

Satu Kalliomäki

TYÖHYVINVOINNIN MITTAREIDEN KARTOITUS TIEDOLLA JOHTAMISEN TUEKSI KUNTAORGANISAATIOSSA

Opinnäytetyö

Liiketalouden ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Tiedonhallinnan ja sähköisen arkistoinnin koulutus
(ylempi amk)

2024



**Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu**



Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu

Tutkintonimike	Tradenomi (ylempi AMK)
Tekijä	Satu Kalliomäki
Työn nimi	Työhyvinvoinnin mittareiden kartoitus tiedolla johtamisen tueksi kuntaorganisaatiossa
Toimeksiantaja	Paimion kaupunki
Vuosi	2024
Sivut	71 sivua, liitteitä 8 sivua
Työn ohjaaja(t)	Kirsi Jurvanen

TIIVISTELMÄ

Tarve tietoperustaiseen päätöksentekoon on lisääntynyt kuntaorganisaatioissa, jotta ne voivat tuottaa kuntalaisten tarvitsemat palvelut mahdollisimman laadukkaasti ja tehokkaasti. Kunnat ovat työvoimavaltaisia organisaatioita ja laadukkaiden palveluiden tuottamisen keskiössä on kunnan henkilöstö. Tiedolla johtamisella voidaan parantaa henkilöstön työhyvinvointia ja sitä kautta tuottaa parempia palveluita.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli toimeksiantajaorganisaation strategisten tavoitteiden saavuttamisen edistäminen organisaation henkilöstöpalveluiden osalta. Opinnäytetyössä kartoitettiin tietoperustaisessa päätöksenteossa tarvittavia HR-mittareita ja henkilöstödataa.

Opinnäytetyö oli laadullinen tutkimus ja tutkimusstrategiana käytettiin tapaus-tutkimusta. Aineistonkeruumenetelminä käytettiin määrällisen tutkimuksen lomakekyselyä, benchmarkingia ja haastattelua. Lomakekyselyllä kartoitettiin toimeksiantajaorganisaation esihenkilöiden ja luottamushenkilöiden näkemyksiä työhyvinvoinnin mittaamiseen liittyvistä tietotarpeista. Lisäksi tehtiin toimeksiantajaorganisaation henkilöstötiedon nykytilan kartoitus sekä haettiin vertailutietoa muiden kuntien henkilöstöraportointien sisältämistä käytössä olevista työhyvinvoinnin mittareista.

Tulokset osoittivat, että esihenkilöiden ja luottamushenkilöiden tietotarpeet työhyvinvoinnin johtamiseen ovat melko yhtenäiset ja eroavaisuutta oli lähinnä mittaamistavoitteiden painotuksissa. Havaitut mittaamistavoitteet koskevat työn imun ja työhyvinvoinnin kokemusta, henkilöstön osaamista sekä sosiaalisen pääoman tilaa ja tavoitteet ovat linjassa aikaisempaan tutkimustietoon verrattuna. Tutkimuksesta ilmeni myös molempien vastaajaryhmien tarve nopeammille ja ketterimmille tavoille saada ajantasaista tietoa henkilöstön työhyvinvoinnin tilasta.

Asiasanat: työhyvinvoinnin mittari, tiedolla johtaminen, henkilöstöraportointi

Degree title	Master of Business Administration
Author	Satu Kalliomäki
Thesis title	Surveying work wellbeing indicators to support knowledge management
Commissioned by	City of Paimio
Time	2024
Pages	71 pages, 8 pages of appendices
Supervisor	Kirsi Jurvanen

ABSTRACT

The need for knowledge-based decision-making has increased in municipal organizations so that they can produce the services needed by municipal residents in the highest possible quality and efficiency. Municipalities are labour-intensive organizations and their personnel are at the heart of producing high-quality services. Knowledge management can improve the well-being of personnel at work and this way produce better services.

The purpose of this study was to develop personnel reporting to support knowledge management. The objective of the thesis was to find new HR metrics and HR data.

The study was a qualitative case study where a questionnaire, benchmarking and interviews were used as data collection methods. The questionnaire was used to ask the supervisors and management for their opinions on the information needed to measure work wellbeing. In addition, the current status of personnel information was assessed and comparative data from similar organizations searched.

The results showed that the information needs of the supervisors and management for managing work wellbeing were almost the same. The observed measurement targets concerned work engagement and work wellbeing, the skills of the personnel and the state of social capital.

Keywords: indicators of wellbeing at work, knowledge management, human resources reporting

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	OPINNÄYTETYÖN TUTKIMUSMENETELMÄT JA VIITEKEHYS.....	7
3	TYÖHYVINVOINTI.....	9
3.1	Henkilöstöhallinnon rooli työhyvinvoinnin johtamisessa	9
3.2	Työhyvinvoinnin johtaminen	10
3.3	Työhyvinvointi	11
3.4	Työhyvinvoinnin mittaaminen	16
4	HENKILÖSTÖTIEDOLLA JOHTAMINEN.....	23
4.1	Työntekijäymmärrys ja -kokemus	23
4.2	Tiedolla johtaminen	24
4.3	Henkilöstöanalytiikka	28
4.4	Henkilöstöraportointi.....	32
5	OPINNÄYTETYÖN TOIMEKSIANTAJA JA NYKYTILAN KARTOITUS ..	34
5.1	Opinnäytetyön toimeksiantajan esittely, tausta ja tavoite	34
5.2	Henkilöstötiedon nykytilan kartoitus	35
6	TUTKIMUKSEN TULOKSET JA ANALYYSIT	39
6.1	Kysely henkilöstöraportoinnista esihenkilöille ja luottamushenkilöille	39
6.2	Kyselytutkimuksen tulosten yhteenveto.....	54
6.3	Kaupunkien käytössä olevien mittarien kartoittaminen.....	55
6.4	Vertailutiedon kartoittamisen yhteenveto.....	58
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET.....	59
7.1	Johtopäätökset.....	59
7.2	Toimenpide-ehdotukset toimeksiantajalle	63
7.3	Luotettavuuden arviointi ja jatkotutkimusaihe	64
7.4	Lopuksi.....	66
	LÄHTEET	68

LIITTEET

Liite 1. Kyselylomakkeet

Liite 2. Saatekirjeet

1 JOHDANTO

Tietoperustainen päätöksenteko on ajankohtainen aihe koko julkisella sektorilla ja tiedolla johtaminen on määritelty tavoitteeksi yhä useamman kunnan strategiassa. Henkilöstötiedolla johtamisen tulisi olla kunnissa saumaton osa strategiatyötä. Kunnan palveluiden suunnittelu ja ennakointi edellyttää henkilöstövoimavarojen arviointia systemaattisesti. (Näsänen ym. 2021, 7.) Tässä opinnäytetyössä kartoitetaan työhyvinvoinnin johtamiseen tarvittavia mittareita toimeksiantajaorganisaation strategiasta lähteviin tarpeisiin. Opinnäytetyön toimeksiantaja sekä opinnäytetyön tausta ja tavoitteet kuvataan luvussa 5.

Opinnäytetyössä tarkastellaan työhyvinvointia pääasiassa työnantajan näkökulmasta ja yksilön keinoja oman työhyvinvoinnin parantamiseen ei käsitellä. Työhyvinvoinnin kehittämiskeinoja tarkastellaan työssä sen verran, kuin se työhyvinvoinnin mittaamisen ymmärtämiseksi on välttämätöntä. Opinnäytetyöstä on rajattu pois työn turvallisuuden kokonaisuus, joka on laaja ja enemmän työsuojelun alueelle kuuluva osa, vaikka onkin osa työhyvinvointia.

Opinnäytetyön tavoitteena on löytää toimeksiantajaorganisaatiolle työhyvinvoinnin kehittämistä mahdollistavia mittareita päätöksenteon avuksi. Opinnäytetyön päätutkimuskysymys on: Mitä dataa organisaatiossa tulisi kerätä ja mitä mittareita tarvitaan strategiassa määriteltyjen tavoitteiden mittaamiseen työhyvinvoinnin johtamisessa? Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä on laadullinen tutkimus ja tutkimusstrategiana tapaustutkimus. Aineiston keruumenetelmänä käytetään kyselyä ja täydentävinä menetelminä benchmarkingia ja haastattelua. Opinnäytetyöraportin alussa esitellään käytetyt tutkimusmenetelmät sekä opinnäytetyön tietoperusta.

Opinnäytetyö aloitettiin aiheeseen liittyvään teoriaan tutustumisella, koska kyselyn toteuttaminen vaatii aiheeseen syvällistä perehtymistä, jotta tiedetään mitä voidaan kysyä. Teoriaosuudessa avataan henkilöstöhallinnon käsitettä sekä roolia työhyvinvoinnin kehittämisessä ja strategisten tavoitteiden saavuttamisessa, työhyvinvointia ja työhyvinvoinnin johtamista sekä selvitetään, miten työhyvinvointia voidaan mitata. Teorian toisessa osuudessa tarkastellaan tiedolla johtamisen ja henkilöstöanalytiikan merkittävyyttä työhyvinvoinnin kehittämisessä ja mittareiden määrittämisessä.

Opinnäytetyön viidennessä luvussa esitellään toimeksiantaja sekä opinnäytetyön tausta ja tavoite. Kuudes luku koostuu kyselytutkimuksen tuloksista ja analysoinnista sekä muiden kuntien vertailutiedon kartoittamisesta. Viimeisessä luvussa kerrotaan johtopäätökset, esitetään toimenpide-ehdotukset toimeksiantajalle ja arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta. Lopuksi pohditaan opinnäytetyön tavoitteiden toteutumista opinnäytetyön tekijän omiin oppimistavoitteisiin nähden.

2 OPINNÄYTETYÖN TUTKIMUSMENETELMÄT JA VIITEKEHYS

Opinnäytetyön tekemisellä pyritään tutkimuksellisen kehittämistyön luonteen mukaisesti parantamaan organisaation henkilöstöpalveluiden tuottamia raportointipalveluita. Tutkimuksellisessa kehittämistyössä päämääränä on löytää uusia ratkaisuja ja parantaa olemassa olevia käytäntöjä keräämällä tietoa paitsi teoriasta, mutta myös käytännöstä. Tutkimuksellista kehittämistyötä tehdään ja arvioidaan vuorovaikutuksessa eri tahojen kanssa. (Ojasalo ym. 2021, 18–20.)

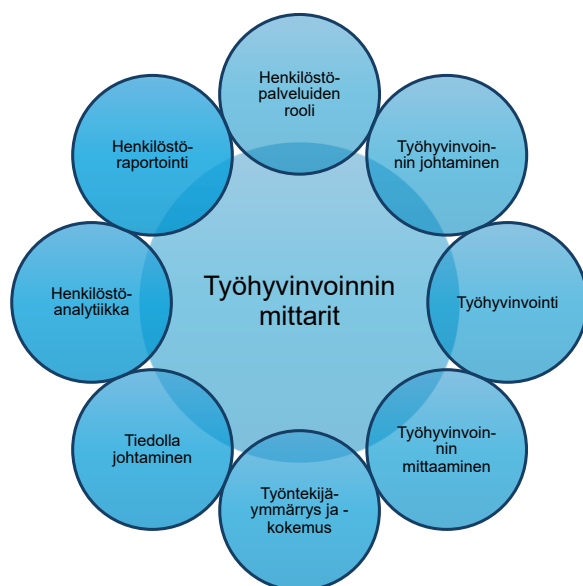
Opinnäytetyön tarkoituksena on saada kokonaisvaltainen käsitys työhyvinvoinnin johtamiseen käytettävistä ja tarvittavista mittareista toimeksiantajaorganisaation tiedolla johtamisen tarpeisiin, joten opinnäytetyön lähetystavaksi valikoitui laadullinen tutkimus, jossa Hirsjärven ym. (2018, 164) mukaan korostuu kokonaisvaltainen tiedon hankinta sekä tarvittavan aineiston kerääminen aidossa ympäristössä. Opinnäytetyössä on myös kvantitatiivisen lähestymistavan piirteitä, koska yhtenä tutkimusmenetelmänä käytetään kyselytutkimusta, joka on kvantitatiivisen tutkimuksen menetelmä. Laadullisella tutkimuksella ei pyritä ongelmaan ratkaisemiseen, vaan pyrkimys on ilmiön kokonaisvaltaiseen kuvaukseen (Kananen 2017, 16, 34).

Kanasen (2017, 39) mukaan tutkimusote voidaan yksinkertaisimmillaan jakaa laadulliseen tai määrälliseen tutkimusotteeseen, mutta myös muita jakoja esiintyy tarkastelunäkökulmasta riippuen. Kananen näkee esimerkiksi case- eli tapaustutkimuksen laadullisen ja määrällisen tutkimuksen yhdistelminä (Kananen 2017, 40), mutta Hirsjärvi ym. (2018, 162) määrittää tapaustutkimuksen kvalitatiivisen tutkimuksen lajiksi. Tässä opinnäytetyössä työhyvinvoinnin joh-

tamiseen käytettävien ja tarvittavien mittareiden ymmärtämiseen, sekä määrittämiseen toimeksiantajan tarpeisiin vastaamiseksi, käytetään kyselyn lisäksi benchmarkingia ja haastattelua. Monimenetelmäisyys on tyypillistä case- eli tapaustutkimukselle ja se erottaa tapaustutkimuksen laadullisesta tutkimuksesta, jossa ongelman ratkaisuun pyritään käyttämällä yhtä laadullisen tutkimuksen menetelmää. Tapaustutkimuksen ja laadullisen tutkimuksen ero on häilyvä. (Kananen 2013, 56.)

Tämän opinnäytetyön tutkimusstrategiana käytetään tapaustutkimusta. Opinnäytetyössä pyritään syvällisen ymmärryksen kautta löytämään uusia HR-mittareita toimeksiantajaorganisaation strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi ja sitä kautta parantamaan organisaation henkilöstöpalveluiden toimintaa. Tapaustutkimus ei pyri yleistettävyyteen, vaan tarkoitus on tuottaa uutta tietoa tutkimuksen kohteesta sen luonnollisessa ympäristössään. Tapaustutkimuksessa luodaan kehittämissuhteita tai -ideoita ongelman ratkaisemiseksi, mutta ei viedä muutosta käytäntöön. (Ojasalo ym. 2021, 52–53.)

Opinnäytetyön tietoperusta rakentuu työhyvinvoinnin mittaamisen ympärille. Kehittämiskohteen ymmärtämiseksi tietoa haetaan tutkimuskirjallisuudesta ja -raporteista sekä internetlähteistä. Kehittämiskohdetta tarkastellaan kuvan 1 mukaisista näkökulmista.



Kuva 1. Opinnäytetyön tietoperusta

Tietoperusta koostuu henkilöstöhallinnon merkityksestä työhyvinvoinnin kehittämisessä ja strategisten tavoitteiden saavuttamisessa sekä työhyvinvoinnin johtamisesta. Lisäksi selvitetään mistä työhyvinvointi koostuu ja miten työhyvinvointia voidaan mitata. Teorian toisessa osuudessa tarkastellaan tiedolla johtamisen ja henkilöstöanalytiikan merkittävyyttä työhyvinvoinnin kehittämisessä ja mittareiden määrittämisessä.

3 TYÖHYVINVOINTI

3.1 Henkilöstöhallinnon rooli työhyvinvoinnin johtamisessa

Henkilöstöllä on keskeinen rooli organisaation strategisten tavoitteiden toteuttamisessa, ja siksi henkilöstön työtyytyväisyyttä sekä osaamista kannattaa organisaatiossa kehittää ja ylläpitää. Vastuu henkilöstötoimintoihin liittyvistä ratkaisuksista on organisaation johdolla, jonka toimintaa henkilöstöjohtamisen alueella voidaan tukea organisaation sisäisellä henkilöstöasiantuntijuudella. (Joki 2021, 17.) Organisaation henkilöstöammattilainen hoitaa inhimillisiin voimavaroihin liittyviä tehtäviä, joista yleisesti käytetään nimitystä henkilöstöhallinto tai lyhennettä HR.

Henkilöstöhallinto koostuu henkilöstötyöstä henkilöstöjohtamisen eri osa-alueilla, ja sen tehtävänä on toimia johdon ja esihenkilöiden tukena kehittämällä ja suunnittelemalla henkilöstöjohtamisen toimenpiteitä (Viitala 2021, 195). Lisäksi henkilöstöhallinnon tehtäviin kuuluu henkilöstön tukeminen ja kehittäminen sekä johdon, esihenkilöiden ja henkilöstön välisten näkemysten ja odotusten välittäjänä toimiminen (Joki 2021, 18–19).

Organisaation visio määrittää mikä on organisaation tavoitetila tulevaisuudessa ja mitä kohti pyritään kaikella johtamisella, mukaan lukien henkilöstöjohtaminen (Viitala 2021, 184–185). Henkilöstöhallinnon tulee tarkastella organisaation strategiaa ja visioita henkilöstön näkökulmasta, sekä tuottaa tietoa ja kehittää mittareita strategisten tavoitteiden seuraamiseen ja henkilöstöjohtamisen tueksi (Joki 2021, 18–19). Henkilöstöhallinnon on tärkeää pitää huolta siitä, että henkilöstöjohtaminen on mukana organisaation strategiassa ja että henkilöstöön liittyvät päätökset perustuvat tietoon. Henkilöstöhallinto voi parhaimmillaan toimia tietoon perustuvan päätöksenteon ajatusjohtajana, jos se

sekä innostuu että sitoutuu datavetoiseen tekemiseen ja kykenee vakuuttamaan organisaation johdon henkilöstötiedolla johtamisen tärkeydestä. (Saramies & Törnroos 2021, 75–76.)

3.2 Työhyvinvoinnin johtaminen

Työhyvinvoinnilla on keskeinen merkitys organisaation ja sen henkilöstön menestyksessä. Työhyvinvointi vaikuttaa positiivisesti esimerkiksi tuottavuuteen ja tuloksellisuuteen, sekä innovatiivisuuteen ja työnantajamaineeseen. Määrittelemällä työhyvinvointi keskeiseksi osaksi organisaation strategiaa voidaan osoittaa, että organisaation johto ymmärtää työhyvinvoinnin merkityksen organisaation menestystekijänä sekä sen, että työhyvinvointi ei synny itsestään, vaan se vaatii myös työhyvinvointia lisääviä toimenpiteitä ja panostuksia. (Kauhanen 2016, 17, 122.) Työhyvinvointia tukevien käytännön toimenpiteiden lisäksi tulee seurata näiden toimien vaikutusta, jotta toiminnan parantaminen edelleen olisi mahdollista (Suonsivu 2014, 63–64).

Työhyvinvointiin käytettävät resurssit määritellään organisaation strategiata-solla. Käytännössä työhyvinvoinnin kehittämiseen ja ylläpitämiseen tarvitaan työntekijän itsensä lisäksi useita toimijoita. Esimerkiksi organisaation johdolla, esihenkilöillä, työsuojeluhenkilöillä, työterveyshuollolla ja henkilöstöasiantuntijoilla on oma roolinsa siinä, että työhyvinvointi on osa organisaation jokapäiväistä toimintaa. (Suonsivu 2014, 63–64.) Työhyvinvointi ja sen kehittäminen yhdistyvät organisaation toimintastrategiaan monella tavalla, joten niitä ei tule irrottaa organisaation normaalista johtamisesta (Kauhanen 2016, 27).

Työhyvinvoinnin johtaminen suunnitelmallisesti ja ennakoivasti edellyttää henkilöstövoimavarojen mittaamista, seuraamista sekä kehittymisen arviointia. Mittareiden avulla saatujen tulosten perusteella suunnitellaan kehittämistoimia työhyvinvoinnin parantamiseksi. Henkilöstövoimavaroihin liittyvän tiedon käyttäminen jää organisaatiossa helposti kuvaavalle tasolle, eikä saatu tieto johda toimenpiteisiin, jos henkilöstövoimavarojen seuraamisesta, arvioinnista ja johdopäätösten tekemisestä ei tehdä jatkuvaa prosessia. (Forma ym. 2013, 8–9.) Organisaation johdon vastuulla on, että työhyvinvointia kehitetään systemaattisesti ja pienin askelin kerrallaan, koska koko työhyvinvoinnin laajaa kokonaisuutta ei ole mahdollista parantaa kerralla (Halonen ym. s.a., johdanto-osio).

Työhyvinvoinnin johtamisen haasteena on työhyvinvoinnin yksilöllistymiseen liittyvät kysymykset. Työhyvinvointia pitäisi nykypäivänä pystyä johtamaan sekä yhteisöllisesti että yksilöllisesti, koska työyhteisön sisällä työhyvinvoinnin kokemukset voivat vaihdella hyvinkin paljon eri yksilöillä. Johdon pitää pystyä ratkaisemaan työuupumukseen sekä työssä tylsistymiseen liittyviä kysymyksiä ja samanaikaisesti löytää toimintamalleja myös siihen, miten ylläpidetään työn imua kokevan työntekijän hyvinvointia. (Hakanen 2011, 23.)

3.3 Työhyvinvointi

Hyvinvointi, terveys, turvallisuus, työyhteisön ilmapiiri, esihenkilöiden johtamistaidot sekä henkilöstön osaaminen muodostavat työntekijöiden työhyvinvoinnin perustan (Sosiaali- ja terveysministeriö s.a.). Terveyttä, turvallisuutta sekä työuraa tukeva työympäristö on työntekijöiden hyvinvointiin olennaisesti vaikuttava tekijä. Kun työntekijä kokee omien voimavarojensa riittävän työn edellyttämiin fyysisiin ja psyykkisiin vaatimuksiin, voidaan puhua työhyvinvoinnista. (Halonen ym. s.a., osa 1.) Fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen kunnon lisäksi työntekijän oman työn merkityksellisyyden ymmärtäminen suhteessa organisaation perustehtävään on osa työhyvinvointia (Joki 2021, 150–151).

Organisaatio ja sen toimintatavat, johtaminen sekä työyhteisön toimivuus ovat työhyvinvoinnin syntymiseen vaikuttavia tekijöitä sen lisäksi, miten työntekijä itse tulkitsee näitä tekijöitä omiin asenteisiinsa peilaten (Manka & Manka 2023, 109–110). Organisaatioon liittyviä työhyvinvointia rakentavia tekijöitä ovat organisaation tavoitteelliset ja kehittävät toimintatavat, hyvä johtaminen ja esihenkilötyö, joka on johdonmukaista, osallistavaa ja kannustavaa. Työyhteisötasolla työhyvinvointia lisääviä tekijöitä ovat avoin vuorovaikutus ja yhteiset pelisäännöt. Yksilöön itseensä vaikuttavia työhyvinvoinnin tekijöitä ovat yksilön omien asenteiden lisäksi osaaminen, elämänhallinta sekä terveys ja fyysinen kunto. (Manka ym. 2010, 7–8.)

Työhyvinvointia on tutkittu jo pitkään ja siitä on olemassa erilaisia teorioita sekä malleja, jotka ovat muuttuneet ajan mukana. Tutkimukset ovat usein keskittyneet työn psyykkiseen rasittavuuteen tai pahoinvointiin, kun pitäisi enemmänkin tutkia tekijöitä, jotka synnyttävät työniloa sekä työnilon kokemisen mahdollisia vaikutuksia organisaation tavoitteiden saavuttamiseen. Nykyisin

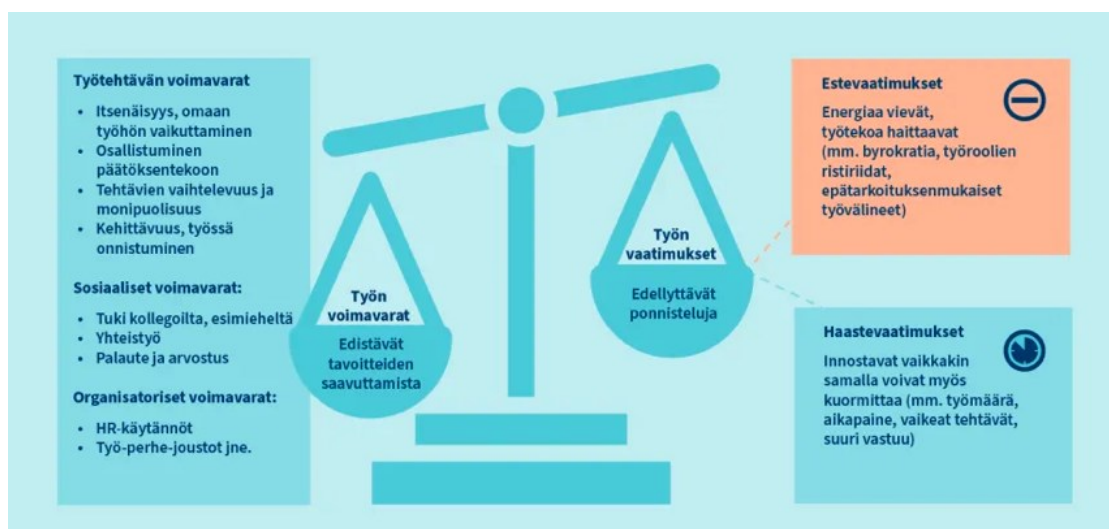
korostetaan työhyvinvoinnin kehittämistä ja myönteisiä voimavaroja. (Manka & Manka 2023, 95–96.) Positiivisen työn psykologian suuntauksessa pyritään keskittymään enemmän työyhteisön vahvuuksiin ja voimavaroihin kuin epäkohtien korjaamiseen ja syyllisten etsimiseen (Hakanen 2011, 11–17).

Hakasen (2011, 23) mukaan työn imuksi voidaan kutsua työssä koettua positiivista vireystilaa ja innostusta. Työn imua kokeva työntekijä haluaa antaa työssään parastaan, sekä on aloitteellinen ja aktiivinen. Työn imua kokevan työntekijän tunnusmerkkejä ovat esimerkiksi, että työntekijä tuntee hallitsevan työnsä ja kokee työn mielekkäänä, sekä kokee positiivisesti työilmapiirin ja johtamisen (Manka ym. 2010, 11). Työn imussa on kyse pitkäkestoisesta myönteisestä työhyvinvoinnin tilasta ja yksilö voi kokea työn imua, vaikka työ sisältäisikin osittain stressaavia tai ikäviä tehtäviä ja jokaisena päivänä ei koki sikaan innostuneisuutta (Hakanen 2011, 21). Työn imu ja työholismi tarkoittavat eri asioita ja niitä ei pidä sekoittaa keskenään. Työholismissa on kysymys yksilön pakonomaisesta työn tekemisestä, josta ei kykene irtautumaan ja työn imun antamat myönteiset tunnetilakokemukset jäävät syntymättä. (Manka ym. 2010, 10.)

Työn imua kokevat työntekijät ovat organisaatiolle sekä laajemminkin katsottuna tärkeitä. Yksilön henkilökohtaiset voimavarat voivat vahvistua työn imun myönteisen tunnetilan myötä, ja sillä voi olla myönteisiä vaikutuksia yksilön hyvinvointiin myös työn ulkopuolisessa elämässä. Parhaimmillaan työn imussa oleva työntekijä tartuttaa työn imun positiivisia tunnetiloja ja hyvinvointia organisaation muihin työntekijöihin tai esimerkiksi puolisoonsa. Työpaikan myönteinen ilmapiiri vaikuttaa positiivisesti työn imun siirtymiseen työntekijästä toiseen. Työn imuun vaikuttavia työn voimavaratekijöitä kannattaa ylläpitää, koska ihmisestä toiseen voivat siirtyä myös negatiiviset tunnetilat ja kuormittuneisuus. (Hakanen 2011, 122–135.) Tutkimusten mukaan työn imu voi suojata työuupumukselta, jota voidaan pitää työhön leipääntymisen lisäksi työn imun vastakohtana (Manka & Manka 2023, 24, 53).

Työuupumuksessa on kyse pitkään jatkuneesta tilanteesta, jossa työn kuormittavat vaatimukset ja hyvinvointia lisäävät työn voimavarat eivät ole tasapainossa. Pitkittynyt työstressi voi johtaa tilanteeseen, jossa työntekijällä ei ole

enää voimavaroja ja kärsii eriasteisista työuupumusoireista. Työuupumusoireyhtymän ydinoireisiin kuuluvat krooninen väsymys, henkinen etääntyminen, tunteiden hallinnan sekä kognitiivisen hallinnan häiriöt. (Stressi ja työuupumus s.a.) WHO:n (2019) mukaan työuupumus on työperäinen ilmiö, joka johtuu hallitsemattomasta sekä kroonisesta työstressistä ja joka oireilee jaksamattomuutena, kyynisyytenä sekä negatiivisuutena työtä kohtaan ja ammatillisen itsetunnon heikkenemisenä. Kuvassa 2 on kuvattuna työterveyslaitoksen määrittämiä työn voimavaratekijöitä sekä kuormittavia työn vaatimuksia.



Kuva 2. Työn vaatimusten ja työn voimavarojen epätasapaino (Stressi ja työuupumus s.a.)

Työn voimavarojen ja vaatimusten tasapainon tunnistaminen on olennaista, kun halutaan ylläpitää työhyvinvointia ja ehkäistä työuupumusta. Kuvassa 2 on kuvattu työn imua lisääviä työn voimavaroja sekä työn vaatimuksia, jotka ovat työuupumukselle altistavia tekijöitä. Erityisesti työn voimavarojen lisäämiseen voidaan vaikuttaa jokaisessa organisaatiossa, jos vaatimusten vähentäminen ei ole mahdollista. Jos työntekijä kokee, että hänellä on tarpeeksi työhön liittyviä voimavaroja suhteessa työhön panostamiseen, niin hänellä on paremmat mahdollisuudet pitää yllä hyvinvointia kuormittavissakin työtilanteissa. (Stressi ja työuupumus s.a.)

Vuosina 2011 ja 2014 toteutetussa tutkimuksessa tutkittiin kahdeksan eri työn voimavaran vaikutusta työn imun syntymiseen. Tutkimukseen osallistui yli 11 000 työntekijää 87 organisaatiosta. Tutkitut työn voimavarat olivat työn kehittävyys ja monipuolisuus, oman työn tulosten näkeminen, työn itsenäisyys,

yhteisöohjautuva tiimi, palveleva johtaminen, oikeudenmukaisuus, ystävällisyys työpaikalla ja työroolien selkeys. Tutkimuksen mukaan eniten työn imun kokemiseen vaikutti mahdollisuus käyttää työssä erilaisia taitoja sekä luovuutta ja uusien asioiden oppiminen eli työn kehittävyys ja monipuolisuus. Oman työn tulosten näkeminen eli oman työn tarkoituksen merkityksellisyyden ymmärtäminen laajemmassa kontekstissa oli toiseksi vaikuttavin tekijä työn imun syntymisessä. Kolmanneksi vaikuttavin tekijä tutkimuksen mukaan on tiimin yhteisöohjautuvuus eli työntekijöiden mahdollisuus vaikuttaa työn organisointiin ja koordinointiin yhdessä. Vähemmän vaikuttavia tekijöitä olivat palveleva johtaminen, oikeudenmukaisuus, ystävällisyys työpaikalla, työn itsenäisyys ja työroolien selkeys. (Hakanen ym. 2021, 4, 11–12.)

Sosiaalisella pääomalla tarkoitetaan sosiaalisia verkostoja, joihin sisältyy erilaisia sosiaalisia normeja ja joissa syntyy luottamusta ja vastavuotoisuutta. Verkostoja voidaan kuvata niiden syvyyden ja laajuuden mukaan. Verkostojen syvyydellä tarkoitetaan sitä kuinka tärkeitä ja merkityksellisiä verkostoon kuuluvat ihmiset ovat ja laajuus kuvaa esimerkiksi työssä tai harrastuksissa syntyvää yhteistoimintaa. (Ojanen 2023, 144.) Työyhteisön sosiaalinen pääoma on voimavaratekijä, jolla on positiivisia vaikutuksia tavoitteiden saavuttamiseen työyhteisössä. Työyhteisön sosiaalisen pääoman määrällä ja laadulla näyttäisi olevan vaikutusta myös työyhteisöjen sairastavuuteen. (Manka & Manka 2023, 177–178.)

Työn sosiaaliset voimavarat koostuvat asioista, joiden vahvistamiseen ei yleensä tarvita organisaatiossa rahallista panostusta ja joilla on merkittäviä vaikutuksia työn imun syntymiseen työyhteisössä. Sosiaaliset voimavarat syntyvät työkavereilta ja esihenkilöiltä saadusta tuesta, oikeudenmukaisuudesta, luottamuksesta sekä arvostuksesta ja palautteen saamisesta. Huomaavaisuus ja ystävällinen käytös työyhteisössä vahvistavat työyhteisön yhteenkuuluvuuden tunnetta ja niillä on voimaannuttava vaikutus yksilöihin. (Hakanen 2011, 56–60.) Manka & Manka (2023, 54) toteavat, että ”työn imu lisää työn ja työntekijöiden voimavaroja. Siksi työpaikoilla kannattaisikin pohtia keinoja työn imun lisäämiseen työhyvinvoinnin kehittämisessä. Työn imuun panostaminen maksaa itsensä takaisin.”

Ojasen (2023) mukaan ihmisen elinympäristöllä ja varsinkin työympäristöllä on merkitystä yksilön hyvinvointiin ja onnellisuuteen. Työpaikan työilmapiirillä on suuri merkitys, koska työpaikassa vietetään ajallisesti iso osa päivästä viitenä päivänä viikossa ja työntekijöiden väliset suhteet kärsivät, jos joukossa on ihmisiä, joiden käytös koetaan vaikeaksi tai kyräileväksi. Organisaation työilmapiirin kielteisten piirteiden lisäksi ongelmia aiheuttaa huono johtaminen, ja näillä molemmilla on negatiivinen vaikutus koettuun hyvinvointiin sekä terveyteen. (Ojanen 2023, 146, 158, 171.) Kehittämällä organisaation johtamista voidaan saada paljon parannusta henkilöstön hyvinvointiin ja organisaation tuloksellisuuteen (Manka & Manka 2023, 185).

Kuntaorganisaation henkilöstöpolitiikasta vastuu on kunnanhallituksella, joten kunnan luottamushenkilöt ovat keskeisessä roolissa niin työnantajan edustajina kuin johtamisessakin. Luottamuselimissä tehdyt arvovalinnat vaikuttavat operatiivisen johdon toimintaan sekä työn merkityksellisyyden kokemukseen. Johto voi lisätä henkilöstön kokemusta työn merkityksellisyydestä avaamalla kunkin työtehtävän tarkoitusta työyhteisön, asiakkaiden ja yhteiskunnan kannalta. (Näsänen ym. 2021, 28.) Työn merkityksellisyyden tärkeyden ymmärtäminen kuuluu jokaisen johtavassa tai päättävässä asemassa olevan tehtävänkuvaan ja sen merkitys tulee tulevaisuudessa vain kasvamaan (Aaltonen ym. 2020, 55).

Merkityksellistä työtä on mahdotonta tai ainakin vaikea määrittää, koska työn merkityksellisyyden kokemus on subjektiivista, mutta jokainen haluaa tehdä työtä, jonka voi kokea tekemisen arvoiseksi ja tärkeäksi (Aaltonen ym. 2020, 85). Joillekin riittää, että työstä saa toimeentulon ja toiset haluavat sen lisäksi työssä etenemisen mahdollisuuksia. Työn palkitsevuus ja mahdollisuus tehdä sosiaalisesti arvokasta työtä tekee työstä joillekin mielekäästä, vaikka se ei taloudellisesti tai urakehityksen kannalta olisikaan niin tyydyttävää. (Hakanen 2011, 26–27.) Ihmisten erilaiset persoonat ja monet muut tekijät vaikuttavat siihen mitkä asiat lisäävät työn merkityksellisyyttä yksilökohtaisesti, joten ihmisten erilaisuus tulee ottaa huomioon johtamisessa (Aaltonen ym. 2020, 208). Työn merkityksellisyyttä ja mielekkyyttä lisäävät työn autonomisuus, yhteisöllisyys työssä sekä yksilön tunne oman työn osaamisesta niin hyvin, että selviää työssä eteen tulevista haasteista (Näsänen ym. 2021, 30).

Työn vaatimuksia vastaava osaaminen on keskeinen työhyvinvointiin vaikuttava tekijä. Riittävä osaaminen varmistaa työn tekemisen hyvin ja ammattitaitoisesti. Työn vaatimuksia vastaavasta osaamisesta tulee varmistua myös työn vaatimusten muuttuessa. (Naumanen 2023, 82.) Osaamista jatkuvasti kehittämällä organisaatio pyrkii oppivaksi organisaatioksi, jolla on paremmat mahdollisuudet ennakoida nopeitakin muutoksia. Oppivan organisaation työnantajakuva on jäməhtäneitä organisaatioita vetovoimaisempi ja henkilöstön kokemus työhyvinvoinnista on parempaa. (Kulmala & Shabeer 2022, 41.) Organisaation keinoja osaamisen varmistamiseksi ovat täydennys- ja uudelleen koulutuksen lisäksi esimerkiksi työssä oppiminen, työkierrot, verkottuminen ja mentorointi. Lisäksi koulutusmyönteisyys ja työntekijöiden kannustaminen oman osaamisen kehittämiseen mahdollistavat organisaatiossa tarvittavan osaamisen kertymistä. (Naumanen 2023, 91.) Työn imuun vaikuttavaa työn kehittävyttä ja monipuolisuutta voidaan parantaa esimerkiksi kannustamalla työntekijöitä uusien asioiden oppimiseen innostavampien työtehtävien saamiseksi tai työn rikastamisella ja uusien haasteiden etsimisellä (Hakanen ym. 2021, 13).

3.4 Työhyvinvoinnin mittaaminen

Mittaamisen aloittaminen edellyttää, että organisaatio määrittää ensin tavoitteet eli päämäärät mihin se on pyrkimässä, sekä tavoitteille tavoitetasot, joiden saavuttamisen arviointiin käytetään erilaisia mittareita. Tavoitteet ja mittarit on tärkeä johtaa organisaation strategiasta, jotta ne eivät ole irrallaan organisaation tahtotilasta. (Kehusmaa 2023, 83–85.) Strategisista tavoitteista tunnistetaan sellaiset henkilöstöjohtamisen toimenpiteet, joilla arvioidaan olevan vaikutusta organisaation strategisten tavoitteiden saavuttamiseen. Henkilöstöjohtamisen mittareita ei kannata olla liian paljon ja vain päätöksenteon sekä toiminnan kannalta olennaisiksi arvioituja kohteita kannattaa seurata ja mitata. (Viitala 2021, 206–207.) Tavoitteiden asettaminen on yhteydessä organisaation jatkuvan kehittämisen mallin hyödyntämiseen. Asettamalla työhyvinvoinnin johtamiselle tavoitteet voidaan tehostaa sekä johdon että henkilöstöhallinnon prosesseja. Tavoitteiden asettaminen sekä tavoitteiden pilkkominen osatavoitteiksi auttaa esihenkilöitä ymmärtämään oman roolinsa työhyvinvoinnin toimijoina ja tietämään mihin heidän tulisi omalla toiminnallaan pyrkiä vaikuttamaan. (Aura & Ahonen 2016, 120.)

Kunnat ovat työvoimavaltaisia organisaatioita ja kuntalaisten tarvitsemat palvelut tuottaa pääasiassa kunnan oma henkilöstö. Henkilöstövoimavarojen arvioiminen ja tunteminen on oleellinen osa kunnan toiminnan suunnittelua ja palvelutarpeiden ennakoimista. (Näsänen ym. 2021, 7.) Henkilöstön työhyvinvointiin liittyvillä ongelmilla on suora yhteys organisaation kustannuksiin mm. sairauspoissaoloista ja työkyvyttömyydestä aiheutuvien kustannusten tai työprosessien sujumattomuuden kautta. Lisäksi ongelmat voivat heijastua asiakastytyväisyyteen ja työnantajamaineeseen. Käänteisesti ajateltuna hyvä työhyvinvointi tuo organisaatiolle säästöjä ja parantaa sen tuottamia palveluita, joten strategiseen työhyvinvoinnin johtamiseen panostaminen on kannattavaa. (Forma ym. 2013, 8.)

Kuntastrategia sekä kunnan arvot ja visio määrittävät minkälaisen tiedon keräämiselle on aito tarve ja minkälaisia mittareita tarvitaan. Hyvän mittarin avulla saadaan tasalaatuista ja vertailukelpoista dataa toistuvilla mittauskerroilla. Hyvä mittari on yksiselitteinen ja niin ymmärrettävä, että kaikki tulkitsevat sitä samalla tavalla. (Näsänen ym. 2021, 12.) Hyvä mittari on myös sellainen, joka voidaan tuottaa helposti sekä taloudellisesti ja jonka organisaation johto sekä esihenkilöt näkevät tärkeänä. Mittarin pitää hälyttää tarpeeksi ajoissa korjaavien toimenpiteiden tarpeesta. (Viitala 2021, 207.) Onnistuneesti luodusta mittarista ja sen tuottamasta tiedosta ei ole hyötyä, jos se ei johda organisaation toimintaa (Näsänen ym. 2021, 12).

Henkilöstöjohtamisen tuloksellisuutta arvioidaan suhteuttamalla henkilöstöön sijoitettujen toimenpiteiden, esimerkiksi osaamisen tai työhyvinvoinnin kehittämisen kustannuksia henkilöstöjohtamisen tuloksiin, kuten henkilöstön osaamiseen, työhyvinvointiin tai vaihtuvuuteen. Lähijohtamista voidaan pitää yhtenä henkilöstökäytäntönä, jota voidaan kehittää strategialähtöisesti määrittelemällä lähijohtamiselle arvot, visio ja tavoitteet sekä kehittämisen keinot, joilla päämäärät on tarkoitus saavuttaa. Lähijohtamisen kehittymistä seurataan ja arvioidaan vertaamalla kehittämiseen sijoitettuja panoksia esimerkiksi työtyytyväisyyskyselyjen tuloksiin tai muihin tulosindikaattoreihin, kuten poissaolotai vaihtuvuuslukuihin. (Viitala 2021, 168–169, 205.)

Henkilöstötunnusluvut ovat eri keinoin tuotettuja esimerkiksi henkilöstön ja työyhteisön tilannetta kuvaavia tietoja, joista saadaan paras hyöty, kun pystytään tunnistamaan syyt tunnuslukujen taustalla. Sairauspoissaolojen seuraminen on yksi esimerkki tunnusluvusta, jonka taustalla olevat syyt on hyvä tunnistaa varsinkin silloin, jos sairauspoissaoloprosentit ovat korkeat tai muuten poikkeavat. Kun tunnusluvuista saatua tietoa analysoidaan päätöksenteon tueksi, voidaan henkilöstötoimenpiteitä kohdistaa oikein, esimerkiksi sairauspoissaolojen taustalla olevien syiden vähentämiseksi tarvittaviin toimenpiteisiin. (Manka & Hakala 2011, 9, 11.)

Työhyvinvoinnin riskien arviointiin tarvitaan sekä perinteisiä tunnuslukuja, jotka kuvaavat jo tapahtunutta, että tulevaisuuden riskejä ennakoivia tunnuslukuja. Tulevaisuutta voidaan arvioida mm. työn iloa kuvaavilla mittareilla. (Manka & Manka 2023, 262.) Manka & Hakala (2011, 10) jakavat henkilöstötunnusluvut perinteisiin ja uusiin tunnuslukuihin. Perinteiset tunnusluvut ovat määrällisiä, jotka kertovat henkilöstön määrästä ja rakenteesta, työsuhteiden kestosta ja laadusta, töiden määrästä, sairauspoissaoloista sekä henkilöstöön liittyvistä kustannuksista. Uudet henkilöstötunnusluvut kertovat organisaation aineettomaan pääoman, kuten sosiaalisen, psykologisen ja rakennepääoman tilasta.

Osaamisella on merkitystä henkilöstön työkykyyn ja sitä kautta kuntatyön tuloksellisuuteen ja vaikuttavuuteen. Työhön liittyvät tulevaisuuden muutokset tekevät yksilön työssään tarvitsemasta osaamisesta työkyvyn näkökulmasta yhä tärkeämpää. (Näsänen ym. 2021, 32.) Organisaation osaamisrakenteen tulee olla linjassa strategian toteuttamisen kanssa ja sen seuraamisen tulee olla systemaattista, jotta osaamisrakenteen mahdolliseen vääristymiseen voidaan reagoida ajoissa (Manka & Hakala 2011, 22). Organisaatiossa tulisi olla tiedossa osaamisen nykytilanne ennen kuin osaamisen kehittämisen tavoitteet ja toimenpiteet voidaan määritellä. Osaamista voidaan tunnistaa kehityskeskusteluissa tai käyttää menetelminä osaamiskartoituksia, henkilöstötutkimuksia tai osallistavia työpajoja. Pelkkien koulutus- tai tutkintotietojen keräämisellä ei voida mitata organisaation osaamisen kehittymistä. (Kehusmaa 2023, 116.) Osaamisen ja kehittymisen varmistamiseksi organisaatioissa tulisi esittää kysymys opitaanko siellä oikeita asioita nimenomaan tulevaisuuden näkökulmasta (Manka & Manka 2023, 269).

Organisaation tulisi ennakoida osaamisen kehittämistä ja varautua tulevaisuuden osaamistarpeisiin, jotta osaamisen taso pysyy kilpailukykyisellä tasolla. Osaamiskartoitus on henkilöstön osaamisen tunnistamisessa käytetty työväline, jonka avulla tunnistetaan osaamisen nykytaso ja osaamisvajheet suhteessa organisaation nykyhetken ja tulevaisuuden osaamistarpeisiin. Osaamiskartoitukseen yksilötasolla voidaan käyttää esimerkiksi lomaketta, jonka avulla työntekijä arvioi työtehtäväkohtaisesti onko osaaminen vähäistä, kohtalaista tai hyvää. Samankaltainen kartoitus voidaan tehdä myös yksikkö- tai organisaatiotasolla. Kartoituksen avulla saadaan selville täydennyskoulutuksen ja osaamisen kehittämisen tarpeet. (Naumanen 2023, 82, 230.)

Koulutuspäivien määrä ja koulutukseen liittyvät kustannukset ovat perinteisiä osaamisen arviointiin käytettyjä tunnuslukuja, mutta vain näitä mittaamalla jää seurannan ulkopuolelle työssä oppimisen vaikutusten arvioiminen. Työpaikalla tapahtuvalla oppimisella on merkittävä osuus osaamisen kehittämisessä. (Manka & Manka 2023, 269.) Kehusmaan (2023) mukaan työssä oppimista kannattaa hyödyntää osaamisen kehittämisessä systemaattisesti, koska sen vaikuttavuus voi olla parempaa kuin erilaisten yksittäisten koulutustapahtumien (Kehusmaa 2023, 116). Osana osaamisen kehittämistä voidaan työn organisoinnilla vaikuttaa siihen, että työntekijöiden tietotaito on toisiaan täydentävää ja tukevaa (Halonen ym. s.a., 2.1). Tietoa työssä oppimisen tilasta ja kehittämisestä voidaan saada esimerkiksi organisaatiossa tehtävien erilaisten kyselyiden yhteydessä (Halonen ym. s.a., 3.2).

Perehdyttäminen on osa osaamisen kehittämistä ja hyvällä perehdyttämisellä voidaan varmistaa niin uusien työntekijöiden kuin organisaation sisällä työtehtäviään vaihtavien, uusissa työtehtävissä vaadittavan tiedollisen sisällön halluunotto. Perehdyttämisen onnistumista tulee seurata, jotta sitä voidaan kehittää ja mittarina voidaan käyttää esimerkiksi uusissa työtehtävissä aloittaneiden pysyvyyttä työssä. (Halonen ym. s.a., 2.1.)

Digiosaamisen arviointiin pitäisi löytää mahdollisimman yhtenäisen tuloksen antavat mittaustavat, koska osaamisen arviointi perustuu yleensä henkilön omakohtaiseen käsitykseen tai tulkintaan. Tarvittava digiosaamisen vaihtelee tehtävittäin, joten eri tehtävissä vaadittava osaaminen täytyy kartoittaa ja laa-

tia suunnitelma osaamisen kehittämiseksi sen mukaan. Digiosaamista voidaan mitata esimerkiksi kehityskeskusteluissa tehtyjen kehityssuunnitelmien avulla tai keräämällä tietoa digiosaamiseen liittyvien koulutuspäivien määristä. (Näsänen ym. 2021, 20.)

Organisaatio tarvitsee tietoa henkilöstön työajasta, työntekijöiden määrästä ja tehdyistä ylityöistä, jotta se voi arvioida ja suunnitella tarvittavia henkilöstöresursseja. Seuraamalla tehtyä työaikaa ja pitämällä kokonaistyömäärä kohtuullisena voidaan lisätä työhyvinvoinnin ja oikeudenmukaisuuden kokemusta organisaatiossa. Työaikaan liittyvien tunnuslukujen muodostamiseksi sekä työajan optimoimiseksi organisaation johto tarvitsee tietoa myös työaikalainsäädännöstä. (Manka & Hakala 2011, 25.) Ylityöksi katsotaan työaikalain mukaan työ joka tehdään säännöllisen työajan lisäksi ja ylityö edellyttää työnantajan aloitetta. Liukuvaa työaikaa käytettäessä ylityölle on työaikalaisissa omat määritelmänsä. Työhyvinvoinnin näkökulmasta katsottuna ylityöiden määrien seurannan lisäksi tulisi organisaatiossa selvittää miksi ylityötä tehdään ja mitä vaikutuksia ylityöiden tekemisellä on esimerkiksi sairauspoissaoloihin. (Liukkonen 2006, 169–170.)

Työnantajan tulee seurata työntekijöidensä työaikaa ja tehdä korjaavia toimenpiteitä, jos työajanseurannassa ilmenee liian korkeita tai liian vähäisiä työmääriä. Työajanseuranta voidaan tehdä joko sähköisillä työajan seurannan järjestelmillä tai manuaalisesti työntekijän itse kirjaamana. (Manka & Hakala 2011, 25.) Työn oikealla miehityksellä on olennaista vaikutusta henkilöstön sairauspoissaoloihin, eläköitymiseen sekä vaihtuvuuteen, joten miehityksen oikeaan tasoon tulisi pyrkiä myös normaalitilanteesta poikkeavissa tilanteissa. Työn miehityksen arviointia ja toimivuuden analysointia varten tarvitaan ajankäytön seurannan lisäksi tietoa organisaation henkilöstön poissaoloista, vaihtuvuudesta, eläköitymisistä ja henkilöstön kuvasta. (Liukkonen 2006, 240.)

Työn aiheuttamasta stressistä ja rasituksesta palautuminen tarkoittaa prosessia, jossa työntekijän tila palautuu samalle tasolle, jolla se oli ennen työpäivän alkamista. Riittämättömällä palautumisella on yhteys työuupumuksen kehittymiseen ja riittävään palautumiseen tulee kiinnittää huomiota erityisesti kuormittavaa työtä tekevien osalta. (Hakanen 2011, 98–99.) Elimistön riittävää palautumista stressitilasta lepotilaan, sekä palautumisen laatua voidaan arvioida

esimerkiksi palautumisen tarvetta ja palautumisen mekanismeja kartoittavilla kyselyillä. Kyselyistä saatavan subjektiivisen arvioinnin rinnalle on nykyään saatavissa enemmän fysiologista kuormittuneisuutta ja palautumista objektiivisesti arvioivia fysiologisia analyysimenetelmiä, jotka perustuvat sydämen sykevaihdeluun. (Manka & Manka 2023, 260–261, 274.)

Työntekijän toimintakyky voi heikentyä niin, että työn tekeminen ei ole mahdollista. Yleisesti sairauspoissaolon perusteeksi tarvitaan lääkärintodistus, mutta organisaatiossa voidaan sopia omailmoituskäytännöstä, jossa lyhyissä poissaoloissa ei tarvita lääkärintodistusta. Sairauspoissaolojen seuraaminen edellyttää, että poissaolot merkitään esimerkiksi organisaation henkilöstöjärjestelmään sekä eritellään omalla ilmoituksella ja lääkärintodistuksella ilmoitetut sairauspoissaolot. (Työterveyslaitos. s.a.)

Henkilöstön terveyttä ja työkykyä tulee seurata, jotta vaikuttaminen sairauspoissaolojen syihin olisi mahdollista ja työkyvyn heikkenemiseen liittyviä uhkia voidaan tunnistaa (Manka & Hakala 2011, 32). Sairauspoissaolojen seurannalla saadaan tietoa myös organisaation hyvinvoinnin tilasta. Kohtuullinen sairauspoissaolojen määrä yhdistyy hyvinvoivaan työyhteisöön. (Naumanen 2023, 82, 86–87.) Yleisimpiä sairauspoissaolojen seurannan tunnuslukuja ovat sairauspoissaoloprosentti, keskimääräinen sairauspoissaolo henkilöä kohti, sairauspoissaolojen keskimääräinen pituus, sairauspoissaolokertojen lukumäärä henkilöä kohti ja pitkäaikaisterveiden prosentti (Työterveyslaitos s.a.). Kevan tutkimuksen mukaan kunta-alalla seurataan sairauspoissaoloja säännöllisesti, mutta harvemmat organisaatiot ovat asettaneet sairauspoissaoloihin määrällisiä tavoitteita tai ovat laatineet toimintasuunnitelman poissaolojen vähentämiseksi (Forma ym. 2013, 19).

Kelan tiedotteen mukaan mielenterveyden häiriöistä johtuneet pitkät sairauspoissaolot ovat lisääntyneet vuodesta 2016 alkaen voimakkaasti ja vuonna 2023 määrä oli ennätyskellisen suuri. Kelan tutkimuspäällikkö sanoo tiedotteessa, että kasvun taustalla on työssä ja yhteiskunnassa tapahtuneet muutokset. Ratkaisuksi tilanteen paranemiseksi tutkimuspäällikkö näkee puuttumisen työoloihin sekä henkistä kuormitusta aiheuttaviin yhteiskuntarakenteisiin. (Kela 2024.)

Sosiaalinen pääoma on ns. uusi henkilöstötunnusluku, jonka avulla saadaan tietoa siitä miten työyhteisö toimii (Manka & Hakala 2011, 40). Oksanen on tutkinut kuntatyöntekijöiden terveyden ja työyhteisön sosiaalisen pääoman välistä yhteyttä. Tutkimuksen mukaan työyhteisön korkealla sosiaalisella pääomalla ja työntekijöiden hyvällä terveyden tasolla saattaa olla yhteys. Tutkimuksessa saatujen tulosten mukaan vähäisen sosiaalisen pääoman työyhteisöissä riski terveyden heikkenemiseen oli 1,3-kertainen ja riski masennusoireiden kehittymiseen oli 20–50 prosenttia enemmän kuin keskimääräisesti. Tutkimuksen mukaan työyhteisöjen sosiaalisen pääoman edistämällä voi olla mahdollista vähentää sairastavuutta. (Oksanen 2009, 5.)

Työyhteisön sosiaalisen pääoman arviointi- ja mittausmenetelmänä voidaan käyttää Oksanen tutkimuksen yhteydessä kehitettyä kyselyä, jonka kahdeksan kysymystä liittyvät työntekijöiden tuntemuksiin kunnioituksesta, arvostuksesta ja tasa-arvoisuudesta työpaikalla. Kyselyyn vastataan 5-pisteen asteikolla. (Oksanen 2009, 50–51.) Työyhteisön yhteisöllisyyttä voidaan arvioida Oksanen kartoittamiskysymysten avulla, joista Manka & Manka (2023, 199) ovat laatineet sosiaalisen pääoman kartoitus -työkalun (kuva 3).

Mieti työpaikkaasi ja arvioi numeroin 1–5 johtamista ja työyhteisöä seuraavien väittämien avulla. (1 = Ei pidä lainkaan paikkaansa – 5 = Pitää täysin paikkaansa)

Vertikaalinen eli esihenkilön ja työntekijöiden välinen sosiaalinen pääoma					
Esihenkilöön voi luottaa.	1	2	3	4	5
Esihenkilö kohtelee alaisiaan ystävällisesti ja huomaavaisesti.	1	2	3	4	5
Esihenkilö kunnioittaa työntekijöiden oikeuksia.	1	2	3	4	5
Yhteensä					

Horisontaalinen eli työntekijöiden välinen sosiaalinen pääoma					
Pidämme toisemme ajan tasalla työasioissa.	1	2	3	4	5
Työyhteisön jäsenet toimivat yhdessä toteuttaakseen uusia ideoita.	1	2	3	4	5
Työyhteisön jäsenet ottavat työssään huomioon muiden esittämät parannusehdotukset päästäkseen parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen.	1	2	3	4	5
Tavoitteenamme on toimia yhdessä.					
Jokainen tuntee olevansa ymmärretty ja hyväksytty.	1	2	3	4	5
Yhteensä					

Kuva 3. Sosiaalisen pääoman kartoitus (Manka & Manka 2023, 199)

Sosiaalista pääomaa voidaan lähteä organisaatiossa kehittämään esimerkiksi siten, että työyhteisössä mietitään esihenkilön sekä työntekijän keinoja kyselyssä matalimman arvon saaneiden asioiden parantamiseksi (Manka & Manka 2023, 199). Kyselyyn vastataan työyhteisössä anonyymisti ja ennen kyselyyn

vastaamista tulee olla määriteltynä käsitteet esihenkilö ja työyhteisö (Manka & Hakala 2011, 41).

Yhteenvedona voidaan todeta, että tärkeintä työhyvinvoinnin mittaamisessa on asettaa konkreettiset numeraaliset tavoitteet, joihin voidaan lisätä tavoitteita mittaavat mittarit. Ilman näitä työhyvinvoinnin kehittymistä ei voida seurata eikä tehdä työhyvinvointiin liittyviä oikeita johtopäätöksiä. Mittareita voidaan johtaa esimerkiksi työhyvinvointikyselyistä, palkkahallinnon järjestelmistä, työterveyshuollon ja työsuojelun raporteista sekä asiakaspalautekyselyistä (Aura & Ahonen 2016, 120–122). Työhyvinvointikyselyn voi tehdä useammin ns. pulssikyselynä, kun kyselyt ovat lyhyitä ja kyselyyn vastaamiseen menee vain hetki. Lyhyistä ja esimerkiksi kuukausittain toteutettavista kyselyistä organisaation johto saa ajantasaista tietoa työntekijäkokemuksesta työhyvinvoinnin kehittämiseen. Useammin toteutettavien kyselyiden avulla voidaan huomata mahdollisia työkyvyn heikentymisestä kertovia ja sairauspoissaoloina ilmeneviä varhaisia signaaleja. Kevalta on tulossa vuoden 2024 aikana julkisen sektorin työnantajille tarjottava Pulssi-palvelu, jonka avulla esihenkilö saa reaaliaikaista tietoa henkilöstönsä työkykyarvioista. (Rissanen 2024.)

4 HENKILÖSTÖTIEDOLLA JOHTAMINEN

4.1 Työntekijäymmärrys ja -kokemus

Työyhteisöt koostuvat erilaisista yksilöistä, jotka tekevät erilaisia töitä ja joilla on työssä jaksamiseen sekä työkykyyn liittyviä yksilöllisiä tarpeita. Ennen kuin organisaatio voi lähteä parantamaan työhyvinvoinnin johtamista on sen ymmärrettävä mitkä tekijät vaikuttavat henkilöstön jaksamiseen sekä työkykyyn ja sen jälkeen voidaan lähteä arvioimaan organisaation työhyvinvoinnin nykytilaa. (Lappi 2022, 169–174.)

Luukan (2019) mukaan organisaatiota ei voi johtaa ilman, että johdolla on tietoon perustuvaa ymmärrystä sen yksittäisille työntekijöille merkityksellisistä asioista ja sitä kautta kertyvää kokonaisymmärrystä mitä samankaltaisuuksia tai erilaisuuksia on organisaation työntekijöiden välillä. Työntekijäymmärryksellä tarkoitetaan Luukan mukaan tapaa, jossa yksilölähtöisesti pyritään ymmärtämään mitkä tekijät vaikuttavat työntekijöiden hyvinvointiin, motivaatioon

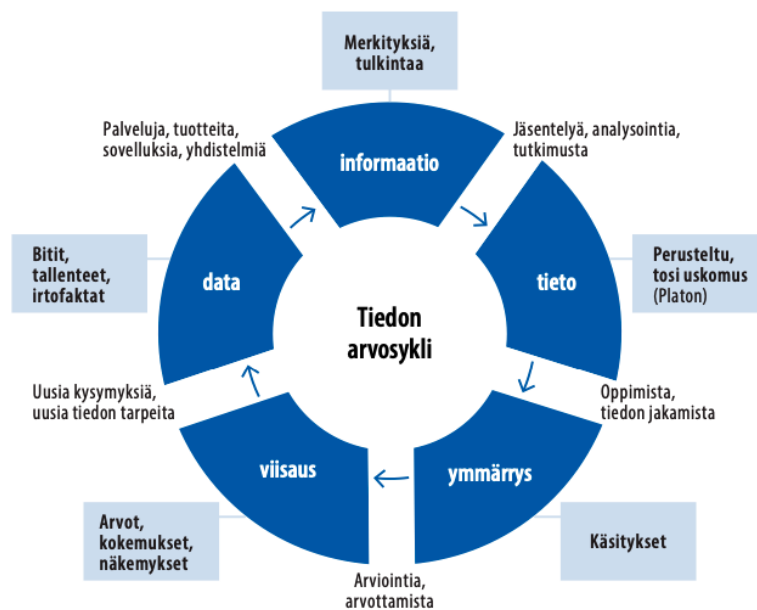
sekä sitoutumiseen ja jossa ymmärrys perustuu olettamuksien sijaan systemaattisesti kerättyyn tietoon. (Luukka 2019, 118–119.) Tietoon pohjautuvaa työntekijäymmärrystä voidaan lisätä keräämällä ja analysoimalla dataa henkilöstöstä (Saramies & Törnroos 2021, 39).

Tietoon pohjautuvalla ymmärryksellä organisaatio voi luoda sellaista yrityskulttuuria, joka johtaa halutunlaiseen työntekijäkokemukseen. Työntekijä muodostaa työntekijäkokemuksen organisaation kaikista työympäristöön liittyvistä toimista. Työntekijän hyvinvointiin, motivaatioon ja sitoutumiseen vaikuttaa miten organisaatio toimii suhteessa hänen omiin odotuksiinsa. Parantaakseen työntekijäkokemusta organisaatiolla tulee olla halu ymmärtää sen työntekijöitä ja työtä. (Saramies & Törnroos 2021, 39.) Työntekijäkokemuksella ja organisaation asiakkaan asiakaskokemuksella on vahva yhteys. Työntekijät välittävät oman kokemuksensa organisaatiosta asiakkaille tuottaessaan palveluita ja näiden kohtaamisten kautta asiakas muodostaa käsityksensä palveluja tarjoavasta organisaatiosta. (Luukka 2019, 136.) Saramiehen & Törnroosin (2021, 39) mukaan työntekijäkokemuksen parantamiseen kannattaa organisaatiossa panostaa, koska ilman hyvää työntekijäkokemusta organisaation toiminnan kannalta tärkeän asiakaskokemuksen parantaminen ei onnistu.

4.2 Tiedolla johtaminen

Tietojohdaminen on yläkäsite laajemmalle tietojohdamisen kentälle, johon kuuluvat tiedon johtaminen sekä tiedolla johtaminen. Tietojohdamisella pyritään varmistamaan organisaation kyky hyödyntää sen olemassa olevaa tietoa sekä tulevaisuudessa tarvittavan tiedon saavutettavuus. (Finto 2018a.) Tiedon saatavuuden ja hyödyntämisen varmistamiseen tarvitaan organisaatiossa sovitut periaatteita ja käytäntöjä sekä tekniikoita ja prosesseja, joita edistetään tietojohdamisella (Puolustusministeriö 2021, 12). Tietointensiivisten organisaatioiden suorituskykyä ja tietotyöläisten työn sujuvuutta edistetään tietojohdamisella. Aikaisemmin tietojohdaminen on nähty enemmänkin tietoa tuottavana ja jakavana toimintona, mutta nykyisin tietojohdaminen keskittyy tiedon hyödyntämiseen sekä siihen, miten tiedosta luodaan arvoa. (Laihonen ym. 2013, 10–11.)

Tiedolla käsitteenä voi olla monta määritelmää riippuen missä käyttöyhteydessä sitä tarkastellaan. Arvoketjun näkökulmasta katsottuna tietoa jaetaan usein dataan, informaatioon, tietämykseen, ymmärrykseen ja viisauteen. (Finto 2018b.) Näiden lisäksi tiedolle on olemassa useita tyypittelyjä, kuten esimerkiksi jaottelut hiljaiseen ja eksplisiittiseen, määrälliseen ja laadulliseen tai julkiseen ja salassa pidettävään tietoon. Yleispätevä määrittely tiedolle puuttuu, mutta edelleen käytetään Platonin klassista määritelmää ”tieto on hyvin perusteltu tosi uskomus”. Tiedolle muodostuu käyttöarvo, kun sen muokkaamisella ja hyödyntämisellä saadaan organisaatiossa aikaan toimintaa. Tiedon koko arvokykli (kuva 4) huomioon ottamalla voidaan edetä kohti laadukkaampia palveluita ja tietoon perustuvaa päätöksentekoa. (Kauhanen-Simanainen 2020, 14, 19, 24.)



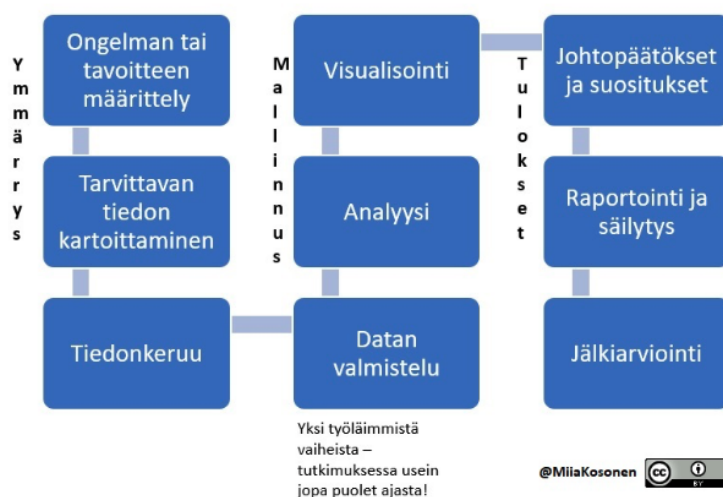
Kuva 4. Tiedon arvokykli (Kauhanen-Simanainen 2020, 15)

Tiedon merkitys ja arvo muodostuu, kun tietojärjestelmissä olevasta datasta jalostetaan informaatiota, joka on hyödynnettävissä toimintaan. Tieto ja ymmärrys syntyy useiden ihmisten osaamisen ja kokemusten avulla. (Kauhanen-Simanainen 2020, 14–15.) Tiedon jalostusaste on sitä suurempaa mitä lähempänä ollaan viisautta ja samalla kasvaa ihmisten osaamisen ja arvojen merkitys. Johtopäätösten ja valintojen tekeminen kytkeytyy vahvasti tietoa käyttävien ihmisten erilaisiin vaikuttimiin ja näkemyksiin. (Puolustusministeriö 2021, 5.)

Tietoperustainen päätöksenteko edellyttää, että päätöksentekijöillä on käytössään analysoitua tietoa ja sen mahdollistaa tiedolla johtaminen (Finto 2018c). Kososen (2019, 1. luku) mukaan tiedolla johtaminen koostuu tiedon tuottamisesta sekä tiedon hyödyntämisestä. Tietoon perustuva päätöksenteko pohjautuu käytettävissä olevaan tietoon, joka yhdistyy sekä päätöksentekijän kokemuspohjaiseen intuiioon että tunnepohjaiseen tiedon vastaanottamiskykyyn.

Tiedolla johtamisen prosessi (kuva 5) alkaa ongelman tunnistamisella. Ymmärrykseen ratkaistavasta ongelmasta kannattaa käyttää kaikki käytettävissä oleva asiantuntemus, jotta tiedonkeruu kohdistuu oikeanlaiseen ja tarvittavaan tietoon. (Kosonen 2019, 1. ja 3.luku.)

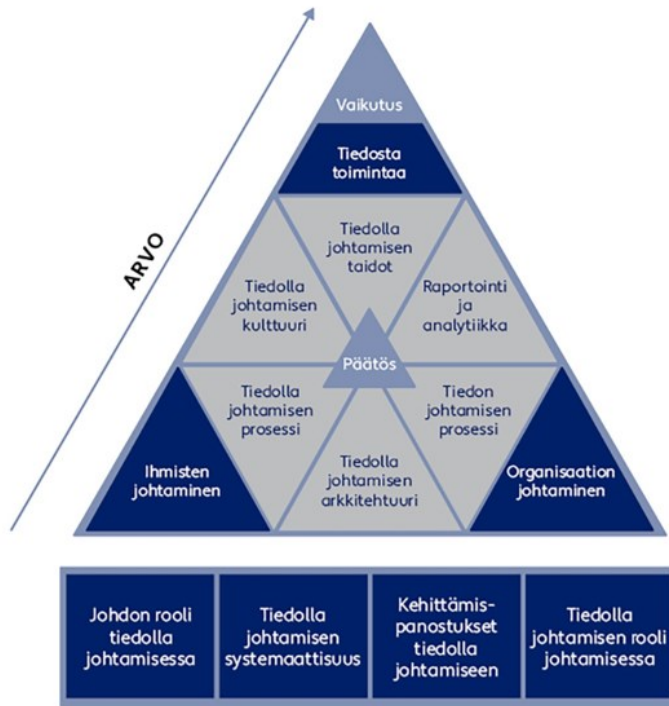
Tiedolla johtamisen prosessi



Kuva 5. Tiedolla johtamisen prosessi (Kosonen 2019, 3.luku)

Tietotarpeiden määrittelyllä on ratkaiseva merkitys siinä mitä tietoa on tarpeen kerätä (Laihonen ym. 2013, 25). Hyvään tietojohdamiseen kuuluu, että tietoa kerätään sekä organisaation omasta toiminnasta että ulkoisista tietovaranoista. Kerättävän datan tulee olla tarpeeksi laadukasta ja tärkeää on myös analysoida dataa laadullisia menetelmiä käyttäen. Tiedon analysoinnin lisäksi organisaatio tarvitsee inhimillistä tietämystä ja sosiaalista pääomaa sekä tiedolla johtamisen mahdollistavaa organisaatiokulttuuria, jotta tiedolla johtamisella saavutetaan sillä tavoitellut tulokset. (Kosonen 2019, 3.luku.)

Listenmaa (2023, 188–189) jakaa tiedolla johtamisen kuuteen osa-alueeseen, joita kehittämällä organisaation tiedolla johtamisen valmiuksia voidaan parantaa. Tiedolla johtamisen kehittämisen ydinosa-alueet on kuvattu tiedolla johtamisen pyramidin keskiössä harmaana (kuva 6).



Kuva 6. Tiedolla johtamisen pyramidi – tiedolla johtamisen kehittäminen (Listenmaa 2023, 189)

Tiedolla johtamisen arkkitehtuurin osa-alue on perusta sille, että organisaatiossa on ymmärrys vallitsevasta tilanteesta, johon se voi reagoida tai, jota se voi ennakoida tiedon avulla. Arkkitehtuuri pitää sisällään tietotarpeiden määrittämisen sekä mittariston rakentamisen. Tiedolla johtamisen prosessin vaiheet ovat tiedon tuottaminen, raportointi ja jakaminen sekä tietoon reagoiminen, tiedon hyödyntäminen ja tiedolla johtamisen tukiprosessi. Vaiheet pitävät sisällään toimintatapoja, joiden avulla varmistetaan tiedon oikea-aikainen saatavuus sitä tarvitseville tahoille. Tiedon johtamisen prosessi koostuu tietojärjestelmissä olevan tiedon hyödynnettävyydestä, tiedon hallinnasta sekä tiedon mallintamisesta ja varastoinnista. Tiedon johtamisen prosessilla on oleellinen vaikutus raportoinnin ja analysoinnin laadukkuuteen. (Listenmaa 2023, 191–193, 224–261.)

Organisaation kyky hyödyntää tietoa kehitymisessään ja päätöksenteossään edellyttää, että myös organisaation tiedolla johtamisen kulttuuria ja tiedolla

johtamisen taitoja parannetaan ja kehitetään systemaattisesti muiden tiedolla johtamisen osa-alueiden lisäksi. Ilman tiedolla johtamisen kulttuuria ja taitoja jää tiedolla johtamisen vaikuttavuus puuttumaan. (Listenmaa 2023, 283.) Valtiokonttorin tilaamassa selvityksessä on selvitetty kuntien tiedolla johtamisen tilaa, jonka mukaan kuntien tiedolla johtaminen on kehittyvällä tasolla Creatido Oy:n luoman kypsyysanalyysi -konseptin mukaan. Selvityksessä havaittiin kehitettävää erityisesti mm. raportoinnissa ja analytiikassa. (Kivimäki ym. 2023, 10.)

4.3 Henkilöstöanalytiikka

Organisaatioiden dataperusteinen päätöksenteko ei ole uusi ilmiö, vaan sen juuret ulottuvat toisen maailmansodan jälkeiseen aikaan, mutta liiketoiminnassa analytiikan avulla saavutettava arvonluonti on tunnistettu vasta viime aikoina. Liiketoiminta-analytiikasta käytetään liiketoimintatiedon hallinta -käsitteen lisäksi myös käsitteitä business intelligence ja data-analytiikka. Analytiikka-käsitteen alla on käytössä myös muita rinnakkaiskäsitteitä, kuten esimerkiksi asiakas-, kilpailija- tai markkina-analytiikka. Uusia analytiikan osa-alueita ja näkökulmia ovat esimerkiksi digitaalisten kanavien analytiikka ja HR-analytiikka. (Ratia 2022, 17–19.)

Henkilöstöanalytiikka ei ole alana vielä laajasti tunnettu ja siihen liittyvät, varsinkin englanninkieliset, määritelmät eivät ole välttämättä vielä vakiintuneet. Suomessa käytetään pääsääntöisesti joko termiä HR-analytiikka tai henkilöstöanalytiikka. Henkilöstöanalytiikalla pyritään tukemaan liiketoimintaa ja päätöksentekoa ymmärtämällä organisaation henkilöstöä ja sen tekemää työtä. Henkilöstöanalytiikka mahdollistaa henkilöstöjohtamisen kehittämisen henkilöstödataa hyödyntämällä. (Saramies & Törnroos 2021, 30.)

Liiketoiminnan johto voi vastata jatkuvasti kasvaviin tehostamispaineisiin sekä nopeamman reagoinnin vaatimukseen analysoidun tiedon avulla (Ratia 2022, 17). Analysoitu tieto saadaan osaksi päätöksentekoprosesseja tiedolla johtamisella (Saramies & Törnroos 2021, 44). Organisaatioiden jatkuvasti kasvava datan määrä tuo haasteita sekä datan käsittelyyn että datan liikkuvuuteen nopeasti päätöksenteon tueksi. Erilaisten analytiikkatyökalujen käyttäminen eri

lähteistä tulevan datan yhdistämisessä voi edesauttaa tiedon nopeampaa liikumista. Toisaalta pelkkä analytiikkatyökalujen käyttäminen ei vielä riitä, vaan analytiikkaa on ymmärrettävä laaja-alaisempana ilmiönä ja tuntea siihen liittyvät taustatekijät ennen kuin sitä voidaan johtaa kokonaisprosessina. Analytiikka voidaan nähdä esimerkiksi johtamisen filosofisena suuntauksena tai erilaisten tekniikoiden, käytäntöjen tai sovelluksien yhdistelmänä organisaation tarpeiden mukaan. Analytiikalla luodaan erilaista arvoa eri toiminnan alueille kontekstisidonnaisesti. (Ratia 2022, 18–20.)

Henkilöstöanalytiikkaa ei pidä nähdä pelkästään organisaation henkilöstöhallinnon tukitoimintona, vaan henkilöstödataa ja muita datalähteitä yhdistävänä monipuolisena ja edistyksellisenä menetelmänä tuottaa analysoitua tietoa tukemaan liiketoimintaa, päätöksentekoa sekä johtamista. Henkilöstötiedolla johtaminen vaatii kehittyäkseen paitsi datan käsittelyn ja analysoinnin osaamista, mutta myös innostusta ja kykyä oivaltaa analytiikalla tuotetun tiedon hyödyntämismahdollisuuksia. Analytiikkaprosessi vaatii laajaa ymmärrystä sekä henkilöstöanalytiikan kaikkien kuvassa 7 kuvattujen kyvykkyystasojen toteutumista. (Saramies & Törnroos 2021, 30–31, 176.)



Kuva 7. Henkilöstöanalytiikan rakentuminen tiedolla johtamisen kulttuurin, strategisen valmiuden ja teknisen kyvykkyuden varaan (Saramies & Törnroos 2021, 59)

Organisaatiokulttuuri ja organisaation strateginen valmius ovat onnistuneen henkilöstöanalytiikkaprojektin välttämätön perusta ja niiden varaan rakentuvat organisaation tekninen kyvykkyys sekä henkilöstöanalytiikka. Yleinen virhe on

aloittaa henkilöstöanalytiikkaprojekti teknisestä kyvykkyydestä, esimerkiksi hankkimalla sovelluksia, jolloin projektista saatavat hyödyt eivät todennäköisesti tuo päätöksentekoon ja johtamiseen tarvittavaa arvoa. (Saramies & Törnroos 2021, 58–59.) Puutteet organisaatioiden kypsyystasossa, ajattelu- ja toimintatavoissa sekä kyvykkyyksissä ovat pääasialliset syyt miksi henkilöstöanalytiikka ei ole kehittynyt sille tasolle missä sen pitäisi olla, jotta se toisi lisäarvoa organisaation päätöksentekoon. Kypsyystason parantamiseksi organisaatiossa on tiedettävä kokonaisvaltaisesti missä sen datan sijaitsee, kiinnitettävä huomiota datan laatuun sekä määritettävä strategisesti tärkeät tiedot. Analytiikkaohjelmiston hankkiminen on tärkeässä osassa, mutta täytyy muistaa, että se on yksi tiedonkeruuväline, joka ei mahdollista parempaa päätöksentekoa ilman riittävää resursointia. (Andersen 2017, 133–134.)

Henkilöstöanalytiikka koostuu toisiaan täydentävistä analytiikan tasoista. Kuvaavaa, selittävää, ennustavaa ja ohjaavaa analytiikan tasoa rinnakkain käyttämällä ja valitsemalla käyttötarkoituksen mukaan kulloinkin sopivin taso saadaan organisaatioon paras hyöty. Organisaation nykytilasta ja historiasta saadaan tietoa kuvaavalla analytiikalla, mutta johtopäätösten tekemiseen tarvitaan ihmistä. Kuvaavassa analytiikassa käytetään usein erilaisia BI-ratkaisuja, joiden avulla raportointi voidaan automatisoida ja tuottaa visualisoitua tietoa organisaatiolle. Kuvaavan analytiikan perusteella ei voida tehdä oikeita johtopäätöksiä siitä, että miksi jotain on tapahtunut. Syy-seuraussuhteiden löytämiseen tarvitaan selittävää analytiikkaa, jonka avulla tutkitaan vähintään kahden muuttujan välistä yhteyttä. Sekä kuvaava että selittävä analytiikka ovat ns. perinteistä analytiikkaa, jossa ihmisen työpanoksen osuus on suuri. (Saramies & Törnroos 2021, 179, 180–185.)

Ihmisen työpanoksen määrä vähenee mitä edistyneempää analytiikkaa tehdään. Ennustavalla analytiikalla pyritään arvioimaan tulevaisuuden tapahtumia tilastollisin menetelmin ja ihmisen osuudeksi jää ennusteiden arvioiminen. Ennustava ja ohjaava analytiikka ovat edistynyttä analytiikkaa ja molemmat perustuvat algoritmeihin. Ohjaava analytiikka tuottaa ennustavan analytiikan luomien ennusteiden perusteella suosituksia tulevaisuuden toimintaan. Ohjaavassa analytiikassa ihmistyön osuus on pieni. (Saramies & Törnroos 2021, 186–191.)

Uusimpana analytiikan tasona voidaan pitää tekoälyä, jonka tuottama aineisto perustuu edistyneeseen analytiikkaan, koneoppimiseen sekä automaatioon. Tekoälyä käyttämällä voidaan vähentää ihmistyön osuutta, mutta vielä tänä päivänä sillä ei voida kokonaan korvata ihmistä. (Saramies & Törnroos 2021, 194–195.) Toiminnan tehostamisessa tekoälystä voidaan saada apua, jos organisaation tuottama data on tarpeeksi luotettavaa ja laadukasta. Tekoälyn hyödyntäminen tietyssä liiketoimintaprosessissa edellyttää ymmärrystä missä ja miten prosessin tarvitsema data tuotetaan sekä sen vaikutukset muihin organisaation prosesseihin. (Ratia 2022, 22–23.)

Datan laadulla on merkittävä osuus siihen minkälaista arvoa analytiikka tuottaa organisaatiolle. Datan hallinnan tulisi olla jatkuvaa toimintaa ja datan hallinnan menetelmiin kannattaa panostaa. (Ratia 2022, 26–28.) Huonolaatuiseen dataan perustuvalla analyysillä ei merkitystä päätöksenteossa ja useat henkilöstöanalytiikkaprojektit ovat Andersenin näkemyksen mukaan epäonnistuneet huonon datanlaadun vuoksi (Andersen 2017, 134). Täydellisyyteen datan laadussa on mahdotonta päästä, mutta analytiikan toteuttamiseksi riittää yleensä tieto siitä, missä organisaation data sijaitsee ja minkälaista se on. Näin voidaan arvioida analytiikan avulla tavoiteltaviin vastauksiin tarvittavan datan laadun ja määrän riittävä taso. Ennen analysoinnin aloittamista data tulee siivota ja valmistella sellaiseen muotoon, että se mahdollistaa luotettavan analysoinnin tekemisen. Datan valmistelu on analytiikkaprojektin työläin vaihe, joka tulee ottaa huomioon resurssoinnissa. (Saramies & Törnroos 2021, 117–118, 125–126.)

Henkilöstöanalytiikan monimutkaisuuden vuoksi tarvitaan sen toteuttamiseen monipuolista osaamista ja harvoin yksi tai kaksi ihmistä hallitsee kaikki tarvittavat osaamisalueet. Henkilöstöanalytiikan toteutuksessa tulee olla mukana tilastoinnin ja matemaattisten taitojen sekä tiedonhallinnan osaajia. Lisäksi tarvitaan eri visualisointitekniikoiden osaajia, jotta päätöksentekijät saavat oikean määrän tietoa. Olennaista on, että dataa tulkitsevilla henkilöillä on tarpeeksi ymmärrystä sekä henkilöstöön että organisaation strategiaan ja talouteen liittyvistä tiedoista. (Andersen 2017, 135–136.)

Datasta johdettavat mittarit valitaan omalle organisaatiolle sopiviksi ja strategisia tavoitteita tukeviksi. Hyödyllisimmät mittarit tunnistetaan ja kohdennetaan

käyttäjryhmittäin henkilöstöanalytiikan avulla. Olemassa olevan datan ei kannata antaa rajoittaa mittarien määrittämistä, vaikka se ei mahdollistaisi strategisesti tärkeiden asioiden mittaamista. Tarvittaessa seuraamisen mahdollistava puuttuva data kerätään ja tallennetaan organisaation järjestelmiin. (Saramies & Törnroos 2021, 135–139.)

Henkilöstötiedolla johtaminen ja henkilöstöanalytiikka ovat organisaation keinoja vaikuttavien HR-mittareiden määrittämiseen. Esimerkiksi työhyvinvoinnin kehittäminen vaatii työhyvinvoinnin tarkastelua suorien ja epäsuorien mittareiden sekä vaikuttavuutta mittaavien mittareiden avulla. Työhyvinvointi koostuu monista tekijöistä, joita tarkastellaan luvussa 2.3 ja lisäksi työhyvinvointi on aina yksilön subjektiivinen kokemus, joten sen seuraaminen vaatii tarkastelua monitahoisesti. Henkilöstöanalytiikan avulla saadaan asiayhteydet näkyväksi ja konkreettiseksi esimerkiksi työhyvinvoinnin seuraamisessa. Kun henkilöstökyselyistä johdettujen suorien mittareiden rinnalla tarkastellaan epäsuoria henkilöstödatasta saatavia numeerisia tietoja, kuten esimerkiksi sairauspoissaoloja tai ylittöiden määriä ja lisätään mukaan vielä työhyvinvointiin käytetyt investoinnit, saadaan työhyvinvoinnista kattavampi kuva päätöksentekoa varten. (Saramies & Törnroos 2021, 141–142.) Työhyvinvoinnista kerätty tieto toimii parhaiten johdon työvälineenä, kun se kootaan tiedon ymmärtämistä ja hyödyntämistä helpottavaksi visuaaliseksi esitykseksi (Näsänen ym. 2021, 22).

4.4 Henkilöstöraportointi

Organisaation henkilöstövoimavarojen tilaa ja muutoksia sekä taloudellisia vaikutuksia voidaan kootusti kuvata erilaisissa dokumenteissa, kuten esimerkiksi henkilöstöraportissa tai henkilöstötilinpäätöksessä. Raporttien sisältö ja tarkkuustaso vaihtelevat organisaatiokohtaisesti sekä raportin käyttötarkoituksen mukaisesti. (Viitala 2021, 213–214.) Henkilöstötilinpäätös on laajempi organisaation toiminnasta kertova ja erityisesti ulkoisille sidosryhmille tietoa antava dokumentti. Henkilöstöasiantuntijalle henkilöstötilinpäätös toimii todistena kehittämis ehdotusten perustelemisessa organisaation johdolle. (Joki 2021, 45.) Kuntaorganisaatioissa henkilöstövoimavaroihin vaikuttavia muutossuuntia arvioidaan vuosittain laadittavassa henkilöstökertomuksessa, joka on tarkoitettu sekä työyhteisön käyttöön että johdolle ja luottamushenkilöille tiedolla johtamisen tueksi (Näsänen ym. 2021, 7).

Henkilöstövoimavaroja ja niiden kehitystä voidaan kuvata ja vertailla kausittain tai yksiköittäin henkilöstökertomuksessa. Lisäksi henkilöstökertomus voi sisältää henkilöstövahvuuteen, henkilöstön laatuun tai työyhteisön tilaan liittyviä tietoja ja tunnuslukuja. (Viitala 2021, 214). Vertaamalla henkilöstötunnuslukuja oman organisaation sisällä eri vuosina saadaan tietoa mihin suuntaan toiminta on kehittynyt sekä tehtyjen toimenpiteiden vaikutuksista. Vertailemalla henkilöstötunnuslukuja toisen saman toimialan organisaation tietoihin voidaan arvioida omaa toimintaa sekä henkilöstön tilaa suhteessa vastaaviin organisaatioihin. (Manka & Hakala 2011, 15.)

Henkilöstöraportoinnin aloittaminen perustuu organisaation strategiaan ja edellyttää johdon sitoutumista sen laatimiseen toistuvasti. Henkilöstöraportoinnissa keskeistä on, että se ei ole kertaluontoinen raportointi, vaan siitä saatavia tietoja käytetään säännöllisesti johtamisen välineenä. (Joki 2021, 50; Viitala 2021, 215.) Aloittamalla henkilöstöraportoinnin organisaatio viestii sekä sisäisille että ulkoisille sidosryhmille, että henkilöstön merkitys liiketoimintastrategiassa on tunnistettu (Viitala 2021, 215). Kehusmaa (2023, 118) pitää henkilöstötilinpäätöstä ja henkilöstökertomusta raskaina tapoina asettaa ja seurata henkilöjohtamiseen liittyviä tavoitteita. Kehusmaa näkee myös riskinä raportoinnin arvon heikkenemisen, jos mittaamisesta muodostuu itseisarvo.

Kuntien tiedolla johtamisen tilan selvityksen mukaan kunnissa tiedon saatavuus on kokonaisuudessaan hyvää, mutta raportoinnissa ei huomioida tarpeeksi eri tehtävissä toimivien tietotarpeita tai omien tarpeiden mukaisen tiedon löytämistä valmiista raporteista. Kunnissa tulisi kartoittaa eri tehtävissä ja toiminnoissa olevia tietotarpeita ja suunnitella raportointia sen mukaisesti. Ratkaisuna voisi olla erilaiset tietotuotteet, joissa tiedon suodattamisen mahdollisuus parantaa oleellisen tiedon löytämistä. Tiedon hyödynnettävyyttä parantaa myös koko organisaation käyttöön laadittu tiedonhallintamalli, joka kuvaa organisaation käytössä olevan datan sekä tietojärjestelmät helpommin saavutettavaksi kokonaisuudeksi. (Kivimäki ym. 2023, 29.)

5 OPINNÄYTETYÖN TOIMEKSIANTAJA JA NYKYTILAN KARTOITUS

5.1 Opinnäytetyön toimeksiantajan esittely, tausta ja tavoite

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Paimion kaupunki, joka on kasvava ja kehittyvä reilun 11 000 asukkaan kotikunta sekä noin 400 ihmisen työnantaja Varsinais-Suomessa. Opinnäytetyön taustalla on Paimion kaupungin vuonna 2022 hyväksytty strategia vuosille 2023–2026. Työskentelen Paimion kaupungilla tiedonhallinnan asiantuntijana ja työhöni kuuluu osaksi myös henkilöstöpalveluiden tehtäviä. Opinnäytetyön aiheeksi toivoin löytäväni kokonaisuuden, jossa voisin yhdistää sekä tiedonhallinnan ja sähköisen arkistoinnin koulutukseen sisältyvät tietojohtamisen opinnot että henkilöstöpalveluiden työtehtävät. Kaupungin henkilöstöpäällikön kanssa löydettiin kehittämistavoite, joka liittyy kaupungin strategian kehityskohteiden henkilöstö & osaaminen osa-alueeseen sekä kaupungin tiedolla johtamisen käynnistämisen tavoitteeseen henkilöstöpalveluiden osalta.

Paimion kaupungin visio eli tavoitetila vuodelle 2026 on, että kaupunki on ”maakunnan vetovoimaisin kaupunki, joka tunnetaan kulttuuristaan ja laadukkaista palveluistaan.” Strategiassa on tunnistettu, että osaava ja hyvinvoiva henkilöstö mahdollistaa laadukkaat palvelut. Henkilöstön hyvinvointiin vaikuttaviksi ja strategisiksi kehittämiskohteiksi on määritelty neljä osa-aluetta: henkilöstövoimavarojen riittävyys ja oikea kohdistaminen, henkilöstön osaamisen kehittäminen ja kyvykkyyksien kartoittaminen, johtamisen ja esihenkilötyön sekä työhyvinvoinnin johtamisen kehittäminen ja kaupungin kilpailukyvyyn sekä vetovoiman kehittäminen työmarkkinoilla. (Paimion kaupunki 2022.)

Opinnäytetyön tarkoituksena on edistää kaupungin strategisten tavoitteiden saavuttamista kaupungin henkilöstöpalveluiden osalta parantamalla kaupungin henkilöstöpalveluiden tuottamaa henkilöstöraportointia sekä henkilöstödataa työhyvinvoinnin johtamisen tueksi. Opinnäytetyön päätutkimuskysymys on:

Mitä dataa organisaatiossa tulisi kerätä ja mitä mittareita tarvitaan strategiassa määriteltyjen tavoitteiden mittaamiseen työhyvinvoinnin johtamisessa?

Päätutkimuskysymystä tukevat alakysymykset ovat:

Mitä mittareita työhyvinvoinnin johtamiseen ja mittaamiseen yleensäkin voidaan käyttää?

Mitä dataa organisaatiossa jo kerätään ja mitä työhyvinvoinnin johtamiseen tarvittavia mittareita niistä saadaan?

Opinnäytetyön tavoitteena on uusien HR-mittarien löytäminen työhyvinvoinnin johtamiseen. Opinnäytetyö rajataan työnantajan näkökulmaan työhyvinvoinnin parantamisessa. Työhyvinvoinnin lisäämisen keinoja määritellään opinnäytetyön raportoinnissa vain sen verran kuin se koetaan tarpeelliseksi työhyvinvoinnin kehittämiseen tarvittavien mittareiden löytämiseksi.

5.2 Henkilöstötiedon nykytilan kartoitus

Opinnäytetyön tarkoituksena on henkilöstöraportoinnin kehittäminen työhyvinvoinnin johtamisen tueksi, joten aluksi oli kartoitettava organisaation henkilöstötiedon nykytilanne. Saramiehen & Törnroosin (2021, 117–118) mukaan johtopäätösten tekeminen henkilöstödatan avulla edellyttää, että organisaatiossa kerätään sellaista dataa, josta voidaan muodostaa organisaatiossa tarvittavaa tietoa. Organisaation täytyy tietää, minkälaista dataa sillä on olemassa, missä järjestelmissä data on ja minkä laatuista data on. Datalähteiden tunnistamisen avulla saadaan tietoa päätöksenteossa tarvittavasta datasta, jota ei vielä kerätä ja jonka hankkimiseksi tulee tehdä suunnitelmia.

Kunta- ja hyvinvointialueyönantajat KT suosittaa kuntia keräämään ja raportoimaan henkilötyövuodet, henkilöstön ikärakenteen, vakinaisen henkilöstön vaihtuvuuden, sairauspoissaolot sekä henkilöstön osaamisen kehittämisen koulutuspäivinä yhdenmukaisesti, jotta tunnusluvut ovat vertailukelpoisia kuntien välillä. Uudet suositukset tulivat käyttöön vuoden 2022 alusta. (Näsänen ym. 2021, 33.) Paimion kaupungissa laaditaan henkilöstöraportti tilinpäätöksen yhteydessä kerran vuodessa ja tällä hetkellä organisaatiossa kerättävään henkilöstödataan perehdyin vuoden 2022 henkilöstöraportin avulla. Kaupungin henkilöstöraportti koostuu henkilöstön määrä ja rakenne, työvoimakustannuk-

set, työterveyshuolto, poissaolot ja keskeytykset, työhyvinvointi sekä henkilöstön kehittäminen, virkistystoiminta ja palkitseminen luvuista. Raportissa näkyy vertailutietona raportoitavan vuoden lisäksi neljä edellistä vuotta. (Henkilöstöraportti 2022, 1.) Osa nykytilan arvioinnin tiedoista perustuu opinnäytetyöntekijällä työtehtävien kautta olevaan tietoon.

Henkilöstön määrä ja henkilöstötyövuosi ovat ns. perinteisiä henkilötunnuslukuja, joita käytetään muodostettaessa muita mittareita (Manka & Hakala 2011, 16). Paimion kaupungin henkilöstön määrä raportoidaan vuoden viimeisen päivän tilanteen mukaisesti. Henkilöstön kokonaismäärän lisäksi on eroteltu vakinaisten ja määräaikaisten sekä kokoaikaisten ja osa-aikaisten palvelussuhteiden määrät. Henkilöstön tekemän työmäärän kuvaamien teoreettisina henkilöstötyövuosina antaa paremman kuvan palvelussuhteessa olleesta työvoimasta, koska näin henkilöstön määrän vaihtelu ja osa-aikatyötä tekevien osuus tulee huomioiduksi. Henkityövuodet raportoidaan toimialoittain kolmella tavalla laskettuna, jotta saadaan paremmin tarkasteluun työntajan käytettävissä oleva työaika: palvelussuhteen keston perusteella (HTV 1), vähennetään palkalliset poissaolot sekä palkattomat poissaolot (HTV 2) ja vähennetään palkattomat poissaolot (HTV 3). (Henkilöstöraportti 2022, 2–5.)

Henkilöstön ikärakenne raportoitiin Paimiossa aikaisemmin 10 vuoden ikäkaumalla, mutta raportointi muutettiin vuoden 2022 raporttiin uuden Kunta- ja hyvinvointialueyönantajat KT:n suosituksen mukaisesti viiden vuoden välein olevaksi ikäjakaumaksi. Raportoinnissa esitetään vakinaisen henkilökunnan keski-ikä sekä miesten ja naisten keski-ikä eroteltuina. (Henkilöstöraportti 2022, 5–6.) Työhyvinvoinnin johtamisen näkökulmasta ikärakennetta kannattaa seurata esimerkiksi siksi, että työntekijät tarvitsevat eri ikävaiheissa erilaisia työkykyyn vaikuttavia joustoja tai erilaista osaamisen kehittämistä (Aura & Ahonen 2016, 150).

Henkilöstön vaihtuvuuden mittarilla mitataan raportointijaksolla uusissa työsuhteissa aloittaneiden ja työsuhteista lähteneiden määrää suhteessa kokonaishenkilöstön määrään. Seuraamalla henkilöstön vaihtuvuutta ja vaihtuvuuden syitä organisaatiossa voidaan saada tietoa esimerkiksi henkilöstön sitoutuneisuudesta, rekrytointien ja perehdyttämisen onnistumisesta tai työnantaja-

kuvasta. Organisaatiosta lähtemisen syitä voidaan kartoittaa esimerkiksi lähtöhaastatteluilla. (Manka & Hakala 2011, 19–20.) Paimiossa henkilöstön vaihtuvuus raportoidaan Kunta- ja hyvinvointialuetyönantajat KT:n suosituksen mukaan sekä lukumäärinä että tulo- ja lähtövaihtuvuusprosentteina ja suhteuttamalla lukumäärät vuoden viimeisen päivän vakinaisen henkilöstön kokonaismäärään. Lisäksi raportoidaan rekrytointien määrät, saapuneiden hakemusten määrät sekä rekrytointien keskimääräinen hakemusten määrä. (Henkilöstöraportti 2022, 7.) Lähtöhaastatteluita organisaatiossa ei tällä hetkellä tehdä.

Julkisessa henkilöstöraportissa ilmoitetaan sairauspoissaolot keskimääräisinä kalenteripäivinä henkilötyövuoteen suhteutettuna, jolloin tulos on Kunta- ja hyvinvointialuetyönantajat KT:n suosituksen mukaan vertailukelpoinen muiden kuntien sairauspoissaoloihin. Sairauspoissaolot saadaan palkka- ja henkilöstöhallinnon järjestelmästä myös työpäivinä ja näin sairauspoissaoloja voidaan tarkastella eri tavoilla. Lisäksi raportoidaan sairauspoissaolojen jakauma keskon mukaan sekä palkka- ja henkilöstöhallinnon järjestelmästä saatavat terveysperusteisten poissaolojen kustannukset. (Henkilöstöraportti 2022, 13–16.) Sairauspoissaolojen ennaltaehkäisemiseksi tulisi poissaolojen määrän seurannan lisäksi tarkastella myös sairauspoissaolojen syitä (Manka & Hakala 2011, 32). Paimion kaupungin henkilöstöraportissa sairauspoissaolojen jakautuminen päädiagnoosiryhmittäin raportoidaan työterveyshuollosta saatavista tilastotiedoista (Henkilöstöraportti 2022, 15).

Kunta- ja hyvinvointialuetyönantajat KT:n suosituksen mukaan henkilöstön osaamisen kehittäminen tulisi raportoida koulutuspäivinä ja eroteltuna ammatillinen henkilöstökoulutus sekä muut koulutuspäivät (Näsänen ym. 2021, 37). Paimiossa koulutuspäivät raportoidaan kalenteripäivinä ja luku sisältää kaikki koulutukset (Henkilöstöraportti 2022, 13). Organisaation palkka- ja henkilöstöhallinnon järjestelmä ei mahdollista koulutuspäivien erottelua ammatilliseen ja muuhun koulutukseen, joten Kunta- ja hyvinvointialuetyönantajat KT:n suosituksen mukainen raportointi vaatisi koulutustietojen manuaalista selvittämistä ja koontia.

Yleisten tunnuslukujen avulla voidaan ennakoida henkilöstövoimavaroihin vaikuttavia muutoksia tai kehityssuuntia. Henkilöstöraportoinnin perustana toimi-

via yleisimpiä tunnuslukuja on edellisissä kappaleissa käsiteltyjen lukujen lisäksi työvoimakustannukset ja henkilöstöinvestoinnit sekä palkitseminen (Näsänen ym. 2021, 9.) Paimiossa työvoimakustannuksina raportoidaan henkilöstökulut sisältäen sosiaaliturva-, työttömyysvakuutus- ja tapaturmavakuutusmaksut sekä eläkemaksut. Henkilöstöinvestoinneista raportoidaan henkilöstön koulutukseen, virkistystoimintaan, merkkipäivälahjoihin ja työpaikkaruokailuun käytetyt rahalliset panostukset. Lisäksi henkilöstöraportti sisältää työterveyshuollon kustannukset. (Henkilöstöraportti 2022, 9–12, 17.)

Perinteisten määrällisten tunnuslukujen lisäksi organisaatiossa tulisi olla käytössä myös uusia tunnuslukuja, jotka mittaavat esimerkiksi psykologisen tai sosiaalisen pääoman määrää (Manka & Manka 2023, 138). Paimion kaupungissa otettiin vuonna 2022 käyttöön Kevan tarjoamalla työkalulla toteutettu työhyvinvointikysely, joka sisältää mm. organisaation toimivuutta ja työn imun kokemusta mittaavia kysymyksiä.

Yhteenvetona todetaan, että organisaatiossa kerätään dataa sekä perinteisistä määrällisistä tunnusluvuista että uusista tunnusluvuista ja näistä voidaan tehdä kuvailevaa analytiikkaa organisaation nykytilanteesta sekä menneestä ajasta. Yhdistämällä kerättyjä tunnuslukuja työhyvinvoinnin parantamiseen käytettyihin rahallisiin panostuksiin saadaan tietoa käytettyjen resurssien vaikutuksesta esimerkiksi sairauspoissaoloihin. Organisaation henkilöstöraportissa on myös määrällisten tunnuslukujen visualisointeja. Kun kuvailevasta analytiikasta tehdään visualisoituja esityksiä, saadaan informatiivisempi kuva organisaation tilasta ja voidaan tehdä arvioita tulevaisuudesta. Kuvailevalla analytiikalla tehdyt syy-seuraussuhteiden tulkinnat perustuvat tulkintaa tekevien ihmisten subjektiivisiin kognitiivisille vinoumille alttiisiin kokemuksiin, joten kuvailevan analytiikan avulla tehdyt johtopäätökset eivät ole tiedolla johtamista. (Saramies & Törnroos 2021, 180–184.)

Syy-seuraussuhteiden tutkimiseen tarvitaan selittävää analytiikkaa, jolloin vähintään kahden muuttujan mahdollista korrelointia keskenään voidaan tutkia (Saramies & Törnroos 2021, 184–185). Paimion kaupungin strategiassa on kehittämiskohteeksi määritelty henkilöstövoimavarojen riittävyys sekä henkilöstövoimavarojen oikea kohdistuneisuus. Tarkoituksena on esimerkiksi sai-

rauspoissaolojen vähentäminen. (Paimion kaupunki 2022.) Selittävällä analytiikalla voidaan tutkia esimerkiksi sairauspoissaolojen vaikutusta ylitöiden määrään tai toisinpäin ylitöiden vaikutusta sairauspoissaoloihin (Saramies & Törnroos 2021, 185). Paimion kaupungissa ei tällä hetkellä raportoida ylitöiden määriä, mutta tarvittava data on saatavissa organisaation henkilöstö- ja palkkahallinnon järjestelmästä.

Paimion kaupungissa on kartoitettu organisaation toimintaprosessit ja niihin liittyvät tietovarannot ja -aineistot sekä tietojärjestelmät tiedonhallintalain mukaiseen tiedonhallintamalliin. Lisäksi organisaatiossa on meneillään ydintiedon selvitys, mutta henkilöstödatan laadun systemaattista arviointia ei ole tehty.

6 TUTKIMUKSEN TULOKSET JA ANALYYSIT

6.1 Kysely henkilöstöraportoinnista esihenkilöille ja luottamushenkilöille

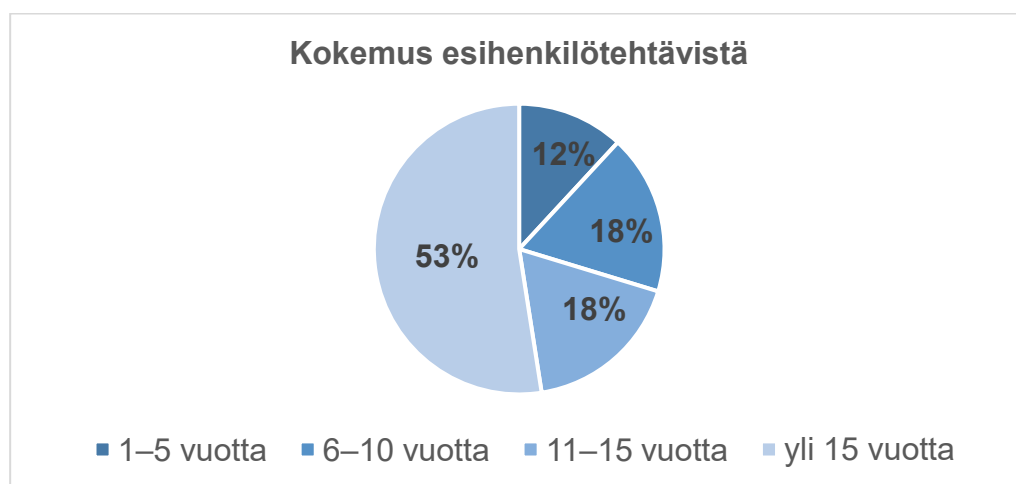
Työhyvinvoinnin kehittäminen kuuluu ensisijaisesti organisaation johdolle, esihenkilöille ja kuntaorganisaatiossa luottamuselimille, joten kyselylomakkeen avulla kysyttiin Paimion kaupungin esihenkilöiden ja luottamushenkilöiden näkemystä organisaation työhyvinvoinnin johtamiseen ja kehittämiseen tarvittavasta datasta sekä mittareista. Henkilöstö tulisi ottaa myös mukaan työhyvinvoinnin kehittämiseen, mutta tässä opinnäytetyössä rajattiin henkilöstö pois, koska aikataulu ei mahdollistanut kyselytutkimuksen tekemistä ja vastausten analysoimista organisaation yli 400 henkilölle.

Kysely valikoitui menetelmäksi, koska se mahdollistaa vastausten saamisen useilta ihmisiltä ja useisiin kysymyksiin nopeasti sekä tehokkaasti (Ojasalo ym. 2021, 121). Kysely menetelmänä ei myöskään ole samalla tavalla aikaan ja paikkaan sidottu, kuten esimerkiksi haastattelu. Esihenkilöille ja luottamushenkilöille laadittiin omat kyselyt, joissa taustakysymykset oli kohdennettu ryhmän mukaan, mutta muuten kysymykset olivat pääsääntöisesti samansisältöiset molemmille ryhmille. Kyselylomake (liite 1) lähetettiin kaikille organisaation esihenkilöille ja kaikille Paimion kaupungin valtuutetuille, yhteensä 72 henkilölle.

Ennen kyselylomakkeen laatimista tutustuttiin alustavasti aiheeseen liittyvään aikaisempaan tutkimustietoon lähinnä kirjallisuuden sekä internetlähteiden avulla. Kyselylomakkeen laadinnassa tiedostettiin, että molemmille vastaajaryhmille tulee sähköpostitse paljon erilaisia kyselyitä. Kyselylomake laadittiin mahdollisimman lyhyeksi, jotta vastaaminen olisi helppoa ja nopeaa. Saatekirjeessä (liite 2) tuotiin esiin kyselyn liittyminen Paimion kaupungin strategiaan tavoitteisiin. Kysely esihenkilöille ja luottamushenkilöille laadittiin sekä analysoitiin Webropol-ohjelmaa käyttäen. Linkki kyselyyn lähetettiin saatekirjeen mukana sähköpostilla 2.1.2024 ja vastausaikaa oli 17.1.2024 saakka. Kyselystä lähetettiin muistutusviesti 9.1.2024.

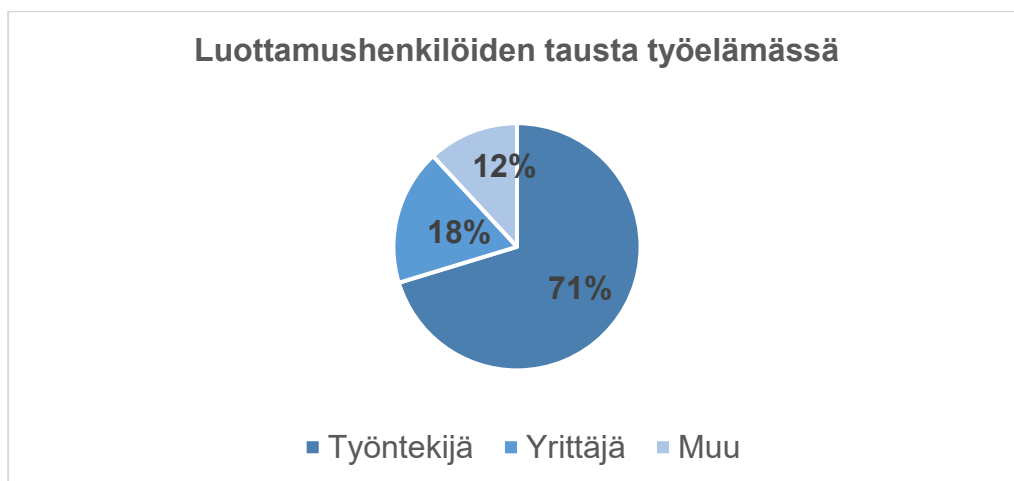
Esihenkilökysely lähetettiin 37 henkilölle ja kyselyyn vastasi 17 esihenkilöä (46 %). Luottamushenkilökyselyn vastausprosentti oli 49 %, kun 35 luottamushenkilöstä kyselyyn vastasi 17 henkilöä. Molempiin kyselyihin vastattiin anonyymisti.

Esihenkilökyselyssä vastaajien taustatiedoksi kysyttiin ”montako vuotta olet toiminut esihenkilönä?” Suurin osa vastaajista (53 %) on toiminut esihenkilötehtävissä yli 15 vuotta (kuva 8).



Kuva 8. Esihenkilöiden kokemus esihenkilötehtävistä vuosina

11–15 vuotta (18 %) tai 6–10 vuotta (18 %) esihenkilötehtävissä toimineita oli yhteensä 36 % ja 1–5 vuotta 12 % kaikista vastanneista. Luottamushenkilöiltä kysyttiin taustatietona ”mikä on taustasi työelämässä?” Vastaajissa oli eniten työntekijätaustaisia (71 %) (kuva 9).



Kuva 9. Luottamushenkilöiden tausta työelämässä

Yrittäjätausta on 18 %:lla ja muu tausta 12 %:lla luottamushenkilöistä. Luottamushenkilöiltä kysyttiin myös, että ”onko sinulla kokemusta esihenkilönä toimimisesta?”, johon vastauksena saatiin, että yli puolella (59 %) vastanneista luottamushenkilöistä on kokemusta esihenkilönä toimimisesta. Molemmissa vastaajaryhmissä vastaajilla voidaan tulkita olevan laajaa kokemusta esihenkilötehtävistä.

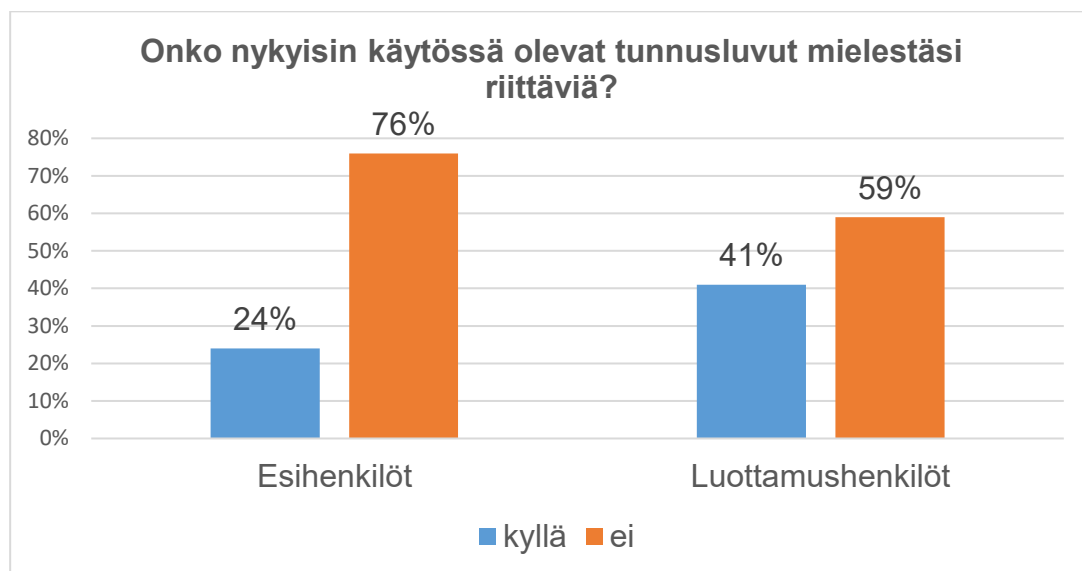
Kysyttäessä esihenkilöiltä henkilöstövoimavarojen mittaamisen hyödyllisyydestä esihenkilötehtävän kannalta ja luottamushenkilöiltä henkilöstövoimavarojen mittaamisen hyödyllisyyttä luottamushenkilötehtävässä päätöksenteon apuna, vastaukset ovat lähes yhteneväiset molemmissa ryhmissä (kuva 10).



Kuva 10. Esihenkilöiden ja luottamushenkilöiden kokemus henkilöstövoimavarojen mittaamisen hyödyllisyydestä

Esihenkilöistä 94 % vastasi, että kokee henkilöstövoimavarojen mittaamisen hyödylliseksi esihenkilötyön kannalta ja luottamushenkilöistä 94 % vastasi, että kokee henkilöstövoimavarojen mittaamisen hyödylliseksi päätöksenteon apuna. Esihenkilöistä 6 % oli sitä mieltä, että mittaaminen ei ole hyödyllistä. Luottamushenkilöistä kukaan vastaajista ei ollut sitä mieltä, että mittaaminen ei olisi hyödyllistä ja 6 %:lla ei ollut mielipidettä mittaamisen hyödyllisyydestä. Koko kyselyn vastausprosentin ollessa esihenkilöillä 46 % ja luottamushenkilöillä 49 % voidaan mielestäni todeta, että henkilöstövoimavarojen mittaaminen koetaan organisaatiossa tärkeäksi.

Paimion kaupungin vuosittain koostettu henkilöstöraportti sisältää nykyisellään henkilöstön määrän, henkilötyövuodet, ikä- ja sukupuolirakenteen, henkilöstön vaihtuvuuden, rekrytointien tiedot, henkilöstökulut, eläkemaksut, työterveyshuollon kustannukset, sairaus- ja muut poissaolot kustannuksineen sekä työtapaturmat ja henkilöstön kehittämiseen käytetyt voimavarat. Esihenkilöiltä kysyttiin: ”onko sinulla käytössäsi mielestäsi tarpeeksi ja oikeanlaisia HR-mittareita johtamisen apuna?” Luottamushenkilöt vastasivat kysymykseen: ”onko nykyisin käytössä olevat tunnusluvut mielestäsi riittäviä?” (kuva 11).

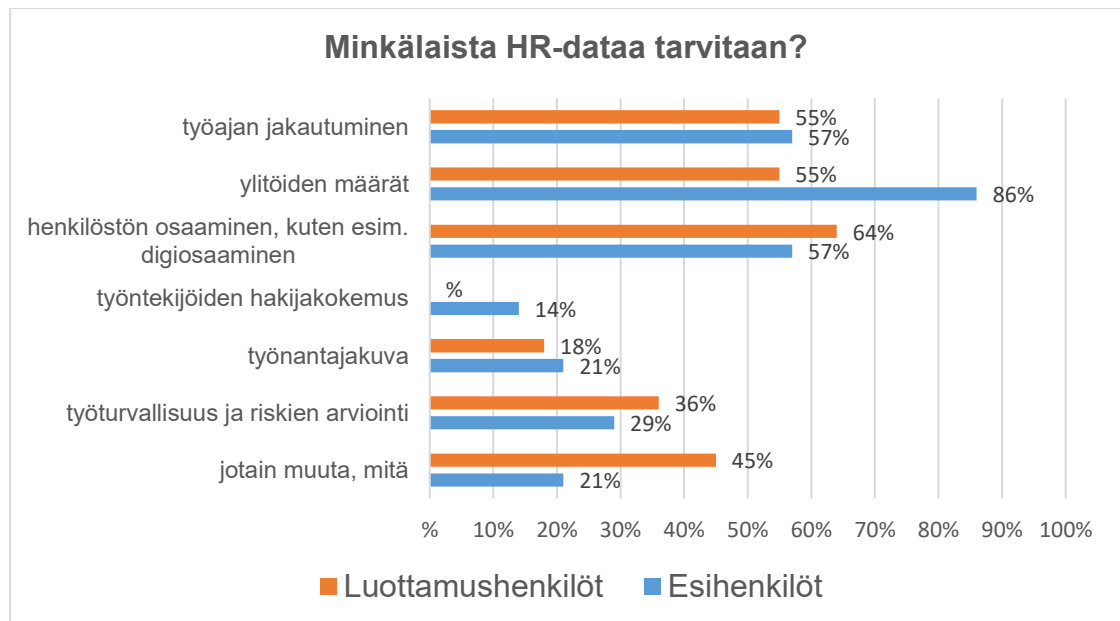


Kuva 11. Nykyisin käytössä olevien tunnuslukujen riittävyys

Esihenkilöistä 76 % vastasi, että nykyisin käytössä olevia HR-mittareita ei ole tarpeeksi tai ne eivät ole oikeanlaisia. Esihenkilöille suunnattu kysymys on muotoiltu niin, että siinä kysytään kahta asia kerrallaan, sekä tunnuslukujen

riittävyttä että tunnuslukujen oikeanlaisuutta, joten vastauksista ei voida varmuudella päätellä kumpaan kysymykseen vastaus kohdistuu. Luottamushenkilöistä 59 %:n mielestä nykyiset HR-mittarit eivät ole riittäviä. Esihenkilöille suunnatun kysymyksen epävarmuudesta huolimatta vastaukset osoittavat, että nykyisten tunnuslukujen lisäksi tarvitaan lisää mittareita työhyvinvoinnin johtamisen tueksi.

Niitä, jotka vastasivat edelliseen kysymykseen, että nykyiset eivät ole riittäviä, pyydettiin vastaamaan kysymykseen: ”minkälaista henkilöstödataa mielestäsi pitäisi lisäksi kerätä päätöksenteon avuksi ja Paimion kaupungin strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi?” Valmiista vaihtoehdoista pyydettiin valitsemaan kolme tärkeintä mittaria (kuva 12).



Kuva 12. Päätöksenteon avuksi ja strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi tarvittava henkilöstödata.

Saatujen vastausten perusteella esihenkilöt kokevat tarvitsevänsä eniten tietoa ylitöiden määrästä. Seuraaviksi kolmen tärkeimmän mittarin joukkoon esihenkilöt olivat määritelleet työajan jakautumisen ja henkilöstön osaamisen mittaamisen. Luottamushenkilöiden vastauksissa kolmeksi tärkeimmäksi mittariksi nousevat samat mittarit kuin esihenkilöiden vastauksissa, mutta eniten on painotettu henkilöstön osaamisen mittaamista. Vähiten tärkeäksi mittariksi jäi molemmissa vastaajaryhmissä työntekijöiden hakijakokemuksen mittaaminen. Luottamushenkilöistä yksikään ei ollut valinnut hakijakokemuksen mittaamista tarpeelliseksi mittariksi.

Valmiiden vaihtoehtojen lisäksi kysymys sisälsi avoimen kysymyksen, johon esihenkilöiltä tuli kaksi vastausta koskien organisaation sisäisiä eroja ja kuormittuneisuuden arviointia:

”Kaupungin työntekijämäärä on niin suuri, ja eri hallintokuntien tilanne on hyvin poikkeava. Itse edustan kouluja, jossa henkilöstöstä 95 % akateeminen loppututkinnon suorittaneita. Pitäisi erotella tulokset tarkemmin.”

”Kuormittuneisuuden arviointi, koska työtuntimäärää ei kaikilta kirjata ja työssäjaksamisen pulmia kuitenkin on.”

Luottamushenkilöiden avoimissa vastuksissa nousee esiin työn psykologisen kuormittavuuden eli työn sisältöön ja järjestelyihin sekä työyhteisön sosiaalisen toimivuuteen liittyvä arviointi:

”Työhyvinvoinnin arviointi / aiheutuuko työilmapiiriongelmiä tai liiallisesta työmäärästä poissaoloja?”

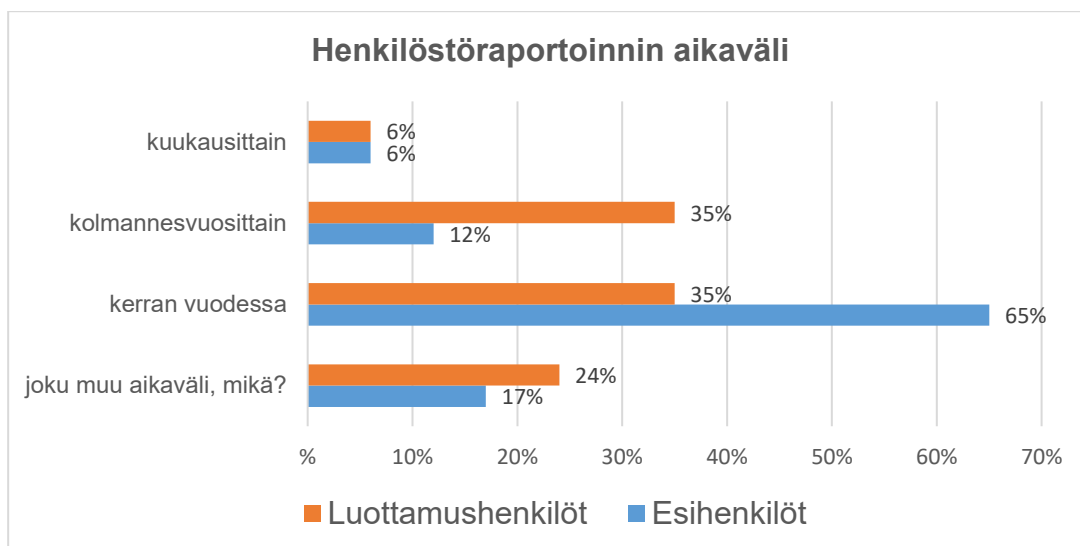
”Työterveydestä saa psykososiaalisia kuormitustekijöitä. Mikäli haluaa parantaa työhyvinvointia, saa tth lukemista paljon hyödyllistä tietoa.”

”Sijaisuuksien määrä.”

”Henkilöstön jaksaminen.”

”Fiilis, työssä viihtyminen.”

Esihenkilöiltä ja luottamushenkilöiltä kysyttiin, että kuinka usein henkilöstön tilasta pitäisi raportoida (kuva 13).



Kuva 13. Henkilöstöraportoinnin aikaväli

Esihenkilöistä 65 % vastasi, että raportointi kerran vuodessa riittää. Kolmannesvuosittain vaihtoehdon oli valinnut 12 % esihenkilöistä ja jonkin muun aikavälin 17 %, joista 12 % vastasi, että henkilöstön tilasta pitäisi raportoida kaksi kertaa vuodessa. Vähemmistö (6 %) koki, että raportointia pitäisi olla kuukausittain tai (6 %), että kahden vuoden välein olisi riittävä. Esihenkilöistä suurin osa on sitä mieltä, että nykyisin käytössä oleva kerran vuodessa tehtävä henkilöstöraportointi on riittävä. Esihenkilöiden vastauksissa voi mahdollisesti näkyä tietoisuus henkilöstöraportoinnin vaatimasta isosta työmäärästä ja organisaation henkilöstöhallinnon vähäisiä resursseja ei haluta kuormittaa.

Luottamushenkilöiden vastauksissa kerran vuodessa ja kolmannesvuosittain vaihtoehdot menivät tasan, molempia kannatti 35 % vastaajista. Jonkin muun aikavälin oli valinnut 24 % vastaajista ja ne kaikki olivat kaksi kertaa vuodessa. Kerran kuukaudessa raportointia kannatti 6 % vastaajista. Luottamushenkilöistä yhteensä 59 % on sitä mieltä, että henkilöraportointia tulisi tehdä useammin kuin kerran vuodessa, joko kolmannesvuosittain (35 %) tai puoli-vuosittain (24 %).

Työhyvinvoinnin kehittämisessä ei kannata olla liian montaa kehitysasiasiaa yhtäaikaisesti ja työhyvinvoinnin tutkimuksessa on nykyisin siirrytty työn psyykkisen rasittavuuden tai pahoinvoinnin mittaamisen sijasta työn iloa synnyttävien tekijöiden sekä työn voimavarojen tutkimiseen. Näistä muodostettujen tunnuslukujen avulla voidaan arvioida esimerkiksi työyhteisön toimintaa ja yhteisöllisyyttä.

Kyselyssä esihenkilöitä ja luottamushenkilöitä pyydettiin laittamaan valmiit mittaamistavoitteet tärkeysjärjestykseen. Esihenkilöiden vastaukset on esitetty taulukossa 1 ja luottamushenkilöiden vastaukset taulukossa 2.

Taulukko 1. Esihenkilöiden vastaukset mittaamistavoitteiden tärkeysjärjestyksestä

Mittaamistavoite	Mittaamistavoitteiden tärkeysjärjestys					
	1	2	3	4	5	6
Sosiaalisen pääoman tila (mm. esihenkilöiden ja työntekijöiden välinen sekä työntekijöiden keskinäinen vuorovaikutus).	12 %	23 %	41 %	12 %	12 %	0 %
Työn imuun vaikuttavien tekijöiden mittaaminen (mm. työn sopiva haastavuus, kiinnostavuus, työssä kehittymisen mahdollisuudet, työn merkityksellisyys).	53 %	23 %	6 %	18 %	0 %	0 %
Tunnekokemuksen mittaaminen (mitä tunteita työntekijöillä työyhteisössä on).	6 %	6 %	12 %	12 %	23 %	41 %
Työhyvinvointia lisäävien tekijöiden kartoittaminen.	12 %	17 %	6 %	35 %	18 %	12 %
Osaamistarpeiden selvittäminen.	18 %	12 %	23 %	6 %	23 %	18 %
Palautumisen mittaaminen.	0 %	18 %	12 %	18 %	23 %	29 %

Työn imuun vaikuttavien tekijöiden mittaamisen oli asettanut ensimmäiselle sijalle 53 % esihenkilöistä ja kukaan vastaajista ei ollut laittanut sitä 5. tai 6. sijalle. Toiseksi eniten (18 %) ykkössijalle oli laitettu osaamisen tarpeiden selvittämistä, mutta 5. sijalle sen oli laittanut 23 % ja 6. sijalle 18 %, joten osaamistarpeiden selvittämisen tärkeys jakaantuu sijoille 1–6. Sosiaalisen pääoman tilan toiseksi tärkeimmälle sijalle oli valinnut 23 % ja kolmannelle sijalle 41 %. Vähiten tärkeäksi sekä esihenkilöiden että luottamushenkilöiden vastauksissa nousevat tunnekokemuksen ja palautumisen mittaaminen. Esihenkilöiden vastauksissa eniten (41 %) viimeiselle sijalle oli valittu tunnekokemuksen mittaaminen. Luottamushenkilöiden keskuudessa vähiten (41 %) tärkeäksi koettiin palautumisen mittaaminen (taulukko 2).

Taulukko 2. Luottamushenkilöiden vastaukset mittaamistavoitteiden tärkeysjärjestyksestä

Mittaamistavoite	Mittaamistavoitteiden tärkeysjärjestys					
	1	2	3	4	5	6
Sosiaalisen pääoman tila (mm. esihenkilöiden ja työntekijöiden välinen sekä työntekijöiden keskinäinen vuorovaikutus).	18 %	35 %	23 %	12 %	6 %	6 %
Työn imuun vaikuttavien tekijöiden mittaaminen (mm. työn sopiva haastavuus, kiinnostavuus, työssä kehittymisen mahdollisuudet, työn merkityksellisyys).	29 %	18 %	18 %	23 %	0 %	12 %
Tunnekokemuksen mittaaminen (mitä tunteita työntekijöillä työyhteisössä on).	6 %	6 %	12 %	18 %	35 %	23 %
Työhyvinvointia lisäävien tekijöiden kartoittaminen.	29 %	23 %	6 %	24 %	12 %	6 %
Osaamistarpeiden selvittäminen.	6 %	18 %	29 %	12 %	23 %	12 %
Palautumisen mittaaminen.	12 %	0 %	12 %	12 %	23 %	41 %

Luottamushenkilöiden vastauksissa nousee myös työn imuun vaikuttavien tekijöiden mittaaminen tärkeänä mittaamistavoitteena, mutta ei yhtä selkeästi kuin esihenkilöiden vastauksissa. Luottamushenkilöt olivat laittaneet ykkösjalle sekä työn imuun vaikuttavien tekijöiden mittaamisen (29 %) että työhyvinvointia lisäävien tekijöiden kartoittamisen (29 %). Sosiaalisen pääoman tilan mittaaminen nähdään myös luottamushenkilöiden keskuudessa tärkeänä.

Kysymyksellä haettiin vastausta päätutkimuskysymykseen, ”mitä dataa organisaatiossa tulisi kerätä ja mitä mittareita tarvitaan strategiassa määriteltyjen tavoitteiden mittaamiseen työhyvinvoinnin johtamisessa?” Työn imuun vaikuttavien tekijöiden mittaaminen nousee molempien ryhmien vastauksissa korkealle ja työn imun kokemuksen mittaamistavoite on linjassa Paimion kaupungin strategiassa määriteltyjen tavoitteiden kanssa. Työn imuun vaikuttavien tekijöiden mittaamista tukee myös luvun 2.3 kappaleissa 4–5 käsitellyt työn imun kokemuksen vaikutukset sekä yksilön että koko organisaation työhyvinvoinnin kokemukseen. Luottamushenkilöiden vastauksissa työhyvinvointia lisäävien tekijöiden kartoittaminen on nähty yhtä tärkeänä kuin työn imuun vaikuttavien tekijöiden mittaaminen.

Seuraavaksi tärkeimpien mittaamistavoitteiden välillä on jonkin verran eroa esihenkilöiden ja luottamushenkilöiden vastausten välillä. Esihenkilöt näkevät

seuraavaksi tärkeimpänä osaamistarpeiden selvittämisen, joka painottuu vähemmän luottamushenkilöiden vastauksissa. Paimion kaupungin strategiassa on nostettu yhdeksi kehittämiskohteeksi henkilöstön osaaminen sekä kyvykkyyksien kartoittaminen ja mittariksi on määritelty koulutuspäivien määrä per henkilötyövuosi. Luvun 2.4 kappaleissa 8–9 tulee esiin, että pelkkiä koulutuspäivämääriä seuraamalla ei saada tietoa henkilöstön nykyisestä osaamisen tasosta suhteessa työtehtävien vaatimuksiin tai osaamisen kehittämisen tarpeista.

Luottamushenkilöt ovat painottaneet vastauksissaan sosiaalisen pääoman tilan mittaamista, mutta sitä ei ole nähty niinkään tärkeänä esihenkilöiden keskuudessa. Paimion kaupungin strategiassa sosiaaliseen pääomaan vaikuttavia tekijöitä ei ole suoranaisesti nostettu esiin, mutta kehittämiskohteeksi on määritelty johtaminen ja esihenkilötyö, jolla on vaikutusta organisaation sosiaalisen pääoman tilaan. Luvussa 2.3 ja kappaleessa 8–10 käsitellään mistä tekijöistä sosiaalinen pääoma koostuu ja sen vaikutuksia työyhteisön toimintaan. Manka & Manka (2023, 177–178) ovat mm. tuoneet esiin, että tutkimusten mukaan työyhteisöjen sairastavuudella ja sosiaalisen pääoman määrällä on nähtävissä yhteyksiä. Paimion kaupungin yhtenä strategisena tavoitteena on sairauspoissaolojen vähentäminen, joten sosiaalisen pääoman tilaa ja kehittämistarpeita kannattaisi organisaatiossa selvittää.

Työhyvinvoinnin tilaa voidaan kartoittaa organisaatiossa mm. kehityskeskusteluissa ja työhyvinvointikyselyillä, joita toteutetaan Paimion kaupungin työntekijöille noin kerran vuodessa. Esihenkilöiltä ja luottamushenkilöiltä kysyttiin, että pitäisikö niiden lisäksi olla käytössä muitakin menetelmiä. Valmiista menetelmävaihtoehdoista pyydettiin valitsemaan korkeintaan kaksi menetelmää (kuva 14).



Kuva 14. Työhyvinvoinnin kartoittamismenetelmät

Vastausten perusteella totean, että työhyvinvoinnin kartoittamisessa toivotaan tietoa henkilöstön työhyvinvointiin liittyen nykyistä käytäntöä useammin. Useammin kuin kerran vuodessa toteuttavat ketterät työhyvinvointikyselyt oli eniten kannatettu menetelmä luottamushenkilöiden keskuudessa (50 %) ja esihenkilöiden keskuudessa se oli toiseksi kannatetuin (35 %) menetelmä. Fiilis-kyselyt nousi kolmanneksi parhaaksi menetelmäksi molemmissa ryhmissä.

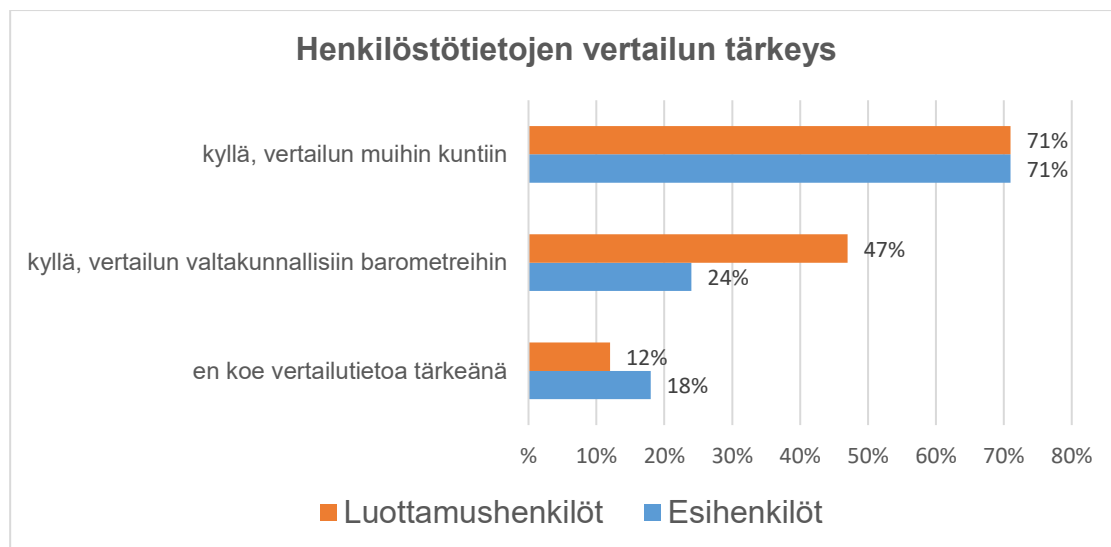
Esihenkilöiden keskuudessa tulevaisuuden osaamiskartoitus sai eniten kannatusta (41 %), joka tukee edellisen kysymyksen esihenkilöiden vastauksissa esiin tullutta osaamistarpeiden selvittämisen mittaamistavoitetta. Luottamushenkilöt eivät nähneet osaamistarpeiden selvittämistä edellisessä kysymyksessä tärkeänä, mutta työhyvinvoinnin kartoittamismenetelmänä se nähtiin toiseksi tärkeimpänä menetelmänä (44 %). Vähiten tärkeinä menetelminä nähtiin molemmissa ryhmissä asiakastyytyväisyyskyselyt ja fysiologiset mittaukset.

Esihenkilöiden avoimissa vastauksissa oli muuna vaihtoehtona ehdotettu myös useammin toteutettavaa menetelmää:

”Face to Face - keskustelut, jotka ovat kevyempiä kuin varsinaiset kehityskeskustelut. Siksi niitä myös voisi olla useammin kuin kerran vuodessa.”

”Ei ole tarvetta muille.”

Molemmilta vastaajaryhmiltä kysyttiin ”koetko tärkeänä organisaation henkilöstötietojen vertailemisen?” Vaihtoehtoina annettiin vertailu muihin kuntiin, valtakunnallisiin barometreihin tai en koe vertailutietoa tärkeänä (kuva 15).



Kuva 15. Henkilöstötietojen vertailun tärkeys

Sekä esihenkilöiden että luottamushenkilöiden keskuudessa 71 % vastaajista koki tärkeänä henkilöstötietojen vertailemisen muiden kuntien tietoihin. Luottamushenkilöt pitivät vertailua valtakunnallisiin barometreihin tärkeämpänä kuin se koettiin esihenkilöiden keskuudessa. Luottamushenkilöistä 18 % ja esihenkilöistä 12 % ei kokenut vertailutietoa ollenkaan tärkeänä.

Kyselyn viimeisellä kysymyksellä kartoitettiin henkilöstöanalytiikkaan liittyviä tarpeita. Kysymykseen vastattiin avoimella vastauksella ja kysymystä ei ollut asetettu pakollisesti vastattavaksi. Esihenkilöiltä vastauksia saatiin 10 kpl ja luottamushenkilöiltä 9 kpl.

Kysymystä pohjustettiin henkilöstöanalytiikan määritelmällä: ”Henkilöstöanalytiikalla tarkoitetaan tietoon perustuvaa lähestymistapaa, kun tehdään henkilöstöön liittyviä päätöksiä. Henkilöstöanalytiikassa käytetään eri työkaluja sekä teknologioita ja tavoitteena on tuottaa laadukasta sekä analysoitua tietoa päätöksenteon avuksi.” ja vastaajilta kysyttiin: ”Minkälaista henkilöstöanalytiikkaa henkilöstödatasta pitäisi mielestäsi tehdä, jotta sitä voitaisiin käyttää tiedolla johtamisessa (henkilöstö- ja työkyvyn johtamisen näkökulmasta) ja se tukisi tehtävääsi esihenkilönä/luottamushenkilönä?”

Esihenkilöiden kahdessa vastauksessa toivottiin tietoa saamaa työtä tekevien työmäärän vertailusta.

”Samaa työtä tekevien määrä ja yhteistyön tekemisen/tuen jakamisen kokemus työntekijöiden kesken.”

”Saada esille työssäjaksamiseen liittyvien osa-alueiden painotuseroja. Organisaation sisällä samantyyppisiä työtehtävien tekevien ”työtaakan” vertailu. Oleellista olisi saada tietoa myös vaihtuvuuteen (poislähtevät) motiiveista - johtuiko lähteä työpaikan olosuhteista vai ulkoisista tekijöistä.”

Kolmessa vastauksessa tulee esille lähtöhaastatteluiden tärkeys ja henkilöstön sitoutuminen.

”Vertailutieto on minusta aina tärkeää ja varsinkin vertaaminen oman organisaation sisällä aikaisemmin tehtyihin kyselyihin. Siksi olisi tärkeää, että kyselyt ovat vertailukelpoisia aiempien toteutettujen kanssa. Lähtöhaastattelujen toteuttaminen on hyvä asia ja toivottavasti se saadaan liikkeelle.”

”Henkilöstöanalytiikka-käsite minulle vieras, törmään siihen mielestäni luultavasti nyt vasta tämän kyselyn yhteydessä. En osaa oikein vastata tähän. Ehkä kiinnostaisi tietää, mikä Paimion kaupungin työympäristössä vaikuttaa siihen, että kaupungille haetaan töihin ja mikä saa henkilön pysymään meillä.”

Kahdessa vastauksessa kiinnitettiin huomioita kaupunkiorganisaation sisällä oleviin eroihin.

”Kun tietoa kerätään ja analysoidaan koko kaupungin henkilöstön tasolla, tulokset ovat väistämättä vain hyvin yleisluontoisia eivätkä anna toimipistekohtaisesti hyödyllistä tietoa. Pienissä yksiköissä ketterät kyselyt ovat tarkoituksenmukaisempia.”

”Palautumisen näkökulma enemmän esiin: koulupuolella on selvät kuormitushuiput - miten näistä ihmiset palautuvat ja miten palautumista voisi edistää. Lisäksi eri hallintokuntien tilanne on erilainen: eivät ihan yhteismitallisia.”

Esihenkilötyön mittaaminen, työntekijöiden näkemyksen huomioon ottaminen ja työhyvinvoinnin kokonaisuuden mittaaminen tulevat esiin yksittäisissä vastauksissa.

”Esihenkilön suorien alaisten lkm:n korrelaatio sosiaaliseen vuorovaikutukseen & työhyvinvointiin (auttaa harkitsemaan organisaation rakenteita); esihenkilötyöhön tyytyväisyyden mittaaminen ja kehittämis ehdotukset (missä on syytä kehittää toimintaa); omien alaistaitojen arviointi ja kehittämiskohteet.”

”Työntekijöiden kuuleminen, mitä he itse toivovat.”

”Henkilön työkyvyn ja työtyytyväisyyden kokonaistilanteen kuvaus.”

”En osaa sanoa.”

Esihenkilöiden vastauksissa tuotiin esille myös vertailutiedon merkitys aikaisempiin kyselyihin, ketterät kyselyt sekä palautumisen mittaaminen. Kootusti esihenkilöiden vastauksissa korostuu organisaation eri toimialojen tai yksiköiden erilaisuuden huomioiminen henkilöstötietojen raportoinnissa. Lisäksi tuotiin esille tarve tietää, että miksi organisaatiosta irtisanoudutaan.

Luottamushenkilöiden vastauksissa toivotaan työn imuun vaikuttavien tekijöiden mittaamistavoitteita, kuten osaamisen ja työhön liittyvien voimavarojen mittaamista.

”Mittaamalla henkilöstön motivaatiota, osaamista ja suorituksia sekä sitoutumista, saadaan hyvä pohja kehittää työyhteisössä hyvän työntekemisen henkeä ja luoda oma-aloitteista ja aktiivista aikaansaamista. Avoin vuorovaikutus. Arvostetaan työntekijää, ohjataan ja autetaan tarvittaessa.”

”Työn tehokkuuteen, osaamiseen ja sen vahvistamiseen, johtamiseen, esihenkilötyöhön liittyvää.”

”Osaamisen taso, mielenkiinnon kohteet, halu kehittyä / kehitysuunta”

Lisäksi vastauksissa tulee esille varhaisen tuen tarve, sosiaalisen pääoman mittaaminen ja työn kuormittavuuden arviointi.

”Ikääntyvien työntekijöiden tukeminen. Paljon sairastavien työntekijöiden tukeminen, että oikeasti tiedetään, millaista apua hän tarvitsee pysyäkseen hyvässä työkunnossa. Esimiehen asiallinen puuttuminen tilanteeseen. Työyhteisö, jossa on kitkaa, aiheuttaa paljon sairauspoissaoloja. Inhimillisuus.”

”Työn kuormittavuus, työtyytyväisyys, lähtevien työntekijöiden haastattelu, työntekijöiden palaute esimiestyöstä, koska minusta

työntekijöiden fiiliksiä kysytään liian harvoin ja esimiehetkin menevät jonkin verran mutu-tuntumalla.”

”Ylityökuormasta tietoa, lisäresurssoinnin tarvetta (onko paljon sijaisia tarvittu ja miksi), onko osaamisvajetta (koulutustarve?)”

”Tilastoitua ja taulukoitua.”

”En osaa sanoa.”

”Mahdollisimman selkeää.”

Luottamushenkilöiden vastauksissa tulee eniten esille henkilöstön osaamisen sekä työyhteisöjen toimivuuden kartoittamisen tarve. Lisäksi tuodaan esille esihenkilötyön arvioinnin tarvetta.

Kyselylomakkeen viimeistä kysymystä laadittaessa tiedostettiin, että henkilöstöanalytiikka ei käsitteenä ole kovin laajasti tunnettu ja, että sen avaaminen napakasti ymmärrettäväksi on haastavaa. Tämän takia kysymystä ei laitettu pakollisesti vastattavaksi, jotta vastaaja voi halutessaan jättää sen tyhjäksi. Esihenkilöistä kysymykseen vastasi 10 henkilöä (58,8 %) ja luottamushenkilöistä 9 henkilöä (52,9 %), kun molemmissa ryhmissä kyselyyn vastasi kokonaisuudessaan 17 henkilöä.

Henkilöstöanalytiikkaa pidetään usein ns. raketitieteenä, jonka osaaminen on vain analyytikkojen hallussa. Henkilöstöanalytiikkaa voidaan oppia hyödyntämään organisaation kehittämisessä ja päätöksenteossa. Kiinnostus asiayhteyksien ymmärtämiseen sekä vastausten etsimiseen on jo hyvä alku organisaation analytiikkaprosessien käynnistämiseen. (Saramies & Törnroos 2021,176.) Selvityksessä kuntien tiedolla johtamisen tilasta tulee esille, että varsinkin pienemmissä kunnissa raportoinnissa ja analytiikassa on vielä kehitettävää, jotta raportoinnin avulla voitaisiin enemmän ennakoita ja ennustaa tulevaa pelkän menneen kuvaamisen sijaan. Selvityksessä on arvioitu, että suuremmat kaupungit panostavat enemmän tiedon hallintaan, josta johtuu raportoinnista saatavan tiedon parempi ajantasaisuus. (Kivimäki ym. 2023, 18.) Henkilöstödatan yhdistäminen organisaation muihin datalähteisiin on henkilöstöanalytiikan ydintä (Saramies & Törnroos 2021,31). Henkilöstödatan yhdistäminen talouden ja toiminnan suunnitteluun tuo hyödyllistä tietoa tiedolla johtamisen tueksi (Näsänen ym. 2021, 10).

Henkilöstöanalytiikkaa ja sen käyttämistä tiedolla johtamisen tukena ei ole vielä yleisesti tunnustettu kuntaorganisaatioissa ja todennäköisesti se on yksi syy, jonka takia henkilöstöanalytiikkaan liittyvistä tarpeista ei tullut selkeitä vastauksia kysymykseen. Yhdestä vastauksesta on löydettävissä HR-mittari:

”Esihenkilön suorien alaisten lkm:n korrelaatio sosiaaliseen vuorovaikutukseen & työhyvinvointiin (auttaa harkitsemaan organisaation rakenteita); esihenkilötyöhön tyytyväisyyden mittaaminen ja kehittämissuositukset (missä on syytä kehittää toimintaa); omien alaistaitojen arviointi ja kehittämiskohteet.”

Vastauksessa esitetään organisaatorakenteen tarkastelua mittamalla esihenkilöiden suorien alaisten määrän vaikutusta yksikön sosiaaliseen vuorovaikutukseen ja työhyvinvointiin.

Kysymyksen muotoilulla selittävämmäksi ja selkeämmäksi olisi voinut mahdollisesti saada enemmän vastauksia henkilöstöanalytiikkaan liittyvistä tarpeista, joista olisi voinut johtaa HR-mittareita.

6.2 Kyselytutkimuksen tulosten yhteenveto

Henkilöstövoimavarojen mittaaminen nähtiin tärkeänä sekä esihenkilöiden että luottamushenkilöiden keskuudessa ja tietoperustaisen päätöksenteon avuksi halutaan aikaisempaa enemmän tietoa organisaation henkilöstön tilasta. Molemmat vastaajaryhmät kokivat tarvitsevänsä eniten tietoa ylitöiden määristä, henkilöstön osaamisesta ja työajan jakautumisesta. Esihenkilöiden tarpeet painottuvat eniten ylitöiden määrien ja luottamushenkilöillä henkilöstön osaamisen mittaamiseen tarvittavan datan keräämiseen.

Työhyvinvoinnin kehittämistä kannattaa organisaatiossa lähteä toteuttamaan osa kerrallaan ja kyselyssä kartoitettiin tärkeimpiä mittaamistavoitteita. Työn imuun vaikuttavien tekijöiden mittaaminen nousi selkeästi tärkeimmäksi tavoitteeksi esihenkilöiden vastauksissa. Luottamushenkilöiden vastauksissa koettiin tärkeimpinä työn imuun vaikuttavien tekijöiden mittaaminen ja työhyvinvointia lisäävien tekijöiden kartoittaminen. Lisäksi luottamushenkilöt näkevät tärkeänä sosiaalisen pääoman tilan selvittämisen ja esihenkilöt henkilöstön osaamistarpeiden selvittämisen.

Työhyvinvoinnin kartoittamismenetelmiksi tarvitaan molempien vastaajaryhmien mielestä nykyistä ketterämpiä ja nopeampia menetelmiä. Organisaation henkilöstötietojen vertaaminen etenkin muiden kuntien tietoihin nähtiin tärkeänä. Henkilöstöanalytiikan tarpeisiin liittyvä avoin kysymys osoittautui vieraaksi ja siihen ei saatu kyselyssä selkeitä vastauksia.

6.3 Kaupunkien käytössä olevien mittarien kartoittaminen

Tapaustutkimus ja triangulaatio ovat lähellä toisiaan. Triangulaatiota voidaan käyttää tutkimustulosten vahvistamiseen sekä paremman otteen saamiseen tutkittavasta ilmiöstä käyttämällä eri menetelmiä. (Kananen 2013, 33–34.) Eri-laisten näkökulmien saamiseksi työhyvinvoinnin mittaamisen haettiin vertailutietoa muiden kaupunkien käytännöistä. Benchmarking-menetelmää voidaan käyttää esimerkiksi silloin, kun halutaan tutkia organisaatioita, jotka ovat onnistuneet parantamaan toimintojaan tutkimuksen kohteena olevalla alueella. Benchmarkingin avulla voidaan oppia jotain uutta sekä löytää uusia toimintatapoja, jotka ovat sovellettavissa omaan organisaatioon. (Ojasalo ym. 2021, 186.) Eri-laisten olemassa olevien aineistojen hyödyntäminen on aineistotriangulaatiota, jonka käyttäminen tapaustutkimuksessa on yleistä (Kananen 2013, 34). Benchmarkingilla tavoiteltiin tietoa muilla kaupungeilla käytössä olevista HR-mittareista etsimällä kaupunkien julkisia henkilöstöjohtamiseen liittyviä asiakirjoja.

Tietoa etsittiin satunnaisotantana kaupunkien verkkosivuilta sekä Googlen hakukoneella käyttämällä hakusanoina henkilöstökertomusta ja -raporttia sekä henkilöstöstrategiaa. Työhyvinvoinnin johtamiseen liittyviä tunnuslukuja sisältäviä dokumentteja löytyi Pietarsaaren, Porin, Seinäjoen ja Turun kaupungeilta. Koonti tarkastelluissa kaupungeissa käytössä olevista mittareissa on taulukossa 3. Mittarien tarkemmat tavoitteet on lukumääräisesti määritelty vain kahdessa kaupungissa, Turussa ja Seinäjoella.

Taulukko 3. Pietarsaaren, Porin, Seinäjoen ja Turun kaupunkien käytössä olevat mittarit työhyvinvoinnin ja osaamisen johtamisessa.

Kehittämistavoite	Käytettävät mittarit			
	Pietarsaari	Pori	Seinäjoki	Turku
Työhyvinvoinnin johtaminen	Henkilöstökysely, pidettyjen kehityskeskusteluiden määrä, läsnäolo/sairauspoissaolo	Terveysprosentti, terveysperusteiset poissaolot (pv ja %), tapaturmataajuus, varhaisen tuen keskustelujen toteuma %, työolojen arviointien toteuma %, työhyvinvointikyselyn tulokset, työterveyshuollon kustannukset.	Työkyvyttömyyskustannusten osuus alle 5 %, henkilöstökyselyn NPS-indeksi yli 10, vakituisen henkilöstön osuus 80 % henkilömäärästä, yli 85 % htv.	Työyhteisö on yhteistyökykyinen, ajan tasalla pito ja tiedonjakaminen, työyhteisön tuki lähijohtajalle >=edellinen kysely. Työpaineita paljon/hallintaa vähän, työmäärän lisäntyminen, koenut vakivalta- tai uhkatilanteita asiakkaan taholta, on itse kokenut työpaikkakiusaamista < edellinen kysely. Perustehtäväni ja vastuuni ovat selkeät, koen tekeväni merkityksellistä työtä, Kyllä-vastauksia 75 %.
Osaamisen johtaminen	Samat kuin edellä	Esihenkilöiden valmennukseen ja koulutukseen osallistuneiden määrät, käytyjen kehityskeskustelujen määrä/vuosi, henkilöstökyselyjen tulokset, ajantasainen koulutus-suunnitelma ja -ohjelma, henkilöstön koulutukseen osallistumisen/vuosi, koulutuspalautteiden keskiarvo, sisäiset rekrytoinnit/vuosi, toteutuneet työkierrot/vuosi.	Koulutuspäivien lukumäärä	Tavoite- ja kehityskeskustelulomakkeissa on merkintä työn, kehittymisen ja uusiutumisen keskustelusta >= edellisen vuoden merkintöjen määrää. Koulutukseen osallistuneiden % = > 85 %. Henkilöstökoulutuspäivien määrä koko henkilöstö, vähintään 3 päivää/hlö. Kokeus täydennyskoulutuksen riittävästä, 75 % henkilöstöstä kokee, että koulutus on riittävää.

Työhyvinvoinnin johtamisessa toistuu kaikissa tarkastelluissa kaupungeissa joko henkilöstökysely tai työhyvinvointikysely ja osaamisen johtamisessa Pietarsaarta lukuun ottamatta koulutuspäivien määrä.

Pietarsaaren kaupungissa henkilöstöpolitiikka sisältyy kaupungin strategiaan vuosille 2017–2025. Henkilöstöpolitiikka sisältää yhteenvedon kehittämisalueilta ja ehdotettavista mittareista. (Pietarsaaren kaupungin strategia 2017, 25.) Pietarsaaren kaupungin henkilöstöraportti ei ollut saatavilla kaupungin verkkosivuilla. Porin kaupungissa on laadittu henkilöstöohjelma vuoteen 2030 ja siinä on määritelty tavoitteet henkilöstön osaamiseen ja hyvinvointiin. Tavoitteiden toteutumista seurataan ja arvioidaan henkilöstöraportissa vuosittain. (Porin kaupunki 2023, 4 ja 29–31.) Sekä Pietarsaassa että Porissa mittarit on määritelty, mutta lukumääräisiä tavoitteita ei ole esitetty.

Seinäjoen kaupungin henkilöstöön liittyvät mittarit toimenpiteineen on määritelty kaupunkistrategian hyvän johtamisen ja tasapainoisen talouden osiossa. Mittareita on neljä ja koulutuspäivien lukumäärää lukuun ottamatta mittareissa on määritelty lukumääräinen tavoite. (Seinäjoen kaupunki 2022, 17.) Turun kaupungin henkilöstöstrategia sisältää perinteisten tunnuslukujen lisäksi sekä sosiaaliseen pääomaan että työn imun kokemiseen liittyviä mittareita ja mittareille on määritelty lukumääräiset tavoitteet (Turun kaupungin henkilöstöstrategia 2022, 5 ja 7).

Benchmarkingin avulla tavoitteena oli löytää kuntaorganisaatioita, jotka ovat onnistuneet parantamaan henkilöstön työhyvinvointia ja tutkia mitä työhyvinvoinnin mittareita tällaisilla organisaatioilla on käytössään. Tiedon löytyminen kaupunkien verkkosivuilta osoittautui haastavaksi. Pietarsaaren kaupunki on uutisoinut tänä keväänä, että työntekijöiden työhyvinvointi on viimeisimmän työhyvinvointikyselyn perusteella nousussa. Pietarsaari on käyttänyt Kevan kyselyä, jonka käyttäminen mahdollistaa tulosten vertailun muihin kuntiin ja vertailutiedon mukaan Pietarsaaren työhyvinvoinnin tulos on hyvä. (Pietarsaaren kaupunki 2024.) Turun kaupungin henkilöstöraportin mukaan Turussa esimerkiksi sairauspoissaolot ovat vähentyneet selvästi vuoteen 2022 verrattuna (Turun kaupungin henkilöstöraportti 2023, 4).

Turun kaupungin henkilöstöstrategia oli satunnaisotannassa ainut esiin tullut suunnitelma, joka sisälsi tarkemmat mittarit tavoitteineen. Vertailutiedon täydentämiseksi haastateltiin Turun kaupungin henkilöstöjohtajaa, jolle esitettiin kysymykset:

- Miten Turussa on päädytty siihen, mitkä Kunta10:n ja kaupungin oman välikyselyn kysymyksistä nostetaan mittareiksi?
- Miten mittarien tavoiteluvut on määritelty?
- Tehdäänkö Turun kaupungissa HR-analytiikkaa?

Turun kaupungin henkilöstöstrategia on koko kaupungin strategiaa täydentävä ohjausasiakirja. Henkilöstöstrategiassa olevat mittarit on määritelty HR-johtoryhmässä, johon kuuluu myös henkilöstön edustajia. Turun kaupungin henkilöstöjohtajan mukaan henkilöstön edustajia kannattaa kuulla sekä ottaa mukaan työhyvinvoinnin kehittämiseen ja tavoitteiden määrittelyyn. HR-johtoryhmässä mitattaviksi asioiksi on valittu ainoastaan sellaisia joita voidaan mitata eli asioita, joihin saadaan mittari. Tavoitelukujen määrittely perustuu HR-johtoryhmässä olevaan pitkään kokemukseen, jonka avulla on voitu määrittää mittareille kunnianhimoiset, mutta realistiset määrälliset tavoitteet. (Valtonen 2024.)

Turussa henkilöstöpalveluiden käytössä on resursseja, jotka mahdollistavat ajantasaisten raporttien tuottamisen esimerkiksi esihenkilöiden käyttöön. ”Pääideana on, että tiedon saanti sitä tarvitseville on automatisoitu niin, että kenenkään ei tarvitse niitä manuaalisesti tuottaa.” Turun kaupungin varhaiskasvatuspalvelut on pilotoinut Kevan Pulssi-palvelua ja siitä saatujen kokemusten perusteella palvelua tullaan organisaatiossa laajentamaan. (Valtonen 2024.)

6.4 Vertailutiedon kartoittamisen yhteenveto

Vertailutietoa muiden kaupunkien käytössä olevista työhyvinvoinnin mittareista ei satunnaisotannassa käytetyillä hakusanoilla löytynyt tarpeeksi. Mittareita löytyi neljän kaupungin strategia-asiakirjoista ja yhdessä oli määritelty mittareille lukumääräisiä tavoitteita. Mittareina toistuivat henkilöstölle tehtävät kyselyt sekä koulutuspäivien määrät. Kolmessa kaupungissa neljästä oli laadittu

henkilöstöpolitiikka, ohjelma tai -strategia. Turun kaupungin henkilöstöstrategia on löydettyistä asiakirjoista sisällöltään laajin ja se sisältää perinteisten tunnuslukujen lisäksi työn voimavaroja mittaavia tunnuslukuja, joille on määritelty lukumääräiset tavoitteet.

Turun kaupungin henkilöstöjohtajan haastattelusta saatu tieto vahvistaa työhyvinvoinnin mittareiden mittaamisen liittymistä organisaation strategiaan tavoitteisiin sekä tavoitteiden ja mittareiden määrittämisessä tarvittavien erilaisten näkökulmien hyödyllisyyden. Turun kaupungin henkilöstöstrategiaan valitut mittarit ovat linjassa Paimion kaupungin esihenkilöille ja luottamushenkilölle suunnatun kyselytutkimuksen tulkintojen kanssa.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

7.1 Johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli uusien HR-mittareiden löytäminen työhyvinvoinnin johtamiseen. Tarve mittareiden selvittämiseen perustui toimeksiantajaorganisaation strategiaan tavoitteisiin työhyvinvoinnin kehittämisestä tiedolla johtamisen avulla. Opinnäytetyön tavoitteen määrittely tuli organisaation henkilöstöpäälliköltä, mutta aiheeseen perehtyminen osoitti, että työhyvinvoinnin kehittämisen mittareiden määrittäminen ei ole vain henkilöstöhallinnon tehtävä vaan tarvitaan myös organisaation johdon, esihenkilöiden sekä kuntaorganisaatiossa luottamushenkilöiden näkemystä. Työhyvinvoinnin kehittäminen olisi tutkimustiedon mukaan vaikuttavampaa, jos kehittämisessä kuultaisiin myös organisaation henkilöstön näkemyksiä siitä, miten työhyvinvointia voitaisiin parantaa, mutta tässä opinnäytetyössä henkilöstön näkemysten kartoittaminen ei aikataulullisesti ollut mahdollista. Henkilöstön edustajien mukaan ottamista mittareiden ja tavoitteiden määrittelyyn piti tärkeänä myös Turun kaupungin henkilöstöjohtaja.

Toimeksiantajaorganisaatiossa työhyvinvoinnin tiedolla johtamisen prosessi on aloitettu määrittelemällä työhyvinvoinnin parantaminen strategiseksi tavoitteeksi, joten organisaatiossa on ymmärretty henkilöstön työhyvinvoinnin merkitys, kun tavoitetilana on laadukkaiden palveluiden tuottaminen. Opinnäytetyön tavoite kohdistuu Kososen (2019, 3. luku) tiedolla johtamisen prosessin

toiseen vaiheeseen sekä Listenmaan (2023, 189) tiedolla johtamisen kuuden ydinosa-alueen pyramidissa tiedolla johtamisen arkkitehtuuri osa-alueeseen. Näihin tiedolla johtamisen prosessin vaiheisiin sisältyy tietotarpeiden määrittely ja tarvittavan mittariston rakentaminen ennen kuin voidaan siirtyä tiedolla johtamisen prosessissa seuraaviin vaiheisiin kohti analysoidun tiedon avulla tehtävää päätöksentekoa.

Työhyvinvoinnin mittaaminen ja mittaamisen avulla tehtävä kehittäminen edellyttää, että organisaatiossa on määritelty työhyvinvoinnin kehittämiseksi tavoitteet, joiden perusteella voidaan kartoittaa mitä tietoa tavoitteiden saavuttamisen mittaamiseen tarvitaan. Toimeksiantajaorganisaatio on määritellyt strategiset kehityskohteet strategiassaan vuosille 2023–2026, mutta kehittymisen arvioinnin mahdollistavat määrälliset tavoitteet puuttuvat. Näin ollen henkilöstötiedon käyttäminen jää kuvaavalle tasolle eikä kerätty ja raportoitu tieto todennäköisesti johda toimenpiteisiin.

Organisaation esihenkilöille ja luottamushenkilöille lähetetyn kyselyn avulla haettiin tarkentavia mittareita organisaation strategiassa määritellyille mittareille. Kyselyyn saatujen vastausten perusteella esihenkilöt pitivät tärkeimpänä työn imuun vaikuttavien tekijöiden mittaamista ja osaamistarpeiden selvittämistä. Luottamushenkilöt näkivät myös työn imuun vaikuttavien tekijöiden mittaamisen tärkeänä, ja sen lisäksi haluttiin kartoittaa työhyvinvointia lisääviä tekijöitä sekä sosiaalisen pääoman tilaa. Vastaukset ovat linjassa aikaisemman luvussa 2 käsitellyn tutkimustiedon kanssa, jonka mukaan työn imun kokemisella näyttäisi olevan merkittävää vaikutusta työhyvinvoinnin kokemiseen. Työntekijän osaamisen kartoittaminen suhteessa työtehtäviin on myös aikaisemman tutkimustiedon perusteella perusteltua, kun halutaan kiinnittää huomioita työntekijän hyvinvointiin. Sosiaalisen pääoman tilalla on ainakin yhden tutkimuksen mukaan nähty olevan mahdollisia yhteyksiä organisaation sairastavuuteen, joten myös sen mittaaminen on perusteltua toimeksiantajaorganisaatiossa, jossa halutaan vähentää sairauspoissaoloja. Mittaamalla edellä mainittuja työn voimavaroihin kuuluvia alueita voidaan kohdistaa kehittämistoimenpiteitä erityisesti työn voimavaroja lisääviin tekijöihin.

Kyselyn avulla kartoitettiin myös esihenkilöiden ja luottamushenkilöiden tarvitsemaa dataa päätöksenteon tueksi. Vastauksissa painottuvat eniten ylitöiden

määrät sekä henkilöstön osaamiseen ja työajan jakautumiseen liittyvän datan tarpeet. Ylitöiden määrää ja työajan jakautumista on perusteltua tarkastella esimerkiksi henkilöstöresurssien riittävyyden arvioimiseksi suhteessa kokonaistyömäärään sekä ylitöiden ja sairauspoissaolojen välisen yhteyden selvittämiseksi. Henkilöstön osaamiseen tarvittavaa dataa tarvitaan, jotta voidaan määritellä osaamisen kehittämisen tavoitteet sekä tarvittavat toimenpiteet. Organisaation nykytilan kartoittamisen perusteella uutta dataa tulisi organisaatiossa kerätä henkilöstön osaamisesta. Ylitöiden määrästä ja työajan jakautumisesta on saatavissa dataa henkilöstö- ja palkkahallinnon järjestelmästä.

Yksi hyvän mittarin määritelmä on, että johdon sekä esihenkilöiden tulee pitää sitä tärkeänä. Mittaamistavoitteissa tai päätöksenteon avuksi tarvittavasta datasta ei noussut merkittäviä eroja esihenkilöiden ja luottamushenkilöiden välillä. Päätutkimuskysymykseen ”mitä dataa organisaatiossa tulisi kerätä ja mitä mittareita tarvitaan strategiassa määriteltyjen tavoitteiden mittaamiseen työhyvinvoinnin johtamisessa?” saatiin vastauksena, että uutta dataa tulisi kerätä henkilöstön osaamisesta ja uudet työhyvinvoinnin mittarit olisivat työn imuun vaikuttavat tekijät, osaamistarpeiden selvittäminen, työhyvinvointia lisäävien tekijöiden kartoittaminen sekä sosiaalisen pääoman tila.

Työn imuun vaikuttavia tekijöitä ja työhyvinvointia lisääviä tekijöitä voidaan kartoittaa esimerkiksi henkilöstölle suunnatuissa kyselyissä tai kehityskeskusteluissa. Esihenkilöille ja luottamushenkilöille suunnatussa kyselyssä nousi esiin, että henkilöstön työhyvinvoinnin tilasta halutaan tietoa enemmän ja useammin ketterämpien työhyvinvointi- tai fiiliskyselyiden muodossa. Kevyempien menetelmien käyttöön ottaminen mahdollistaa nopeamman reagoinnin kyselyissä mahdollisesti nouseviin muutoksiin työhyvinvoinnin tilassa.

Hyvään tietojohdamiseen kuuluu, että tietoa kerätään oman organisaation lisäksi ulkoisista tietovarannoista ja kyselyssä kartoitettiin, että koetaanko organisaatiossa vertailutieto tärkeänä. Vertaamalla organisaation tietoja esimerkiksi toisten kuntien tietoihin voidaan löytää keinoja parantaa työhyvinvointia ja vertailutiedon raportointi nähtiin tärkeänä sekä esihenkilöiden että luottamushenkilöiden keskuudessa. Vertailutieto esitetään yleensä henkilöstöraportissa, jonka toteuttamista useammin kuin kerran vuodessa kannatti kyselyssä vain luottamushenkilöt.

Opinnäytetyössä kartoitettiin myös muiden kuntien käytössä olevia mittareita ja kartoituksessa tuli esiin, että mittarina käytetään yleisimmin joko henkilöstö- tai työhyvinvointikyselyä, jotka aiheeseen liittyvässä teorian tiedossa on useimmiten määritelty työhyvinvoinnin kartoittamismenetelmiksi. Määrittelemällä mittariksi pelkkä henkilöstö- tai työhyvinvointikysely ei voida arvioida tai kehittää toimintaa. Mittarin hahmottamisen vaikeuden syynä voi olla se, että aiheeseen liittyvässä tutkimustiedossakin käytetään sekaisin useita termejä kuten esimerkiksi tunnusluku, mittari tai mittaristo. Kartoitus toi esiin erilaisia tapoja toteuttaa määriteltyjen mittareiden tavoitteiden seuranta sekä henkilöstöraportointia. Eri nimikkeiden käyttäminen raportoinnissa ja erilaiset toteutustavat ovat mahdollisesti yksi syy siihen, että käyttämilläni hakusanoilla ei tullut enempää osuvia tuloksia kuntien suuresta määrästä huolimatta.

Yhdeksi uudeksi seurattavaksi mittariksi noussut työn imuun vaikuttavat tekijät pitää sisällään monia tekijöitä, joihin liittyviä kysymyksiä sisältyy useampia toimeksiantajaorganisaation käytössä olevaan työtyytyväisyyskyselyyn. Kaikkia työn imuun vaikuttavia tekijöitä ei kannata lähteä kehittämään kerralla, joten yksi tapa työhyvinvoinnin seuraamiseen voisi olla Turun kaupungin malli. Turun kaupungilla on käytössä Kunta 10-tutkimukseen liittyvä henkilöstölle suunnattu työhyvinvoinnin tilaa kartoittava kysely ja osasta sen sisältämistä kysymyksistä on johdettu työhyvinvoinnin tilaa seuraavia mittareita.

Toimeksiantajaorganisaation henkilöstötiedon nykytilan kartoitus toi esiin, että organisaatiossa kerätään jo paljon henkilöstöanalytiikkaa mahdollistavaa dataa, mutta määrälliset tavoitteet ja kehittämissuunnitelmat puuttuvat. Organisaatiossa olevaa dataa ja sen sijaintia järjestelmissä on tunnistettu tiedonhallintamalliin. Organisaatiossa kerättävästä datasta voidaan muodostaa päätöksenteossa tarvittavaa tietoa, mutta henkilöstöraportointi on kuvaavalla tasolla, jonka avulla tehdyt johtopäätökset eivät ole tiedolla johtamista. Tavoitteena tulisi olla ennustavan ja ohjaavan analytiikan käyttöönotto, jolloin tarvittavan ihmisen työn määrä ja kognitiivisten vinoumien mahdollisuus vähenee. Analysoidun tiedon saaminen osaksi päätöksentekoprosesseja vaati tiedolla johtamista. Henkilöstöanalytiikan hyödyntämiseksi tiedolla johtamisessa tulee kiinnittää huomioita strategisen ohjauksen lisäksi tiedolla johtamisen kulttuurin kehittämiseen ja tekniseen kyvykkyyteen kuuluvien osa-alueiden varmistami-

seen. Tiedon analysointiin tarvitaan osaamista sekä analytiikasta, että analysoitavan tiedon taustojen ymmärtämistä kokonaisuutena, joten pelkkien analytiikkatyökalujen hankinta ei ole riittävä keino mahdollistaa tiedolla johtamista.

7.2 Toimenpide-ehdotukset toimeksiantajalle

Organisaation strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi henkilöstöjohtamisessa tulisi pyrkiä työntekijäymmärrykseen sekä tarvittaessa työntekijäkokeumuksen parantamiseen, koska sillä on vahva yhteys asiakkaan saaman palvelun laatuun eli asiakaskokemukseen. Kehittämissuunnitelmana esitetään, että organisaatiossa laaditaan kaupunkistrategiaa täydentämään suunnitelma, jossa määritellään HR-mittareille määrälliset tavoitteet ja keinot tavoitteiden saavuttamiseksi.

Tämän opinnäytetyön tulosten perusteella mitaamistavoitteiksi nousivat työn imuun vaikuttavat tekijät, osaamistarpeiden selvittäminen, työhyvinvointia lisäävien tekijöiden kartoittaminen sekä sosiaalisen pääoman tila. Työn imuun vaikuttavista tekijöistä kannattaa Hakasen ym. (2021) tutkimustulosten perusteella mitata työn kehittävyttä ja monipuolisuutta sekä oman työn merkityksellisuuden kokemusta. Osaamistarpeiden selvittämiseksi tulisi kerätä dataa nykyisestä osaamisesta sekä työtehtävissä mahdollisesti tarvittavasta uuden oppimisen tarpeesta. Työhyvinvointia lisäävät tekijät ovat kunkin työntekijän subjektiivisia kokemuksia, joten niiden kartoittamiseen voisi työtyytyväisyyskyselyyn lisätä avoimen kysymyksen. Sosiaalisen pääoman tilaa kartoittavia kysymyksiä sisältyy työtyytyväisyyskyselyyn, joten niiden osalta riittää tavoitteiden määrittäminen. Organisaatiossa kannattaisi ottaa käyttöön Kevan julkisen sektorin asiakkaille tarjoama Pulssi-palvelu, jolloin esihenkilöillä olisi mahdollisuus seurata työntekijöidensä työkyvyn tilaa ajantasaisesti. Palvelun käyttöönotto mahdollistaa ajantasaisen tiedon saamisen esihenkilöiden käyttöön ilman manuaalista tietojen koostamista. Pulssi-palvelu vastaa myös kyselyssä esiin tulleeseen esihenkilöiden tarpeeseen saada enemmän yksikkökohtaista tietoa.

Tiedolla johtamisen onnistumiseksi tulisi varmistaa, että organisaatiossa on tietoperustaista päätöksentekoa tukeva kulttuuri, jonka edellytyksenä on esimerkiksi avoin ilmapiiri, jossa tiedon jakamiseen kannustetaan ja jakaminen

on psykologisesti turvallista. Tiedolla johtamisen kulttuurilla ja taidoilla on olennainen merkitys tiedolla johtamisen vaikuttavuuteen päätöksenteossa. Laadukkaan ja luotettavan tiedon saamisen varmistamiseksi osaksi päätöksentekoa helposti ja nopeasti tulisi organisaation tietoprosesseja kehittää edelleen. Tietojärjestelmissä olevan datan laatua tulisi arvioida ja tarvittaessa tehdä laadua parantavia toimenpiteitä. Tiedon johtamisella tulisi parantaa organisaation tiedonhallintaa ja sitä kautta varmistaa, että organisaatiossa oleva tieto on saatavilla sekä hyödynnettävissä koko tiedon elinkaaren ajan.

Henkilöstötiedolla johtamisen mahdollistamiseksi tulisi organisaatiossa huomioida, että datan valmistelu analysoitavaan muotoon, analysointi ja visualisointi päätöksentekoa varten vaatii henkilöresursseja, osaamista sekä teknisiä valmiuksia. Esimerkiksi HR-mittareista muodostettavien muuttujien valinta jonkin tutkittavan hypoteesin tarkastelemiseksi voi olla hankalaa ilman datatieteilijän apua (Saramies & Törnroos 2021, 227).

7.3 Luotettavuuden arviointi ja jatkotutkimusaihe

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää organisaation sisällä toteutetulla kyselyllä mitä henkilöstödataa ja HR-mittareita tarvitaan toimeksiantajaorganisaation strategisten tavoitteiden saavuttamiseen henkilöstöjohtamisen alueella. Tuloksien ja niistä tehtyjen johtopäätösten perusteella voidaan todeta, että opinnäytetyölle asetetut tavoitteet täyttyivät ja tutkimuskysymykseen saatiin vastaus. Tutkimusmenetelmänä käytetty sähköinen kyselylomake mahdollisti kysymysten esittämisen kaikille organisaation esihenkilöille sekä luottamushenkilöille, kun esimerkiksi haastattelun käyttäminen menetelmänä ei olisi ollut mahdollista 70 henkilölle. Kysely valikoitui tutkimusmenetelmäksi, koska tietoa haluttiin mahdollisimman suurelta joukolta esihenkilöitä ja luottamushenkilöitä.

Kyselyn luotettavuutta heikentäviä tekijöitä ovat, että ei ole tiedossa, kuinka hyvin vastaajat ovat perehtyneet henkilöstötiedolla johtamisen mahdollistavan analysoidun tiedon vaatimukseen tai kuinka vakavasti kysymyksiin vastaamiseen on suhtauduttu (Ojasalo ym. 2021, 121). Kyselylomakkeen laadinnassa pyrittiin varmistamaan kysymysten ymmärrettävyys mahdollisimman selkeillä ja yksiselitteisillä kysymyksillä. Tutkimuksen validiteetilla eli pätevyydellä tarkoitetaan käytetyn mittarin tarkkuutta mitata tutkittavaa kohdetta. Pätevyyttä

voidaan parantaa suunnittelemalla aineiston keruu huolellisesti sekä varmistamalla vastausten saaminen kysymysten avulla tutkimusongelmaan kattavasti. (Vilkkä 2021, luku 7: Määrällisen tutkimuksen arviointi.) Kyselylomakkeen onnistumisen varmistamiseksi opinnäytetyön tekeminen aloitettiin aiheeseen liittyvään teoriaan perehtymällä ja työn edetessä ei tullut vastaan, että kyselylomakkeessa olisi esimerkiksi käytetty vääriä käsitteitä tai määritelmiä. Kyselylomakkeet lähetettiin testattavaksi organisaatiossa kolmelle henkilölle ennen lähettämistä.

Kyselylomaketta laadittaessa oli mietittävä millä tasolla esimerkiksi työn imuun vaikuttavia tai työhyvinvointia lisäävät tekijöitä kartoitetaan, koska molemmat mittarit koostuvat useista tekijöistä. Koska kyselylomakkeen laadinnassa oli tavoitteena pitää kysely lyhyenä, jätettiin mittarit ylätasolle ja niitä ei pilkottu yksityiskohtaisten tekijöiden tasolle. Tarkempien mittareiden määrittäminen jää organisaation tehtäväksi.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli henkilöstöraportoinnin parantaminen työhyvinvoinnin johtamisen tueksi etsimällä uusia työhyvinvoinnin kehittämiseen tärkeitä mittareita. Tietoa työhyvinvoinnin tilasta tarvitsevat toimeksiantajaorganisaatiossa esihenkilöt ja luottamushenkilöt. Kysely lähetettiin kaikille molempiin ryhmiin kuuluville, joten tutkimuksen kohderyhmää voidaan pitää oikeana. Kyselyyn vastanneilla esihenkilöillä oli pitkää kokemusta esihenkilönä toimimisesta ja myös luottamushenkilöillä oli vastausten perusteella kokemusta esihenkilötyöstä, joten työhyvinvointi ja sen kehittäminen ei ole kummallekaan ryhmälle täysin vieras asia. Tuloksista tehtäviä johtopäätöksiä olisi voinut vahvistaa kartoittamalla tarvittavia HR-mittareita myös organisaation työntekijöiltä tai Turun kaupungin mallin mukaisesti työntekijöiden edustajilta, kuten esimerkiksi pääluottamusmiehiltä.

Tutkimuksen reliabiliudella tarkoitetaan tutkimuksen luotettavuutta niin, että tulokset eivät ole sattumanvaraisia ja mittaustulokset voidaan toistaa (Vilkkä 2021, luku 7: Määrällisen tutkimuksen arviointi). Tämä opinnäytetyö pohjautuu Paimion kaupungin strategisiin tavoitteisiin työhyvinvoinnin parantamisesta, joten tehty tutkimus ei ole yleistettävissä muihin organisaatioihin, mutta tulosten tulkinnoista voidaan saada viitteitä vastaavien organisaatioiden samankaltaisiin ongelmiin. Tiedolla johtaminen sekä analysoidun tiedon käyttäminen ovat

ajankohtaisia asioita ja myös kuntien päätöksentekoon kohdistuu enenevässä määrin paineita käyttää tutkittua tietoa päätöksenteon apuna. Tiedolla johtamisesta puhutaan paljon erilaisissa kuntien toimintaan liittyvissä tilaisuuksissa, joten tieto asiasta tulee todennäköisesti lisääntymään molemmissa tutkituissa ryhmissä. On todennäköistä, että jos kysely toistettaisiin samanlaisena esimerkiksi vuoden päästä tiedon lisääntymisellä olisi vaikutusta vastauksiin ja mahdollisia väärin ymmärryksestä aiheutuneita satunnaisvirheitä olisi vähemmän.

Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden arviointia tulisi tutkijan itse tehdä koko tutkimuksen toteuttamisen ajan ja luotettavuuden arvioinnin kohteena on sekä tutkija itse että tutkijan tekemät valinnat ja ratkaisut perusteluineen (Vilkkä 2021, luku 7: Tutkimuksen luotettavuus). Luotettavuutta tavoiteltiin tässä opinnäytetyössä käyttämällä mahdollisimman tuoreita lähteitä sekä pyrkimällä lähdekriittisyyteen. Luotettavuuden arvioinnissa tulisi tarkastella myös tutkijan puolueettomuutta eli tutkijan roolia tutkittavaan yhteisöön nähden (Vilkkä 2021, luku 7: Tutkimuksen luotettavuus). Tämän opinnäytetyön tekijä työskentelee toimeksiantajaorganisaatiossa, jonka sisällä kyselytutkimus on tehty ja sen vaikutusta tehtyihin tulkintoihin on pyritty vähentämään tulosten peilaamisella työhyvinvoinnin mittaamisesta löydettyyn aikaisempaan tietoon.

Opinnäytetyössä sivutaan henkilöstöanalytiikkaa pinnallisesti ja lähinnä tarvittavien mittarien määrittelyn näkökulmasta. Henkilöstöanalytiikan avulla saatavan syventävän tiedon mahdollisuutta henkilöstöjohtamisen kehittämisessä voisi vielä kartoittaa jatkotutkimuksella.

7.4 Lopuksi

Opinnäytetyössä kartoitettiin työhyvinvoinnin mittareita sekä työhyvinvoinnin mittaamiseen tarvittavaa henkilöstödataa ja aiheeseen perehtyminen syvensi käsitystäni koko tiedolla johtamisen prosessista, jossa mittareiden ja datan kartoittaminen on yksi, mutta aikaa sekä resursseja vaativa vaihe. Opinnäytetyössä oman oppimisen tavoitteena oli, että voin hyödyntää oppimaani tiedonhallinnan asiantuntijan tehtävässä, joka sisältää myös henkilöstöpalveluiden työtehtäviä. Tiedonhallinnan ja sähköisen arkistoinnin koulutukseen sisältyvän tietojohtamisen opintojakson aikana kiinnostukseni tiedolla johtamista kohtaan

sekä sen liittymistä tiedonhallintaan kasvoi entisestään ja tämän opinnäytetyön tekeminen lisäsi ymmärrystäni koko tietojohdamisen kokonaisuudesta.

Opinnäytetyöprosessi kesti kokonaisuudessaan melkein puolitoista vuotta joutuin siitä, että tein opinnäytetyötä vapaa-aikanani päivätyön lisäksi ja aloittaessani osa tutkintoon liittyvistä opinjaksoista oli vielä suoritusvaiheessa. Työ eteni kuitenkin koko ajan ja jälkeinpäin katsottuna pitkä ajanjakso antoi mahdollisuuden aiheeseen liittyvän kokonaisuuden kypsymiseen.

LÄHTEET

Aaltonen, T., Ahonen, P. & Sahimaa, J. 2020. Johda merkitystä. Helsinki: Alma Talent.

Andersen, M. 2017. Human capital analytics: the winding road. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance* 2. 133–136. Verkkolehti. Saatavissa: <https://www-emerald-com.ezproxy.xamk.fi/insight/content/doi/10.1108/JOEPP-03-2017-0024/full/html> [viitattu 27.4.2024].

Aura, O. & Ahonen, G. 2016. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Alma Talent.

Finto 2018a: tietojohtaminen. 2018. Suomalainen asiasanasto- ja ontologia-palvelu. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://finto.fi/tt/fi/page/t9> [viitattu 6.4.2024].

Finto 2018b: tieto. 2018. Suomalainen asiasanasto- ja ontologia-palvelu. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://finto.fi/tt/fi/page/t117> [viitattu 6.4.2024].

Finto 2018c: tiedolla johtaminen. 2018. Suomalainen asiasanasto- ja ontologia-palvelu. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://finto.fi/tt/fi/page/t90> [viitattu 6.4.2024].

Forma, P., Kaartinen, R. & Pekka, T. 2013. Strateginen työhyvinvointijohtaminen ja henkilöstöjohdon rooli kunta-alalla. Kevan tutkimuksia 1/2013. Helsinki: Keva. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://www.keva.fi/globalassets/2-tiedostot/ta-tiedostot/tyoelamapalvelut/tutkimus_strateginen_tyohyvinvointijohtaminen.pdf [viitattu 18.1.2024].

Hakanen, J. 2011. Työn imu. Helsinki: Työterveyslaitos. E-kirja. Saatavissa: <https://urn.fi/URN:ISBN:9789522618276> [viitattu 28.10.2023].

Hakanen, J., Bakker, A. & Turunen, J. 2021. The relative importance of various job resources for work engagement: A concurrent and follow-up dominance analysis. *BRQ Business Research Quarterly* 1–17. Verkkolehti. Saatavissa: <https://doi.org/10.1177/23409444211012419> [viitattu 4.4.2024].

Halonen, M., Kauppi, M., Mäkelä, L., Sipponen, J. & Laitinen, J. s.a. Työhyvinvoinnin tiedolla johtaminen sote-alalla. Työterveyslaitos. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/tyohyvinvoinnin-tiedolla-johtaminen-sote-alalla> [viitattu 8.10.2023].

Henkilöstöraportti. 2022. Paimion kaupunki. PDF-dokumentti. Päivitetty 27.3.2023. Saatavissa: <https://www.paimio.fi/tyo-ja-yrittaminen/kaupunkityonantajana/> [viitattu 14.3.2024].

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2018. Tutki ja kirjoita. 22. painos. Helsinki: Tammi.

Joki, M. 2021. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 7. uudistettu painos. Helsinki: Helsingin Kamari.

Kananen, J. 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kauhanen, J. 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä: Kehittämishjelman laatiminen. Helsinki: Helsingin Kamari Oy.

Kauhanen-Simanainen, A. 2020. Tietopolitiikalle kestävä suunta: Murroksen ajassa eteenpäin. Valtiovarainministeriön julkaisuja 2020:80. Helsinki: Valtiovarainministeriö. E-kirja. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-367-531-5> [viitattu 11.2.2024].

Kehusmaa, K. 2023. Merkitykselliset tavoitteet ja mittarit työyhteisön johtamiseen. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

Kela. 2024. Mielenterveysongelmat veivät jo yli 100 000 suomalaista pitkälle sairauspoissaololle vuonna 2023. WWW-dokumentti. Päivitetty 17.1.2024. Saatavissa: <https://www.kela.fi/tyonantajat-sairauspoissaolot-ajankoh- taista/5973700/mielenterveysongelmat-veivat-jo-yli-100-000-suomalaista-pit- kalle-sairauspoissaololle-vuonna-2023> [viitattu 4.2.2024].

Kivimäki, E., Listenmaa, J., Hellsten, P., Myllärniemi, J., Ahonen, O., Kasslin, H. & Virta, S. 2023. Tiedolla johtamisen tila kunnissa. Kypsyystasoselvitys. Valtiokonttorin julkaisuja/Tiedolla johtaminen 03/2023. Helsinki: Valtiokonttori. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://cdn.valtiokont- tori.fi/wordpress/2023/09/Tiedolla-johtamisen-tila-kunnissa-kypsyystasoselvi- tys-2023_valmis.pdf [viitattu 29.3.2024].

Kosonen, M. 2019. Tiedolla johtamisen käsikirja. Kaakkois-Suomen ammatti- korkeakoulu. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://digitalia.xamk.fi/tijoi/> [viitattu 11.2.2024].

Kulmala, S. & Shabeer, Z. 2022. Oppimisen johtaminen. Teoreettinen katsaus klassikoihin ja uudempiin malleihin. TYÖ 2030 – Työn ja työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelman raportti. Helsinki: Työterveyslaitos. E-kirja. Saatavissa: <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-391-032-4> [viitattu 28.2.2024].

Laihonen, H., Hannula, M., Helander, N., Ilvonen, I., Jussila, J., Kukko, M., Kärkkäinen, H., Lönnqvist, A., Myllärniemi, J., Pekkola, S., Virtanen, P., Vuori, V. & Yliniemi, T. 2013. Tietojohtaminen. Tampere: Tampereen teknillinen yli- opisto. E-kirja. Saatavissa: <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-15-3058-6> [viitattu 17.2.2024].

Lappi, T. 2022. Eron työuupumuksesta. Jaksamisen johtaminen työpaikoilla. Helsinki: Alma Talent.

Listenmaa, J. 2023. Laita tieto töihin-Tiedolla johtamisen käsikirja. Helsinki: Alma Talent.

Liukkonen, P. 2006. Työhyvinvoinnin mittarit. Menetelmät, eurot, päätelmät. Helsinki: Talentum Media.

Luukka, P. 2019. Yrityskulttuuri on kuningas. Mikä, miksi ja miten? Helsinki: Alma Talent.

Manka, M.-L., Hakala, L., Nuutinen, S. & Harju, R. 2010. Työn iloa ja imua - työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. Tampere: Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos Tampereen yliopisto. PDF-dokumentti. Saatavissa: http://lato.poutapilvi.fi/p4_kuntoutussaatio/files/391/tyhyopas_lopullinen.pdf [viitattu 15.10.2023].

Manka, M.-L. & Hakala, L. 2011. Henkilöstötunnusluvut johtamisen tukena. Tukea tuottavuuden ja työyhteisön hyvinvoinnin kehittämiseen. Tampere: Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos Tampereen yliopisto. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://julkaisut.kuntoutussaatio.fi/wp-content/uploads/henkilostotunnusluvut.pdf> [viitattu 23.1.2024].

Manka, M.-L. & Manka, M. 2023. Työhyvinvointi. 3. painos. Helsinki: Alma Talent.

Naumanen, P. 2023. Fokus työhyvinvoinnin johtamiseen: arviointi, kehittämisehdotukset, keinot ja menetelmät kehittämiseen. Vaasa: Fokus-hankkeen työryhmä.

Näsänen, J., Krause, R., Kukka, A. & Rusanen, M. 2021. Suositus henkilöstökertomuksen laadintaan. Helsinki: Kunta ja hyvinvointialueyönantajat KT. E-kirja. Saatavissa: <https://www.kt.fi/julkaisut-ja-oppaat/2021/suositus-henkilostokertomuksen-laadintaan> [viitattu 9.4.2024].

Ojanen, M. 2023. Positiivisen psykologian käsikirja. Helsinki: Basam Books.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2021. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.–7 painos. Helsinki: Sanoma Pro.

Oksanen, T. 2009. Workplace social capital and employee health. Turun yliopiston julkaisuja. Sarja 876. Turku: Turun yliopisto. PDF-julkaisu. Saatavissa: <https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/47617/AnnalesD876Oksanen.pdf> [viitattu 4.2.2024].

Paimion kaupunki. 2022. Paimion kaupungin strategia 2023–2026. PDF-dokumentti. Päivitetty 8.6.2022. Saatavissa: <https://www.paimio.fi/kaupunki-ja-hallinto/paatoksenteko/strategiat-ja-ohjelmat/> [viitattu 17.3.2024].

Pietarsaaren kaupungin strategia. 2017. Pietarsaaren kaupunki. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://jakobstad.fi/wp-content/uploads/2022/06/Pietarsaaren-kaupungin-strategia-2017-2.pdf> [viitattu 1.4.2024].

Pietarsaaren kaupunki. 2024. Työhyvinvointi saa edelleen hyvän arvosanan kaupungilla. WWW-dokumentti. Päivitetty 9.2.2024. Saatavissa: <https://pietarsaari.fi/2024/02/tyohyvinvointi-saa-edelleen-hyvan-arvosanan-kaupungilla> [viitattu 19.4.2024].

Porin kaupunki. 2023. Henkilöstöraportti 2022. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://pori.cloudnc.fi/download/noname/%7Bb57afd99-1363-4262-8070-7f3ffeaf0818%7D/2149434> [viitattu 1.4.2024].

Puolustusministeriö. 2021. Tavoitteena tietoylivoima: puolustushallinnon tietokonsepti. Helsinki: Puolustusministeriö. E-kirja. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-663-178-6> [viitattu 11.2.2024].

Ratia, M. 2022. Arvonluontia analytiikalla. Käsikirja analytiikan johtamiseen. Helsinki: Basam Books.

Rissanen, M. 2024. Ennakoi ja ehkäisen työkyvyn haasteita. Kevan koulutus työnantaja-asiakkaille 6.3.2024.

Saramies, J. & Törnroos, M. 2021. Henkilöstöanalytiikka: Mittaa ymmärrä menesty. Helsinki: Alma Talent.

Seinäjoen kaupunki. 2022. Seinäjoen kaupunkistrategia 2022–2029. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.seinajoki.fi/hallinto/paatokseteko/strategiat-ja-ohjelmat/> [viitattu 1.4.2024].

Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus s.a. Työhyvinvointi. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://stm.fi/tyohyvinvointi> [viitattu 9.4.2023].

Suonsivu, K. 2014. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. 2. painos. Helsinki: UNipress.

Työterveyslaitos. s.a. Sairauspoissaolot. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/teemat/tyoterveys/sairauspoissaolot> [viitattu 4.2.2024].

Stressi ja työuupumus. s.a. Työterveyslaitos. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/stressi-ja-tyouupumus> [viitattu 4.11.2023].

Turun kaupungin henkilöstöraportti 2023. 2024. Turun kaupunki. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://www.turku.fi/sites/default/files/atoms/files/henkilostoraportti_2023.pdf [viitattu 19.4.2024].

Turun kaupungin henkilöstöstrategia. 2022. Turun kaupunki. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://www.turku.fi/sites/default/files/atoms/files/henkilostostrategia_2022-2025.pdf [viitattu 1.4.2024].

Valtonen, S. 2024. Henkilöstöjohtaja. Haastattelu 18.4.2024. Turun kaupunki.

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita.

Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. 5. painos. Jyväskylä: PS-kustannus. E-kirja. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/xamk/9789523701731> [viitattu 17.4.2024].

WHO. 2019. Burn-out an "occupational phenomenon": International Classification on Diseases. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-international-classification-of-diseases> [viitattu 4.11.2023].

Kysely henkilöstöraportoinnista esihenkilöille

Organisaation strategiaa ja visiota tulisi tarkastella myös henkilöstön näkökulmasta. Henkilöstöjohtamisessa on tärkeää ymmärtää henkilöstöä ja heidän tekemää työtä. Ymmärrystä voidaan lisätä keräämällä dataa henkilöstöstä, kehittämällä mittareita strategisten tavoitteiden seuraamiseen sekä analysoimalla dataa tuottaa tietoa henkilöstöjohtamisen avuksi.

1. Montako vuotta olet toiminut esihenkilönä?

- 1–5 vuotta
- 6–10 vuotta
- 11–15 vuotta
- yli 15 vuotta

2. Koetko henkilöstövoimavarojen mittaamisen hyödylliseksi esihenkilötehtävän kannalta?

- kyllä
- en

3. Nykyisin Paimion kaupungin henkilöstöraportointi koostuu seuraavista tunnusluvuista: henkilöstön määrä, henkilötyövuodet, ikä- ja sukupuolirakenne, henkilöstön vaihtuvuus, rekrytoinnit, henkilöstökulut, eläkemaksut, työterveyshuollon kustannukset, poissaolot, sairauspoissaolot ja työtapaturmat, poissaolojen kustannukset ja kehittämiseen käytetyt voimavarat.

Onko sinulla käytössäsi mielestäsi tarpeeksi ja oikeanlaisia HR-mittareita johtamisen apuna?

- kyllä
- ei

4. Jos vastasit edelliseen kysymykseen, että nykyiset tunnusluvut eivät ole riittäviä, niin minkälaista henkilöstödataa mielestäsi pitäisi lisäksi kerätä päätöksenteon avuksi ja Paimion kaupungin strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi? Valitse seuraavista mielestäsi kolme tärkeitä mittaria.

- työajan jakautuminen
- ylitöiden määrät
- henkilöstön osaaminen, kuten esim. digiosaaminen
- työntekijöiden hakijakokemus
- työnantajakuva
- työturvallisuus ja riskien arviointi
- jotain muuta, mitä

5. Kuinka usein mielestäsi henkilöstön tilasta pitäisi raportoida?

- kuukausittain
 kolmannesvuosittain
 kerran vuodessa
 joku muu aikaväli, mikä?

6. Työhyvinvoinnin tutkimuksessa on nykyisin siirrytty työn psyykkisen rasittavuuden tai pahoinvoinnin mittaamisen sijasta työn iloa synnyttävien tekijöiden sekä työn voimavarojen tutkimiseen, joista muodostettujen tunnuslukujen avulla voidaan arvioida esimerkiksi työyhteisön toimintaa ja yhteisöllisyyttä.

Työhyvinvoinnin kehittämisessä ei kannata olla liian montaa kehitysasiasia yhtäaikaisesti, laita seuraavat mittaamistavoitteet omasta mielestäsi tärkeysjärjestykseen.

Sosiaalisen pääoman tila (mm. esihenkilöiden ja työntekijöiden välinen sekä työntekijöiden keskinäinen vuorovaikutus)	Valitse ▼
Työn imuun vaikuttavien tekijöiden mittaaminen (mm. työn sopiva haastavuus, kiinnostavuus, työssä kehittymisen mahdollisuudet, työn merkityksellisyys)	Valitse ▼
Tunnekokemuksen mittaaminen (mitä tunteita työntekijöillä työyhteisössä on)	Valitse ▼
Työhyvinvointia lisäävien tekijöiden kartoittaminen	Valitse ▼
Osaamistarpeiden selvittäminen	Valitse ▼
Palautumisen mittaaminen	Valitse ▼

7. Työhyvinvoinnin tilaa voidaan kartoittaa organisaatiossa mm. kehityskeskusteluissa ja työhyvinvointikyselyillä, joita toteutetaan Paimion kaupungin työntekijöille noin kerran vuodessa. Pitäisikö niiden lisäksi mielestäsi käyttää joitakin muita menetelmiä? Valitse alla olevasta listauksesta korkeintaan kaksi menetelmää.

- Ketterät työhyvinvointikyselyt (esim. esihenkilön tekemänä omalle henkilöstölleen useammin kuin kerran vuodessa)
 Fiilis -kyselyt
 Tulevaisuuden osaamiskartoitus
 Fysiologiset mittaukset (esim. Firstbeat)
 Asiakastytyväisyyskyselyt
 Joku muu, mikä?

8. Koetko tärkeänä organisaation henkilötietojen vertailemisen?

- kyllä, vertailun muihin kuntiin
- kyllä, vertailun valtakunnallisiin barometreihin
- en koe vertailutietoa tärkeänä

9. Henkilöstöanalytiikalla tarkoitetaan tietoon perustuvaa lähestymistapaa, kun tehdään henkilöstöön liittyviä päätöksiä. Henkilöstöanalytiikassa käytetään eri työkaluja sekä teknologioita ja tavoitteena on tuottaa laadukasta sekä analysoitua tietoa päätöksenteon avuksi.

Minkälaista henkilöstöanalytiikkaa henkilöstödatasta pitäisi mielestäsi tehdä, jotta sitä voitaisiin käyttää tiedolla johtamisessa (henkilöstö- ja työkyvyn johtamisen näkökulmasta) ja se tukisi tehtävääsi esihenkilönä?

Kysely henkilöstöraportoinnista luottamushenkilöille

Organisaation strategiaa ja visiota tulisi tarkastella myös henkilöstön näkökulmasta. Henkilöstöjohtamisessa on tärkeää ymmärtää henkilöstöä ja heidän tekemää työtä. Ymmärrystä voidaan lisätä keräämällä dataa henkilöstöstä, kehittämällä mittareita strategisten tavoitteiden seuraamiseen sekä analysoimalla dataa tuottaa tietoa henkilöstöjohtamisen avuksi.

1. Mikä on taustasi työelämässä?

- työntekijä
- yrittäjä
- muu

2. Onko sinulla kokemusta esihenkilönä toimimisesta?

- kyllä
- ei

3. Koetko henkilöstövoimavarojen mittaamisen hyödylliseksi luottamushenkilötehtävässä päätöksenteon apuna?

- kyllä
- en
- ei mielihpidettä

4. Nykyisin Paimion kaupungin henkilöstöraportointi koostuu seuraavista tunnusluvuista: henkilöstön määrä, henkilötyövuodet, ikä- ja sukupuolirakenne, henkilöstön vaihtuvuus, rekrytoinnit, henkilöstökulut, eläkemaksut, työterveyshuollon kustannukset, poissaolot, sairauspoissaolot ja työtapaturmat, poissaolojen kustannukset ja kehittämiseen käytetyt voimavarat.

Onko nykyisin käytössä olevat tunnusluvut mielestäsi riittäviä?

- kyllä
- ei
- ei mielihpidettä

5. Jos vastasit edelliseen kysymykseen, että nykyiset tunnusluvut eivät ole riittäviä, niin minkälaista henkilöstödataa mielestäsi pitäisi lisäksi kerätä päätöksenteon avuksi ja Paimion kaupungin strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi? Valitse seuraavista mielestäsi kolme tärkeitä mittaria.

- työajan jakautuminen
- ylitöiden määrät
- henkilöstön osaaminen, kuten esim. digiosaaminen
- työntekijöiden hakijakokemus
- työnantajakuva
- työturvallisuus ja riskien arviointi
- jotain muuta, mitä

6. Kuinka usein mielestäsi henkilöstön tilasta pitäisi raportoida?

- kuukausittain
- kolmannesvuosittain
- kerran vuodessa
- joku muu aikaväli, mikä?

7. Työhyvinvoinnin tutkimuksessa on nykyisin siirrytty työn psyykkisen rasittavuuden tai pahoinvoinnin mittaamisen sijasta työn iloa synnyttävien tekijöiden sekä työn voimavarojen tutkimiseen, joista muodostettujen tunnuslukujen avulla voidaan arvioida esimerkiksi työyhteisön toimintaa ja yhteisöllisyyttä.

Työhyvinvoinnin kehittämisessä ei kannata olla liian montaa kehitysasiaa yhtäaikaisesti, laita seuraavat mittaamistavoitteet omasta mielestäsi tärkeysjärjestykseen.

Sosiaalisen pääoman tila (mm. esihenkilöiden ja työntekijöiden välinen sekä työntekijöiden keskinäinen vuorovaikutus)	Valitse <input type="text"/>
Työn imuun vaikuttavien tekijöiden mittaaminen (mm. työn sopiva haastavuus, kiinnostavuus, työssä kehittymisen mahdollisuudet, työn merkityksellisyys)	Valitse <input type="text"/>
Tunnekokemuksen mittaaminen (mitä tunteita työntekijöillä työyhteisössä on)	Valitse <input type="text"/>
Työhyvinvointia lisäävien tekijöiden kartoittaminen	Valitse <input type="text"/>
Osaamistarpeiden selvittäminen	Valitse <input type="text"/>
Palautumisen mittaaminen	Valitse <input type="text"/>

8. Työhyvinvoinnin tilaa voidaan kartoittaa organisaatiossa mm. kehityskeskusteluissa ja työhyvinvointikyselyillä, joita toteutetaan Paimion kaupungin työntekijöille noin kerran vuodessa. Pitäisikö niiden lisäksi mielestäsi käyttää joitakin muita menetelmiä? Valitse alla olevasta listauksesta korkeintaan kaksi menetelmää.

- Ketterät työhyvinvointikyselyt (esim. esihenkilön tekemänä omalle henkilöstölleen useammin kuin kerran vuodessa)
- Fillis -kyselyt
- Tulevaisuuden osaamiskartoitus
- Fysiologiset mittaukset (esim. Firstbeat)
- Asiakastyytyväisyyskyselyt
- Joku muu, mikä?

9. Koetko tärkeänä organisaation henkilötietojen vertailemisen?

- kyllä, vertailun muihin kuntiin
- kyllä, vertailun valtakunnallisiin barometreihin
- en koe vertailutietoa tärkeänä

10. Henkilöstöanalytiikalla tarkoitetaan tietoon perustuvaa lähestymistapaa, kun tehdään henkilöstöön liittyviä päätöksiä. Henkilöstöanalytiikassa käytetään eri työkaluja sekä teknologioita ja tavoitteena on tuottaa laadukasta sekä analysoitua tietoa päätöksenteon avuksi.

Minkälaista henkilöstöanalytiikkaa henkilöstödatasta pitäisi mielestäsi tehdä, jotta sitä voitaisiin käyttää tiedolla johtamisessa (henkilöstö- ja työkyvyn johtamisen näkökulmasta) ja se tukisi tehtävääsi luottamushenkilönä?

300 merkkiä jäljellä

Saatekirje, kysely henkilöstöraportoinnista Paimion kaupungin esihenkilöille:

Hei,

Paimion kaupungin strategiassa on Henkilöstö & Osaaminen -alueella valittu yhdeksi kehittämiskohteeksi työhyvinvoinnin johtamisen kehittäminen ja yhdeksi menetelmäksi on valittu tiedolla johtaminen.

Ohessa on linkki kyselyyn, joka liittyy opinnäytetyöhöni ja jonka tavoitteena sellaisten uusien mittareiden löytäminen, joita tarvitaan Paimion kaupungin strategiassa määriteltyjen tavoitteiden mittaamiseen työhyvinvoinnin johtamisessa.

Tästä linkistä pääset vastaamaan kyselyyn: <https://link.webropolsurveys.com/S/6B547A92BDA539AB>

Paimion kaupunki on opinnäytetyöni toimeksiantaja ja tutkielman tuloksia voidaan hyödyntää henkilöstöraportoinnin parantamisessa. Henkilöstöraportoinnilla pyritään tuottamaan tietoa ylimmän johdon, esihenkilöiden ja päättäjien käyttöön, joten raportoinnin kehittämisessä tarvitaan asiantuntemustasi kaupungin esihenkilönä.

Kysely on suunnattu Paimion kaupungin johdolle ja esihenkilöille. Kaupunginvaltuutetuille lähetetään oma kysely. Kyselyyn vastataan anonyymisti ja vastaukset tulevat vain opinnäytetyöntekijän tietoon.

Vastausaikaa on kaksi viikkoa ja lomakkeen viimeinen palautuspäivä on 17.1.2024.

Suoritan ylempää ammattikorkeakoulututkintoa tiedonhallinnan ja sähköisen arkistoinnin koulutuksessa Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulussa ja teen opinnäytetyötä tiedolla johtamiseen liittyen.

Kiitän yhteistyöstä ja toivon, että ehdit vastata tähän noin 10–15 minuuttia aikaa vievään kyselyyn.

Annan mielelläni lisätietoa tai selvennyksiä kyselyyn liittyen satu.kalliomaki@paimio.fi

Lisätietoa henkilöstöraportoinnista löytyy myös KT:n suosituksesta: [Suositus henkilöstökertomuksen laadintaan | Kunta- ja hyvinvointialueyönantajat KT](#)

Hyvää uutta vuotta toivottaen,

Satu Kalliomäki
Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu, XAMK
Tiedonhallinta ja sähköinen arkistointi

Saatekirje, kysely henkilöstöraportoinnista Paimion kaupunginvaltuutetuille:

Hei,

Paimion kaupungin strategiassa on Henkilöstö & Osaaminen -alueella valittu yhdeksi kehittämiskohteeksi työhyvinvoinnin johtamisen kehittäminen ja yhdeksi menetelmäksi on valittu tiedolla johtaminen.

Ohessa on linkki kyselyyn, joka liittyy opinnäytetyöhöni ja, jonka tavoitteena sellaisten uusien mittareiden löytäminen, joita tarvitaan Paimion kaupungin strategiassa määriteltyjen tavoitteiden mittaamiseen työhyvinvoinnin johtamisessa.

Tästä linkistä pääset vastaamaan kyselyyn: <https://link.webropolsurveys.com/S/11DF422E01411D6D>

Paimion kaupunki on opinnäytetyöni toimeksiantaja ja tutkielman tuloksia voidaan hyödyntää henkilöstöraportoinnin parantamisessa. Henkilöstöraportoinnilla pyritään tuottamaan tietoa päätöksentekijöiden käyttöön, joten raportoinnin kehittämisessä tarvitaan asiantuntemustasi kaupungin luottamushenkilönä.

Kysely on suunnattu Paimion kaupunginvaltuutetuille ja linkki kyselyyn on lähetetty paimio.fi sähköpostiosoitteeseen. Kyselyyn vastataan anonyymisti ja vastaukset tulevat vain opinnäytetyöntekijän tietoon.

Vastausaikaa on kaksi viikkoa ja lomakkeen viimeinen palautuspäivä on 17.1.2024.

Suuritan ylempää ammattikorkeakoulututkintoa tiedonhallinnan ja sähköisen arkistoinnin koulutuksessa Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulussa ja teen opinnäytetyötä tiedolla johtamiseen liittyen.

Kiitän yhteistyöstä ja toivon, että ehdit vastata tähän noin 10–15 minuuttia aikaa vievään kyselyyn.

Annan mielelläni lisätietoa tai selvennyksiä kyselyyn liittyen satu.kalliomaki@paimio.fi

Lisätietoa henkilöstöraportoinnista löytyy myös KT:n suosituksesta: [Suositus henkilöstökertomuksen laadintaan | Kunta- ja hyvinvointialueuonantajat KT](#)

Hyvää uutta vuotta toivottaen,

Satu Kalliomäki
Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu, XAMK
Tiedonhallinta ja sähköinen arkistointi