

# **HENKILÖSTÖTUOTTAVUUDEN JA TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMINEN**

Toimintamallin elementtien arviointi HENTU-hankkeessa

## Tiivistelmä

Tekijä(t) Salmela, Aliisa	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK Sivumäärä 42 + 3 liitesivua	Valmistumisaika Kevät 2020
Työn nimi <b>Henkilöstötuottavuuden ja työhyvinvoinnin kehittäminen</b> Toimintamallin elementtien arviointi HENTU-hankkeessa		
Tutkinto Tradenomi (AMK)		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön aihe oli työelämälähtöinen ja se pohjautui Henkilöstötuottavuuden kehittämisen hankkeeseen eli HENTU-hankkeeseen. Opinnäytetyön tarkoituksena oli arvioida hankkeessa kehiteltävää henkilöstötuottavuuden ja työhyvinvoinnin kehittämisen toimintamallin elementtejä.</p> <p>Työn teoriaosuus koostui työhyvinvoinnista ja sen osa-alueista sekä henkilöstötuottavuudesta ja sen osaamisen kehittämisen keinoista. Työhyvinvoinnin osa-alueiksi valikoituivat henkilöstön terveys ja työkyky, osaaminen, motivaatio, johtaminen, työn tekemisen ympäristö, työn organisointi ja työyhteisötaidot. Henkilöstötuottavuuden osaamisen kehittämisen keinoiksi nousivat työelämän laatu, hiljainen tieto, simulaatio, pelillisuus ja kyvykkyys.</p> <p>Kvalitatiivinen tutkimus toteutettiin teemahaastatteluna sekä havainnointitutkimuksena. Puolistrukturoitu haastattelu tehtiin keväällä 2020 ja se toteutettiin hankkeen LAB-ammattikorkeakoulun henkilöstölle. Havainnointi toteutettiin havainnointipäiväkirjan muodossa, ja siitä saatiin tukea muulle tutkimustyölle.</p> <p>Tutkimuksen tuloksena saatiin arvioitua ja nostettua esiin kehitysehdotuksia luotavalle toimintamallille ja sen elementeille. Kehitysehdotuksia olivat muun muassa käsitteiden yksinkertaistaminen, eri ryhmien kesken käytävien keskusteluiden lisäys toimintamalliin, kyselyiden spesifiointi yrityskohtaisesti ja saatavan datan laajempi hyödyntäminen. Johtopäätöksinä todettiin, mistä toimintamallin hyöty koostuu ja miksi jotkin elementit eivät ole onnistuneet toivotulla tavalla.</p>		
Asiasanat työhyvinvointi, henkilöstötuottavuus, toimintamalli, kvalitatiivinen tutkimus		

## Abstract

Author(s) Salmela, Aliisa	Type of publication Bachelor's thesis	Published Spring 2020
	Number of pages 42 + 3	
Title of publication <b>Developing the productivity of human capital and wellbeing at work</b> Evaluation of the elements of the operating model HENTU		
Name of Degree Bachelor of Business Administration		
Abstract <p>The topic of the thesis relates to working life and was based on the Human capital Productivity Development project, i.e. the HENTU project. The purpose of the thesis was to evaluate the elements of the operating model for the development of human capital productivity and well-being developed in the project.</p> <p>The theoretical part of the thesis discussed well-being at work and its components, as well as personnel productivity and the means of developing related competence. Health and work ability of the personnel, competence, motivation, management, work environment, work organization and work community skills were selected as the areas of well-being at work. The quality of working life, tacit knowledge, simulation, playfulness, and capability became the means of competence in human capital productivity.</p> <p>Data for the study was collected through a themed interview and observation. The interview was conducted in the spring of 2020 and was conducted for the staff of the project at LAB University of Applied Sciences.</p> <p>As a result, development proposals for the operating model to be created were evaluated and highlighted. The development proposals suggested that the used concepts need to be simplified, discussions should be added to the model, surveys should be specified, and available data need to be used more widely. As a conclusion, the benefits of the operating model became clear and why some elements have not worked as expected.</p>		
Keywords well-being, human capital productivity, operating model, qualitative research		

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	1
1.1	Työn tausta .....	1
1.2	Tavoite, tutkimuskysymykset ja rajaus .....	2
1.3	Rakenne .....	2
2	TYÖHYVINVOINTI .....	4
2.1	Henkilöstön terveys ja työkyky .....	4
2.2	Työn tekemisen ympäristö .....	4
2.3	Osaaminen .....	5
2.4	Motivaatio .....	6
2.5	Työn organisointi .....	7
2.6	Työyhteisötaidot .....	8
2.7	Johtaminen .....	9
3	HENKILÖSTÖTUOTTAVUUS.....	11
3.1	Henkilöstötuottavuuden määritelmä .....	11
3.2	Henkilöstötuottavuuden osaamisen kehittämisen keinot .....	12
3.2.1	Työelämän laatu .....	13
3.2.2	Kyvykkyys.....	15
3.2.3	Hiljaiset tiedot .....	15
3.2.4	Simulaatiot.....	18
3.2.5	Pelillisuus.....	18
4	LAADULLINEN TUTKIMUS .....	20
4.1	Tavoite ja menetelmät .....	20
4.2	Havainnointi.....	20
4.3	Teemahaastattelu .....	22
4.4	Tutkimuksen lopputulokset .....	23
5	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	35
5.1	Tulosten analysointi .....	35
5.2	Johtopäätökset .....	37
5.3	Prosessin ja luotettavuuden arviointi.....	39
5.4	Jatkotutkimuskysymykset .....	41
6	YHTEENVETO .....	42
	LÄHTEET .....	43
	LIITTEET .....	47

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Työn tausta

Työelämä muuttuu sekä kehittyy jatkuvasti. Kehityksessä mukana pysymiseksi on yritysten huolehdittava, että heidän henkilöstönsä voimavarat sekä työhyvinvointi ja positiiviset ilmapiirit säilyvät. On huomattu, että organisaatioissa, jossa tuottavuus on hyvällä saralla, on myös henkilöstön työhyvinvointi erinomaista. Hyvinvoiva henkilöstö työskentelee tehokkaasti, pystyy oppimaan ja kehittymään sekä luo uusia innovaatioita ja luovia ratkaisuja. Työhyvinvointi on monen asian summa, ja tässä opinnäytetyössä käymme läpi ne, joilla on suurin vaikutus niin hyvinvoinnin kuin tuottavuudenkin kannalta. (Viitala 2014, 214.)

Henkilöstötuottavuus käsittelee yrityksen inhimillisiä tekijöitä tuottavuuden parantamisessa. Menestystekijät ovat yrityksen kompetenssitekijöitä, ne auttavat tavoittamaan tuottavuuden sekä asetetut tavoitteet. Niihin oleellisesti kuuluvat henkilöiden potentiaali eli voimavarat, joilla on jokin suunta. On tärkeää, että työyhteisöllä on selkeä suunta, mihin potentiaali kohdennetaan, koska tällöin siitä syntyy kompetenssi. Kun esimiehillä, johdolla ja työntekijöillä on yhteinen tavoite, näkemys, strategia ja arvot, jotka ovat vielä yhdessä muodostetut ja hyväksytyt, on henkilöstön helppo puhaltaa samaan suuntaan. Tällöin työyhteisö on muutoskykyinen, hyödyntää innovatiivisuutta ja on kilpailukykyinen. Kehittämällä pitkäjänteisesti henkilöstön työhyvinvointia saadaan henkilöstövoimavarat tuottaviksi. (Kesti 2014, 56–80.)

Opinnäytetyön aihe on työelämälähtöinen ja se pohjautuu LAB-ammattikorkeakoulun tutkimus-, kehittämis- ja innovaatio toiminnan HENTU-hankkeeseen ja siinä kehitettäviin toimenpiteisiin. HENTU-hanke eli Henkilöstötuottavuuden kehittämisen -hanke on toteutettu yhteistyössä Lapin yliopiston Marko Kestin tutkimusryhmän kanssa. Pohjan toteutettaville kehittämistoimenpiteille luovat tehdyt tieteelliseen tutkimukseen perustuvat mittarit ja kyselyt. Hankkeessa yritykselle kehitetään henkilöstötuottavuuden mittarit, jotka antavat dataa myös kehittämistoimien vaikuttavuudesta. Tavoitteena on hankkeessa päijäthämäläisten pk-yritysten henkilöstötuottavuuden ja tiedolla johtamisen tason nostaminen. Tavoitteena hankkeessa on myös henkilöstön työhyvinvoinnin kehittäminen tutkituilla menetelmillä, kommunikointitaitojen kehittäminen esimiestasolla, henkilöstön mukaan ottaminen työn sekä työelämän laadun kehittämiseen. Hanke tuottaa lisäksi kehittämisen vaikuttavuudesta mitattua tietoa. (HENTU 2020.)

## 1.2 Tavoite, tutkimuskysymykset ja rajaus

Opinnäytetyön tavoite on arvioida, miten toimintamalli soveltuu käyttöön ja palvelee tarkoitusta sekä vertailla eri elementtien onnistumista. Toimintamalli perustuu hankkeessa luotuihin raameihin sekä henkilöstön osallistamiseen. Toimintamallissa kuvataan henkilöstötuottavuuden ja työhyvinvoinnin parantamisen prosessi ja annetaan työkalut, joilla yritykset voivat parantaa niitä. Toimintamallissa hyödynnetään työelämän laadun mittausta ja pelillisyyttä, simulaatioita sekä hiljaista tietoa. Opinnäytetyön tarkoitus on kehittää ja tarkastella toimeksiantajan suunnitteilla olevaa toimintamallia.

Tutkimuskysymykset syntyivät hankkeen pohjalta ja toimeksiantajan tarpeista sekä opinnäytetyön tavoitteista. Päättökysymyksen lisäksi nousi kaksi alatutkimuskysymystä.

- Miten toimintamallia ja sen elementtejä voisi kehittää hankkeen henkilökunnan jäsenten kokemusten ja näkemysten mukaan?
- Miten prosessiosuus eli toimintamalli ja sen elementit ovat toteutuneet?
- Miten eri työkalut ovat toimineet?

Työhyvinvoinnista löytyy paljon tietoa ja se on laaja kokonaisuus. Henkilöstötuottavuudesta puolestaan löytyy monenlaista tietoa. Opinnäytetyö on kuitenkin rajattu, jottei tietoa tulisi liikaa ja jotta se palvelee opinnäytetyön tarkoitusta. Tämän vuoksi opinnäytetyössä ei korosteta henkilöstötuottavuuden tai hyvinvoinnin jokaista painotusta vaan keskitytään enemmän hankkeen ja toimintamallin kannalta keskeisiin osa-alueisiin.

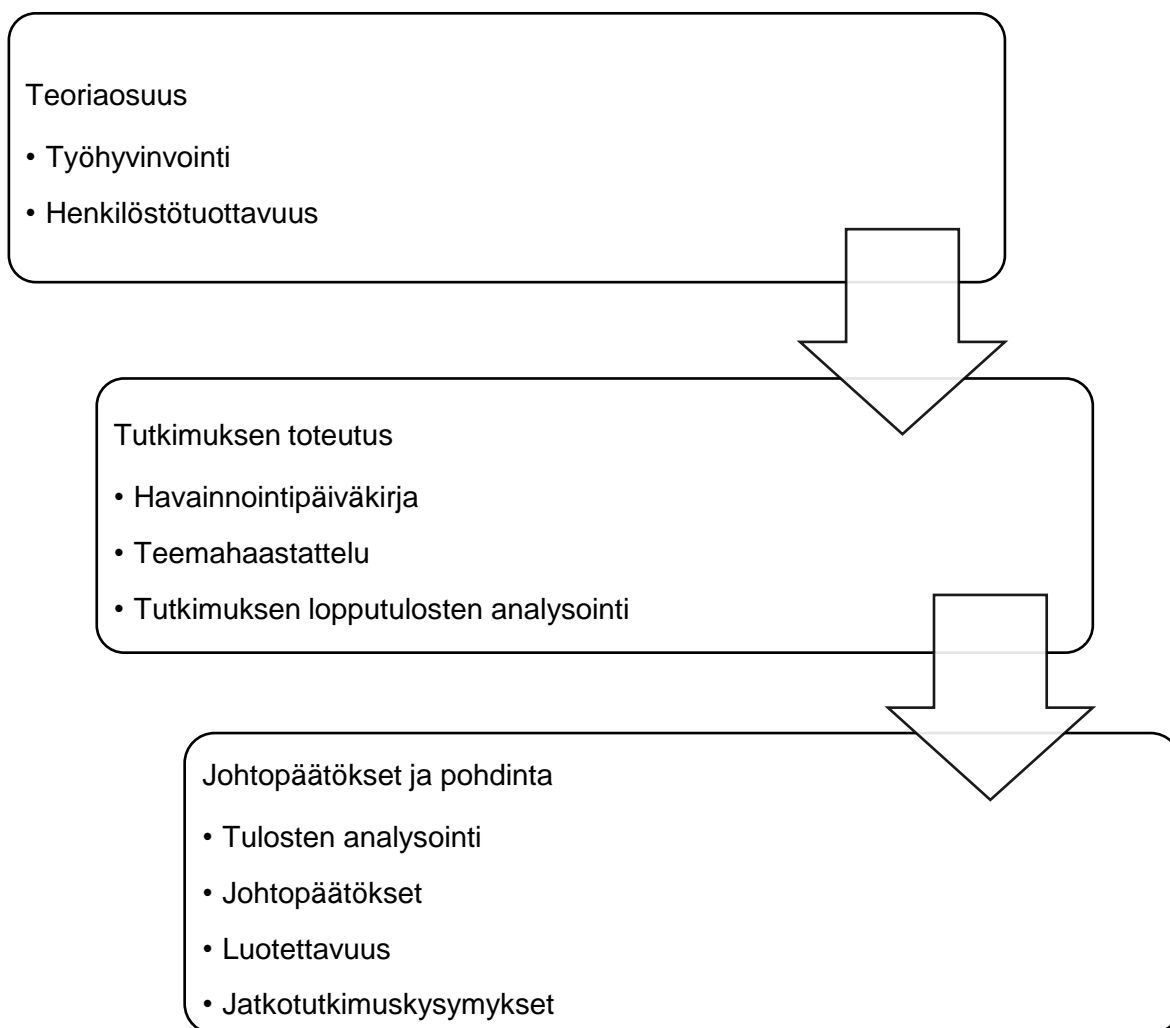
Opinnäytetyö on rajattu koskemaan työhyvinvointia ja henkilöstötuottavuutta hankkeen näkökulmasta ja vielä spesifioidummin LAB-ammattikorkeakoulun tutkimus-, kehittämis- ja innovaatio toiminnan osuudesta käsin. Opinnäytetyössä prosessit rajautuvat aikataulullisista syistä koskemaan hankkeessa luotavan henkilöstötuottavuuden ja työhyvinvoinnin kehittämisen toimintamallin alkuosan vaiheita ja työkaluja.

## 1.3 Rakenne

Opinnäytetyön rakenne (kuva 1) kulkee empiriasta aina johtopäätöksiin asti. Teoriaosuus on jakautunut kahteen osa-alueeseen. Nämä käsittelevät henkilöstötuottavuutta ja työhyvinvointia. Teoriaosuudessa syvennytään siihen, mistä työhyvinvointi sekä henkilöstötuottavuus koostuvat. Valikoituneet henkilöstötuottavuuden osaamisen kehittämisen keinot ovat määrittäneet hankkeen henkilökunnan suunnitteleman mallin (liite 1) sekä Marko Kestin painottamien henkilöstötuottavuuden työkalujen mukaan.

Työhyvinvointia käsitellään Kauhasen vuonna 2016 luoman työhyvinvoinnin osa-alueiden näkemysten pohjalta. Siinä käsitellään monipuolisesti työhyvinvointia. Sen osa-alueina ovat fyysisesti turvallinen työympäristö sekä psyykkisesti ja sosiaalisesti hyvinvoiva työyhteisö. Kauhasen käsittelee laajasti niitä ominaisuuksia, joista tuottavuutta parantava työhyvinvointi koostuu. Teoriaosuus luo teoreettisen pohjan toimintamallin elementtien arvioimiselle sekä kehittämiskohteille ja käytetyille keinoille.

Opinnäytetyö on kvalitatiivinen ja tutkimusmenetelmänä käytetään havainnointia ja teemahaastattelua. Näillä kartoitettiin hankkeen henkilökunnan kokemuksia sekä osallistuvien yritysten esiin nostamia huomioita. Havainnointi koostuu tässä opinnäytetyössä epävirallisista keskusteluista, materiaaleista sekä infotilaisuudesta. Lopputuloksena syntyy arvio toimintamallin ja sen elementtien tarpeisiin istuvuudesta sekä toimivuudesta käytännössä. Havainnollistamiseen on käytetty havainnointipäiväkirjaa, johon on merkitty eri näkemyksiä ja kokemuksia, joita on tapaamisissa havainnoitu. Haastattelulla on tarkennettu käytettyjen metodien ja koulutusten hyötyä ja niiden sujuvuutta sekä kehittämiskohteita.



Kuvio 1. Opinnäytetyön rakenne

## 2 TYÖHYVINVOINTI

### 2.1 Henkilöstön terveys ja työkyky

Jokainen työntekijä on oma yksilönsä ja jokaisella on omat vahvuutensa sekä heikkou- tensa. Siihen millainen ihminen on vaikuttavat periytyneet geenit, arvot, asenteet ja osaa- minen, terveys, motivaatiot sekä olosuhteet, joissa ihminen elää ja työskentelee. Henkilös- tön terveys koostuu omista valinnoista, geeneistä ja ulkoisista tekijöistä. Tämä on hyvä käsitellä heti alkuun, koska on selvää, että kaikkiin näihin tekijöihin ihminen ei itse pysty vaikuttamaan ja siksi keskitytäänkin enemmän niihin, joihin ihminen voi vaikuttaa. Työhy- vintoihin vaikuttavat tekijät jaetaan usein yksilöön ja olosuhteisiin sekä organisaatioon liittyviin tekijöihin. (Kauhanen 2016, 30–31.)

Työkyky on lähtökohta työhyvinvoinnille ja se tasapainottelee henkilön voimavarojen sekä työn vaatimusten keskellä. Työkyky voidaan kuvata talona, joka rakentuu vankasta poh- jasta kohti kapenevaa kattoa. Pohjakerroksesta löytyy ihmisen terveys sekä toimintakyvyt eli sosiaalinen, psyykinen ja fyysinen. Seuraavalta kerrokselta löytyy ammattitaito ja osaaminen. Sitä seuraavalta tasolta arvot, asenteet ja motivaatio. Lopuksi katolla sijaitse- vat työhön liittyvät asiat. On selvää, että jos rakenteet eivät ole kunnossa eivät ylemmät- kään kerrokset tule pysymään kasassa. Samoin käy työkyvyn, jos esimerkiksi sosiaalinen, psyykinen tai fyysinen toimintakyky heikkenee. Perhe ja ihmisen läheiset vaikuttavat myös työkykyyn läpi elämän eri vaiheiden. Työkyvyn ylläpitämiseen tarvitaan niin henkilöä itseään kuin työnantajaa sekä sujuvaa yhteistyötä näiden välillä. (Kauhanen 2016, 25–30.)

Boströmin, Sluiterin ja Hagbergin (2012, 1–11) toteuttaman tutkimuksen mukaan heikenty- nyt työnhallinta ja työn kasvanut negatiivinen vaikutus yksilön omaan elämään näyttävät olevan päätekijät siihen, miksi nuoret kokivat työkyvyn vähentyneen. On olemassa monia tapoja edistää hyvää työkykyä ja estää sen heikentyminen. Tämä on mahdollista lähinnä parantamalla psykososiaalisia tekijöitä. Tekijät, jotka vaikuttivat eniten nuoriin työntekijöi- hin positiivisesti, olivat työn ohjauksen sujuvuus sekä työn vaativuuden pitäminen tasapai- nossa osaamisen kanssa. Työkyvyn tukeminen ensisijaisesti parantamalla näitä psyko- sosiaalisia olosuhteita näyttää olevan toteutettavissa käyttämällä ehkä hieman erilaisia lä- hestymistapoja eri sukupuolten ja ikäjakaumien kohdalla.

### 2.2 Työn tekemisen ympäristö

Työntekijät viettävät paljon aikaansa työpaikalla ja rakennusten sisällä, tällöin ympäristö vaikuttaa suoraan heidän työhyvinvointiinsa. Työpaikoilla henkilöt, joilla on parempi työ- ympäristö ovat tuottoisampia ja tehokkaampia. Työympäristön on todettu vaikuttavan



suuresti henkilöiden asenteisiin, käyttäytymiseen ja työn tekemiseen eli ylipäättään koettuun tyytyväisyyteen. Se on myös iso tekijä fyysisen turvallisuuden kokemisessa. Lämpötila, ilmanlaatu, äänet ja valoisuus ovat tekijöitä, jotka vaikuttavat työn tekemiseen. Häiriötekijöitä työskentelyssä saattavat olla myös väriteemat, sisustus, kasvit, pölyn määrä ja yleinen järjestys sekä henkilökohtaisen työskentelytilan koko. (Abdul-Ghani, Saleh, Hashim, Hashim & Kamarulzaman 2011, 262–268.)

Työympäristön ergonomia on huomioitava työpisteellä. Oikeanlaiset kalusteet ja välineet vähentävät sairaspotensiaalia sekä kuormittavat ihmistä vähemmän. Työympäristön turvallisuudessa on huomioitava poistumisreitit ja se, ettei työntekijän turvallisuutta olla sivuutettu. Terveydelle vaarallisten tuotteiden käytön täytyy olla ennalta suunniteltu ja siinä on huomioitava vaikutukset turvallisuuteen ja terveyteen. On myös varmistettava, että terveydelle vaarallisia aineita käytetään oikein. (Mannermaa 2018.)

Työturvallisuuslainsäädäntö on pohjana työympäristöä koskeviin lakeihin. Onkin työnantajan vastuulla huolehtia, että työpaikka koetaan turvalliseksi. Työpaikalla vastuu työturvallisuudesta pitää olla selvillä, sillä usein organisaatioissa vastuut jakautuvat eri henkilöille. Työnantajan ja henkilöstön on tehtävä yhteistyötä, jotta työturvallisuutta saadaan parannettua ja turvallisuuden tunnetta nostettua. (Äimälä, Nyysölä, Åström 2018, 40–70.)

### 2.3 Osaaminen

On käänteentekevää, että työntekijä kokee osaavansa työnsä ja hänen osaamisensa kasvavan. Jatkuva oppiminen on prosessi, joka kehittyy koko ihmisen elinkaaren. Yritykset odottavat työntekijöiltä yhä laajempaa osaamista ja tietotaitoa. Henkilön oppimat asiat pitääkin osata näyttää tarvittavana kyvykkyytenä. Tavoitteellinen oppiminen luo pohjan itsensä johtamiselle. Tämän seurauksena työntekijän ammatillinen osaaminen ja varmuus kasvavat sekä henkilö oppii tuntemaan itsessään myös ne kohdat, jotka koetaan heikkouksena. Ajankäyttö ja omien resurssien tunnistaminen kehittyvät ja henkilö pystyy tehokkaaseen itsenäiseen työhön. (Suonsivu 2014, 48–49.)

Henkilöstön osaaminen voidaan jakaa kolmeen luokkaan. Ammattiosaaminen tarkoittaa, että työntekijä hoitaa työnsä tuottamalla lisäarvoa yritykselle. Sosiaalinen osaaminen on vuorovaikutusta ihmisten kanssa ja kykyä viestiä eri tavoilla ja ymmärtää myös muita. Henkilökohtainen osaaminen on perusta itsetuntemukselle ja siitä kehittyvälle sosiaaliselle osaamiselle. Osaamisalueet tukevat toisiaan ja ovat myös riippuvaisia toisistaan. (Suonsivu 2014, 48–49.)

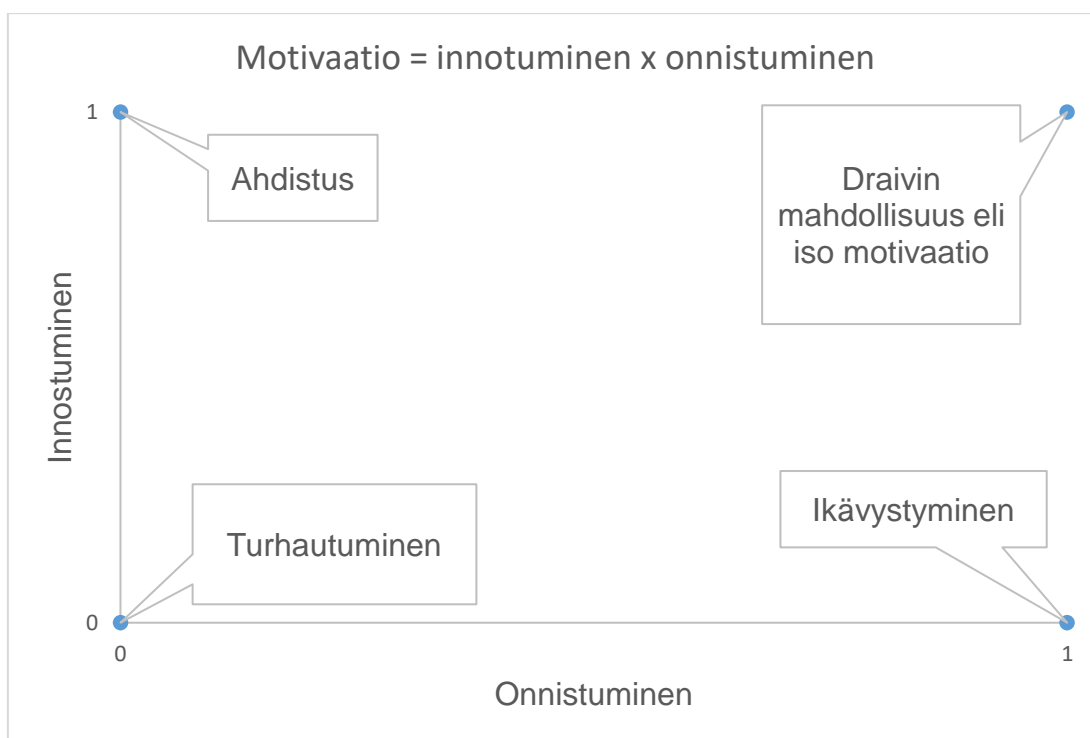
Osaavaa työvoimaa voidaan kehittää kannustamalla ihmisiä oppimaan ja kehittämään itseään kaikilla osa-alueilla. Oppiminen tapahtuu vaihteittain tietämyksestä ymmärrykseen,

siitä sisäistämiseen ja lopuksi sovelletaan sekä luodaan uusia parempia ratkaisuja. Oppimisen kehittämisessä tulee huomioida kaikki ulottuvuudet. Näitä ovat yksilö- ja joukkueosaaminen, ydinosaaminen, tiedot, taidot, näkemys, halu ja rohkeus, teknis-taloudellis-sosiaalinen osaaminen sekä osaamisen taso ja kehitys. Tämän kaiken ydin on siis jatkuva kehittyminen ja uudistuminen. Yksilö- ja joukkueosaaminen täytyy saada toimimaan yhdessä joustavasti, jotta menestyään. Avaintekijänä on erilaisuuksien valjastaminen sekä osaamisen levittäytyminen koko yritykseen tasaisesti, vaikka joukossa tarvitaankin huippuosaajia. Ydinosaamisen ylläpitämiseksi tarvitaan tietoa, taitoa, kokemuksia ja kontakteja sekä arvoja ja asennetta. Ne auttavat laajentamaan ja syventämään ydinosaamista. Teknis-taloudellis-sosiaalinen osaaminen tarkoittaa, että jokaista näistä osaamisen alueista hyödynnetään tehtäessä päätöksiä. Yrityksen on luotava kehittymiseen kannustava ja tukeva organisaatiokulttuuri, jotta voidaan voimaannuttaa ja kehittää osaamista ja sen tasoa. (Kamensky 2015, 45–57.)

## 2.4 Motivaatio

Motivaatio voidaan jakaa ulkoisiin ja sisäisiin tekijöihin. Sisäinen motivaatio tuntuu antavan positiivisesti lisää puhtia tehtäviin. Ulkoinen motivaatio puolestaan usein koetaan negatiivisena ja voimavaroja vievänä, koska se lähtee muualta kuin itsestä. On kuitenkin hyvä huomata ja muistaa, että näiden kahden rajapinta useasti sumentuu jokapäiväisessä elämässä. Sisäinen motivaatio voi synnyttää niin sanotun draivin, eli palon suorittaa töitä. Sisäinen motivaatio onkin elintärkeä, kun halutaan luoda jotain uutta, kekseliästä ja luovaa. (Jarenko, Järvilehto & Martela 2015, 95–100.)

Työmotivaatio ajaa hyviin tuloksiin työskentelyssä. Erinomainen esimiestoiminta on motivaation kehittämisen mahdollistaja. Sen jalostamisen pitäisi olla yrityksessä alituinen prosessi. Motivaatio ja osaamisen kehittyminen kulkevat vierekkäin, motivoitunut henkilöstö on valmiimpi kehittymään. Motivaation kehittäminen on monen asian summa. (Ahonen & Aura 2016, 128.) Motivaatio on innostumisen ja onnistumisen kerroin ja se voidaan kuvata kuvaajalla (kuvio 2), jotta voidaan näyttää näiden yhteys. Jos jompikumpi on nolla, on toinenkin näin ollen nolla. Puolestaan, jos molemmat ovat hyvillä perusteilla, voidaan saavuttaa draivi, tällöin motivaatio on suurimmillaan. (Pitkonen & Rasila 2010, 5–44.)



Kuvio 2. Motivaation laskeminen (Pitkonen & Rasila 2010)

Uusimmat tutkimukset ovat todistaneet, että motivoitunut henkilö kokee enemmän työtyytyväisyyttä ja iloa eikä siis toisinpäin. Työmotivaatio voidaan jakaa kolmeen tarkastelukohtaan, jotka ovat suhteessa tehtävään ja aikaan. Sitä voidaan tarkastella koko työuran näkökulmasta tai sitten tietyn ajan kestävien tehtävien kannalta. Sitä voidaan kartoittaa myös tietyltä ajankohdalta. Ihmiset motivoituvat kukin erilaisista asioista. David McClellandin tutkimuksissa huomattiin, että ihmistä motivoi kolme tarvetta: saavutukset, vallantunne ja yhteenkuuluminen. Saavutukset liittyvät usein ammatillisiin haasteisiin ja niitä kohden otetaan riskejä ja toivotaan, että muut arvostavat työn tulosta. Vallantunne puolestaan ajaa toimimaan tehtävissä, jossa voidaan vaikuttaa muihin ja jossa henkilön mielipidettä kuunnellaan. Yhteenkuuluminen tarkoittaa, että henkilö arvostaa yhteisöllisyyttä, hän ottaa muut huomioon ja toivoo muidenkin ottavan hänet. Onkin siis selvitettävä, mikä motivoi ketäkin henkilöstössä. (Pitkonen & Rasila 2010, 5–44.)

## 2.5 Työn organisointi

Organisointi on kykyä hoitaa työt oikeaan aikaan ja sujuvasti tietyssä järjestyksessä. Organisointi mahdollistaa parhaan lopputuloksen vähäisimmässä ajassa sekä käyttäen optimaalista työtä. Organisoinnilla pidetään yllä järjestystä ja hallinnoidaan töiden välisiä riippuvuuksia. Tavoitteiden mukainen tehtävien suorittaminen tarkoituksenmukaisesti on organisointia. Yksittäinen henkilö voi parantaa organisointiaan monella tapaa. Täsmentämällä tavoitteet tiedetään, mikä haluttu lopputulos on. Toimeksiannon jakaminen osiksi

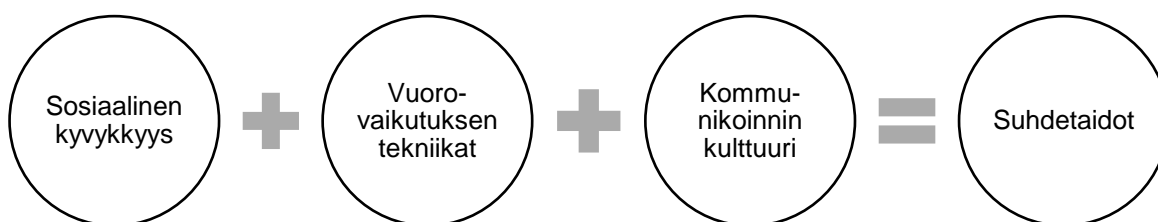
helpottaa aikataulutusta ja tehtävien tarkastelua. Laittamalla tehtävät vielä rinnakkaisiin aikajonoihin vältetään siltä, että aikataulu venyy tai joudutaan odottelemaan. Resursointi huolella ja oikeiden ihmisten löytäminen on tärkeää varsinkin, jos aikataulu on tiukka. Työn etenemistä pitää valvoa ja tarkastella tehtävän varrella. Riskien ennaltaehkäiseminen pienentää epäonnistumisen mahdollisuutta. (Fagerström 2011, 65–69.)

Yritys ja johto, jonka organisointikyvyt ovat hyvät ymmärtävät ja hahmottavat nykymaailmaa paremmin (Meriläinen & Tienari 2012, 5). Esimiehen on huomioitava, että tutkimusten mukaan ihminen kyllästyy samaan työhön viiden vuoden sisällä ja tällöin työmotivaatio alkaa laskemaan. Tämän takia työn organisointi työntekijöiden kohdalla uudistuvasti on tarpeellista. Työn sisältö täytyy organisoida jokaisen työntekijän taitojen mukaiseksi ja varmistaa, että jokaisella on mahdollisuus kehittyä työssään. Tämä organisointitaito lisää työntekijöiden kokemista. Työ on henkilöstön vireyden ylläpitäjä. Ihmiset viihtyvät sekä innostuvat työstään, kun he saavat kehittyä, näyttää taitonsa ja palautetta esimiehiltään. Hyvin organisoitu työ lisää siis hyvinvointia sekä tuottavuutta. (Juuti & Vuorela 2015, 230–245.)

## 2.6 Työyhteisötaidot

Työyhteisötaidot ovat avain onnelliseen työyhteisöön sillä reiluus ja auttaminen sekä yleinen asiallinen käytös kasvattavat positiivista ilmapiiriä. Aktiivinen, itseohjautuva ja tarpeen tullen kriittinen työntekijä helpottaa myös muiden työtaakkaa. Ryhmätyöskentelyssä työyhteisötaidot näyttäytyvät yhteistyötä auttavana toimena, jossa usein tulee esille myös velvollisuusnäkökulma. Organisaation tasolla työyhteisötaidot puolestaan näkyvät vapaaehtoisuutena, josta ei yleensä edes saa korvausta. Työyhteisötaitoihin työntekijä sitoutuu henkisesti, vaikkei virallisesti sitä odoteta. Työyhteisötaidot luovat pohjaa erinomaisen johtajuuden ja yhteisöllisyyden intervallille. Ne edesauttavat työntekijän työhyvinvointia sekä kasvattavat suorituskykyä ja luovat tulevaisuuden menestystekijää yritykselle. (Manka & Manka 2016, 70–73.)

Suhdetaidot (kuvio 3) ovat työelämässä päätaitoja. Sosiaalinen kyvykkyys eli työyhteisöön sopiminen ja sen tekijöiden käsittäminen on ensimmäinen vaihe kohti taitavaa työelämää. Tarkemmin pilkottuna se koostuu ammatillisuudesta, roolinotosta ja empatiasta. Vuorovaihtuksen tekniikat luovat osaamisen, joita tarvitaan tilanteissa, joihin sosiaalinen kyvykkyys johtaa. (Pohjanheimo 2015, 68–73.)



Kuvio 3. Suhdetaidot (Pohjanheimo 2015)

Työyhteisö suosii jonkinlaista vuorovaikutusta ja sosiaalisuutta, tämän osaamista kutsutaan kommunikoinnin kulttuuriksi. Se pohjautuu työyhteisön kulttuurista, jota voidaan opiskella useammalta kannalta: artefaktit, uskomukset ja arvot sekä taustalla olevat oletukset. Toisin sanoen kulttuurin ydin on taustalla olevien oletusten mallissa. Kun ymmärtää ne, voi helposti ymmärtää muita pintatasoja enemmän ja käsitellä niitä asianmukaisesti. Suhdetaidot hallitseva työntekijä on arvokas voimavara yritykselle. Mitä useampi henkilö työyhteisössä hallitsee suhdetaidot, sitä erinomaisempi työyhteisö on. (Schein 2010, 23–33.)

## 2.7 Johtaminen

Hyvä johtaja tai johtoporras voidaan määritellä teoreettisesti, mutta vielä tärkeämpää on toimia niin myös konkreettisesti. Olennaiseen keskittyminen, uskallus tehdä vaikeitakin päätöksiä yrityksen hyväksi sekä kilpailukyvyn tukeminen suurellakin aikavälillä ovat osa hyvää johtamista. Henkilöstössä on huomioitava jokaisen osaaminen sekä osattava uusia ja kehittyä, tämä koskee myös itse johtoporrasta. Henkilöstöjohtaminen on se osa johtamista, joka keskittyy erityisesti henkilöstöön liittyviin asioihin, kuten työhyvinvointiin ja työsuhteisiin. Se myös käsittelee henkilöstövoimavaroja sekä motivaatiota ja sitoutumista työpaikkaan. Henkilöstöjohtaminen on erinomaista, kun se koetaan luottamukselliseksi, puolueettomaksi ja mukautuvaksi. Eräs keskeisimmistä alueista on inhimillisten voimavarojen johtaminen, jonka monet toiminnot ovat kriittisiä työntekijöiden jakselemisen kannalta. Henkilöstöjohtaminen myös organisoii ja koordinoi herkeämättä sidosryhmien sekä organisaatioiden kesellä. Henkilöstöjohtamisen sanotaan huolehtivan siis siitä, että ihmisen osaaminen ja työhön suunnatut vaatimukset ovat tasapainossa. Hyvä johtaminen luo henkilöstölle yleisen tahtotilan. (Suonsivu 2014, 134–163.)

Työhyvinvoinnin johtaminen on tärkeä osa menestyvää liiketoimintaa ja sen kyvykkyyttä. Työhyvinvointi sisältyy henkilöstöjohtamisen alle ja sitä toteuttavat ylin johto sekä esimiehet. Henkilöstöstrategiaan on sisällytettävä ne keinot ja tavoitteet, joilla ylläpidetään työhyvinvointia ja edistetään sitä. Näitä tuloksia pitää seurata aktiivisesti ja tulosten perusteella voidaan ennakoida ongelmakohtia. Tuloksia voidaan seurata yrityksen sisällä niin isomalla mittakaavalla eli koko organisaation tasolla tai sitten jopa ihan vain yksilön tasolla. Kaikki kokoonpanot tältä väliltä ovat myös mahdollisia. Strategiatyön linjaukset ja arvot toimivat kriteereinä arvioinnissa ja mittareissa. Tuloksia on seurattava jatkuvasti ja arvioitava, jotta tuloksellisuutta ja laatua voidaan kehittää herkeämättä. (Helsilä & Salojärvi 2013, 273–278.)

Työhyvinvoinnin johtamisessa on tärkeää suunnitella strateginen työhyvinvointi tavoitteellisesti. Sen on oltava myös konkreettisesti mahdollinen sekä mitattava ja seurattava. Kun johdolla on agendalla mukana työhyvinvointi esimiesten kyvykkyysien kehittämisessä sekä kehityskeskusteluissa, tulee se osaksi muitakin prosesseja. Esimiesten valmiudet ja osaaminen ovat osa työhyvinvointia. Esimiesten on osattava hallita työkyvyttömyysriskiä, tiedettävä liiketoiminnan kasvu sekä johtamisresurssit, kannettava vastuuta sekä oltava perillä työpaikan sosiaalisista suhteista. Työhyvinvointi on siis otettava huomioon jo koulutettaessa esimiehiä. Näin saadaan laajoja tuloksia, jotka näkyvät kyvykkyudessa, työkyvyssä, työyhteisössä sekä tuloksessa. (Ahonen & Aura 2016, 69–87.) Kun johdetaan muutosta, työhyvinvointia tulee kehittää. Kun ollaan muutostilanteessa, on työntekijöiden motivoiminen ja oikeudenmukaisuuden tunteen ylläpitäminen toiminnan kannalta oleellista. (Suonsivu 2014, 170–180.)

Vuorovaikutusjohtaminen on johtamisen alue, joka on hyvä käsitellä. Tätä aihetta muulta osin käsitellään työyhteisötaidot kappaleessa. Johtajien vuorovaikutuksessa on usein esillä ja selvillä alakohtaisuus. Johtaminen voidaan jakaa niin sanottuun kovaan ja pehmeään johtamiseen, joista pehmeä käsittelee ihmisiin liittyvää johtamista ja kova puolestaan asioihin liittyvää. Ihmisten johtamisen voidaan kuvailla käsittävän vision ja strategian luomisen, innostamisen ja motivoimisen sekä erilaisten verkostojen ylläpidon. Asioiden johtaminen puolestaan mielletään liittyvän budjetointiin, työn tukemiseen, aikataulutukseen sekä ongelmanratkaisuihin. Niin sanotut professionaaliset viestintäsuhteet vaikuttavat usein tapaan olla vuorovaikutuksissa. Johtajalla ja alaisella saattaa olla ongelmia kommunikoida keskenään, johtuen epäsymmetrisyydestä ja jännitteistä. Tärkeitä taitoja johtajien vuorovaikutusosaamisessa ovat verkostoituminen, tiedonhallinta, ryhmäviestintä, neuvottelu, konfliktinhallinta ja tiedottaminen sekä vaikuttaminen. Johtajan on luotava vuorovaikutussuhde ja ylläpidettävä sitä. Vuorovaikutusjohtaminen on avain työhyvinvoinnin ja henkilöstötuottavuuden kehittämisessä. (Isotalus & Rajalahti 2017, 50–70.)

### 3 HENKILÖSTÖTUOTTAVUUS

#### 3.1 Henkilöstötuottavuuden määritelmä

Työpahoinvointi laskee ja kustannukset pienenevät, kun henkilöstötuottavuudessa kasvatetaan työhyvinvoinnin tuottoa. Henkilöstötuottavuuden voi karkeasti jakaa kahteen osaan, näitä ovat henkinen ja tekninen tuottavuus. Henkinen tuottavuus on sitä, että henkilö kokee halua tehdä työtä sekä innovoida sitä. Ennen kaikkea työ tuntuu mielekkäältä sekä luovuutta lisäävältä. Tekninen tuottavuus puolestaan keskittyy työprosessiin, työvälineisiin ja siihen, että työntekijä tietää mitä häneltä odotetaan. Eli sisäinen hyvinvointi sekä hyvän ja mukavan työskentelyn mahdollistaminen ovat henkilöstötuottavuutta. (Järvinen 2014, 44–59.)

Tutkimuksilla on todettu, että henkilöstötuottavuuden avulla yritysten tuottavuutta kehitetään positiivisempaan suuntaan. Tuottavuus määritellään panosten ja tulosten suhteella. Henkilöstötuottavuus parantaa taloudellista kilpailukykyä, koska tehokas työaika kasvaa ja kustannukset puolestaan vähenevät. Henkilöstötuottavuus sisältää työkyvyn, motivaation ja sitoutumisen, joita käsiteltiin enemmän työhyvinvointikappaleessa. Henkilöstötuottavuuden tarpeellisimmat aineettoman pääoman muodot ovat johtaminen, esimiestoiminta, toimintakulttuuri, osaaminen ja prosessit. Erinomainen johtaminen kehittää työhyvinvointia, joka puolestaan kehittää henkilöstötuottavuutta. Myös näitä käsiteltiin tarkemmin työhyvinvoinnin kappaleessa. (Kesti 2014, 10–12.)

Taloudellinen hyöty henkilöstötuottavuudessa kasvaa työhyvinvoinnin tekijöiden kautta. Taloudellista voittoa syntyy, kun tuottavuus nousee ja työhyvinvoinnin kustannukset pienenevät. Kustannukset pienenevät, koska työhyvinvointia on parannettu ja kehitetty. Tässä kehittämistyössä hyödynnetään henkilöstötuottavuuden kehittämisen keinoja ja elementtejä. (Aura 2016, 29–32.) Kokonaistuottavuutta voidaan parantaa lisäämällä tuotantomäärää samoilla panoksilla, tekemällä isommalla kapasiteetilla, käyttämällä vähemmän voimavaroja tai halvempia raaka-aineita. (Helsilä & Salojärvi 2013, 414–415).

On hyvä kartoittaa, miten henkilöstötuottavuuden tuotantofunktio määritellään. Sen lähtökohdiana on, että organisaation liikevaihto koostuu henkilöstön työpanoksesta. Esittelen simppeleimmän kaavan (kaava 1) henkilöstötuottavuuden määrittämiseksi. Kaava yhdistää henkilöstöpääoman, työaikatiedot sekä liiketoiminnan tiedot. Henkilöstötuottavuuden tarkkailuun käytetään HC-ROI-tunnuslukua, joka kertoo, paljonko lisäarvoa henkilöstö pystyy tuottamaan. Henkilöstöllä on kyvykkyyttä vaikuttaa kumpaankin puoleen yhtälössä. Tämän takia hyvinvoiva ja työssä viihtyvä henkilöstö on tuottavuuden ja kehityksen kannalta tärkeä tekijä. (Kesti 2014, 12–14.)

**Henkilöstövoimavarojen tuotantofunktio:**

$$LV=K \times HR \times TVA \times (1-RA) \times QWL$$

LV=Liikevaihto (€)

K=Liiketoimintakerroin (€/h)

HR= henkilöstön määrä henkilötyövuosissa (kpl)

TVA= Teoreettinen vuosityöaika (h)

QWL= Työelämän laatu (0–100 %)

RA= Rakenteellinen työajan käyttö (%)

$$HCROI = (LV\text{-muuttuvat kulut}) / \text{henkilöstön kulut}$$

Kaava 1. Henkilöstövoimavarojen tuotantofunktio (Kesti 2014,11)

### 3.2 Henkilöstötuottavuuden osaamisen kehittämisen keinot

Kun lähdetään kehittämään henkilöstötuottavuutta, tarkastellaan sitä monen kiinteästi työhyvinvointiin liittyvän ja vaikuttavan metodin kautta. Työtuottavuuteen vaikuttavat tekijät perustuvat hyvään johtamiseen, motivoimiseen, työn hallintaa, työyhteisön ilmapiiriin ja toimivan toiminnan luoman tehokkuuden kasvamiseen. Monia näistä tarkasteltiin työhyvinvoinnin näkökulmasta, mutta ne liittyvät myös kiinteästi tuottavuuteen. Inhimillisten tekijöiden mittaamiseksi tulee saada tietoa inhimillisen pääoman voimavaroista, osaamisesta, motivaatiosta, sitoutumisesta, fyysisestä ja psyykkisestä hyvinvoinnista. (Aura 2016, 8–25.)

Mittaamalla saadaan tuloksia, joko negatiivisia tai positiivisia. Mittaaminen on siksi tärkeä tekijä yrityksessä. Kehittämisen vaiheet etenevät syklisesti. Ne etenevät kehittämisestä ja suunnittelusta sisältöön, tavoitteisiin, suunnitelmaan ja siitä vastuihin, tekemiseen ja prosesseihin. Näiden jälkeen mitataan ja raportoidaan sekä tehdään tulkinnat, joista lähdetään uudestaan tekemään kehittämistä ja suunnittelua tarvittuun suuntaan. Näin mahdollistetaan jatkuva työhyvinvointi ja kehittyminen. (Aura 2016, 8–25.)

Henkilöstötuottavuuden keskeisimpiä liiketaloudellisia mittareita on useampi henkilöstötuotantovoimavarojen funktion lisäksi. Human Capital Revenue Factor kertoo, kuinka paljon yhtä kokoaikaista henkilöä kohden aikaansaadaan liikevaihtoa. Human Capital Cost Factor eli työntekijän osuus henkilöstökuluista liittyy kiinteästi henkilöstötuottavuuteen. Human Capital Value Added kuvaa työn tuottavuutta. EDITBA on käyttökate työntekijää



kohden. Human Capital Return On Investment kertoo, mihin suuntaan tuottavuus muuttuu. Outsourcing Value Added eli ostopalveluiden tuottavuus on tärkeä mittari kilpailukyvyn muutoksissa. Human Resource Capacity Cost Ratio näyttää tehokkaaseen työhön hyödynnetyt henkilöstökulut. Human Resource Business Ratio kertoo, mitä on saatu aikaan työtunnin aikana. Näitä kaikkia on hyvä tarkastella tietyin aikavälein yrityksissä. Henkilöstötuottavuuden keskeisimmät mittarit kertovat kukin jotain yrityksen ja sen henkilöstön tilasta ja kehityksestä. (Kesti 2014, 18–24.)

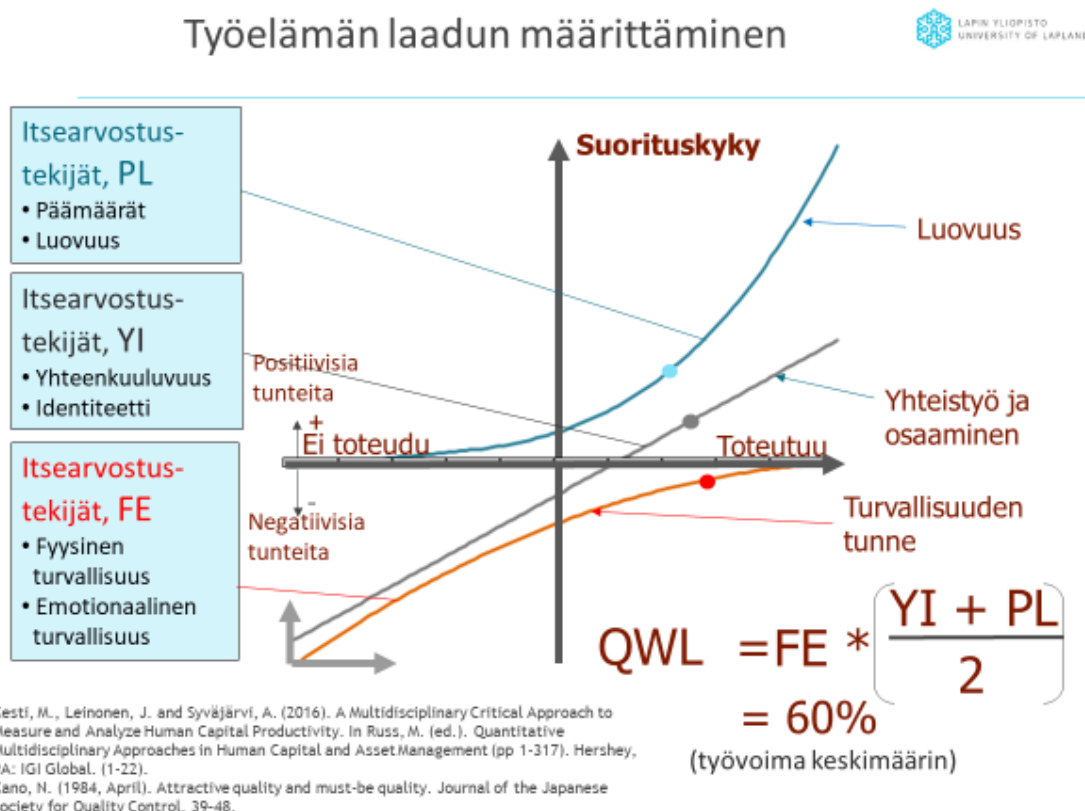
### 3.2.1 Työelämän laatu

Työelämän laatu eli yleisimmin lyhennettynä QWL, joka tulee englanninkielisistä sanoista Quality of Working Life on henkilöstövoimavarojen tuotantofunktiossa tärkeä faktori. Se on tuotannontekijä ja lisäksi se määrittää laadullisen puolen määrän. Työtyytyväisyys on usein yhteydessä tuottavuuteen. Työtyytyväisyyteen vaikuttaa työntekijän kokemus itsearvostus, joka voidaan jakaa kolmeen osaan. Ensimmäiseen osaan kuuluvat fyysinen ja emotionaalinen turvallisuus. Fyysinen turvallisuus käsittää sen, että työntekijä kokee työnsä turvalliseksi eikä työntekeminen uhmaa hänen terveyttään. Emotionaalinen turvallisuus puolestaan tarkoittaa, ettei työntekijä pelkää tai koe uhkana työyhteisöään. Toinen osa sisältää identiteetin ja yhteenkuuluvuuden. Kun työntekijä kokee itsensä ja roolinsa tärkeäksi työpaikalla on hänen identiteettinsä kunnossa. Ryhmään kuulumisen tunne on ihmisille tärkeää ja yhteenkuuluminen työpaikalla täyttää tätä sosiaalista tarvetta. Kolmas osa koostuu luovuudesta ja päämääristä. Luovuus koostuu tunteesta, että työntekijän osaamista arvostetaan ja hän saa käyttää luovuuttaan. Työntekijä kokee myös voivansa kehittää itseään ja osaamistaan. Päämäärä luo työntekijälle onnistumisen tunnetta sekä auttaa työntekijää täyttämään saavuttamisen tunteen. (Kesti 2013, 38–41.)

Jos organisaation fyysinen ja emotionaalinen turvallisuus eivät toteudu ei mitään muutaakaan osa-aluetta ole mahdollista saavuttaa eli suorituskyky on heikkoa. Vastaavasti, jos fyysinen ja emotionaalinen turvallisuus ovat kunnossa on työntekijän mahdollista saavuttaa identiteetti ja yhteenkuuluvuuden tunne. Tämä yleensä vaatii jo sitä, että asiat ovat kunnossa ja töissä tehdään paljon sujuvaa tiimityöskentelyä, jonka avulla tunnetaan kuuluvan osaksi yhteisöä. Yritys ei kuitenkaan unohda työntekijöiden omaa identiteettiä. Yleensä tälle tasolle jäävillä yrityksillä on esimiestoiminnassa kuitenkin vielä parannettavaa. Jos nämäkin asiat toteutuvat on työntekijän mahdollista saavuttaa kompetenssi ja päämäärä. Tällöin työpaikan esimies ja johtotasot ovat kunnossa ja työntekijä kokee tulevansa kuulluksi ja päämäärät sekä osaaminen ovat tasapainossa. (Kesti 2014, 45–47.)

Kuvasta (kuva 1) huomataan, että fyysinen ja emotionaalinen turvallisuus ei lisää suorituskykyä, koska se ei ylitä keskiakselia, joka jakaa positiiviset ja negatiiviset tunteet.

Vastaavasti päämäärät ja luovuus eivät koskaan mene negatiivisen puolelle. Yhteenkuuluvuus ja identiteetti puolestaan voivat mennä negatiivisiin tai positiivisiin tunteisiin. Kaa- vasta saadaan helposti johdettua työelämän laadun indeksi, jossa fyysiseen ja emotionaaliseen turvallisuuteen lisätään yhteenkuuluvuuden ja identiteetin yhteenlaskettu keskiarvo. Tämä määrittelee suorituskyvyn sekä kertoo työhyvinvoinnista. Menestyvässä yrityksessä kaikki osa-alueet toteutuvat ja silloin voidaan keskittyä lisäarvoa tuottaviin tekijöihin ja henkilöstön suorituskyyky on parhaimmillaan. Kun työelämän laatu on positiivinen kaikissa suhteissa, henkilöstö on sitoutunut ja osaava. Tällöin asiakkaat ovat tyytyväisiä sekä uuden luominen ja kehittäminen on aktiivista. (Kesti 2019.)



Kuva 2. Työelämän laadun kuvaaja (Kesti, Leinonen & Syväjärvi 2016)

Tiedolla johtaminen liittyy kiinteästi työelämän laatuun ja siksi on hyvä käsitellä myös sitä. Sillä ei ole yksinkertaista ja avoimesti tunnustettua määritelmää. Tiedolla johtamisella pyritään joko lisäämään tai selventämään tiedon määrää ja laatua. Sen ideana on erottaa ei niin tärkeä tieto relevantista. Se pohjautuu tiedon jalostamiseen ja käsitellyn tiedon hyödyntämiseen päätöksentekoprosessissa. Tiedolla johtaminen etenee tiedon tunnistamisen ja keräämisen kautta yhteyksien tunnistamiseen ja pelkistämiseen. Lopuksi tieto otetaan osaksi toimintaa. Tässä voi nähdä yhteyksiä myös myöhemmin käsiteltävän hiljaisen tiedon tunnistamisen kanssa. (Rannisto, Stenvall & Virtanen 2015, 40–69.)

### 3.2.2 Kyvykkyys

Kyvykkyysien onnistunut tunnistaminen ja kehittäminen ovat tärkeitä kohtia huomioitaessa yrityksen henkilöstöä ja sen kehitystä tulevaisuudessa. Kyvykkyysiin on viitattu jo aiemmin tekstissä, mutta on hyvä käsitellä kyvykkyys vielä yksityiskohtaisemmin. Yrityksen kyvykkyudet ovat inhimillisiä tekijöitä, jotka auttavat saavuttamaan valittua strategiaa. Kyvykkyysien identifioitua voidaan niitä kehittää, jolloin niistä tulee kompetensseja. Nämä vaikuttavat yrityksen työelämän laatuun. Ne tunnistetaan tutkimusten, osaamisen, kokemuksen ja hiljaisen tiedon avulla. Jotta ihminen kokisi työssään kyvykkyyttä täytyy hänen saada käyttää osaamistaan sekä kykyjään. Henkilön on myös tunnettava hallitsevansa toimintaansa. Henkilön on koettava, että hän pääsee haluttuihin lopputuloksiin ja saa hoidettua työnsä. Itsensä kehittäminen ja jatkuva oppiminen työssä lisäävät kyvykkyysien tunnetta. (Jarenko, Järvilehto & Martela 2015, 95–100.)

Johtamisen kyvykkyysien prosessia voidaan kuvata lohkoittain. Ensin määritellään tulevaisuutta varten strategia ja tahtotila. Seuraavaksi definioidaan ne tarpeet, joita tulevaisuudessa on sekä keskeisten henkilöiden kelpoisuus. On arvioitava suorituskykyjä ja kompetensseja, jotta tunnistetaan kyvykkyudet. Henkilöiden valintaan vaikuttavat myös annetut kriteerit. Lopuksi luodaan henkilökohtainen kehittämissuunnitelma ja sitä aloitetaan toteuttaa. Samalla arvioidaan prosessia ja sen tuloksia. Tarkoitus on löytää sellaisia osajia, jotka voivat johdattaa yrityksen tulevaisuuteen ja lisätä kilpailukykyä. (Helsilä & Salojärvi 2013, 175–180.)

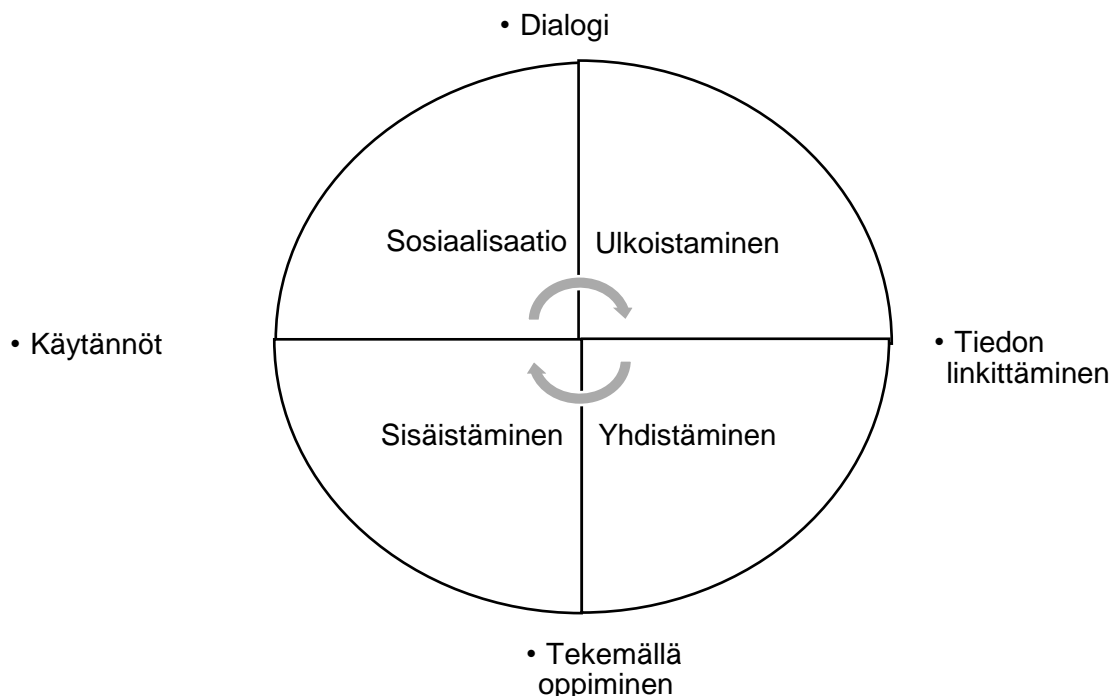
Kun ohjaavat tekijät ovat tasapainossa eli niitä ei tarvitse kehittää saavutetaan optimaalinen kyvykkyys. Sen saavuttaminen on kuitenkin vaikeaa ja vain hetkellistä. Tähän vaikuttavat nousevat vaatimukset ja kasvava osaamisen taso sekä muuttuva maailma. Tämän takia keskitytään tilannekohtaisen kyvykkyysien kehittämiseen. Kyvykkyyttä onkin hyvä kehittää jaksottamalla vuosikelloon kohdat, jolloin kukin kyvykkyys määritellään ja tehdään parantavat toimenpiteet. (Kesti 2014, 103–107.)

### 3.2.3 Hiljaiset tiedot

Työntekijöillä on suuri määrä hiljaista tietoa ja osaamista, jotka määrittelevät toimintaa. Hiljainen tieto voi olla teknistä osaamista, jota on karttunut eli käytännön taitoa sekä rutii- nien hallintaa. Se voi myös olla tiedollista, jolloin se pitää sisällään asenteita, malleja sekä erilaisia ohjeita. (Kupias & Salo 2014.) Hiljainen tieto sisältää tiedon, miten asiaa toivotaan kehitettävän. Ne ovat erinomaisia mahdollisuuksia parantaa yhteistä asiantuntevuutta ja osaamista sillä järki ja tunteet ohjaavat päätöksentekoa. Hiljaisen tiedon avulla voidaan tehdä oikeat toimienpiteet, joiden avulla saavutetaan tasapainotila. Henkilöstön

tuntemukset ohjataan oikeiden asioiden kehittämiseen. Mittaamalla hiljaisia tietoja ja aloittamalla sitä edistävät toimenpiteet ripeästi voidaan kehittää ennakoiden työelämän laadun kompetensseja. Nämä ovat se osa potentiaalista, joka vie kohti lopputulosta. (Kesti 2013, 56–80.)

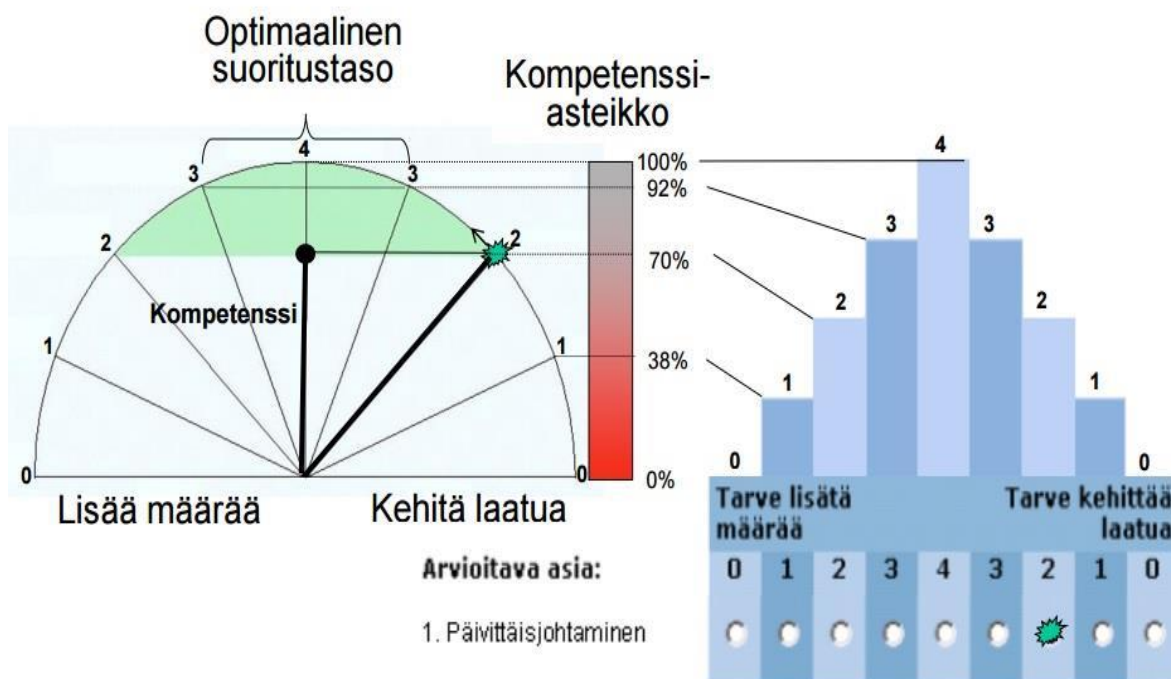
Mietittäessä hiljaisen tiedon kulkua kokonaisuutena, hyödynnetään Nonakan ja Takeuchin vuonna 1995 esittänyttä tiedon luomisen mallia (kuva 2). Malli on jaettu osiin, jotka jatkuvat spiraalimaisesti toisiinsa ollen välillä näkyvää- tai hiljaista tietoa. Hiljaiseen tietoon kuuluva sosialisatio kattaa syvällisen tiedon ja ajattelumallit. Näkyvään tietoon kuuluvat seuraavat vaiheet: ulkoistaminen eli tiedon käsitteellistäminen sekä yhdistäminen eli tiedon soveltaminen. Viimeisenä vaiheena ollaan taas hiljaisessa tiedossa: sisäistämässä eli toiminnallisessa tiedossa. Tämä kuvaa yrityksen tiedon kehittämistä ja siinä yhdistyvät prosessin eri osat ja olomuodot. Käytännössä siis alkuun tunnistetaan mikä tieto on tarpeellista ja kenellä sitä on ja kuka sitä tarvitsee. Seuraavaksi tehdään tiedosta näkyvää erilaisten sanojen, käsitteiden kuvausten ja mallien kautta. Sitten sitä jaetaan ja siirretään erilaisilla keinoilla. Lopuksi sisäistetään eli omaksutaan ja harjoitellaan sekä vakiinnutetaan tieto osaksi ajattelua ja toimintaa. Kunnes aloitetaan taas alusta hiljaisen tiedon luomisesta näkyväksi. (Kiviranta 2010, 171–178.)



Kuvio 4. Tiedon kulun malli (Nonaka ja Takeuchi 1995)

Seuraavaksi syvennytään tarkemmin hiljaisen tiedon keräämiseen ja jalostamiseen. Se voidaan toteuttaa viidellä erillä vaiheella, jotka täytyy tehdä, ettei tieto ontuisi. Onnistunut aineettoman pääoman kehittäminen koostuu johtamisesta, näkemysten keräämisestä, käsitteellisistä, yhdessä suunnittelusta ja kehittämisen sopimisesta sekä viimeisenä uudestaan johtamisesta. Käytännössä siis johdon on määriteltävä ne kompetenssit, joita halutaan kysyä ja mitata ryhmäkohtaisesti. Henkilöstön vastaukset ja mielipiteet selvitetään turvallisissa olosuhteissa, joka mahdollistaa muun muassa anonyymin vastaamisen. Ryhmän yhteinen ratkaisukeskeinen näkemys esitellään, josta päästään toimenpiteiden miettimiseen. Ryhmän ratkaisukeskeinen ideointi alkaa, josta syntyy työyhteisölle kuvattava toimenpidesuunnitelma. Johto huolehtii, että se tukee toteutusta ja, että kehitelty toimintatapa sisäistetään. (Kesti 2013, 56–80.)

Hiljaiset tiedot kuvataan kehitysviuhkalla (kuva 3), josta näkee visuaalisesti, miten on pärjätty henkilöstölle suunnatussa kyselyssä. Siihen kerätään ne kyvykkyydet, joissa halutaan parantaa. Kun on kerätty yrityksen henkilöstön huomioimat kehityskohteet, kootaan ne toimintaa ohjaavien kyvykkyyksien kanssa samalle asteikolle. Toisessa reunassa on ymmärrys ja toisessa hyväksyntä. Sijoittamalla tässä keskivaiheille saavutetaan parhain kompetenssi. Hälytysrajana kehitysviuhkassa toimii 70 prosenttia, jonka yläpuolelle pitäisi päästä. Tuloksista mittaus siirtyy ratkaisukeskeiseen keskusteluun, jonka seurauksena organisaatiota kehitetään tehokkaasti. (Kesti 2013, 56–80.)



Kuva 3. Kehitysviuhka (Kesti 2014)

### 3.2.4 Simulaatiot

Simulaatio on vaihtoehtoinen tapa järjestää koulutusta perinteisen luento ja tehtävä mallin sijasta. Simulaation avulla saadaan luotua konkreettisia tilanteita, prosesseja ja systeemejä, joita työelämässä kohdataan. Simulaatiota on hyödynnetty eniten terveydenhuollon koulutuksissa, mutta sitä pystyy hyödyntämään muissakin tilanteissa. Simulaatiolla voidaan luoda tilanne, jossa tarvitaan kehitystä tai jos halutaan tarkastella, miten ihmiset tilanteessa toimivat. Erityisesti johto tai esimies asemissa oleville henkilöille simulaatio saattaa tarjota uuden tavan ajatella ja käsitellä tilanteita. Kommunikaatiotaitoja, ryhmätyöskentelyä, ongelmien kohtaamista ja päätöksentekoa voidaan kehittää simulaatiolla eli se siis valmistaa henkilöä tilanteisiin turvallisessa ympäristössä ja ohjaajan tukemana. Tämän avulla työtyytyväisyyttä voidaan parantaa sekä epäkohtia huomioida, kun jo valmiiksi harjoitellaan tilanteita, joihin työelämässä voi törmätä. (Paloranta 2014, 11–24.)

Työyhteisösimulaatio toimii vaiheittain esivalmistelusta, orientaatioon, harjoitukseen ja sen jälkeiseen keskusteluun sekä jälkityöhön. Esivalmistelussa fasilitaattori eli asiantuntija valmistelee ja käsikirjoittaa tilanteet. Näitä sitten tullaan simulaatiossa käymään läpi. Hän asettaa myös tavoitteet sekä vastaa simulaation sujumisesta. Osallistujat valmistuvat ohjeiden mukaan simulaatioon. Orientaation aikana asiantuntija perehdyttää osallistujat simulaatioon, tavoitteisiin ja oppimistilanteeseen. Tarvittaessa simulaatiossa voidaan jakaa ihmisille erilaisia rooleja. Osallistuja kuuntelee sekä asettaa tavoitteet itselleen. Simulaatio-ohjaaja on henkilö, joka pyörittää tekniikkaa simulaation takana. Harjoituksen aikana fasilitaattori havainnoi ja ohjaa simulaatiota pysymään halutussa aiheessa. Osallistujat joko osallistuvat simulaation tilanteeseen tai havainnoivat sitä. (Kivinen, Kräkin, Niemi, Pukarinen & Takaluoma 2019, 8–16.)

Simulaation jälkeen keskustellaan, jolloin käydään läpi tunnelmat osallistujilta, kuvailuvaihe, analyttinen vaihe ja yleistäminen. On tärkeää saada selville, miltä tilanne tuntui ja miten se sujui osallistujien mielestä. Tässä vaiheessa siis kartoitetaan osallistujien ajatuksia ja kokemuksia. Oppimiskeskustelun voi toteuttaa muullakin tavalla tilanteen mukaan. Simulaation voi järjestää monella erilaisella tavalla. Jälkityönä kerätään palautetta, jonka mukaan kehitetään toimintaa eteenpäin ensi kerraksi. (Kivinen, Kräkin, Niemi, Pukarinen & Takaluoma 2019, 8–16.)

### 3.2.5 Pelillisuus

Pelillisuus on mukavampi ja kiehtovampi tapa sisäistää uutta. Sitä hyödynnetään nykyisin monessa asiassa. Pelillisuus tarjoaa aitoa, sitovaa ja vuorovaikutteista oppimiskokemusta. Pelillisuus pitää kuitenkin osata sitoa kiinteästi muuhun opetukseen ja tietoon, ettei se jää

irraliseksi. Suomessa on kasvamassa ikäryhmä, joka saapuessaan työelämään on jo tottunut käyttämään pelillisyyttä osana oppimiskokemustaan. Tämä on yksi tekijä, miksi pelillisuus on nouseva tulevaisuuden työkalu, jonka hyödyntämisen ennustetaan kasvavan työelämässä. (Kangas, Krokfors & Kopisto 2014, 56–63.)

Pelillistäminen on prosessi, jossa käyttäjät ratkaisevat pulmia pelien avulla ja heidät saadaan kietoutumaan siihen. Sisältö voidaan spesifioida tarpeenmukaiseksi ja se onkin iso ero pelillisyyden ja pelin välillä. Ratkaistavan pulman luonne ei ole fiktiivinen vaan aito tosielämän tarve. Ero pelin ja pelillisyyden välillä on lisäksi se, että pelillisyydessä ratkotaan oikeita ongelmia. Pelillisuus siis motivoi ihmistä saavuttamaan tavoitteensa ja oppimaan uutta sekä kehittämään itseään ja omaa toimintaansa. (Bohyun 2015, 10.)

Pelillisuus on nopeasti laajentunut peruskouluopetuksesta myös monipuolisempaan käyttöön. Sitä hyödynnetään nykyisin yritystenkin koulutuksissa. Pelillisuus on motivoivampi tapa oppia kuin perinteiset opetuksen menetelmät. Pelillisuus voi olla keino päästä yli omista esteistä ja se ruokkii onnistumaan erilaisilla ”palkinnoilla”, joita edetessä saavuttaa. Yritys, jonka henkilöstö kokee työyhteisönsä etäiseksi ja kehittymismahdollisuudet olemattomiksi, voi pelillisyyden avulla parantaa näitä seikkoja. (Burke 2014, 59–73.)

Pelillisyyttä voi hyödyntää myös työntekijöiden osaamisen tason kartoittamisessa. Tällöin luodaan monivalintakysymyksiä, joihin työntekijän on vastattava mielestään oikealla vastauksella. Vastaukset ja onnistumisenprosentti tulevat esimiehen näkyville. Niiden avulla hän voi kartoittaa henkilön tai jopa henkilöstön osaamisen tasoa. Pelillisuus pilkkoo oppimisprosessin pieniin palasiin, joista jokainen vahvistaa osallistujan kykyjä. Siinä ei saa olla mitään opinnollisia aukkoja, jotka heikentäisivät mahdollisuutta ymmärtää seuraavaa materiaalia. (Burke 2014, 59–73.)

## 4 LAADULLINEN TUTKIMUS

### 4.1 Tavoite ja menetelmät

Opinnäytetyön tavoitteena on HENTU-hankkeen luoman työhyvinvoinnin ja henkilöstötuottavuuden kehittämisen toimintamallin ja sen elementtien arviointi. Toimintamallissa kuvataan, miten työntekijöiden työhyvinvointi saadaan kasvamaan ja tämän vaikutuksena henkilöstötuottavuus nousemaan. Hanke on suunnattu päijäthämäläisille pk-yrityksille, mutta kehitteillä olevan toimintamallin olisi tarkoitus olla jokaisen organisaation sovellettavissa omaan toimintaansa. Tavoitteena on selvittää, miten kehitteillä oleva toimintamalli on lähentynyt toimimaan koulutuksissa ja mitä jatkokehitettävää siinä on huomattu. Erityisesti on huomioitava yritysten odotuksien yhteen sopiminen hankkeen suunnitelman kanssa. Tätä käsitellään hankkeen LAB-ammattikorkeakoulun tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnan henkilöstön näkökulmasta ja kokemuksista.

Opinnäytetyö on kvalitatiivinen eli toiselta nimeltään laadullinen tutkimus. Se on aina ihmistieteellinen tutkimus, joka on tilannesidonnainen. Kvalitatiivinen tutkimus kattaa erityyppisiä ratkaisuja ja mahdollistaa tutkimuksen monipuolisuuden. Tutkimusstrategia kulkee teorioista ja havainnoista todellisuuden tasolle ja sen kartoitukseen. Toisin sanoen opinnäytetyö kulkee teoriasta empiriaan. Tämä tarkoittaa sitä, että halutaan selvittää asiaa syvemmin ja kartoittaa sen tulkintoja. Näiden avulla voidaan edetä mallintamiseen asti. (Pitkäranta 2014, 90–95.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa hyödynnetään monesti rinnakkain useampaa tutkimusmenetelmää. Tutkimuksellisenä keinona opinnäytetyössä toimii teemahaastattelu sekä havainnointi, joiden pohjana toimii teoria ja hankkeen suunnitelmat. Havainnointia on tässä opinnäytetyössä hyödynnetty enemmän lähtötietojen kartoittamiseen kuin käytettävien metodien käytännön toteutuksen tarkasteluun. HENTU-hanke on edennyt aikataulullisesti arviolta puoleenväliin, joten kaikkia toimintamallin vaiheita ei voida käsitellä tutkimuksessa vaan keskitytäänkin enemmän toimintamallin ja hankkeen alkuvaiheen elementteihin sekä vaiheisiin.

### 4.2 Havainnointi

Havainnointi perustuu usein tutkijan tulkintaan asiasta. Tämä tarkoittaa, että asiaa tarkastellaan tietopuolisten oletuksien näkökulmasta havaittaessa ilmiötä, jolloin niiden ajatellaan olevan sen esille tulemisen tapoja. Empiirisen osuuden tieteellisyys varmennetaan yleisesti havaintojen avulla. Havainnoinnissa tutkija seuraa ja tarkkailee tutkittavaa kohdetta ja tekee samalla laadullisia havaintoja eli suoraa havainnointia. Havainnointi on



erinomainen keino, koska se on helppo kytkeä saatuun tietoon ja sen avulla voidaan manipuolistaa saatua tietoa tutkittavasta asiasta. Havainnointi on ainoana tutkimuskeinona haasteellinen ja siksi yhdistin haastattelun mukaan tiedonkeruun menetelmäksi. Havainnointi voi myös tuoda esille ristiriitoja normien ja käytäntöjen välillä paremmin kuin haastattelu. (Pitkänen 2014, 75–90.)

Tutkimuksellinen osuus toteutettiin teemahaastattelun lisäksi myös havainnointipäiväkirjan muodossa, johon kerättiin hankkeessa mukana olleiden kanssa käytyjä vapaamuotoisia keskusteluita ja kokemuksia sekä heiltä saatuja aineistoja. Havainnointi on ainutlaatuinen keino, kun kehittämistehtävän päämääränä on henkilön toiminto ja kanssakäyminen muiden henkilöiden kanssa. Hankkeen jäsenien kanssa käydyistä vapaamuotoisista keskusteluista rakentui havainnoinnille pohja. Havainnointipäiväkirja on poikkeuksellinen tapa koostaa yhteen huomiota, joita nousee esille sekä mielipiteitä ja ajatuksia. Havainnoinnin avulla saatiin selville, miten toimintamallia ja elementtejä käytetään sekä miten vuorovaiikutustilanteissa, jotka liittyvät ilmiöön toimitaan. Havainnoijan on tärkeää pitää omat havainnot erossa muiden kuvailuista ja kertomuksista. Havainnoija toimii havainnoinnin aikana passiivisena havainnoijana, jolloin ei itse ole osallisena asioiden kulussa. (Moilanen, Ojasalo & Ritalahti 2014, 103–106.)

Havainnointipäiväkirja toteutettiin muistiinpanoina, joihin kirjattiin ylös havaintoja ja huomiota henkilöstötuottavuudesta ja työhyvinvoinnista. Näitä saatiin toimeksiantajan tapaamisissa, annetuista materiaaleista ja lisäksi niitä nousi esille myös muilla tavoilla. Havainnoinnit tapahtuivat pääasiassa LAB-ammattikorkeakoulun tiloihin sovituisissa epävirallisissa tapaamisissa, jotka tapahtuivat marraskuussa ja maaliskuussa. Havainnointi muodostui vahvasti erilaisista materiaaleista, joita saatiin hankkeesta sekä marraskuussa järjestetystä yrityksille suunnatusta infotilaisuudesta. Tilaisuudessa kuultiin hankkeen osallistujien ajatuksia sekä Lapin yliopiston väen osuutta ja ajatuksia hankkeesta ja kehitystoimenpiteistä. Tämä oli loistava tilaisuus havainnoida eri hankkeen osien toimintaa ja aatoksia.

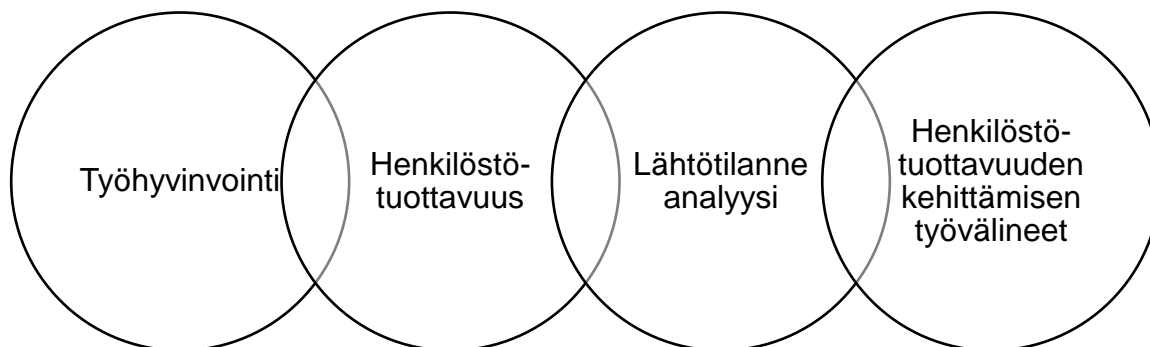
Havainnoinnit kirjoitettiin ylös muistiinpanoihin, joista koostettiin tiivistelmä sekä käsitekartta muistivihkoon. Havainnoimalla saatiin vahvistettua jo olevaa tietoa ja ymmärrystä HENTU-hankkeesta ja siinä tehtävistä toimenpiteistä sekä tavoitteista. Havainnoimalla saatiin ulkopuolisen näkemystä hankkeesta, henkilöstötuottavuudesta, työhyvinvoinnista sekä eri toimenpiteistä ja työkaluista. Havainnoinnissa otettiin lisäksi huomioon hankkeen henkilöstön kanssa käytyjen epävirallisten keskusteluiden löytöjä ja poimintoja. Näiden pohjalta lähdettiin hahmottelemaan jatkotoimenpiteitä, kuten haastattelukysymyksiä.

### 4.3 Teemahaastattelu

Päätutkimustapana toimii teemahaastattelu, joka on hyvä keino kerätä ihmisten ajatuksia ja kokemuksia. Teemahaastattelu tunnetaan myös nimellä puolistrukturoitu haastattelu, mikä kuvaa sitä, kuinka haastattelu on osittain ohjattu, mutta vastaukset täysin vapaita. Haastattelulle luotiin haastattelurunko (liite 2) valittujen teemojen mukaisesti. Tämä auttoi haastattelua pysymään valituissa teemoissa sekä esti sitä poikkeamasta aiheesta liikaa. Haastattelun avulla pystytään reagoimaan vastauksiin sekä samalla havainnoimaan haastateltavaa. Haastattelu on joustava tapa saada halutusta aiheesta tietoa kohdehenkilöiltä sekä se mahdollistaa kysymysten spesifioinnin tai muokkaamisen teeman sisällä vastaajan vastauksien mukaan. (Pitkäranta 2014, 90–95.)

Teemahaastattelu oli suunnattu hankkeen henkilökuntaan kuuluville ja haastateltavaksi saatiinkin asiantuntija ja hankkeen projektipäällikkö. Haastatellut kertoivat pääasiallisesti kokemuksiaan yritysten kanssa tehtävästä kehitystyöstä. Teemahaastattelun aika, paikka ja aihe sovittiin etukäteen, jotta haastateltavat osasivat valmistautua haastatteluun. Covid19 -viruksen ja sen taltuttamiseksi käyttöön otetun poikkeuslain vuoksi haastattelu täytyi siirtää etäyhteyteen eli teemahaastattelu toteutettiin lopulta videohaastattelun avulla. Haastattelulle oli varattu aikaa puolitoistatuntia sekä valmiiksi oli sovittu ajankohta, jolloin mahdollisesti haastattelua voitaisiin jatkaa, jos aika ei riittäisi kaikkien kysymysten läpikäyntiin tai ilmenisi teknisiä ongelmia. Haastatteluiden äänittämiselle pyydettiin lupa ja haastattelu toteutettiin rauhallisessa tilassa. Haastattelu lopuksi litterointiin eli puhe kirjoitettiin tekstimuotoon sekä siitä koostettiin yhteenveto.

Teemahaastattelun teemoiksi muodostui (kuvio 5) havainnoinnin pohjalta työhyvinvointi ja sen osa-alueet, henkilöstötuottavuuden ja sen työkalujen hyödyntäminen sekä lähtötilanteen kartoitus. Nämä toimivat siis viitekehystenä haastattelussa ja tarpeen tullen hyödynnettiin tarkentavia kysymyksiä aiheista. Kysymyksiä oli yhteensä noin 30, joista osa oli tarkentavia ja osa johdattelevia. Kysymyksillä selvitettiin osa-alueittain ajatuksia niin, että joista teoriaosuuden ja hankkeen mallissa määriteltä aluetta käsiteltiin.



Kuvio 5. Teemahaastattelun pääteemat

Kysymysten kautta oli tarkoitus saada hankkeen henkilökunnan käsityksiä ja ajatuksia siitä, miten suunnitelma on konkreettisesti toteutunut ja mitä muutoksia on havainnoitu. Suunnitelmana oli saada selville, miten työhyvinvointia ja henkilöstötuottavuutta on käsitelty, kuinka lähtötilanteen kartoitusta sekä henkilöstötuottavuuden osaamisen kehittämisen työkaluja on hyödynnetty ja kuinka ne ovat onnistuneet. Myös johdon, esimiesten ja työntekijöiden osuuksia eri vaiheessa kehitystyötä kaavoitettiin sekä miten niissä on suoriuduttu. Haastatellut pohjasivat ajatuksensa ja kokemuksensa yritysten kanssa jo toteutuneisiin tai suunnitteilla oleviin toimenpiteisiin. Näin saatiin selville mahdollisimman laajasti eri elementtien ja niiden osa-alueiden toteutumista käytännössä.

#### 4.4 Tutkimuksen lopputulokset

##### **Työhyvinvointi**

Havainnoimalla keskusteluista ja materiaaleista saatiin esiin oleellisia työhyvinvoinnin aihealueita hankkeen ja toimintamallin kannalta. Työhyvinvoinnin rooli näyttää hankkeen henkilökunnan mielestä niin, että osaaminen on kohdillaan henkilöstössä. Työhyvinvointi koettiin moniulotteiseksi asiaksi, johon liittyy johtamisen lisäksi se, millä tavalla asiat on työpaikalla järjestetty. Työhyvinvointiin liitettiin myös se kuinka toimivat prosessit ovat organisaatiossa eli noudatetaanko lakia ja ohjeistusta. Hankkeessa mukana olemisen kokemuksen perusteella haastatellut totesivat, että työhyvinvointia mietitään usein organisaatioissa liian teknisesti ja itsestä ulkoistaen niin esimiehien kuin työntekijöidenkin joukossa. Työhyvinvointi koetaan jostain muualta organisoiduksi ja siinä aktivoituminen on harvinaista organisaatioissa. Yleisesti ottaen on hankkeessa positiivisesti yllätetty siitä, kuinka hyvän vastaanoton työhyvinvointi asiana on saanut osallistujilta. Lähtökohtaisesti

hankkeeseen valikoituneiden yritysten johdot allekirjoittavat työhyvinvoinnin tärkeyden, mutta muukin henkilöstö on suhtautunut asiaan kiitettävällä vakavuudella.

*Työhyvinvointi koetaan jostain muualta organisoiduksi, henkilökohtaistaminen ja siinä aktivoituminen harvinaista tai ei ainakaan tule ilmi niin hyvin.*

Työkyky ja terveys on tullut ilmi hankkeessa tehtäessä QWL-mittauksia eli työelämänlaatuun liittyviä mittauksia. Mittauksissa on olemassa hälytysrajoja, jotka kertovat, jos yrityksessä jäädään tietyn lukeman alle fyysistä ja emotionaalista turvallisuutta käsittelevässä indeksissä. Silloin tutkimustulosten mukaan on nähtävissä, että riski henkilön pitkälle sairaslomalle jäämiseen ja työkyvyttömyydelle kasvaa. Tässä on hankkeessa nähty suora yhteys työhyvinvoinnin kehittämisen ja ihmisen työkyvyn välillä. Työhyvinvointi vaikuttaa vahvasti työkykyyn ja varsinkin työkyvyn kokemiseen, mutta myös siihen kykeneekö henkilö oikeasti tekemään töitä. Työhyvinvoinnilla on niin sanottua vipuvaikutusta työkykyyn. Hankkeessa ei ole puhuttu paljoakaan työkyvystä osallistujille. Myös kysymys, joka käsiteli työympäristöä osana työhyvinvointia, nosti esille, ettei ergonomia ja työolot ole keskiössä hankkeessa. Hankkeessa keskitytään enemmän johtamiseen ja vuorovaikutukseen sekä osallistamiseen eli aineettomiin asioihin.

Motivaatio hankkeen työhyvinvoinnin osana koettiin vahvana elementtinä kyselyissä ja mittauksissa. Mittauksissa huomioidaan myös ihmisen psykologia eli motivaatiotekijät. Se koettiin tärkeänä lisänäkökulmana, kun puhutaan henkilöstöstä, työhyvinvoinnista, työkyvystä ja henkilöstötyytyväisyyskyselyistä. Haastateltujen mielestä motivaatio painottuu tuloksissa poikkeuksellisella tavalla HENTU-hankkeessa.

*Otetaan motivaatiotekijät huomioon eikä lasketa pelkkiä keskiarvoja.*

Eri motivaatiotekijät painottuvat sen mukaan, miten tärkeitä ne ovat yksilölle. Hankkeen esimiesvalmiuksien kehittämisen lisäksi toisena tärkeänä osana hankkeessa on henkilöstön osallistamisen mahdollistaminen ja sillä on tiivis yhteys motivaatioon. Yhteys löytyy myös motivointiin eli siihen, että ihmisiä halutaan kuulla ja heidän mielipiteidensä perusteella halutaan tehdä toimenpiteitä eli muuttaa käytäntöjä.

Osaaminen osana hankkeen työhyvinvointia lähdetään paljon QWL-kyselyn kautta, koska se kertoo, miten hankkeessa työhyvinvointi nähdään. Kyselyssä on yhtenä kysymyksenä, miten näen osaamiseni riittävän työtehtäväni suorittamiseen? Haastatellut kertovat, että tämän kysymyksen vastauksia tarkastellaan aina, jotta nähdään millä tasolla osaaminen on. Hankkeessa on huomattu, että QWL-kyselyt, joita on tehty juuri tuon kysymyksen pohjalta, näyttäisi olevan hyvin korkealla tasolla ihan jokaisessa organisaatiossa. Tämä tarkoittaa, että ihmiset kokevat erilaisissakin yrityksissä oman osaamisensa erittäin hyvin

riittäväksi suhteessa omiin työtehtäviinsä. Toinen osaamiseen liittyvä kysymys, joka on mukana kyselyssä selvittää, kannustetaanko henkilöstöä osaamisen kehittämiseen? Tässä kysymyksessä ei ole havainnoitu haastateltujen mukaan samalaista trendiä. Motivaatio on siis kahdessa kohtaa työelämänlaadun kartoittamisessa mukana, mutta niistä saatavat vastaukset ovat varsin erilaisia.

Osaaminen, joka vaikuttaa työhyvinvointiin koetaan hyvin kirjavana ja epäselvänä. Vain joissakin organisaatioissa on haastateltujen mielestä tullut esille se, että minkälaisella osaamisella työhyvinvointia voidaan nostaa tai minkälaisella tekemisellä ja asenteilla siihen voidaan vaikuttaa. Muulta osin ei ole hankkeessa paljoa puhuttu mitä osaamista se vaatisi esimerkiksi johdolta. Esimiesosaamisen kannalta hankkeessa tiedetään, että se vaatii vuorovaikutusosaamista, mutta siihen ei olla vielä päästy kovinkaan tarkkaan käsiiksi.

Organisoinnin tärkeys tulee henkilöstötuottavuuden laskentamallin kautta eli siitä ovatko järjestelyt sujuvat vai kuinka paljon siinä on ongelmia. Organisointi on koettu myös hankkeeseen osallistuvien yritysten kesken tutummaksi aiheeksi. Organisoinnin tärkeys tuntuu olevan tosi kriittinen työhyvinvoinnin näkökulmasta. Nämä olivat havainnoinnin tuloksena syntyneitä arvioita.

*Metaforana taloa ajatellen se on pohjakerros tai perustus. Jos siellä on epäselvyyttä niin se heijastaa turvallisuuden tunteeseen, joka on taas sitten, ehdollista kaikella muulle hyvälle. Organisointi on sellainen aihe, mistä on helppo puhua, jos mistään muusta ei uskalla puhua. Se on myös tutumpi eli sitä on enemmän käsiteltykin jo työyhteisöissä. Se on kuitenkin myös ikuisesti elävä asia eli jatkuvat muutokset haastavat aika paljon työn organisointia, jolloin se tutisuttaa sitä perustusta ja siksi se ei ole asetetulla tai jämptillä tasolla monessakaan yrityksessä.*

Työyhteisötaidot näyttäytyvät haastateltujen mielestä uskalluksena ja siinä, että niillä vahvistetaan henkilöstön halua ja kykyä tuoda esille omia mielipiteitään. Työyhteisötaidot ovat myös se keino millä henkilöitä osallistutetaan keskusteluun. Työyhteisötaidot vaihtelevat eri yritysten mukaan aika paljon. Yleistyksenä voisi pitää haastateltujen mielestä, ettei perinteisissä tuotannollisissa yrityksissä työnantajatkaan koe, että olisi riittävästi totuttu nostamaan omia asioitaan esille. Aktivoituminen ja henkilökohtaistaminen ihan arkisissa työyhteisöön kuuluvissa asioissa kaipaisi pientä herättelyä monessakin yrityksessä. Se miten toinen toisiaan kohdellaan ja huomioidaan, tunnistetaan henkilöstön keskuudessa hyvin. Aina kuitenkin löytyy petrattavaa ja jonkun työyhteisötaidot eivät välttämättä ole niin hyvät kuin toisella ja sen heijastevaikutus voi olla suurikin, vaikka se olisikin vain yksi ihminen 60:stä.

Tietynlainen organisaatiokulttuuri ja johtamiskulttuuri eritoten värittää sitä, miten organisaatiossa työstä ajatellaan ja työhyvinvoinnista puhutaan sekä miten sitä tuodaan esille ja priorisoidaan. Pienissä pk-yrityksissä, joita hankkeessa on mukana ei ole esimerkiksi työhyvinvointijohtajaa niin kuin isommissa organisaatioissa saattaa olla. Työhyvinvoinninjohtaminen on usein näissä pienemmissä yrityksissä toimitusjohtajan, tuotantoesimiehen tai palveluesimiehen harteilla ja se on hyvin yksilöllistä, miten sen rooli ja tärkeys näyttäytyy henkilön persoonan läpi.

### **Henkilöstötuottavuus**

Henkilöstötuottavuuden alkulähtökohta on aina negatiivinen henkilöstön keskuudessa. Mielipide kuitenkin muuttuu, kun hankkeessa käydään läpi, mitä tässä tarkoitetaan ja korostetaan, miten henkilöstön kehittäminen nähdään investointina ja tekijänä, joka parantaa tuottavuutta. Erityisesti painotetaan sitä, että kun henkilöstö voi hyvin, henkilöstötuottavuudesta on yrityksen talouden kannalta hyötyä. Kun asiaa lähdetään purkamaan, kääntyy asia siis positiiviseksi henkilöstön mielessä. Henkilöstötuottavuus herättää myös uteliaisuutta ja oivalluksia osallistujien kesken. Hankkeessa on huomattu, että ne ihmiset, jotka eivät ole välttämättä saaneet esimieskoulutusta tai liiketaloudellista koulutusta, ovat myös käsittäneet asian hyödyn.

Laskenta todentaa hyvin autenttisesti hankkeessa henkilöstötuottavuuden tärkeyttä ja antaa ihan uusia perspektiivejä ja värisävyjä monelle asialle, mikä laajentaa taas osaamista. Hankkeessa henkilötuottavuus nähdään ihmisten johtamisena, joka tuottaa tuloksia. Ennen hankkeeseen osallistumista on yrityksien henkilöstö nähnyt henkilöstötuottavuuden vain puhtaana tehostamisena, joka otetaan työntekijöiden jaksamisesta. Se on nähty siis ihan vain tehostamisen näkökulmasta ja nimenomaan niin, että työntekijöillä on vain enemmän tekemistä ja kiirettä. Jotta henkilöstötuottavuuteen saadaan liitettyä mielikuva ihmisten johtamisen ulottuvuudesta eikä piiskaamisesta, on hankkeessa vielä paljon tekemistä. Tällöin kuitenkin pitää ylipäätään ajatella johtaminen positiivisena sanana. Henkilöstötuottavuuden termiä ei ole tuotu esiin henkilöstöpajoissa. Tähän ovat vaikuttaneet rajallinen aika ja tuloksien saaminen pajoissa sekä oikeisiin ongelmiin keskittyminen.

*Käsitteiden määrittely tapahtuu välillisesti eli he tietävät, että ovat henkilöstötuottavuuden kehittämisen hankkeessa, jossa tehdään toimenpiteitä eli yritetään saada heidän ääntään paremmin kuuluviin. Jokin alaotsikko saatetaan lisätä hankkeen kannalta vielä toimintamalliin, kuten ”ihmisten johtamisella tuloksiin” tai ”ihmisten kuulemisella tuloksiin” tai jokin muu vastaava.*

Hankkeen henkilökunta on omalta osaltaan pioneereja siinä, että henkilöstötuottavuusana juurtuisi normaalimmaksi ja pehmeämmäksi termiksi kuin millaiseksi se nykyään

koetaan. Toimintamallin yksi tehtävä voisi olla se, että sanasta tulee helpommin lähestyttävä asia.

*Perinteisesti nähdään raha ja ihminen vastakkaisina, tässä ne niin kuin liittyvät toisiinsa. Jos panostetaan rahaan, se on ihmisen selkärangasta pois ja jos panostetaan ihmisiin, se on rahasta pois. Pitäisi luoda ihan uutta tapaa ajatella koko asiasta.*

### **Lähtötilanne analyysi**

Lähtötilanteen kartoitus on yrityksessä olevan tietopohjan kartoittamista tai talouteen ja henkilöstöön liittyvien tietojen kartoittamista. Se on samalla yrityksen tiedolla johtamisen tason selvittämistä välillisesti. Se tapa, jolla sitä HENTU-hankkeessa kartoitetaan ei ole mitenkään yksiselitteisen tuttu yrityksille tai istu heidän tapansa kerätä tietoa. Marko Kesti on sanonut taloudellisten tietojen keruusta, että on hyvä yritystenkin havainnoida minkälaista dataa pitää kerätä henkilöstöön liittyen muutakin kuin sitä mitä heillä tähän astikin on ollut. Jos kartoituksessa on kohtia, joihin he eivät voi ottaa vastausta mistään heidän arkistoistaan, seurannoistaan, numeroistaan kertoo se yritykselle, että heillä on jokin tärkeä yrityksen henkilöstöjohtamisen ja tuottavuuden mittari kadoksissa tai sitä ei käytetä.

Lähtötilanteen kartoitukseen sisältyy perustunnuslukujen lisäksi myös ensimmäiset HR-kypsyys ja QWL -kyselyt. Siihen sisältyvä HR-arviointi eli yrityksen henkilöstökäytäntöjen arviointi kertoo minkälaisia menetelmiä ja toimintatapoja yrityksessä on. Se toteutetaan itsearviointina, jonka yritykset ovat itse tehneet. Siihen sisältyy myös ensimmäinen QWL-kysely. Kysely on kahdessa paikassa kehitystyötä. Se on työkaluissa ja lähtötilanteen kartoittamisessa mukana, koska sitä hyödynnetään paljon valmennusten ja työpajojen suunnittelussa. Jälkimmäinen QWL-kysely menee enemmän sitten esimiesten vuorovaikutustaitojen kartoittamiseen.

Lähtötilanteen kartoituksen vaiheeseen kuuluu myös johtoryhmän tapaaminen. Siellä kerätään yritykseltä ne näkemykset ja asiat, joita halutaan hankkeen aikana viedä eteenpäin. Tällöin kartoitetaan myös mihin muuhun heidän tekemiseensä tämä liittyy ja minkälaiset numeeriset tavoitteet he asettavat hankkeelle. Käydään keskustelua yrityksen kanssa siitä, miten henkilöstö osallistuu heillä ja millainen työhyvinvoinnin vuosikello on vai onko sitä. Lisäksi kartoitetaan, minkälaisia toimintatapoja heillä on. Työhyvinvointia pyritään tapaamisissa kartoittamaan ja näissä tapaamisissa on usein mukana muita avainhenkilöitä eli esiin tulevat myös työsuojelun ja luottamusmiesten roolit. Tapaamisissa hankkeen henkilökunta rakentaa luottamuksen, jotta hankkeessa päästään oikeasti sisälle yritykseen. Tässä kohtaa tulee myös henkilöstötuottavuuden analyysi, jossa on ajatuksena, että Marko Kesti tekee sen yrityksen omilla luvuilla. Sitten johtoryhmässä tai

isommassa ryhmässä käydään läpi, miltä tilanne näyttää. Tällöin tulee erilaisia työhyvinvoinnin osia esille, koska käsitellään muun muassa sairaspöissaoloja ja koulutuksiin osallistumista.

*Lähtötilanteen kartoittamisessa saadaan käsitys missä yritykset ovat ja mitä tavoitteita he asettavat, mutta myös se, että he itsearvioivat omia tiettyjä käytäntöjään. Se on kriittinen ensimmäinen askel kaikelle jälkeensä tapahtuvalle tekemiselle ja avaa silmiä, mutta myös orientaatio sille mitä nyt ollaan tekemässä. On hyvin tärkeää, että hankkeessa päästään samalle kartalle yritysten kanssa ja otetaan samaan suuntaan tuulta purjeisiin.*

*Jutellaan useamman henkilön kuin toimitusjohtajan tai yhteyshenkilön kanssa. Hankkeessa on tiettyjä lomakkeita ja kyselyitä, joilla saadaan lähtötilanteita selvitettyä. Kuitenkin keskustelut, joissa avataan ihan konkreettisesti, että mitä siellä on pinnalla ja puheissa meneillään työhyvinvointiin liittyen tai ylipäättään koko yrityksessä henkilöstöön liittyen on todella tärkeä informaatio. Talomalliin pitäisi lisätä johtoryhmän kanssa käydyt keskustelut ja keskustellen ilmi tullut tilannekuva.*

Erilaisia yrityksiltä nousseita kehittämisen kohteita ovat olleet esimiesten fasilitointi, vuorovaikutustaitojen kehittäminen, henkilöstön osallistumisen vahvistaminen, vastuiden ja tiedottamisen selvittäminen. Kohteet, jotka tulevat esille ovat hyvin paljon yrityskohtaisia asioita. Nämä eivät välttämättä tule esille mittauksissa, koska ne mittaavat standardi asioita. QWL-kyselyn ensimmäisessä mittauksessa eli lähtötietomittauksessa tuntuu nousevan esiin aika samanlaisia asioita yrityksiltä. Useammassakin yrityksessä korostuvat samat heikot kohdat. Puheen kautta saadut tiedot, jotka arjessa näyttäytyvät ovat puolestaan hyvin erilaisia yrityksissä.

Lähtötilanteiden kartoituksessa työelämänlaadun mittaus tehdään QWL-mittauksen kautta eli koko henkilöstölle tehtävä työelämän ja työhyvinvoinnin laatuun liittyvällä kyselyllä. Sen merkitys on todella painava sillä, sen tuloksiin viitataan jatkuvasti. Tuloksien perusteella tehdään valintoja ja linjauksia, mitä valmennuksissa käsitellään ja mistä henkilöstöntyöpaajoissa keskustellaan. Tärkeimpänä se tuo näkyväksi henkilöstön roolin tuloksissa eli miten henkilöstön ja koko yrityksen työelämän laatua parantamalla voidaan parantaa yrityksen tulosta.

Hankkeessa on huomattu, että erilaiset tunnusluvut ja mittarit eivät ole yrityksiltä ihan niin helppo saada, kuin alun perin oletettiin. Tiedolla johtamisen mittaaminen ei ole vahvistunut ihan sille tasolle, jolle sen ajateltiin. Haastatellut toteavatkin, että tiedolla johtamisen kannalta olisi aika paljon kehitettävää. On tuotu enemmän esiin mitä hanke tuo tiedolla johtamisella yrityksiin eli enemmän tarjonta tyypisesti kuin kysyntä. Haastateltujen



kokemuksen mukaan yritykset eivät ole samalla ilmaisutavalla puhuneet tiedolla johtamisesta. Voisi vetää johtopäätöksen, ettei tiedolla johtaminen ole niin kriittisessä roolissa käytännössä yrityksissä. Kyse voi tietenkin olla myös ihan sattumasta.

Haastatellut kertovat, että yhdellä yrityksellä, joka ei tullut mukaan hankkeeseen oli perusideana tiedolla johtamisen vahvistaminen ja mittareiden uudistaminen henkilöstön hyvinvoinnin sekä henkilöstötuottavuuden seurantaan. Haastateltujen mielestä mitä isompi yritys on, sitä todennäköisemmin halutaan dataan pohjautuvaa tekemistä. Noin 50 henkilön yrityksissä menee raja eli suurempaa ihmismäärää ei pysty enää hallitsemaan perustuntumalta. Mitä muuten tulee tietoon, jonka pohjalta yrityksissä tehdään päätöksiä, niin vaikutelma on haastateltujen mukaan se, että aika perinteistä laskentaa yrityksissä käytetään. Hankkeessa yrityksiä kehitetään yritystalouden sekä liiketalouden pohjalta. Uudella tavalla hankitun, kootun tai lasketun numeerisen tiedon käyttöönotto on juuri sitä hankkeessa tehtävää kehittämistä.

Henkilöstötuottavuutta analysoidaan lähtötilanteen kartoituksen näkökulmasta, kun tehdään lähtötietomittaukset, QWL -kysely ja henkilöstötuottavuuden analyysi sekä keskustellaan eri ryhmien kanssa. Haastateltavat toteavat että, näistä saatavaa tietoa pystyisi hyödyntämään paljon enemmänkin. Kuitenkin ideana hankkeessa on myös vaikuttavuuden mittaaminen eli ajatellaan enemmän, että näistä saatavat tiedot ovat lähtötietoja. Näiden toteutettavuutta mitataan myöhemmin kolmannessa kohdassa toimintamallia uudelleen. Ne millä se vaikuttavuus luodaan, on toinen kohta eli toimenpiteet. Marko Kesti hyödyntää henkilöstötuottavuutta valmennuksien suunnittelussa. Hän näkee luvuista aina uuden kehitettävän näkökulman, jonka kanssa saapuu koulutuksiin.

*Jos hanketta jatkaisi niin voisi hyödyntää enemmän. Tämä on niin laaja-alainen, että hankkeen kapasiteetti ei riitä, jotta voisi hyödyntää kaikkia niitä mahdollisuuksia, mitä tämä tarjoaisi. Analyseja, mitä tehdään hankkeen puitteissa, käsitellään aika vähän ainakin toistaiseksi. On kerätty paljon dataa sekä hankkeelle hankkeessa ja yrityksille kanssa, mutta jääkö data vähän vaiheeseen hyödyntämisessä, kuten esimerkiksi HCROI?*

*Yksi tavoite on luoda yritykselle keinoja henkilöstötuottavuuden laskentaan. Se että teetetään työkaluilla yritykselle dataa ja täytetään laskentapohjia, on kokonaan oma vaihe. Miten yritykset opetetaan täyttämään niitä itsenäisesti, on vielä kysymyksen alla hankkeessa.*

Roolijakona lähtötilanteen kartoituksessa työntekijät tekevät QWL-kyselyn eli vastaavat kyselyyn, josta heidän näkemyksensä tulee pääasiassa esille. Tämän jälkeen QWL-kyselyt tulevat luottamusmiesten ja muiden avainhenkilöiden kautta hankkeelle. Esimiehet

vastaavat myös QWL-kyselyyn ja lisäksi he tekevät vuorovaikutuskäytäntöjen itsearviointin. Johto määrittelee strategisia tavoitteita ja liittää henkilöstötuottavuuden omaan tekemiseensä. Hankkeeseen osallistuu kolme eri tasoa, kolmeen eriin asiaan tai ainakin osittain eriin asiaan. Johto määrittää taloudellisia lukuja ja henkilöstöpuoli tai se kuka on vastuussa henkilöstöstä enemmän, määrittelee henkilöstön kypsyysasioita. Hankkeessa osallistutetaan eri tasojä lähtötietojen hankintaan, mutta myös toimintaan.

### **Henkilöstötuottavuuden kehittämisen työvälineet**

Havainnoinnin kautta onnistuttiin tunnustelemaan eri hankkeeseen osallistuvien ihmisten odotuksia henkilöstötuottavuuden kehittämisen keinoista ja elementeistä. Marraskuisessa infotilaisuudessa havainnoinnin tuloksena saatiin laaja käsitys siitä, mitä yritykset odottavat hankkeelta ja siinä tehtävästä kehitystyöstä. Tilaisuudessa myös havainnoitiin, mitä puolestaan Lapin yliopistolla on tarjottavana hankkeeseen ja toimintamalliin. Yritykset odottavat selvää kehitystyötä ja siihen käytetyn ajan tuloksien tuottamista. Lapin yliopiston väeltä puolestaan saadaan laskukaavojen tulokset ja kehittämisen työkalut ja niiden data. Ulkopuolisen silmistä havainnoituna näyttäytyi, että yritykset olivat varsin kiinnostuneita kehitystyöstä, elementeistä ja erilaisista kaavoista, vaikka välttämättä ymmärrystä, miten niitä käytetään ei ollut.

Henkilöstötuottavuutta parannetaan työvälineillä kuten esimiesvalmennukset sekä henkilöstötyöpajat. Havainnoinnin kautta nousi esille, että osa teoreettisesti hankkeessa määritellyt työkalut eivät olekaan käytännössä toteutuneet sillä tavalla, kun niiden on suunnitelmassa ollut tarkoitus. Lisäksi henkilöstötuottavuutta kehitetään hyvin tiiviillä yhteydenpidolla ja keskusteluilla näiden eri ryhmiin kuuluvien instrumenttien välillä.

*Tämä voisi olla mukana toisessa kuvassa, mutta siinä on pyritty yritysnäkökulmaan. Mutta, jos koko hankkeen toteuttamista ajattelee, niin pitäisi olla työyhteisön ja esimiesten lisäksi kehittämispalaverit näkyvissä, koska ne ovat joiltain osin konsultaatioisia ja oppimistilanteita kaikille.*

Haastateltujen kokemuksesta esimiesten vuorovaikutusjohtamisessa on paljon tekemistä yrityksissä. Vaikka luulisi, että johtamisesta ja vuorovaikutuksesta puhuttaisiin paljon organisaatioissa niin vaikuttaa, ettei yrityksissä ole välttämättä ollut ihan kauheasti aikaa siihen pohdintaa. Yrityksissä vuorovaikutuskäytäntöjen itsearviointi ja osaaminen eivät ole tuttuja sanoina tai ilmiöinä, vaikka tekemisenä olisivatkin. Näitä sanoja ei yrityksissä käytetä, jolloin ne voivat olla outoja asioita esimiehille. Kritiikki, joka tulee HENTU-hankkeen mitta-reille, on se, että esimiesten vuorovaikutusosaamisen arvioinnissa, jossain määrin kuvataan ja arvioidaan asioita, jotka eivät ole sanan vuorovaikutus alla.

*Ne ovat jotain henkilöstöprosesseja tai toimenpiteitä, mutta ei varsinaisesti sitä vuorovaikutusta, jota tapahtuu kahden välillä tai esimiehen ja tiimin välillä. Ei ole ihan yksi yhteen ja tämä on tullut ilmi myös niin, ettei yritykset ole oikein osannut vastata siihen kyselyyn. Eli näkeekö osallistujat sitten sitä, miksi puhutaan tällaisista prosesseista, vaikka ne ovat välillisiä asioita, mitä sitten mitataan.*

Haastatellut kokevat esimiesten vuorovaikutusjohtamisen samana kuin esimiesosaamisen ja valmiudet. Kuitenkaan se ei ole mikään itsestäänselvyys, että kaikki näkevät asian niin. Vuorovaikutus on se keskeisin tapa, millä esimiestyötä tehdään. Haastatellut toteavat, että vuorovaikutusjohtaminen on tutkimukseen liittyvä viitetapa, mutta ei arkikäytännössä käytetty termi.

Hankkeen projektitiimin kesken on puhuttu, että hiljaisten tietojen menetelmä on vaikea asia hahmottaa. Hankkeessa ajatellaan, että ne ovat henkilöstöltä tulevia kehittämisen tarpeita, jotka tulevat näkyviin QWL-kyselyn sekä lukujen ja myös avoimien kysymyksien kautta. Hankkeessa kysytään henkilöstöltä, onko palautetta tai haluavatko kommentoida yleisesti asioita tai onko ideoita, täällä tavalla hiljaista tietoa pyritään nostamaan esille.

*Pyritään nostamaan kyselyn ja QWL:n roolia sellaisena, että nähdään henkilöstökyselyn lisäksi tiedolla johtamisen parantamisena. Optimaalisena ajatuksena ajatellaan, että henkilöstö vastaa kyselyihin tosissaan ja kertoo oikean näkökulmansa. Se otetaan jotenkin objektiivisena totuutena ja se on niin myös tässä ajattelumallissa.*

Haastatellut oikaisevat hiljaisen tiedon termin niin, että ajattelevat sen keinona saada henkilöstöltä kehittämisideoita näiden omaa työtä koskien. Haastattelussa nousee esiin myös, että hiljainen tieto koetaan enemmänkin tieteentekijöiden terminä kuin työyhteisöjen työhyvinvointiin liittyvänä terminä laisinkaan. Esimerkkinä tästä haastatellut kertovat, että usein keskustelu aiheesta yrityksissä menee siihen, että onhan heillä tuo aloitelaatikko. Tällöin termi sanaparina yrityksissä ja HENTU-hankkeessa on haaste, koska se ei loksahta yrityksiin retoriikkaan tai arkeen niin hyvin kuin toivottaisiin. Näin ollen hankkeessa ei myöskään saada siitä niin paljon irti kuin tahdottaisiin. Koosteena haastatellut toteavat miksi niin yksinkertainen asia on tehty niin vaikeaksi.

*On arkipäiväinen asia kaiken kaikkiaan, mutta terminä vaan outo ja sitä ei osata isotuttaa arkipäivään.*

Pulssikyselyistä on haastatelluilla tässä vaiheessa näkemys, että niillä pyritään kulttuurin muutokseen. Henkilöstökyselyitä, kun tehdään perinteisesti, tulokset vedetään yhteen ja esitellään äkkiä ja sen jälkeen unohdetaan. Hankkeessa pyritään siihen, että asia olisi koko ajan agendalla. Pulssikyselyitä tehtäisiin toiminnan välillä ja tulokset raportoitaisiin.

Tässä vaiheessa hanketta ei vielä pystytä sitä tekemään, mutta jos pystyttäisiin tekemään niin kuin on suunniteltu, kyettäisiin tarkastelemaan joidenkin toimenpiteiden tai vaiheiden vaikuttavuutta.

Haastatellut kertovat, että Marko Kesti on puhunut pelillisyydestä pulssikyselyiden osalta. Siitä saadaan kiinnostava ja koukuttava asia kun seurataan tuloksia ja käyriä, miten ne menevät. Eroaa hiljaisen tiedon ajatuksesta siinä, että haastatellut uskovat, että pulssikyselyt lähtevät toimimaan, kunhan päästään hankkeessa siihen vaiheeseen. Haastateltavien täytyy enemmän vaan perustella pulssikyselyiden merkitystä ja tehdä kulttuurin muutosta vain sinnikkäästi. Heillä on iso kulttuurin muutos siinä tekeillä, eikä sitä saada heti aikaiseksi. He kuitenkin tekevät omaa pientä muutostyötä sen osalta, että se saadaan toimimaan.

Haastateltujen mielestä kyvykkyys liittyy työelämän laatuun ja sen kokemukseen hyvin vahvasti. QWL-kyselyssä kyvykkyteen liittyvää on aika vähän, mutta haastateltujen mielestä silti työelämän laatu ja kyvykkyys ovat hyvin samalla viivalla. Hankkeessa on aika vähän puhuttu, miten kyvykkydet liittyvät työhyvinvointiin tai työelämän laatuun. Hankkeessa puhutaan suorituskyvystä eli jotain tapahtuu tai ei tapahdu. Hankkeessa Marko Kestin luomassa mittarissa työelämänlaadusta ei varsinaisesti puhuta kyvykkyutenä. Haastateltujen olisi hyvä keskustella Marko Kestin ja muun hankkeen henkilökunnan kanssa miksi kyvykkyyttä ei ole käsitelty.

*Onko se sitten niin, että se on iso meta-asia kaikelle, että se kyvykkyys nousee silloin, kun siinä on kaikki tekijät. Se on siis sarjassamme itsestään selvää kyvykkyys asiaa, mutta sen takia sitä ei ole tullut puheessa esille niin paljon. Kyvykkyys ei ole tullut tuolla termillä esille yritystenkään kanssa.*

Vuorovaikutuskäytäntöjen itsearviointissa on ollut hankkeessa osin teknisiä haasteita sekä kyselylomakkeesta johtuvia haasteita. Haastattelussa nousi esille, ettei itsearviointi vastaa kaikenlaisten yritysten nykytilanteeseen. Sen tavoite tuoda auditoitu toimintamalli henkilöstökäytännöistä isoille yrityksille voi olla liian kaukana osille yrityksistä. Haastatellut eivät tiedä onko se kaikilta osilta tavoitteellinen malli tai tavoite eli onko se optimaalinen. Toinen haaste on se, että itsearviointissa kysytään kahta asiaa ja kahdella eri mitta-asteikolla. Haastatelluista tuntuu, että tieteentekijät haluavat enemmän irti, mitä on otettavissa tavallisista ihmisistä.

*Olisi todella hienoa, jos jokainen ihminen pystyisi arvioimaan 33 eri asiaa aina, että mitä osaamista tai tietoa mulla on ja miten se todentuu käytännössä eri asteikolla nämä kaksi. Minusta siinä pyydetään aika paljon ja aika paljon liikaakin ainakin*

*noilta pikku yrityksiltä. Varsinkin kun ne 33 eri kohtaa ei välttämättä ole sellaisia, mitä arjessa näyttäytyy mitenkään ainakaan niillä termeillä tai tekemisenäkään.*

*Tähän liittyy se millä tätä voi pehmentää eli on havainnoitu, että esimiehet ovat erittäin heterogeeninen joukko siinä, että esimiesrooleja ja tehtäviä on hyvin erilaisia.*

*Jos on esimerkiksi työhön osallistuva esimies tai kymppinä toimiva esimies tai sitten on ihan perinteisesti ajateltu esimies niin se millä tasolla ne pystyvät näitä vuorovaikutuskäytäntöjä ottamaan työssään tai esimiestoimenpiteitä käyttöön on lähtötilanteeltaan täysin erilainen.*

Haastatellut kokevat, että vuorovaikutuskäytäntöjen itsearviointia ei pysty yhdellä kyselyllä vangitsemaan vaan pitäisi olla jokaiselle yritykselle muokattu erikseen omat kyselyt. Kysymykset ovat haastateltujen mukaan hyvin ylätasoisia ja ne on skaalattu isompaan yritykseen sekä teoriasoitu ja irrotettu arjen eri vivahteista. Kun puolestaan hankkeessa olevilla esimiehillä näkyy nämä arjen eri vivahteet ja siksi he eivät ymmärrä, että ne vivahteet liittyvät johonkin sellaiseen termiin mitä on käytetty. Vuorovaikutuskäytäntöjen itsearviointi on vähän etäiseksi jäänyt yrityksissä eli sitä ei koeta mielekkääksi. Se tuottaa myös hirveästi dataa, mitä voisi hyödyntää. Haastateltujen havaintojen mukaan datan hyödyntämisessä, käsittelyssä ja tarkastelussa esimies kohtaisestikin pitäisi panostaa enemmän. Haastatellut eivät osanneet sanoa onko se heidän vai yrityksen tehtävä.

Pulssikyselyt ovat pelillisyyden tärkein muoto, mutta myös tekoälyavusteiset simulaatiot. Ne eivät ole kuitenkaan vielä hankkeessa siinä vaiheessa, että haastatellut voisivat sanoa hirveästi mitään niistä. Tekoälysimulaatiot käynnistyvät joko nyt keväällä tai ensi syksynä. Molemmat pelillistämisen muodot ovat tulevaisuuden metodeja eli siltä osaltakin hankkeessa luodaan uusia uria ja polkuja. Simulaatio jaetaan hankkeessa työyhteisösimulaatioihin ja tekoälysimulaatioihin. Työyhteisösimulaatioista on ollut konkreettista apua ja niihin on oltu tyytyväisiä yritysten sekä hankkeen kannalta.

*Näistä työyhteisösimulaatioista, joita on Markus Kräkin kanssa tehty, on saatu hyvää palautetta. Pedagogin näkökulmasta oppimisen ja sen kehittämisen muotona se on todella osuva, kun puhutaan työelämässä olevista ihmisistä.*

*Se on työpaikalla tapahtuvaa oppimista sanan varsinaisessa merkityksessä. On mielekästä, kun asiat, joita siellä käsitellään, on juuri niitä yritykselle sopivia. Metodina vielä simulaatio on erittäin kustannustehokas lisäksi.*

Tekoälysimulaatio on tietokoneohjelma, johon on syötetty esimiesten vuorovaikutuskäytäntöjä. Esimies voi valita eri toimenpiteitä, miten ratkaisisi kuvitteellisia tilanteita, joita ohjelma tarjoaa. Samoin kun työyhteisösimulaatioissa siinä on caseja, joissa kerrotaan jokin

tilanne, työpaikalla tapahtuu jotain ja sen jälkeen esimies ehdottaa ratkaisua siihen. Siinä on taustalla tutkimuksen ajattelumalli, että minkälaiset toimintapiteet vaikuttavat minkälaisiin ongelmiin. Haastateltujen käsityksen mukaan sinne on sisään syötetty esimiesten it-searviointimallit, jolloin se huomioi esimiehen osaamisen ja kokemuksen. Mukana on myös laskenta eli näyttää valintojen taloudelliset vaikutukset. Esimies voi siis paneloida, mitä hän tekee. Hankkeessa kartoitetaan, mitkä yritykset haluavat kokeilla tekoälypohjaista simulaatiota ja sitten hankittaisiin heille lisenssejä. Ajatuksena on, että siinä olisi yksi yhteinen tilaisuus alkuun ja sitten jokainen tekisi harjoittelua omalla koneellaan henkilökohtaisesti.

Roolijaossa henkilöstötuottavuuden kehityksen kannalta haastatellut kokevat osittain, että luottamus on liima, millä se joko toimii tai ei. Ja silloin se vaatii henkilöstötuottavuuden osaamisen johdon ja esimiesten lisäksi myös henkilöstöltä. Hankkeen loppuvaiheissa tarkastellaan tarkemmin roolijakoa, kun mallinnetaan ja tuotetaan loppuanalyyssejä yrityksille. Tässä vaiheessa haastateltuja kiinnostaa kovasti skaalata sama asia eri toimija tasoille eli eri tasoiksi tekemisiksi ja intresseiksi. Näin selviäisi mikä se on johdon näkökulmasta ja mihin heidän tulee kiinnittää huomiota, mitä täytyy tarkastella ja mitä pitää mahdollistaa. Saman voisi tehdä myös esimiehille. Haastateltujen mielestä periaatteessa riittää, että henkilöstöllä on se usko ja luottamus, että heidän parastaan halutaan.

Haastatellut olivat yhtä mieltä siitä, ettei kokonaisuudesta saa tehdä niin monimutkaista ja kompleksista asiaa, että kaikkien pitäisi aina toimia eri ohjeiden mukaan, kun he tekevät henkilöstötuottavuutta. Pitäisi olla esteetön esimiesten ja johdon yksi työväline, jonka vaikuttavuus näkyy henkilöstön kautta. Ei niin, että henkilöstöllä olisi oma matriisi, jota seuraisivat. He ovat se elementti, jonka kautta asiat joko toimivat tai eivät. Tämä voisi olla reunaehto, jonka päälle hanke tekee kehitystyön. Haastatellut eivät toisaalta haluaisi, että luottamus on se mikä ratkaisee. Heidän tekisi mieli päätyä johonkin muuhunkin lopputulokseen tai sitten purkaa luottamus osiin, jotta nähtäisiin mistä se koostuu.

*Sinänsä luottamus on sellainen asia, jos tutkimuksellisesti ajattelee koko HENTU-hanketta, en haluaisi ajatella, että luottamus on se mikä ratkaisee. Koska se tiedetään jo entuudestaan, että se on totuttu aikaisemmin jo se juttu. Tekisi mieli päätyä johonkin muuhunkin tai sitten purkaa se luottamus atomeiksi, mitä se on. En haluaisi mennä siihen samaan, mihin on päädytty jo muuta kautta.*

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

### 5.1 Tulosten analysointi

Tutkimuksessa koitettiin selvittää, miten hankkeen suunnitteleman toimintamallin elementit ovat lähteneet liikkeelle ja miten ne koetaan. Osa saaduista vastauksista poikkesi hie- man annetusta aiheesta tai vastasi laajemmin kysymykseen. Haastattelemalla saatujen vastausten perusteella eri metodeilla on ollut suuriakin eroja toimivuuden kannalta sekä esiin nousi toimintamalliin kohdistuvia parannuskeinoja ja kehittämisideoita (kuvio 6).

#### Henkilöstötuottavuus

- Ihmisten johtamisen ulottuvuuden vahvistaminen henkilöstötuottavuuden yhteyteen eli henkilöstötuottavuuden mielikuvan luominen pehmeämmäksi termiksi.
- Henkilöstötuottavuuden skaalaaminen eri toimija tasoille.

#### Työhyvinvointi

- Kyvykkyyksien käsitteleminen osana kokonaisuutta.
- Kokonaisvaltaisemmin hyvinvoinnin huomioiminen
- Luottamuksen pilkkominen osiksi ja sitä kautta henkilöstön osuuden arvioiminen toimintamallissa.

#### Lähtötilanteen kartoitus

- Johtoryhmän ja kehittämistiimin kanssa sekä eri ryhmien kesken käytyjen keskusteluiden lisäys näkyviin toimintamalliin
- Tiedolla johtamisen mittaamisen vahvistaminen.

#### Henkilöstötuottavuuden kehittämisen työkalut

- Yksinkertaisimpien kaavojen luonti yrityksille henkilöstötuottavuuden laskentaan ja sen datan monipuoliseen hyödyntämiseen.
- Hiljaisen tiedon retoriikan arkipäiväistäminen ja suurempi hyödyntäminen.
- Esimiesten vuorovaikutuskäytäntöjen itsearvioinnin kehittäminen niin, että kuvataan ja arvioidaan asioita, jotka ovat sanana vuorovaikutusotsikon alla ja niiden sitominen arjen eri vivahteisiin.
- Saatavan datan suurempi hyödyntäminen.

Kuvio 6. Kehitysehdotukset

Ilmi kävi myös, että moni tieteentekijöiden kehittänyt asia on käytännön työssä erilaista eikä välttämättä istu yrityksiin niin kuin niiden ajatellaan istuvan. Yksi esiin noussut asia oli, ettei hankkeessa kiinnitetä huomiota hirveästi työn tekemisen olosuhteisiin, vaikka paljon käytetyssä QWL-kyselyssä yhtenä mittarina on fyysinen turvallisuus. Myös monta työhyvinvoinnin osa-aluetta tarkastellaan suurimmilta osin vain QWL-kyselyn kautta, jolloin herää kysymys, kiinnitetäänkö näihin tarpeeksi laajasti huomiota. Jokaiselta tutkitulta osa-alueelta nousi kehitysehdotuksia, jotka syntyivät teorian, havainnoinnin ja haastattelun yhteistuloksena.

Henkilöstötuottavuutta parannetaan työkaluilla kuten esimiesvalmennuksilla sekä henkilöstötyöpajoilla, mutta myös hyvin tiiviillä yhteydenpidolla ja keskusteluilla näiden eri ryhmiin kuuluvien instrumenttien välillä. Tämä olisi hyvä lisätä näkyväksi luotavaan toimintamalliin. Malliin (liite 1) pitäisi lisätä myös johtoryhmän kanssa käydyt keskustelut sekä keskustellen ilmi tulleet tilannekuvat. Nämä olisi hyvä lisätä näkyviin lähtötilanteen kartoitukseen. Myös ongelmalliseksi on huomattu tunnuslukujen ja mittareiden saanti yrityksiltä. Niiden saaminen ei ole ollut ihan niin helppoa kuin hankkeessa oletettiin.

Lähtötietomittauksia, QWL -kyselyjä ja henkilöstötuottavuuden analyysyjä sekä keskustelua yritysten edustajien kanssa pystyisi hyödyntämään paljon enemmän, mitä niitä nyt hankkeessa hyödynnetään. Kysymys kuuluukin jääkö data vähän vaiheeseen hyödyntämisessä, kuten esimerkiksi Human Capital Return On Investmentin laskennan tulosten kanssa? Se miten yritykset opetetaan täyttämään ja käyttämään laskentamalleja itsenäisesti, on vielä kysymyksen alla hankkeessa. Tähän tuleekin kiinnittää huomiota, sillä yhtenä ongelmana hankkeessa on ollut, ettei tieteentekijöiden termit sovellu arkikäytössä samalla tavalla.

Haastatteluiden perusteella nousi esiin, että esimiesten vuorovaikutusosaamisen arvioinnissa, jossain määrin kuvataan ja arvioidaan asioita, jotka eivät ole sanan vuorovaikutus alla. Ongelmaksi siis nouseekin näkevätkö osallistujat sitä, miksi puhutaan tällaisista prosesseista? Haastatellut myös kokevat esimiesten vuorovaikutusjohtamisen samana kuin esimiesosaamisen ja -valmiudet, mutta kokevatko yritykset ne myös samoin jää epäselväksi.

Optimaalisena ajatuksena hankkeessa ajatellaan, että henkilöstö vastaa kyselyihin tosisaan ja kertoo oikean näkökulmansa. Se otetaan objektiivisena totuutena ja se näkyy myös ajattelumallissa, vaikka tämä ei välttämättä ole totta. Haastattelussa saatujen tulosten mukaan on tärkeää luoda luotettava ilmapiiri, jossa henkilöstöä innostetaan ja osallistutetaan niin, että heillä on vaikutusmahdollisuuksia koko kehittämisprosessin ajan.



Turvallisessa ilmapiirissä kommunikoimalla henkilöstön luovuus ja innovatiivisuus nousevat, jolloin saavutetaan helpommin parempaa henkilöstötuottavuutta.

Hiljaisen tiedon termi on oikaistu hankkeessa niin, että se ajatellaan keinona saada henkilöstöltä kehittämisideoita heidän omaa työtänsä koskien. Tätä kuitenkin voisi hyödyntää hankkeessa paljon laajemminkin. Haastattelussa nousi esille, että monet termit, joita työhyvinvoinnin ja erityisesti henkilöstötuottavuuden kehittämisessä ja sen työkaluissa käytetään, ymmärretään enemmänkin tieteentekijöiden termeinä kuin työyhteisöjen työhyvinvointiin liittyvinä termeinä laisinkaan. Koetaan enemmänkin tieteentekijöiden intressinä kuin esimiesten ja työyhteisöjen kiinnostuksena saada esille hiljaista tietoa. HENTU-hankkeessa on haaste saada termit toimimaan, koska ne eivät loksahda yrityksen retoriikkaan tai arkeen niin hyvin kuin toivottaisiin. Tämän takia hankkeessa ei myöskään saada niin paljon irti yrityksistä kuin tahdottaisiin.

## 5.2 Johtopäätökset

Tutkimuskysymyksiin, jotka määriteltiin opinnäytetyön alussa, saatiin vastaukset opinnäytetyötä tehdessä. Miten toimintamallia ja sen elementtejä voisi kehittää hankkeen henkilökunnan jäsenten kokemuksen ja näkemysten mukaan? Tähän saatiin vastauksia haastattelua tehdessä ja kysymykseen vastattiin tarkemmin tulosten analysoinnin kappaleessa. Toimintamalliin tulisi lisätä näkyviin kohdat, joissa käydään keskustelua eri toimijoiden kesken. Myös teoreettinen ja enemmänkin tieteentekijöiden termistö pitäisi tuoda lähemmäs arkipäiväistä kieltä. Kyvykkyyttä ei olla esimerkiksi käsitelty osana henkilöstötuottavuutta lainkaan, vaikka sitä painotetaan henkilöstötuottavuuden teoriassa.

Miten prosessiosuus on toteutunut? Havainnoinnin ja haastattelun kautta kävi ilmi, että suunniteltu prosessiosuus on elänyt hanketta tehdessä ja aikataulullisesti on mennyt alkuvaiheisiin kauemmin kuin suunniteltiin. Kokonaisuudessa on ollut ongelmia erityisesti tiettyjen numeroiden ja tietojen saamisessa yrityksiltä. Hankkeen jäsenet ovat myös oikaisseet monet tieteelliset termit, jotka liittyvät työhyvinvointiin tai henkilöstötuottavuuteen ja näin ollen niiden käsite on saattanut hieman muuttua yksinkertaisemmaksi. Erityisesti ongelmia on ollut erilaisten matemaattisten kaavojen ja metodien käytössä. Prosessiosuus pitäisi saada myös paremmin erilaisten yritysten hyödyntämiseen sopivaksi.

Miten eri työkalut ovat toimineet? Tutkimuksessa selvisi, että elementeissä on ollut paljon eroavaisuuksia ja erityisesti hiljaisen tiedon ja esimiesten vuorovaikutusosaamisen käytäntöjen osalta on paljon tehtävää ja kehiteltävää. Empiriassa hiljaista tietoa ei ole niin helppo käsittää ja hyödyntää, mitä teoriassa. Tämä näkyikin siinä, ettei sitä olla hyödynnetty siinä mittaluokassa, mitä teoriassa voisi. Hiljaisen tiedon keräämisellä saataisiin

yrityksissä kyvykkyydet esille sekä voitaisiin ennakoiden parantaa työelämän laatua. Puolestaan simulaatiot ja työhyvinvointi ovat saaneet erinomaisen vastaanoton niin yrityksiltä kuin hankkeen henkilökunnaltakin. Nämä myös toteutuvat käytännössä hyvin samalla tavalla, mitä teoriassa on määritelty. Ihmiset ymmärtävät vaivattomammin, mistä esimerkiksi draivi koostuu tai miksi harjoitellaan simulaatioiden avulla työsuhteita. Nämä ovat asioita, joita henkilöstön arjessa näyttäytyy sellaisenaan. Henkilöstön on helpompi ymmärtää mistä on kysymys ja mihin se liittyy. Simulaatiossa toteutuu myös teoriassa määritelty motivaatiotekijät, sillä simulaatiossa havainnoidaan, mikä motivoi ketäkin ja miten he toimivat sen pohjalta. Kuten teoriassa määriteltiin, ovat työyhteisötaidot, joita simulaatioissa harjoitellaan isossa roolissa erinomaisen työyhteisön kannalta. Ensiluokkainen työyhteisö puolestaan kasvattaa tuottavuutta. Eniten hyödynnetty työkalu on ollut työelämän laatuun liittyvät mittaukset ja toimenpiteet, joita on konkretiassa hyödynnetty paljon.

Tutkittavana oleva toimintamalli on selkeä prosessi, mutta se ei täysin vastaa monimuotoisten organisaatioiden työhyvinvoinnin kehittämistä. Työhyvinvoinnin ja henkilöstötuottavuuden kehittäminen on ihmisten yhteistyöhön pohjautuvaa ja osittain kompleksista, kun taas toimintamalli on mekaaninen ja tarkasti kuvattu prosessi. Toimintamallin jotkin osat ovat tuntuneet hieman huonosti erilaisiin tarpeisiin muuntautumiskykyiseltä. Tällä on ollut toimintamallin toimivuuteen kehittämistyökaluna vaikutusta. Tämä on ilmennyt niin, että kaikki elementit ja työkalut eivät ole istuneet yritysten tarpeisiin tai käytäntöihin. Esimiesten itsearviointi on tästä hyvä esimerkki sillä siinä yritysten ja työyhteisöjen erilaiset vivahdet ovat vaikuttaneet siihen, miten asia kussakin organisaatiossa on ymmärretty.

Henkilöstötuottavuuden ja työhyvinvoinnin kehittämisen tarpeeseen luotavassa toimintamallissa ja sen elementeissä on potentiaalia. Se herättelee organisaatioita ajattelemaan ja kehittämään henkilöstön sekä koko työyhteisön hyvinvointia yritysten johdolle mieluisasta näkökulmasta. Luotavassa toimintamallissa on paljon hyvää, kuten simulaatiot, pulssikyselyt ja pelillistämisen hyödyntäminen, joiden kaikkien uskotaan olevan tulevaisuuden keinoja. Käytetyissä työkaluissa ja kehittämisen keinoissa henkilöstö konkreettisesti kehittyy, mikä puolestaan näkyy johdolle suunnatuissa tuottavuutta mittaavissa tuloksissa. Eräs asia, joka nousee esiin mietittäessä toimintamallia ja sen toimivuutta on, toimiiko se konkreettisesti vain koska yritys alkaa kiinnittää huomiota henkilöstön tuottavuuden kehittämiseen?

Toimintamallin matemaattisesta puolesta herää myös pohdinta. Onko malli luotu houkuttelemaan insinööriostajia eli luodaanko kuitenkin toimivuus ja vaikuttavuus laadullisissa keskusteluissa, joita työpajoissa käydään? Näin ollen olennaiseksi saattaa muotoutuakin se, että yritysten sisällä käytävää vuorovaikutusta, yhteistä oppimista ja yhteisen

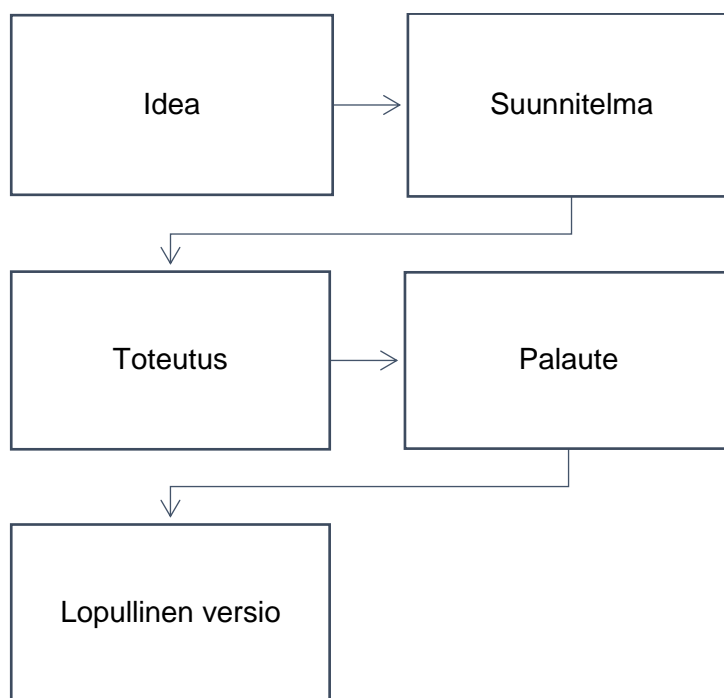
ymmärryksen rakentamista lisätään, mutta näitä voi edistää erilaisin tavoin. Miltä osin siis kyse on laadullisesta kehittämisestä ja aidosta vuorovaikutuksesta, miltä osin mallin erinomaisuudesta vuorovaikutuksen lisäämisessä? Uskon mallin yhdistävän kaksi eri maailmaa yhdeksi, joka luokin mallin erinomaisuuden. Osalle henkilöstöstä numerot ja kaavat ovat tärkeitä, kun taas toisille työyhteisötaidot ovat relevantimpia. Mallissa nämä kaksi maailmaa yhdistetään ja työyhteisöä opetetaan katsomaan asiaa molemmista suunnista.

Myös toimintamallin käytettävyydestä ja hyödynnettävyydestä ilman ohjastusta itsenäisesti herää ajatuksia. Toimintamalli tuntuu olevan erittäin monipuolinen ja se yhdistelee niin matemaattisia kaavoja kuin käytännön työyhteisötaitojakin, mutta miten moni tieteen-tekijöiden työkalu ja kaava voidaan saada niin yksinkertaiseksi asiaksi, että pienimmätkin yritykset osaavat hyödyntää niitä? Huomattavissa oli, että joillekin henkilöille, jotka ovat olleet tiivistikin hankkeessa mukana saattoivat jotkin termit ja metodit olla vieraampia. Miten siis asiasta täysin tietämättömille istuvat kyseiset termit ja kehittämisen työkalut? Toisaalta, jos käsitteitä ja työkaluja lähtee yksinkertaistamaan liikaa saattaa niiden hyöty ja tarkoitus muuttua liikaa, jolloin ei enää palvella alkuperäistä intressiä.

### 5.3 Prosessin ja luotettavuuden arviointi

Opinnäytetyön prosessi (kuvio 7) starttasi aihealueen valinnalla ja mahdollisen opinnäytetyön toimeksiantajan etsimisellä. Kiinnostus henkilöstön kehittämistä kohtaan syntyi jo henkilöstöhallinnon harjoitteluni aikana ja HENTU-hanke sopi tähän mielenkiintoni piiriin mainiosti. Opinnäytetyön aiheesta ei ole vielä tehty kovinkaan monta muuta työtä ja valmiin työn tuloksia voidaan hyödyntää hankkeessa. Opinnäytetyön toimeksiantajalta sain opinnäytetyölle aiheen ja tarkemmat määritelmät. Tein suunnitelman opinnäytetyön toteutuksesta, joka kuitenkin itsestäni poikkeavista syistä muuttui hieman opinnäytetyön aikana.

Opinnäytetyöni ohjaaja opasti minua työn tekemisessä. Ennen tutkimuksellista vaihetta sekä opinnäytetyön lopussa pyysin ohjaajalta palautetta työstäni sekä kehitysideoita, joiden avulla suuntasin ja kehittefin opinnäytetyötäni. Toimeksiantajan kanssa tapasin kolme kertaa kasvotusten, joista ensimmäinen oli tutustumista ja ideoiden kehittelyä, toinen yleisesti hankkeen esittelyä kohdeyrityksille ja kolmas tapaaminen aiheen tarkennusta sekä heidän toiveidensa kuulemista. Tavoitteena oli tarkastella hankkeessa suunnitteilla olevaa toimintamallia ja sen metodeja alkuvaiheessa hanketta. Prosessi eteni systemaattisesti aihealueen valinnasta ja suunnitelmasta lopuksi työn valmistumiseen.



Kuvio 7. Opinnäytetyön eteneminen

Tutkimuksen luotettavuudessa keskeistä on rehellisyys, huolellisuus ja tarkkuus niin tutkimustyössä, tietojen tallettamisessa kuin tulosten arvioinnissakin. Muiden tutkijoiden töihin viitataan asiaan kuuluvalla tavalla ja heidän saavutuksiaan arvostetaan. Tutkimukseen tarvittavat luvat ja sopimukset ovat kunnossa sekä oikeudet ja vastuut tuotokseen ovat selvillä. Tietosuojaa tai salattavia tietoja koskeviin asioihin on lupa ja tiedossa mihin niitä käytetään. Tuloksia julkaistaessa käytetään tiedon luonteeseen sisältyvää avoimuutta ja vastuullisuutta. (TENK 2020.)

Tutkimuksen reliabelius eli mittaustulosten toistettavuus voidaan todentaa monella tavalla. Toinen luotettavuuteen liitettävä termi on validiteetti eli tutkimuksen kyky mitata juuri sitä mitä halutaan. Kumpikin näistä on kuitenkin vaihtelevasti sopivia laadulliseen tutkimukseen. Laadullisessa opinnäytetyössä yksityiskohtainen kuvaaminen on luotettavuutta. Haastattelussa ja havainnoinnissa siis kerrotaan tarkkaan olosuhteista, paikoista, käytetystä ajasta, häiriötekijöistä ja mahdollisista virhetulkinnoista. Myös tutkijan itsearviointi on luotettavuutta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010.)

Haastattelun vastausten perusteella koin, etteivät haastatellut olleet välttämättä riittävästi perehtyneitä kaikkiin aiheisiin. Heitä olisi voinut perehdyttää aiheisiin paremmin. Tästä esimerkkinä kyvykkyys, joka tuntui haastatelluille vieraalta asialta. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin, mikä lisäsi tutkimuksen luotettavuutta ja vähensi virhearviointia. Tutkimuksen tekijä oli kuitenkin kokematon, mikä voi vaikuttaa heikentävästi luotettavuuteen.

Opinnäytetyössä luotettavuutta voi kyseenalaistaa siltä osin, että haastateltu joukko toi näkyviin vain hankkeen yhtä näkökulmaa. Tällöin tutkimuksessa tulee esiin pääsääntöisesti vain yksi näkökulma monesta metodista. Toisaalta juuri tätä näkökulmaa haluttiin opinnäytetyössä tutkia. Myös hankkeen keskeneräisyys toi esiin vain osan toimintamallista, mikä tarkoittaa, että loppuosuus jäi selvittämättä, joka saattaa heikentää luotettavuutta. Toinen luotettavuuteen koskeva asia on tutkijan objektiivisuus, mikä tarkoittaa, että tutkija on vaikuttamatta puolueettomasti tuotettuun tietoon. Objektiivisuus ei kuitenkaan koskaan onnistu täydellisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010.)

#### 5.4 Jatkotutkimuskysymykset

Jatkotutkimuksena olisi hyvä kartoittaa valmiin toimintamallin käytännön toteutusta yrityksissä. Näin saataisiin paremmin näkyviin hankkeeseen osallistuvien organisaatioiden puolen näkökulmat ja kehitysideoita. Myöhemmin voisi myös tutkia yritysten kokemuksia ja saatuja hyötyjä toimintamallista. Tarkemmin tutkittuna mahdolliset konkreettiset hyödyt tulisivat esille sekä, mitkä toimintamallin osat yritykset kokevat hyödyllisimmiksi. Hankkeen toimintamallin loppuosan elementtejä ja niiden toteutusta sekä mahdollista vaikuttavuutta olisi kiintoisaa kartoittaa.

Entä miten yritykset, jotka eivät ole olleet osana haketta osaavat hyödyntää omatoimisesti toimintamallia ja sen elementtejä tai miten ylipäättään kokevat sen. Mitkä elementit ovat lähteneet paremmin pyörimään ja löytäneet paikkansa kehittämistyössä? Onko malli sovellettavissa eri kokoisissa ja eri toimialoilla olevissa yrityksissä?

Toimintamallin muokkaaminen yritysten näkökulmasta asiakasystävällisemmäksi ja helpommin lähestyttäväksi voisi olla toimintamallin valmistumisen jälkeen ajankohtaista. Toimintamalli pohjautuu Marko Kestin luomiin henkilöstötuottavuuden kehittämisen keinoihin, jotka saattavat arkikielessä olla liian vaikeasti hahmotettavissa yrityksissä. Kokevatko yritykset elementit hyödyllisiksi ja kuinka helposti he ymmärtävät niitä?

Olisi myös kiintoisaa palvelumuotoilun näkökulmasta kartoittaa palvelupolkua valmiista Henkilöstötuottavuuden ja työhyvinvoinnin kehittämisen -toimintamallista. Tällöin voisi nähdä mahdollisesti sen, miten henkilöstön ja esimiesten tai johdon osuudet kehityksessä eroavat toisistaan. Palvelupolku voisi olla myös hyvä kartoittaa siltä osin, että toimintamallista saadaan toimiva ja yrityksiä arkeen istuva.

## 6 YHTEENVETO

Kokonaisuus lähti hahmottumaan jo ensimmäisen tapaamisen myötä, jossa projektin toimiksiantaja kuvaili pääpiirteisesti hanketta sekä kehitettävää toimintamallia. Tätä kautta saatiin luotua heti alkuun pohjaa toimintamallille sekä tehtäville toimenpiteille ja käytetyille metodeille, joita tarkemmin käsiteltiin teoriaosuudessa. Työhyvinvoinnista ja henkilötuottavuudesta löytyi oleellisia tietopohjaisia lähdeaineistoja ja tutkimuksia. Työhyvinvointi on laaja käsite ja sen voi rajata monella eri tavalla, mutta opinnäytetyössä keskityttiin toimintamallin kannalta oleellisimpiin osa-alueihin. Henkilöstötuottavuuden teorialle löytyi vahva pohja Marko Kestin tekemistä tutkimuksista ja luomista kaavoista.

Empiriaosuudessa kuvailtiin tutkimuksen toteutusta ja haastateltiin hankkeen henkilökuntaa sekä havainnoitiin luotavaa toimintamallia ja sen elementtejä. Havainnoinnin pohjalta luotiin jatkotoimenpiteitä kuten haastattelukysymykset. Haastattelu toteutettiin puolistrukturoituna haastatteluna kahdelle hankkeen henkilökunnassa mukana olevalle. Teema-haastattelussa käsiteltiin neljää eriä toimintamallin aihealuetta. Nämä olivat työhyvinvointi, henkilöstötuottavuus, lähtötietojen kartoitus sekä henkilöstötuottavuuden kehittämisen työkalut.

Seuraavaksi lähdettiin eteenpäin arvioimaan, miten hanke on onnistunut alkuperäisissä suunnitelmissaan toimintamallia ja sen elementtejä kohtaan. Tuotoksena opinnäytetyölle syntyi työhyvinvoinnin ja henkilöstötuottavuuden kehittämisen -toimintamallin ja sen elementtien arvio. Toimintamallin pohjana toimii hankkeessa tehdyt koulutukset ja ideoidut mallit ja suunnitelmat.

Arvioinnissa huomioitavaksi nousi henkilöstötuottavuuden mielikuvan luominen pehmeämmäksi termiksi ja sen skaalaaminen eri toimija tasoille. Kyvykkyydet pitäisi käsitellä osana kehittämisen kokonaisuutta ja hyvinvointia tulisi huomioida kokonaisvaltaisemmin. Kehitystyössä tulisi arvioida henkilöstön osuutta ja toimintamalliin tulisi lisätä näkyviin eri kokoonpanoilla käydyt keskustelut sekä tiedolla johtamisen mittaamista tulisi vahvistaa. Yksinkertaisimpia keinoja pitäisi luoda yrityksille henkilöstötuottavuuden laskentaan ja sen datan monipuoliseen hyödyntämiseen.

Johtopäätöksinä nousi muun muassa ajatuksia, mistä toimintamallin hyöty koostuu, miksi jotkin elementit eivät ole onnistuneet toivotulla tavalla sekä miten helposti toimintamalli olisi hyödynnettävissä kaikenkokoisissa yrityksissä. Jatkotutkimuskysymykset keskittyivätkin pohtimaan toimintamallin loppuosan elementtejä ja valmiin toimintamallin hyödyntämistä.

## LÄHTEET

- Abdul-Ghani, A.A., Hashim, H., Hashim S.Z, Kamarulzaman, N. & Saleh A.A. 2011. An Overview of the Influence of Physical Office Environments Towards Employee. Elsevier Ltd. [viitattu 19.1.2020]. Saatavissa: <https://www.sciencedirect.com/science/article/>
- Ahonen, G., Aura, O., Eskelinen, J. & Kuosmanen, T. 2019. Johtaminen ja tuottavuus: Henkilöstön johtaminen menestystekijänä. Nro 1/2019. Helsinki: Aalto University [viitattu 25.1.2020]. Saatavissa: <https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/35823/>
- Ahonen, G. & Aura, O. 2016. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Talentum Pro.
- Bohyun, K. 2015. Gamification. Library Technology Reports. Nro2/2015 [viitattu 2.3.2020]. Saatavissa: <https://search-proquest-com.ezproxy.saimia.fi/docview/1658221602?accountid=136582&pg-origsite=primo/ip>
- Boström, M., Hagberg M. & Sluiter, J. 2012. Changes in work situation and work ability in young female and male workers. A prospective cohort study. BMC Public Health [viitattu 25.1.2020]. Saatavissa: <https://bmcpublichealth.biomedcentral.com/track/pdf/10.1186/1471-2458-12-694>
- Burke, B. 2014. Gamify: How gamification motivates people to do extraordinary things. Brookline: Bibliomotion.
- Day, G. S. 2013. Innovation Prowess: Leadership Strategies for Accelerating Growth. New York: Wharton Digital Press [viitattu 4.2.2020]. Saatavissa: <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.saimia.fi/lib/lab-ebooks/reader.action?docID=5482549#>
- Fagerström, R. 2011. Menestyjän käsikirja. Ylöjärvi: Six Dots
- Helsilä, M. & Salojärvi, S. 2013. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. 2. p. Helsinki: Talentum.
- Hentu. 2020. Hentu -info [viitattu 10.2.2020]. Saatavissa: <http://www.hentu.fi/>
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutkija ja Kirjoita. 16. p. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino OY.
- Isotalus, P. & Rajalahti, H. 2017. Vuorovaikutus johtajan työssä. Helsinki: Alma Talent [viitattu 10.2.2020]. Saatavilla: [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.aineistot.lamk.fi/teos/GAEBJXCTEB#/kohta:2\(\(20\)JOHTAJAN\(\(20\)VUOROVAIKUTUSO SAAMINEN\(\(20\)piste:b306](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.aineistot.lamk.fi/teos/GAEBJXCTEB#/kohta:2((20)JOHTAJAN((20)VUOROVAIKUTUSO SAAMINEN((20)piste:b306)

- Jarenko, K., Järvilehto, L. & Martela, F. 2015. Draivi: Voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Helsinki: Talentum.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 5. uud. p. Jyväskylä: PS-Kustannus [viitattu 27.1.2020]. Saatavissa: <https://www.ellibrary.com/reader/9789524516822>
- Järvinen, K. 2014. Työn mielekkyyden johtaminen: Käytännön opas. Helsinki: Talentum.
- Kamensky, M. 2015. Menestyksen timantti: Strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. Helsinki: Talentum [viitattu 20.1.2020]. Saatavissa: <https://bisneskirjasto-almatalent-fi.aineistot.lamk.fi/teos/>
- Kangas, M., Krokfors, L. & Kopisto, K. 2014. Oppiminen pelissä: Pelit, pelillisuus ja leikillisuus opetuksessa. Tampere: Vastapaino.
- Kauhanen, J. 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä: Kehittämishjelman laatiminen. Helsinki: Kauppakamari.
- Kesti, M. 2019 Työelämän laadun indeksi. Video [viitattu 12.1.2020]. Saatavissa: <https://www.youtube.com/watch?v=LvDsnXhxSws&vl=fi>
- Kesti, M. 2014. Henkilöstövoimavarat tuottaviksi. Helsinki: Finanssi- ja vakuutuskustannus Finva.
- Kesti, M. 2013. Hiljaiset signaalit esimiestyössä. Helsinki: Finva Finanssi- ja vakuutuskustannus.
- Kesti, M. 2010. Strateginen henkilöstötuottavuuden johtaminen. Helsinki: Talentum
- Kivinen, E., Kräkin, M., Niemi, S., Pukarinen, E. & Takaluoma, M. 2019. Vaikuttavaa oppimista ja kehittämistä simulaatiolla: Simulaatio-oppimistilanteen järjestäminen simulaatiokeskus SimuLtissa. Lahti: LAMK Lahden ammattikorkeakoulu [viitattu 5.2.2020]. Saatavissa: [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/260735/LAMK\\_2019\\_52.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/260735/LAMK_2019_52.pdf?sequence=2&isAllowed=y)
- Kiviranta, R. 2010. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. Helsinki: Talentum Media.
- Kupias, P. & Salo, M. 2014. Mentorointi 4.0. Helsinki: Talentum Media.
- Manka, M. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro [viitattu 17.1.2020]. Saatavissa: <https://www.ellibrary.com/lastu/>



- Mannermaa, K. 2018. Työsuojelupäällikön käsikirja: Turvallisuus ja hyvinvointi työkyvyn edistäjinä. Helsinki: Alma Talent [viitattu 20.1.2020]. Saatavissa: <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.aineistot.lamk.fi/teos/BAXBBXATDBDED>
- Meriläinen, S. & Tienari, J. 2012. Johtaminen ja organisointi globaalissa taloudessa. 4. painos. Helsinki: Talentum.
- Moilanen, T., Ojasalo, K. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uud. p. Helsinki: Sanoma Pro.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. The Knowledge-Creating Company. Oxford University Press.
- Paloranta, H. 2014. Sosiaali- ja terveysalan simulaatio- ja kehittämissympäristö SKY oppimisen ja opetuksen kehittäjänä: Kokemuksia simulaatio- ja kehittämissympäristön toiminnasta. Rovaniemi: Lapin ammattikorkeakoulu [viitattu 5.2.2020]. Saatavissa: <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/75748/Paloranta%20B%203%202014.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Pitkonen, M. & Rasila, M. 2010. Motivaatio, työn ilo ja into. Helsinki: Yrityskirjat.
- Pitkäranta, A. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: Työkirja ammattikorkeakouluun. Jokioinen: e-Oppi.
- Pohjanheimo, E. 2015. Työyhteisön vuosi: Sosiaalipsykologinen selviytymisopas. Helsinki: Talentum.
- Rannisto, P., Stenvall, J. & Virtanen, P. 2015. Tiedolla johtaminen hallinnossa: Teoriaa ja käytäntöjä. Tampere: Tampere University Press.
- Sarajärvi, A. & Tuomi, J. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Schein, E. H. 2010. Organizational Culture and Leadership. San Francisco: Jossey-Bass. [viitattu 20.1.2020]. Saatavissa: <http://search.ebscohost.com.ezproxy.saimia.fi/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=335269&site=ehost-live>
- Suonsivu, K. 2014. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. 2. p. Kuopio: UNIpress.
- TENK. Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2020. Hyvä tieteellinen käytäntö. [viitattu 13.4.2020] Saatavissa: <https://www.tenk.fi/fi/hyva-tieteellinen-kaytanto>
- Viitala, R. 2014. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. 4. p. Helsinki: Edita.

Äimälä, M., Nyyssölä, M. & Åström, J. 2018. Työoikeus. Helsinki: Talentum Media.

## LIITTEET

## Liite 1 Hankkeen toimintamallin suunnitelmat



YRITYKSEN NIMI  
PVM - PVM

PVM	LÄHTÖTIELOMAKE 1	Lisätiedot
PVM	HRM ARVIOINTI 1	Lisätiedot
PVM	JOHTORYHMÄ	Lisätiedot
PVM	SEMINAARI	Lisätiedot
PVM	HENKILÖSTÖINFO	Lisätiedot
PVM	QWL 1	Lisätiedot
PVM	ESIMESTEN ITSEARVIOINTI 1	Lisätiedot
PVM	VALMENNUS 1	Lisätiedot
PVM	PULSSI 1	
PVM	HENKILÖSTÖTYÖPAJA 1	Lisätiedot
PVM	VALMENNUS 2	Lisätiedot
PVM	PULSSI 2	
PVM	HENKILÖSTÖTYÖPAJA 2	Lisätiedot
PVM	VALMENNUS 3	Lisätiedot
PVM	PULSSI 3	
PVM	HENKILÖSTÖTYÖPAJA 3	Lisätiedot
PVM	PULSSI 4	
PVM	ESIMESTEN ITSEARVIOINTI 2	Lisätiedot
PVM	HRM ARVIOINTI 2	Lisätiedot
PVM	QWL 2	Lisätiedot
PVM	LÄHTÖTIELOMAKE 1	Lisätiedot
PVM	JOHTORYHMÄ / LOPPUINFO	Lisätiedot

## Liite 2 Haastattelurunko

Teemahaastattelun kysymysrunko:

### 1. Työhyvinvointi

Mitä sinulle tulee mieleen sanasta työhyvinvointi?

Miten työhyvinvoinnin kehittämisen näkökulmasta arvioisit hankkeen vaikutusta yksilön työkyvyn kehittämiseen?

Miten työn tekemisen ympäristö huomioidaan työhyvinvoinnin kannalta hankkeessa?

Entä miten koet motivaation hankkeen työhyvinvoinnin osana?

Miten hankkeessa osaaminen on osana työhyvinvoinnin kokonaisuutta?

Miten työhyvinvoinnin näkökulmasta arvioisit työn organisoinnin tärkeyttä?

Miten työyhteisötaidot koetaan hankkeessa työhyvinvoinnin osana?

Miten koet johtamisen työhyvinvoinnin osana?

Millaisen roolijaon näet työhyvinvoinnin kannalta johdon, esimiehen ja työntekijöiden välillä?

Nouseeko sinulle näistä aihealueista, jotain lisättävää mieleen?

### 2. Henkilöstötuottavuus

Mitä tulee mieleesi henkilöstötuottavuudesta?

Miten koet hankkeen näkökulmasta henkilöstötuottavuuden?

Miten johto, esimiehet ja muut työntekijät saadaan sitoutumaan henkilöstötuottavuuden kehitykseen?

### 3. Lähtötilanteen kartoitus

Mitä ajatuksia lähtötilanteen kartoitus tuo mieleesi?

Mitä lähtötilanteen kartoitus mielestäsi kertoo työhyvinvoinnista?

Miten erilaisia kehittämisen kohteita on yrityksiltä noussut?

Miten käsität työelämän laadun mittauksen roolin lähtötilanteen kartoituksessa?

Mitä tietoa inhimillisen tuotantotekijän mittausta tuo mielestäsi?

Mitä tulee mieleen tiedolla johtamisesta hankkeen kannalta?

Miten henkilöstötuottavuutta analysoidaan lähtötilanteen kartoituksen näkökulmasta?

Entä millaisen rooli jaon näet lähtötilanteen kartoituksessa johdon, esimiehen ja työntekijöiden kesken?

Olisiko sinulla jotain muuta kommentoitavaa/kerrottavaa?

#### 4. Henkilöstötuottavuuden kehittämisen työkalut

Millä työkaluilla henkilöstötuottavuutta mielestäsi parannetaan?

Miten koet esimiesten vuorovaikutusjohtamisen osana hanketta?

Miten hiljaisen tiedon -menetelmä toimii osaamisen kehittämisessä hankkeen kannalta?

Entä pulssikyselyt?

Miten koet kyvykkyyden roolin hankkeessa henkilöstötuottavuuden kehittämisessä?

Miten vuorovaikutuskäytäntöjen itsearviointi on sujunut osana esimiesvalmennuksia?

Miten osaamisen kehittämisen näkökulmasta arvioisit pelillistämistä?

Entä simulaatioita?

Mitä roolia työyhteisö, johto ja esimiehet kukin näyttelevät tässä henkilöstötuottavuuden kehityksessä?

Olisiko sinulla vielä jotain muuta kommentoitavaa asiaan liittyen?

Lisäksi tilanteen vaatiessa käytetään syventäviä kysymyksiä:

Kertoisitko mainitsemastasi X asiasta lisää?

Mainitsit X asian, kertoisitko prosessista/mietteistä sen takana?

Mainitsit asian X, miten tämä näkyy hankkeen mallin elementeissä?