahonen, G. & Ilmarinen, J. 2011. Tutkimusraportti. Strategisen hyvinvoinnin tila Suomessa 2011. Luettavissa:

[http://excenta.fi/assets/news/Excenta\\_Strategisen\\_hyvinvoinnin\\_tila\\_Suomessa\\_2011\\_tutkimuspdf](http://excenta.fi/assets/news/Excenta_Strategisen_hyvinvoinnin_tila_Suomessa_2011_tutkimuspdf). Luettu: 29.11.2012.

Boselie, P., Dietz, G. & Boon, C. 2005. Commonalities and contradictions in Research on human resource management and performance. Tilburg: Faculty of Social and Behavioral Sciences.

Cohen, S. & Bailey, D. 1997. What Makes Teams work: Group Effectiveness Research from the Shop Floor to the Executive Suite. *Journal of Management*. 23, 3, p. 239–290.

EK. 2007. Hyvinvointi versoo tuottavuudesta. Elinkeinoelämän keskusliitto. Luettavissa:

[http://ek.fi/ek/fi/tutkimukset\\_julkaisut/arkisto/2007/HyvinvointiVersooTuottav10\\_2007net.pdf](http://ek.fi/ek/fi/tutkimukset_julkaisut/arkisto/2007/HyvinvointiVersooTuottav10_2007net.pdf). Luettu: 3.12.2012.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 7. painos. Gummerus Kirjapaino OY. Jyväskylä.

Grönroos, R. & Hyötyläinen, M. 2010. Uuskasvua ymmärtämässä – kutsu kestävään tuottavuuteen. 2. painos. Telia Sonera Finland. Helsinki.

Hakanen, J. 2011. Työn imu. Työterveyslaitos. Tammerprint Oy. Tampere.

Hannula, M. & Lönnqvist, A. 2002. Suorituskyvyn mittauksen käsitteet. Concepts of performance measurement. Metalliteollisuuden keskusliitto, MET. Helsinki.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus Helsinki University Press. Helsinki.

Holopainen, M. & Pulkkinen, P. 2008. Tilastolliset menetelmät. 5, uudistettu painos. WSOY. Porvoo.

Jääskeläinen, A. 2011. Tuottavuus ja laatu saatava samaan tahtiin. Taloustaito, 2, s. 16 – 18.

Jääskeläinen, A. 2011. Tuottavuus kuntapalveluissa. Kuntatyönantaja, 2, s. 6 -7. Luettavissa: <http://www.kuntatyönantajalehti.fi/fi/arkisto/2011/2/Documents/tuottavuus-kuntapalveluissa-2-2011.pdf>. Luettu: 28.3.2013.

Kalliomaa, S. & Kettunen, S. 2010. Luottamus esimiestyössä. WS Bookwell Oy. Juva.

Kanerva, I. 2008. Kuntatuottavuuden ABC. Suomen Kuntaliitto. Helsinki.

Kaplan, R. & Norton, D. 2004. Strategiakartat. Aineettoman pääoman muuttaminen mitattaviksi tuloksiksi. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Kansaneläkelaitos. 2010. Sairausvakuutuslaki muuttuu: työkyvyn hallinta ja varhainen tuki. Luettavissa:

[http://www.kela.fi/documents/10180/12149/versio\\_09\\_svlmuuttuu\\_koulutuskiertue\\_2010\\_kela.pdf](http://www.kela.fi/documents/10180/12149/versio_09_svlmuuttuu_koulutuskiertue_2010_kela.pdf). Luettu: 23.4.2013

Kesti, M. 2007. Huipputuottava organisaatio. Edita Publishing Oy, Edita Prima Oy. Helsinki

Kesti, M. 2010. Strateginen henkilöstötuottavuuden johtaminen. Talentum. Helsinki

Kujansivu, P., Lönnqvist, A., Jääskeläinen, A. & Sillapää, V. 2007. Liiketoiminnan ai-neettomat menestystekijät - Mittaa, kehitä ja johda. Talentum. Media Oy. Helsinki.

Liukas, P. 2009. Yrityskulttuuri 2009. Selvitys. Keskuskauppakamari. Luettavis-sa:[http://kauppakamari.fi/wpcontent/uploads/2012/01/Yrityskulttuuri\\_2009\\_web\\_1.pdf](http://kauppakamari.fi/wpcontent/uploads/2012/01/Yrityskulttuuri_2009_web_1.pdf). Luettu: 18.3.2013.

Lumijärvi, I. 2000. Tasapainotetun mittariston malli ja kunta-alan tuloksellisuusarvioin-ti. Työturvallisuuskeskus, Kuntayhtymä. Oy Edita Ab. Helsinki.

Lämsä, A-M. & Hautala, T. 2005. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. 1. – 2. painos. Edita Prima Oy. Helsinki.

Lönnqvist, A., Jääskeläinen, A., Kujansivu, P., Käpylä J., Laihorinne, H., Sillanpää, V. & Vuolle, M. 2010. Palvelutuotannon mittaaminen johtamisen välineenä. Tietosanoma Oy. Helsinki.

Lönnqvist, A., Kujansivu, P. & Antikainen, R. 2006. Suorituskyvyn mittaaminen. Tun-nusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä. 2. uudistettu painos. Edita. Hel-sinki.

Mamia, T. 2009. Mistä työhyvinvointi syntyy? Teoksessa Blom, R. & Hautaniemi, A. (toim.). Työelämä muuttuu, joutaako hyvinvointi?, s. 20–55. Hakapaino. Helsinki

Manka, M-L. 2010. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. 3. painos. Talentum. Helsinki.

Manka, M-L. & Hakala, L. 2011. Henkilöstötunnusluvut johtamisen tukena: tukea tuot-tavuuden ja työyhteisön hyvinvoinnin kehittämiseen. Luettavissa:  
<http://kuntoutussaatio.fi/files/644/henkilostotunnusluvut.pdf>. Luettu: 2.4.2013.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. WSOY. Helsinki.

Otala, L. & Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksetekijänä. 2. uudistettu painos. WS Bookwell Oy. Juva.

Rannisto, P-H., Pento, T. & Vedenkannas, M. 2007. Julkisten palvelujen uudet tuotantotavat. Laurea-ammattikorkeakoulun julkaisusarja. C·11. Edita Prima Oy. Helsinki.

Luettavissa:

[http://laurea.fi/fi/tutkimus\\_ja\\_kehitys/julkaisut/julkaisuarkisto/Documents/C11.pdf](http://laurea.fi/fi/tutkimus_ja_kehitys/julkaisut/julkaisuarkisto/Documents/C11.pdf).

Luettu: 4.2.2013.

Savileppä, A. 2005. Johda monimuotoisuutta – Investoi tulevaisuuteen. Työkirja. Star – Offset Oy. Helsinki. Luettavissa: <http://www.diversa.fi/tyokirja.pdf>. Luettu: 11.3.2013.

Sädevirta, J. 2004. Henkilöstöjohtamisen ja sen tutkimuksen kehittyminen. Henkilöstöhallinnollisesta johtamisesta ihmisvoimavarojen strategiseen johtamiseen. Työministeriö. Helsinki.

Taticchi, P., Tonelli, F. & Cagnazzo, L. 2010. Performance measurement and management: a literature review and a research agenda. *Measuring Business Excellence*. 14, 1, p. 4–18.

Taticchi, P., Tonelli, F. & Cagnazzo, L. 2009. A decomposition and hierarchical approach for business performance measurement and management. *Measuring Business Excellence*. 13, 4, p. 47–57.

Tanskanen, R. 9.4.2013. Parempi työ –blogi: Lähiesimies tikun nokassa? Työturvallisuuskeskus. Luettavissa:

[http://tuottavuustyö.fi/ajankohtaista/artikkeleita?1260\\_m=1426](http://tuottavuustyö.fi/ajankohtaista/artikkeleita?1260_m=1426). Luettu 15.4.2013

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2013. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 11., uudistettu laitos. Tammi. Vantaa.

Työterveyslaitos. Työhyvinvointi kannattaa myös taloudellisesti. 2012. Luettavissa: <http://ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tuottavuus/sivut/default.aspx>. Luettu: 26.2.2013.

Työturvallisuuskeskus. Työturvallisuuslaki 738/2002. Luettavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>. Luettu: 27.3.2013

Uusi-Rauva, E. 1997. Tuottavuus – mittaa ja menesty. 2.painos. Kauppakaari Oy. Tummavuoren kirjapaino Oy. Vantaa.

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen, strateginen kilpailutekijä. Edita Prima Oy. Helsinki.

Viitala, R. 2009. Henkilöstöjohtamisen tuloksellisuuden ja vaikuttavuuden arviointi. Teoksessa Helsilä, M. & Salojärvi, S. (toim.). Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt, s. 377–419. Talentum. Helsinki

Vilkkä, H. 2005. Tutki ja kehitä. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.

Yhteistoiminta ja työelämän kehittäminen. 2009. Kunta-alan sopimuksia ja suosituksia tuloksellisuudesta, henkilöstöjohtamisesta, työhyvinvoinnista ja yhteistoiminnasta. Kunnallinen työmarkkinalaitos. 2. painos. Painotalo Miktör. Helsinki.



## Liitteet

Liite 1. Saatekirje haastateltaville

### TUOTTAVUUDEN, ARVIOINNIN JA MITTAAMISEN NYKYTILAA JA KEHITTÄMISTARPEITA KOSKEVA HAASTATTELU

Arvoisa ruokapalveluiden edustaja

Finnish Consulting Group, Kuntaliitto ja seitsemän kuntaa yhdessä käynnistivät keväällä 2012 projektin ”Kuntien ruokapalveluiden hyvät käytännöt”. Projektin tavoitteena on kehittää hyviä käytänteitä malleja ruokapalveluiden ennakointiin, tuottavuuteen ja palvelujen järjestämiselle, seurannalle ja johtamiselle sekä päätöksenteon tueksi.

Tekemäni opinnäytetyö liittyy FCG:n, Kuntaliiton ja kuntien yhteistyö projektiin. Opinnäytetyön aiheena on ruokapalveluiden tuottavuus, arviointi ja mittaaminen. Tutkimuksessa on mukana kolme kuntaa, Naantalin, Rauman ja Kokkola.

Lähestyn nyt Teitä tiedustellakseni halukkuuttanne osallistua tutkimukseen ja sopiakseni Teille sopivasta haastatteluajankohdasta. Soitan teille lähipäivinä sopiakseni ajankohdasta tarkemmin.

Vastaukset kerätään puhelinhaastatteluna ja puhelut nauhoitetaan. Haastattelut suoritetaan 15.10.2012 - 31.10.2012 välisellä ajalla ja sopivasta ajankohdasta sovitaan erikseen jokaisen kuntaedustajan kanssa.

Ystävällisin Terveisin

Anja Turtinen, Haaga-Helian ammattikorkeakoulu

Yhteystiedot:

[anja.turtinen@hotmail.com](mailto:anja.turtinen@hotmail.com)

puhelinnumero: 0400 822 94

## Liite 2. Haastattelukysymykset

### Haastattelukysymykset

Taustatiedot:

1. Nimi, asema ja vastuualue ruokapalveluiden toiminnoissa
  - kunta
  - työkokemus

Nykytila ja kehittämistarpeet:

2. Mitä ruokapalveluiden toimintoihin liittyviä mittareita ja raportteja sinulla on tällä hetkellä käytössäsi?
  - onko käytössäsi valmiita raportteja vai teidän organisaatioon räätälöityjä?
  - mitkä ovat sinun mielestäsi tärkeimmät mittarit? Miksi?
  - ovatko käytössäsi olevat mittarit mielestäsi helppokäyttöisiä ja helposti tulkittavia?
3. Mihin tarkoitukseen pääasiassa käytätte mittareita?
4. Onko mittareille määritetty jonkun toimesta käyttötarkoitus?
  - kenen toimesta?
  - mitä käyttötarkoituksia mittareille on asetettu?
  - onko työntekijöille kerrottu mittareiden käyttötarkoitus?
5. Onko ruokapalvelutoimintoihin liittyvissä päätöksentekotilanteissa tuntunut, että jotain oikeaa raportointi-informaatiota puuttuu?
  - jos on, millaisissa tilanteissa?
6. Millainen olisi ideaali-mittari?
  - jos ei olisi mitään rajoitteita, millainen tieto sinun mielestäsi olisi hyödyllistä toiminnan ohjaamisessa?
  - mikä olisi ideaali-tapa mitata työn tuottavuutta?

7. Onko joku mittareista turha tai tuottaa epärelevanttia tietoa? Miksi turhia?
8. Missä mittaristo palvelee sinua hyvin?
9. Missä mittaristo ei ole toiminut tai on aiheuttanut vaivaa?  
– mitä parantavia toimenpiteitä mittaristossa tai prosessissa olisi mielestäsi pitänyt olla, jotta tältä olisi välttytty?
10. Onko sinulla kokemuksia joissa mittaritulosten perusteella on tehty korjaavia toimenpiteitä?
11. Millä tavalla organisaatiossa mittarituloksia kommunikoidaan sekä miten niistä keskustellaan?  
– onko käytössänne kirjalliset ohjeet mittaustulosten raportointiin ja mittariston tehokas hyödyntäminen ja jatkokehittäminen?
12. Koetko että asetetut tavoitteet linkittyy strategiaan?
13. Mitkä ovat ruokapalveluiden oleellimmat prosessit joissa pitää onnistua?
14. Tuleeko sinulla mieleen muita asioita jotka vaikuttavat tuottavuuden mittaamiseen?

### Liite 3. Haastateltavat henkilöt

Pirjo Vainio, ruokapalvelujohtaja, Rauman kaupunki

Irma Taka-Prami, ruokapalvelujohtaja, Naantalin Kaupunki

Britt Granbacka, ruokapalvelupäällikkö, Kokkolan kaupunki

Mirja Nyblom, ruokapalveluohjaaja, Kokkolan kaupunki

#### Liite 4. Kyselytutkimuksen saatekirje



Arvoisa vastaaja!

Olen Anja Turtinen, palveluliiketoiminnan ylempi restonomiopiskelija Haaga-Helia ammattikorkeakoulussa ja tämä on opinnäytetyöhöni liittyvä kysely. Teen opinnäytetyötäni Finnish Consulting Groupin projektissa, jonka otsikko on ”kuntien ruokapalveluiden hyvät käytännöt”.

Omassa tutkimuksessani tutkin työhyvinvointia suhteessa työn tuottavuuteen. Tutkimuksen kohteena ovat ruokapalvelutuotannossa työskentelevät työntekijät ja esimiehet, joilta oletan saavani realistisimman kuvan tämän hetken työelämän haasteista.

Kyselyllä pyritään saamaan selville, mikä on työyhteisössäsi työhyvinvoinnin tilanne. Työhyvinvointi syntyy arjessa työtä ja yhteistyötä tekemällä. Vastuu työhyvinvoinnista on yksilöllä itsellään sekä koko työyhteisöllä, esimiehellä ja organisaatiolla. Lyhyesti kiteytettynä työhyvinvointi tarkoittaa, että työnteko on mielekästä ja sujuvaa turvallisessa, terveyttä edistävässä ja työuraa tukevassa työympäristössä ja työyhteisössä. Työhyvinvointiin sisältyy myös työajan ja vapaa-ajan tasapaino.

Työyhteisön ilmapiiri syntyy osana jokapäiväistä toimintaa. Ihmisten välinen yhteistyö ja vuorovaikutus vaikuttavat oleellisesti ilmapiiriin. Työilmapiiri kertoo miten työpaikalla on tapana toimia; minkälainen on työpaikan työmoraali, mitkä määräykset ja ehdot säätelevät työntekoa, miten vuorovaikutus toimii sekä miten kohdellaan työntekijöitä, asiakkaita ja muita sidosryhmiä.

Kaikkia vastauksia käsitellään luottamuksellisesti ja vastaajan henkilöllisyys tulee jäämään salaiseksi.

Vastaukset pyydän palauttamaan yksikön vastuuhenkilölle to **18.4.2013** mennessä.

Kiitos osallistumisesta!



10. a) hallitsen työssäni käytettävän tietotekniikan ja  
ja osaan soveltaa sitä työssäni  
b) kuinka paljon tämä vaikuttaa työhyvinvointiin
11. a) vaikuttamismahdollisuus oman työn suunnitteluun  
ja organisointiin  
b) kuinka paljon tämä vaikuttaa työhyvinvointiin
12. a) työn haasteellisuus  
b) kuinka paljon tämä vaikuttaa työhyvinvointiin
13. a) esimiehen vuorovaikutustaidot  
b) kuinka paljon tämä vaikuttaa työhyvinvointiin
14. a) muu, mikä? \_\_\_\_\_  
b) kuinka paljon tämä vaikuttaa työhyvinvointiin


**2. Arvioi asteikolla kuinka paljon seuraavat tekijät vaikuttavat työilmapiiriin?**

erittäin paljon -- ei lainkaan

1. asiakkailta saama palaute
2. työkavereiden/tiimin antama tuki tarvittaessa
3. esimiehen antama tuki tarvittaessa
4. tiimityöskentely
5. työstäni saama arvostus, tuki ja palaute
6. tuloksesta palkitseminen
7. henkilökohtaiset kehityskeskustelut vuosittain
8. johtamisen oikeudenmukaisuus
9. sairas poissaolot
10. muu, mikä? \_\_\_\_\_


3. Arvioi asteikolla kuinka paljon seuraavilla tekijöillä on vaikutusta työssä jaksamiseen?

erittäin paljon -- ei lainkaan

- |  |                          |                          |                          |                          |                          |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. a) työn innostavuus   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| b) kuinka paljon tämä vaikuttaa työssä jaksamiseen                           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. a) ammattitaitori vastaa työni vaatimuksia                                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| b) kuinka paljon tämä vaikuttaa työssä jaksamiseen                           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. a) työstä irrottautuminen   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| b) kuinka paljon tämä vaikuttaa työssä jaksamiseen                           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. a) oman elämän hallinta   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| b) kuinka paljon tämä vaikuttaa työssä jaksamiseen                           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. a) työpaikallani on ihmisten välillä luottamukselliset ja avoimet suhteet | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| b) kuinka paljon tämä vaikuttaa työssä jaksamiseen                           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. a) terveydentila  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| b) kuinka paljon tämä vaikuttaa työssä jaksamiseen                           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. a) henkinen hyvinvointi   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| b) kuinka paljon tämä vaikuttaa työssä jaksamiseen                           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. a) harrastukset   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| b) kuinka paljon tämä vaikuttaa työssä jaksamiseen                           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9. a) sitoutunut omaan työhön  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| b) kuinka paljon tämä vaikuttaa työssä jaksamiseen                           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10. a) työkyky   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| b) kuinka paljon tämä vaikuttaa työssä jaksamiseen                           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11. a) työmotivaatio   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| b) kuinka paljon tämä vaikuttaa työssä jaksamiseen                           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12. a) muu, mikä? _____  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |



4. Merkitse tärkeysjärjestykseen 1-5 seuraavat tekijät, jotka voisivat vaikuttaa työssä jaksamiseen

- Tyky-toiminta
- Harrastusten tukeminen, esim. kulturi-liikuntasetelit
- Tuloksellisuuden palkitseminen
- Uralla eteneminen
- Työelämän joustavuus
- Muu, mikä? \_\_\_\_\_

5. Arvioi itseäsi asteikolla 1-5

erittäin paljon -- ei lainkaan

- |                            |                          |                          |                          |                          |                          |
|----------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. jaksaminen              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. motivaatio              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. työhön sitoutuminen     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. luovuuden toteuttaminen | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. onnistumisen kokeminen  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. tyytyväisyys            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. stressin taso           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

6. Omia kommentteja, kehittämisideoita ja palautetta tutkijalle

---

---

---

---

*Kiitos vaivannäöstäsi ja arvokkaasta avustasi tutkimuksen teossa!*