

Henkilöstötuottavuuden johtaminen teollisuudessa

TYÖKAARI KANTAA – TUOTTAVAA TYÖHYVINVOINTIA
-HANKKEEN ALKUANALYYSIEN YHTEENVETO

Ossi Aura



Henkilöstötuottavuuden johtaminen teollisuudessa
TYÖKAARI KANTAA – TUOTTAVAA TYÖHYVINVOINTIA -HANKKEEN ALKUANALYYSIEN YHTEENVETO
Ossi Aura

ISSN 978-952-68651
ISBN 978-952-68651-5-7

Kustantaja Ossi Aura Consulting Oy
Helsinki 2019

Esipuhe

Tässä raportissa teen yhteenvedon Työkaari kantaa – tuottavaa työhyvinvointia hankkeen alkuanalyyysien tuloksista. Pääsin tekemään alkuanalyysejä 35 hankkeessa mukana olevalle yritykselle. Jokainen yritys antoi aineiston neljään analyysiin, jotka kartoittivat

- henkilöstötuottavuuden johtamista auditointikyselyn avulla;
- johtajuutta, esimiesten osaamista ja toiminnan aktiivisuutta kaikille esimieskuntaan kuuluville kohdennetulla esimiestutkimuksella;
- henkilöstötuottavuutta koko henkilöstön vastaaman Yksilötutka – työhyvinvointikyselyn avulla; sekä
- kannattavuutta yrityksen tuloslaskelman pohjalta lasketulla ja toimialan mediaanitasoon verrattuna käyttökatteella mitattuna

Yritysten aktiivinen osallistuminen hankkeeseen ja sen alkuanalyyseihin on ollut hankkeen ydin. Kiitän kaikki yrityksiä, niiden johtoa ja yhdyshenkilöitä analyyssien sujuvasta toteuttamisesta. Teidän panoksenne on ollut erittäin suuri.

Alkuanalyysejä olivat yksi osa hanketta, johon kuuluu johdon ja henkilöstön edustajien sparrausta yrityskummien toimesta sekä yrityskohtaiset työpajat alkuanalyyssien jälkeen. Näillä kaikilla tähdätään työhyvinvoinnin ja tuottavuuden johtamisen ja kehittämisen toimintatapojen systematisointiin. Tällä näen olevan suuri ja pitkäkestoinen vaikutus henkilöstön kehittämiseen.

Olen todella tyytyväinen, kun pääsen soveltamaan hankkeessa viime vuosina tekemäni tutkimustyön tuloksia. Analyyssien kaikki menetelmät on kehitetty vuodesta 2009 alkaneessa tutkimustyössä, jota olen päässyt tekemään *Guy Ahosen, Juha Eskelisen, Tomi Hussin, Juhani Ilmarisen ja Timo Kuosmasen* kanssa eri tutkimuksissa eri kokoonpanoilla. Yhteistyö tämän osaavan ja innostavan ryhmän kanssa on ollut avain tutkimustiedon ja sen soveltamisen kehittämiseen.

Analyyssien tekeminen ja niiden tulosten yrityskohtainen läpikäyminen on ollut mielenkiintoinen prosessi. Olen videoneuvottelussa kuullut 35 yrityksen edustajina toimitusjohtajia, henkilöstön edustajia, esimiehiä, henkilöstöpäälliköitä ja työsuojelun asiantuntijoita. Tulosten kommentointi on ollut avointa ja tulkinnassa ei ole kartettu vaikeitakaan asioita. Rehellinen analyysi on aina kehittymisen vahva askel kohti kehittymistä.

Oma näkökulmani työhyvinvoinnin ja tuottavuuden kehittämisessä on lujittunut viimeisen kahden vuoden aikana tehtyjen tutkimusten tulosten kautta. Vain erinomainen johtaminen tuo taloudellista lisäarvoa ja vain laaja-alaisesti ammattitaitoinen ja innostava esimieskunta pystyy tukemaan henkilöstöä parhaaseen työsuoritukseen. Tärkeää on ollut myös todentaa, että henkilöstön merkitys tuottavuuden tekijöinä on ainutkertaisen tärkeä. Hyvä henkilöstötuottavuus on avain hyvälle ja kestäväälle tuloksen teolle.

On myös muistettava, että henkilöstötuottavuus ei voi koskaan olla liian hyvä – hyvä henkilöstötuottavuus ei uuvuta ihmisiä. Osaaminen, sen jatkuva uudistaminen ja oman työn hallinta ovat tulevaisuudessa nykyistäkin tärkeämpiä elementtejä suomalaisessa työelämässä. Motivaatio ja työhön sitoutuminen kasvavat oikeudenmukaisessa ja ihmisiä tukevassa, selkeitä työn tuloksia aikaansaavassa ilmapiirissä. Hyvän työkyvyn osa-alueita ovat terveyden ja työturvallisuuden rinnalla ihmistä henkilökohtaisesti tukeva johtajuus ja sen rinnalla ihmisten aktiivinen vastuu omasta osaamisesta, terveydestä ja osallisuudesta työyhteisössä. Tällaista työelämää on upea olla tukemassa tässä hankkeessa.

Tämä raportti on ladattavissa hankkeen nettisivulta www.tyokaari.fi Aihepiiriin liittyvät bloggaukset löytyvät osoitteesta www.ossiaura.com/auran-faktat-blogi

Helsingissä 5.6.2019

Ossi Aura

Projektiryhmän puheenvuoro

Työkaari kantaa -tuottavaa työhyvinvointia -hankkeen projektiryhmä kiittää Ossi Auraa erittäin ansiokkaasta ja kattavasta yritysten työhyvinvoinnin ja kannattavuuden analysoinnista.

Meille projektiryhmäläisille on ollut antoisaa saada lukea Ossin raportteja sekä kuunnella yrityskohtaisia tuloskeskusteluja hankkeessa olevien yritysten työhyvinvoinnin tilasta ja kannattavuuteen vaikuttavista tekijöistä. Ossin jämäkkä ja rakentava keskustelutapa on rohkaissut yrityksiä miettimään kipeitäkin asioita yhdessä.

Meillä on nyt hyvä tilannekuva hankkeen yrityksistä sekä yritysten kehittämiskohteista, joten meidän on hyvä jatkaa matkaa projektissa. Tuemme yrityksiä mm. vertaisoppimisella, teemavalmennuksilla ja työpajoilla. Kaikkia edellä mainittuja teemme sekä virtuaalisesti että myös kasvotusten.

Kiitämme tässä vaiheessa myös mukaan lähteneitä yrityksiä. Yritykset ovat lähteneet ennakkoluulottomasti arvioimaan ja kehittämään toimintatapojaan. Yritykset ovat sopivan erilaisia ja sijaitsevat ympäri Suomea, joten hankkeen tuloksia voidaan pitää melko edustavina ja niitä voidaan hyödyntää myös hankkeen ulkopuolisiin yrityksiin.

Hankkeemme kestää vuoden 2020 loppuun asti ja ennen sitä toteutamme Ossin kanssa vastaavat analyysit uudestaan. Tavoitteenamme on osoittaa hankkeen hyödyt positiivisesti kehittyneiden tulosten muodossa.

Helsingissä 3.6.2019

Projektiryhmä

Paula Varpomaa, Teknologiateollisuus ry
Aapo Heikurainen, Teknologiateollisuus ry
Jarmo Päivä, Teknologiateollisuus ry
Roni Jokinen, Ammattiliitto Pro
Juha Pesola, Teollisuusliitto
Anu Kaniin, Ylempien toimihenkilöiden YTN
Hannu Takala, Ylempien toimihenkilöiden YTN

Raportin tekijä Ossi Aura

Sisällysluettelo

Esipuhe	3
1. Hankkeen kuvaus.....	6
2. Tärkeimmät tulokset ja suositukset	7
3. Henkilöstötuottavuuden johtaminen	9
Henkilöstötuottavuuden johtamisen peruspäätökset	10
Henkilöstötuottavuus johdon toiminnoissa	12
Esimiestyön aktiivisuus.....	13
Kehittämistoimintojen aktiivisuus.....	14
Osaamisen johtaminen.....	15
Mittarit ja raportointi	16
Työhyvinvoinnin tukitoiminnot	17
Johtamisen kehittämisen suuntaviivat.....	19
4. Esimiesten osaaminen ja aktiivisuus	20
Tavoitteiden konkreettisuus.....	20
Johtamisen käytännöt	21
Oman osaamisen ja johtajuuden arviot	21
Johtamisen ja seurannan aktiivisuus	23
Johdon ja esimiesten henkilöstötuottavuus.....	24
5. Henkilöstötuottavuus	25
Henkilöstötuottavuuden taso.....	25
Henkilöstötuottavuuteen vaikuttavat tekijät	26
Henkilöstötuottavuuden osa-alueisiin vaikuttavat tekijät	27
Sairauspoissaolot.....	31
6. Yritysten taloudellinen tila	32
Johtamisen yhteydet kannattavuuteen.....	33
Johtajuuden yhteydet kannattavuuteen	34
Henkilöstötuottavuuden yhteydet kannattavuuteen	35
7. Johtamisen ketjun toteutuminen hankkeen yrityksissä.....	37
Johtamisen päätösten ja toimintatapojen yhteydet esimiesten aktiivisuuteen	37
Esimiestoiminnan yhteys henkilöstötuottavuuteen.....	38
Listaus raportin kuvista ja taulukoista	40
Lähteet.....	42

1. Hankkeen kuvaus

Työkaari kantaa - tuottavaa työhyvinvointia on Teknologiateollisuus ry:n, Teollisuusliitto ry:n, Ammattiliitto Pro ry:n ja Ylemmät toimihenkilöt YTN ry:n yhteinen hanke työhyvinvoinnin ja tuottavuuden kehittämiseksi. Hankkeen nettisivulla hanketta kuvataan näin:

Hankkeen päätavoitteita ovat työhyvinvoinnin paraneminen, työurien pidentyminen sekä tuottavuuden hyvä kehitys. Samalla halutaan lisätä yritysten ymmärrystä työelämän murroksesta ja auttaa niiden selviytymistä jatkuvien muutosten keskellä.

Miten toimitaan? Yrityksissä hyödynnetään henkilöstön oivallukset ja ketterät kokeilut ja tehdään konkreettisia toimia osana strategista kehittämistyötä. Uudenlainen tapa toimia luo uusia innovaatioita sekä parantaa työpaikkojen sisäistä luottamusta ja yhdessä tekemisen kulttuuria. Näin syntyy jatkuva ratkaisukeskeinen vuoropuhelu.

Työkaari kantaa - tuottavaa työhyvinvointia – tuottavaa työhyvinvointia -hanke on kirjattu alan työehtosopimukseen, ja se on jatkoa palkitulle Työkaari kantaa - tuottavaa työhyvinvointia - ohjelmalle. Teknologiateollisuus ry on hankkeesta päävastuussa, mutta Teollisuusliitto ry, Ammattiliitto Pro ry ja Ylemmät toimihenkilöt YTN ry ovat tärkeitä kumppaneita.

Hanke saa ESR-osarahoitusta Hämeen ELY-keskuksen kautta. Myös järjestöt osallistuvat rahoitukseen. Lue lisää hankkeesta www.tyokaari.fi

Hankkeessa on mukana 35 yritystä, joiden taloudellisia tunnuslukuja kuvataan oheisessa taulukossa. Jaettaessa hankkeen yritykset kolmeen kokoluokkaan liikevaihdon perusteella nähdään selkeät erot kannattavuudessa ja henkilöstökuluissa. Isommat yritykset ovat pääomavaltaisempia ja niissä raaka-aineiden osuus oli 53,9 % ja henkilöstökulujen osuus liikevaihdosta on 20,4 %. Pienimmissä yrityksissä vastaavat osuudet olivat raaka-aineille 35,5 % ja henkilöstökuluille 36,9 % liikevaihdosta.

Taulukko 1. Hankkeen yritysten talouslukujen keskiarvot.

	KAIKKI YRITYKSET		
	Euroa	€ / henkilö	% LV:stä
Liikevaihto ja muut tuotot	30 985 185	209 694	
Ostot	15 496 335	99 161	42,3 %
Ulkopuoliset palvelut	2 059 824	13 666	6,3 %
Liiketoiminnan muut kulut	2 968 374	27 303	14,4 %
Henkilöstökulut	6 116 874	50 757	29,4 %
Liiketoiminnan kulut yhteensä	26 641 407	190 887	92,5 %
Käyttökate	4 343 777	18 808	7,5 %
Käyttökate-%	7,5 %		

	Isoin 1/3, henkilömäärä keskimäärin 195			Keskiryhmä, henkilömäärä keskimäärin 85			Pienin 1/3, henkilömäärä keskimäärin 42		
	Euroa	€ / henkilö	% LV:stä	Euroa	€ / henkilö	% LV:stä	Euroa	€ / henkilö	% LV:stä
Liikevaihto ja muut tuotot	76 077 697	304 563		13 275 076	189 514		5 212 791	136 841	
Ostot	40 526 997	169 948	53,9 %	5 026 417	78 159	37,5 %	1 887 403	51 283	35,5 %
Ulkopuoliset palvelut	5 004 006	14 720	4,3 %	798 974	14 492	6,4 %	491 114	11 712	8,1 %
Liiketoiminnan muut kulut	6 023 424	31 384	12,3 %	2 299 355	32 354	17,4 %	643 164	17 711	13,2 %
Henkilöstökulut	12 336 961	54 004	20,4 %	4 261 855	51 235	31,7 %	1 920 444	46 989	36,9 %
Liiketoiminnan kulut yhteensä	63 891 388	270 056	90,8 %	12 386 601	176 240	93,0 %	4 942 125	127 695	93,7 %
Käyttökate	12 186 309	34 506	9,3 %	888 476	13 274	7,0 %	270 666	9 146	6,3 %
Käyttökate-%	9,3 %			7,0 %			6,3 %		

Hankkeeseen osallistuvia yrityksiä

Arnon Oy	Junttan Oy	Stairon Oy
Aurajoki Oy	K.T.Tähtinen Oy	Teuvan Keitintehdas Oy
Escarmat Oy	Mariachi Oy	TK-Työkalutiimi Oy
Flowrox Oy	MSK Cabins Oy	Tukimet Oy
Forssan Metallityöt Oy	Oilon Group Oy	Ulvilan Konepaja Oy
Holmet Oy	Outotec Turula Oy	Welado Oy
HögforsGST Oy	SGS Fimko Oy	
Jotex Works Oy	SOP-Metal Oy	

2. Tärkeimmät tulokset ja suositukset

Johtaminen

Henkilöstötuottavuuden johtaminen oli hankeyrityksissä parempaa kuin vertailuyrityksissä. Silti johtamisen kehittyminen tuo ison taloudellisen kasvupotentiaalin. Selkeitä kehityskohteita ovat johtamisen tavoitteellisuus ja suunnitelmallisuus, sekä esimiesten roolin päättäminen. Myös monissa kehittämisprosesseissa oli paljon potentiaalia, mm. osaamisen kehittämisen kohderyhmiä voisi laajentaa ja jatkuvan kehittämisen aktiivisuutta lisätä.

Henkilöstötuottavuuden johtaminen on johtajien työtä ja se tulee näkyä yrityksen strategiatyössä ja johtoryhmän työskentelyssä. Tavoitteiden päättäminen, tilanteen seuraaminen havainnoinnin ja raportoinnin avulla ovat oleellinen osa johtamiseen liittyvää jatkuvaa kehittämistä. Eri ihmisten vastuiden päättäminen ja kommunikointi on sekin yksi johtamisen perusasia. Pelkistetysti voidaan sanoa: päätöksiä, päätöksiä ja päätöksiä.

Johtajuus – esimiestyö

Johtajuutta kartoitettiin koko esimieskunnalle kohdennetulla tutkimuksella, johon saatiin 300 vastausta 32 yrityksestä. Tavoitteiden konkretisointi ja esimiehen osaamisen vahvistaminen olivat esimiestutkimuksen tärkeimmät johtopäätökset.

Analyysin mukaan erittäin vaativa esimiesosaaminen koostui kyvykkyyksistä toiminnan suunnittelussa, alaisten osaamisen tuntemisessa, käytännön työn organisoimisessa, alan kehityksen seurannassa, sekä oman esimiestoiminnan suunnitelmallisuudessa. Esimiestyö on kokonainen työ, jota ei voi menestyksekkäästi tehdä ”oman toimen ohella”. Esimiehiä on tuettava ja valmennettava johtajuuden kehittämiseksi.

Henkilöstötuottavuus

Henkilöstötuottavuus oli hankeyrityksissä pääosin hyvällä tai keskitasolla. Ammatillinen osaaminen koettiin hyväksi, mutta 24 % vastaajista koki puutteita uuden oppimisen mahdollisuuksissa. Työmotivaatio oli hyvä tai kohtalainen 81 %:lla ja työnantajaan sitoutuminen 88 %:lla vastaajista. Työkykynsä koki heikoksi tai välttäväksi 18 % Yksilötutkaan vastanneista.

Henkilöstötuottavuuden tasoon vaikuttivat analyysin mukaan oikeudenmukainen kohtelu, terveys, työjärjestelyt, voimavarat ystäviin ja harrastuksiin, esimiehen antama tuki, sekä luottamus työnantajaan. Tämä kokonaisuus kuvastaa henkilöstötuottavuuden johtamisen kokonaisvaltaisuutta.

Kannattavuus

Hankkeen yritysten kannattavuus käyttökateella mitattuna oli keskimääräistä tasoa, tosin vaihtelu oli varsin suurta. Analyysissa mielenkiinto kohdistui kannattavuuden yhteyksiin johtamisen, esimiestyön ja henkilöstötuottavuuden kanssa.

Johtamisen yhteys kannattavuuteen on positiivinen; hyvä johtaminen siis lisää kannattavuutta ja sen kautta myös kestävä kasvun perustaa. Hyvin johdetuissa yrityksissä käyttökate oli reilu 2%-yksikköä parempi kuin toimialalla, ja huonosti johdetuissa yrityksissä käyttökate oli vastaavasti 2%-yksikköä alempi kuin kilpailijoilla.

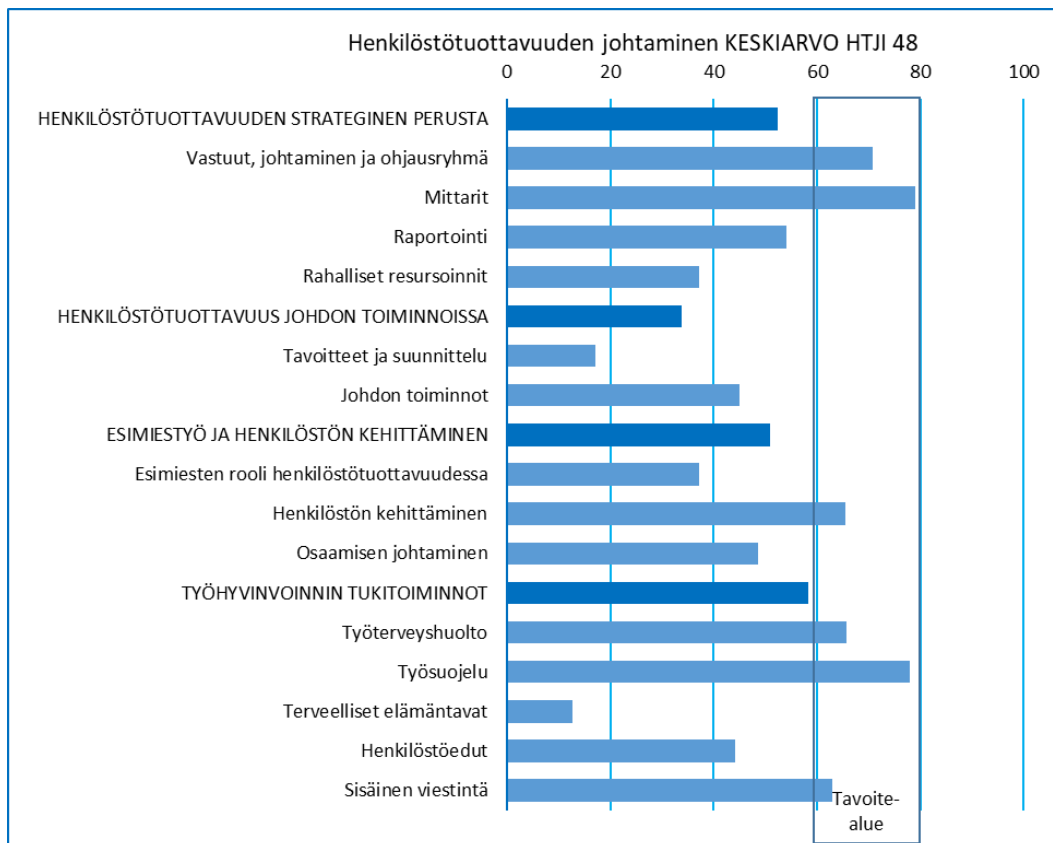
Johtajuudella, esimiesten osaamisella ja aktiivisuudella on myös selkeä yhteys kannattavuuteen. Analyysin perusteella muodostettu johtajafaktori koostui koetusta johtajuudesta (suunnitelmallisuus, alaisten näkökulmat huomioon ottava ja myönteinen suhtautuminen alaisten kehitysideoihin) sekä johtamisen (talouden ja toiminnan suunnittelu) osaamisesta. Käyttökate-ero parhaiden ja heikkojen yritysten välillä oli peräti 6,6 %-yksikköä.

Henkilöstötuottavuuden taso ei alkuanalyysissa korreloinut kannattavuuden kanssa. Yksi yritys saavutti erinomaisen kannattavuuden heikolla henkilöstötuottavuuden tasolla ja vastaavasti viisi yritystä jäi kannattavuudessa heikolle tasolla hyvällä henkilöstötuottavuudella. Yrityskohtaiset tulkinnot toivat esiin syitä oletettua heikompaan kannattavuuteen. Joissakin yrityksissä kyse oli ulkoisista tekijöistä, mutta pääsääntöisesti syynä oli heikko työn kokonaisorganisointi ja kehittämistoimintojen toteuttaminen ilman henkilöstön osaamisvalmiuksien varmistamista.

3. Henkilöstötuottavuuden johtaminen

Työhyvinvoinnin ja tuottavuuden (=henkilöstötuottavuuden) johtamisen ja kehittämisen auditointi oli yksi osa Työkaari kantaa - tuottavaa työhyvinvointia hankkeen alkutilan analyyseja. Auditointi tehtiin vuodesta 2009 alkaneen strategisen hyvinvoinnin johtamisen tutkimussarjan mukaan, menetelmän esittely Aura ym. 2018b.

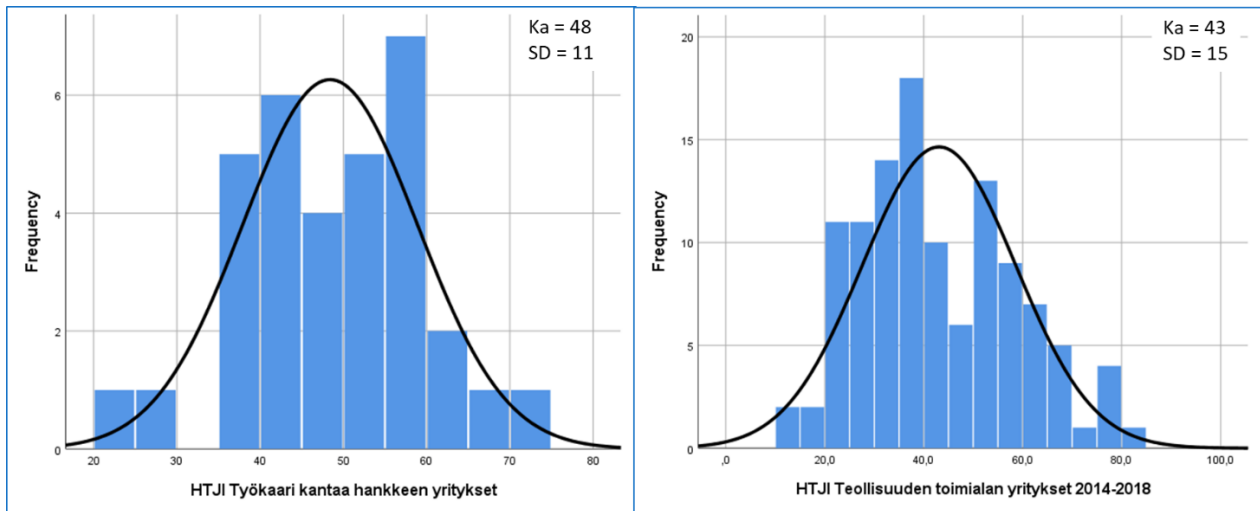
Kuva 1 esittää tulosprofiilin henkilöstötuottavuuden johtamisen osa-alueista yrityksessä. Eri osa-alueiden tilanne on esitetty siten, että 100 tarkoittaa erinomaista tilannetta ja nolla vastaavasti suuria puutteita.



Kuva 1. Henkilöstötuottavuuden johtamisen auditoinnin keskiarvoprofiili.

Kuva 1 osoittaa johtamisen vahvat alueet, vastuut, mittarit, henkilöstön kehittämistoiminnot, työterveyshuollon, työsuojelun ja sisäisen viestinnän. Suurimmat kehittämiskohteet olivat tavoitteiden ja suunnitelmien päättämisessä, esimiesten roolissa ja terveellisten elämäntapojen edistämässä.

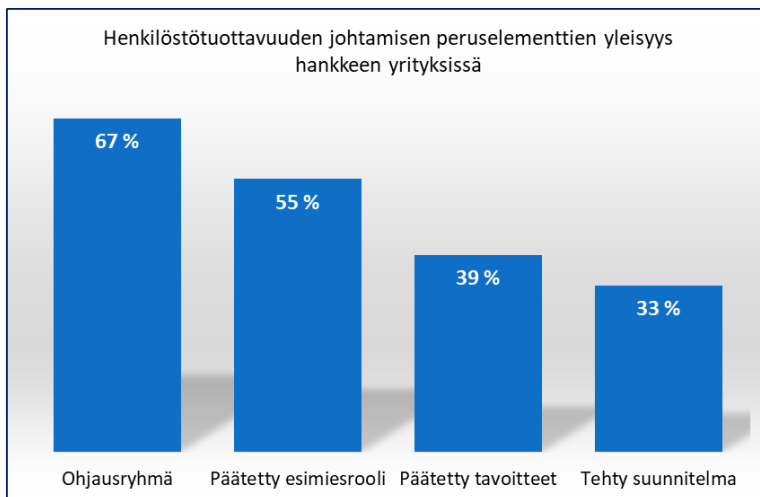
Hankkeen yrityksiä voitiin verrata em. tutkimussarjan yrityksiin. Vertailuvuosiksi valittiin vuodet 2014-2016, jolloin 114 alle 200 työntekijän teollisuusyritystä vastasi tutkimuskyselyyn. Hankkeen yrityksissä henkilöstötuottavuuden johtaminen oli tilastollisesti melko merkittävästi paremmalla tasolla kuin vertailuyrityksissä. Kuva 2 osoittaa, että HTJI oli hankkeen yrityksissä 48, kun se vuosina 2014-2018 tutkituissa yrityksissä oli 43, ero oli tilastollisesti melko merkittävä, $p < 0,05$.



Kuva 2. Henkilöstötuottavuuden johtamisen indeksin jakaumat hankkeen ja vuosina 2014-2018 tutkituissa teollisuusyrityksissä.

Henkilöstötuottavuuden johtamisen peruspäätökset

Henkilöstötuottavuuden johtamisen peruspäätöksiä ovat vastuuhenkilöiden päättäminen, ohjausryhmän perustaminen ja erityisesti tavoitteiden, suunnitelmien ja esimiesroolin päättäminen.



Kuva 3. Henkilöstötuottavuuden johtamisen peruspäätösten tehneiden yritysten osuudet.

Verrattuna vuosina 2014-2018 tutkittuja teollisuuskokoluokan yrityksiin, hankkeen yrityksissä nämä peruspäätökset olivat yleisempiä: ohjausryhmä (67 % vs. 32 %), esimiesrooli (55 % vs. 33 %), päätetyt tavoitteet (39 % vs. 25 %) ja kirjallinen suunnitelma (33 % vs. 25 %).

Hankkeen tavoitteena on nostaa kaikki henkilöstötuottavuuden johtamisen peruspäätökset 100 %:iin. Suunnitelmallinen johtaminen on kehittymisen perusta.

Päävastuulliset ja ohjausryhmien kokoonpano

Alkukartoituksessa kartoitettiin johtamisen päävastuullista ja operatiivista vastuuhenkilöä sekä ohjausryhmän kokoonpanoa. Yhteenveto tuloksista on esitetty alla.

Taulukko 2. Henkilöstötuottavuuden johtamisen vastuulliset sekä ohjausryhmän yleisyys ja kokoonpano.

	Päävastuullinen	Toteuttaja
Toimitusjohtaja	58%	27%
Henkilöstöpäällikkö	24%	48%
Johto	12%	15%
Ei kukaan	6%	9%

Ohjausryhmä on perustettu	67 %
---------------------------	------

Jäsenyydet ohjausryhmässä	on jäsen
Henkilöstön edustaja	100%
Työsuojelun edustaja	91%
Esimiesten edustaja	73%
Henkilöstöpäällikkö	55%
Toimitusjohtaja	45%
Työterveyshuollon edustaja	18%

Henkilöstötuottavuuden johtamisen päävastuullinen oli yleisimmin toimitusjohtaja, jonka tulisi olla päävastuullinen jokaisessa yrityksissä. Toteuttajan rooli vaihteli; isommissa yrityksissä se oli pääsääntöisesti henkilöstöpäällikkö, pienemmissä toimitusjohtaja tai joku muu johtoon kuuluva.

Ohjausryhmä oli perustettu 2/3-osassa yrityksistä hankkeen alkuvaiheessa. Kaikissa ohjausryhmissä oli jäsenenä henkilöstön edustaja ja noin puolessa toimitusjohtaja tai henkilöstöpäällikkö.

Tavoitteet ja suunnitelmat

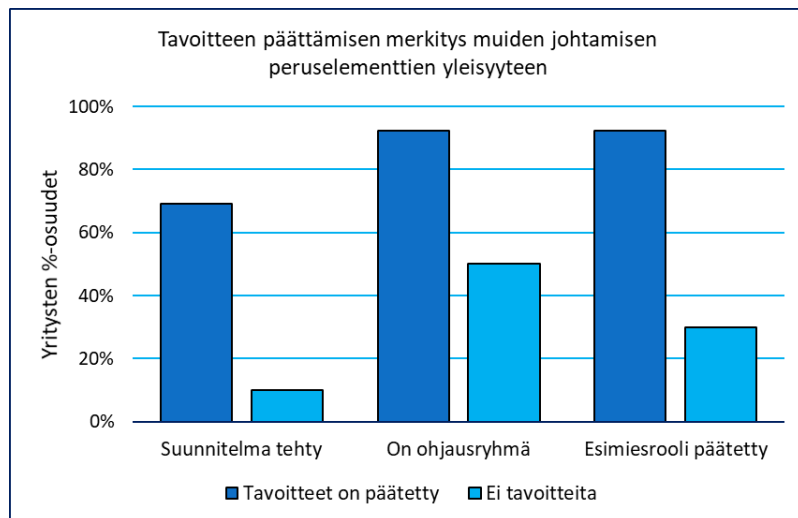
Oheisessa taulukossa on yhteenveto eri osa-alueiden tavoitteiden ja suunnitelmien tasosta niissä yrityksissä, joissa tavoite oli päätetty tai suunnitelma tehty.

Taulukko 3. Henkilöstötuottavuuden kehittämisen tavoitteiden ja suunnitelmien taso.

Henkilöstötuottavuuden kehittämisen tavoitteiden ja suunnitelmien taso	Tavoitteen konkreettisuus			Suunnitelman taso		
	ei tavoitetta	laadullinen tavoite	määrällinen tavoite	ei suunnitelmaa	yleisluonteinen suunnitelma	perusteellinen suunnitelma
osaamisen kehittäminen	15%	54%	31%		55%	45%
lähiesimiestyön kehittäminen	23%	77%		9%	73%	18%
ihmisten motivaation kehittäminen	69%	23%	8%	64%	36%	
työn sujuvuuden kehittäminen	8%	85%	8%	9%	82%	9%
työkyvyn kehittäminen	15%	62%	23%	18%	82%	
työturvallisuuden kehittäminen		31%	69%		36%	64%
terveellisten elämäntapojen edistäminen	54%	46%		45%	55%	
ilmapiirin, yhteishengen kehittäminen	15%	69%	15%	18%	73%	9%

Selkeästi parhaiten johdettiin työturvallisuutta, jossa 69% yrityksistä oli päättänyt määrällisen, mitattavan tavoitteen ja 64% tehnyt perusteellisen suunnitelman. Muilla osa-alueilla oli selkeästi kehitettävää.

Kuva 3 osoittaa selkeitä puutteita henkilöstötuottavuuden johtamisen tavoitteiden ja suunnitelmien päättämisessä. Tavoitteiden merkittävyys näkyy hankkeen yrityksissä: Kun tavoite on päätetty, tehdään suunnitelma ja päätetään esimiesrooli paljon muita useammin.

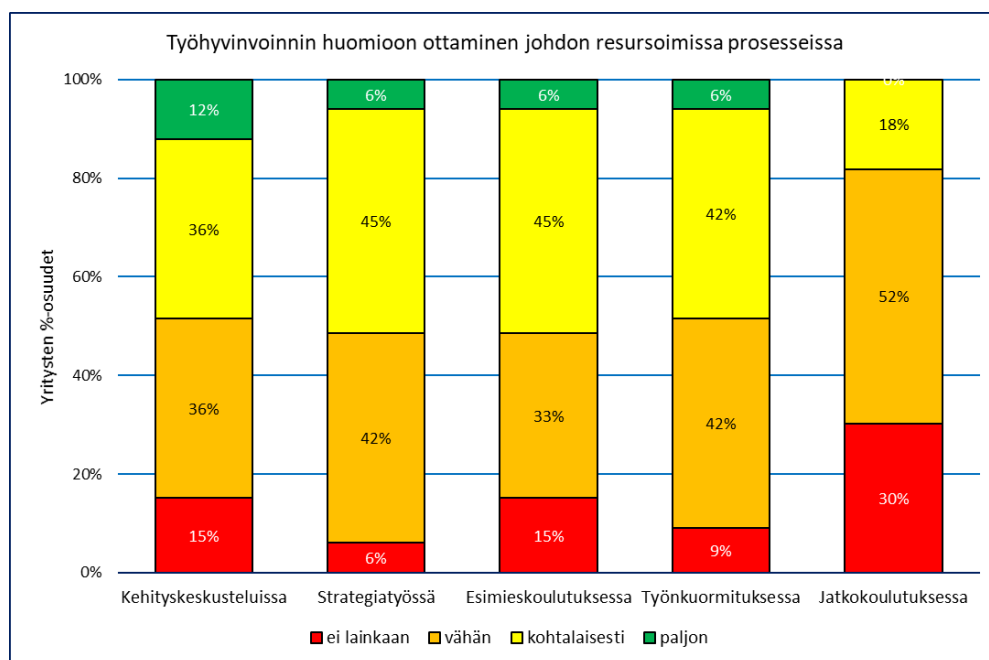


Kuva 4. Tavoitteen päättämisen yhteys muiden johtamisen peruselementtien yleisyyteen.

Henkilöstötuottavuus johdon toiminnoissa

Alkukartoituksessa kartoitettiin henkilöstötuottavuuden sisällyttämistä yrityksen eri toimintoihin ja johdon prosesseihin seuraavalla kysymyksellä: *Työhyvinvointi yrityksen prosesseissa. Miten yrityksenne eri kirjatuissa toiminnoissa otetaan työhyvinvoinnin näkökulma huomioon?*

Johdon prosesseja (tai johdon vahvasti resursoimia prosesseja) olivat johdon strategiatyö, esimiesten ja henkilöstön koulutus, kehityskeskustelut sekä työn kuormituksen hallinta. Kuva 5 osoittaa, että työhyvinvoinnin huomioon ottamisessa on huikeasti kehitettävää. Looginen lähtökohta työhyvinvoinnin huomioon ottamiseksi on johdon strategiatyö, josta eteenpäin henkilöstötuottavuus voidaan sisällyttää kouluttamiseen, työn kuormitukseen ja kehityskeskusteluihin.



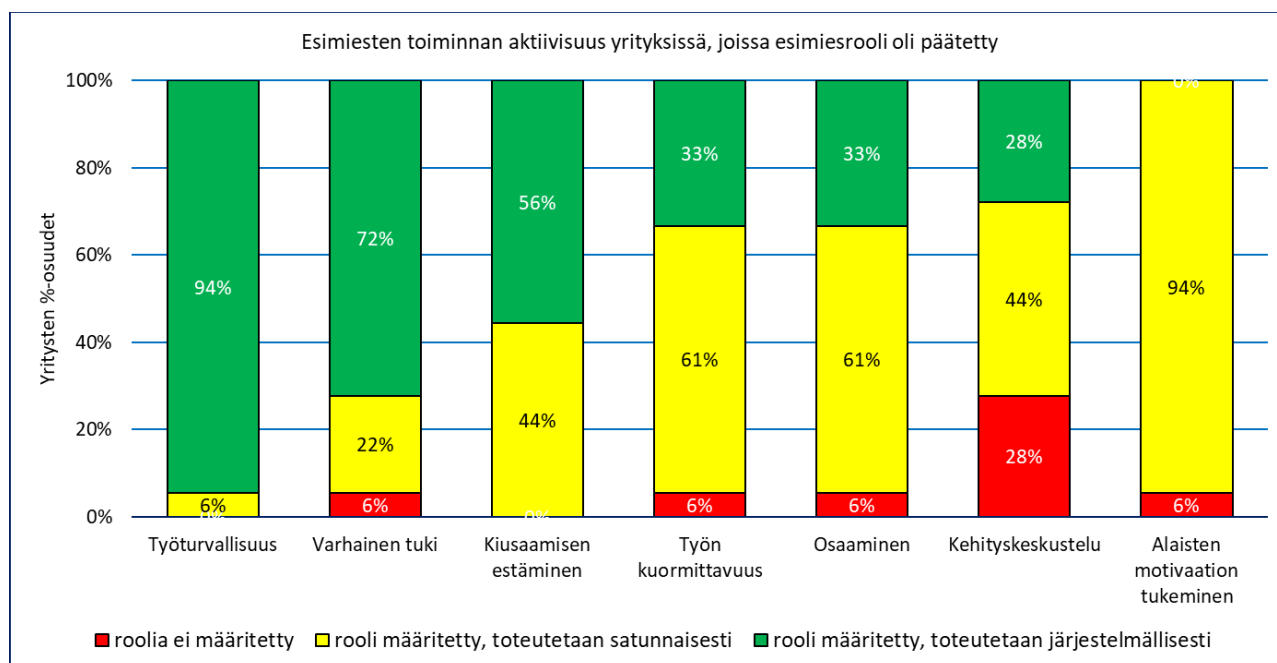
Kuva 5. Työhyvinvoinnin huomioon ottaminen johdon resursoimissa prosesseissa.

Johdon prosessien ohella työhyvinvoinnin huomioon ottamista kartoitettiin työaikajoustoissa, työn ja perheen yhteensovittamisessa ja perehdyttämisessä. Näissä tulokset olivat selkeästi parempia kuin johdon prosessissa. Työhyvinvointi oli otettu huomioon ”paljon” työaikajoustoissa 33%:ssa yrityksistä, työn ja perheen yhteensovittamisessa 30%:ssa ja perehdyttämisessä 6%:ssa yrityksistä.

Esimiestyön aktiivisuus

Esimiesten roolia ja vastuuta kartoitettiin johtamisen auditoinnissa kaksivaiheisesti seuraavilla kysymyksillä. Ensin kysyttiin: *Onko yrityksessänne määritelty lähiesimiehille selkeä rooli henkilöstön (alaisten) henkilöstötuottavuuden ja työhyvinvoinnin kehittämässä?* Ja jos vastaaja vastasi tähän kysymykseen ”esimiehillä on määritelty rooli hyvinvoinnissa”, seurasi toinen kysymys: *Mitä osa alueita esimiesten vastuulle on määritetty yrityksessänne, ja millä tavalla niitä toteutetaan?* Tässä kysymyksessä oli seitsemän osa-alueita ja jokaisessa kolme vastausvaihtoehtoa (ei määritetty, rooli määritetty, toteutetaan satunnaisesti; sekä rooli määritetty, toteutetaan järjestelmällisesti).

Kuten Kuva 3 sivulla 10 osoitti, 55% yrityksistä oli määrittänyt esimiehille vastuun henkilöstötuottavuuden johtamisessa. Tämä on selkeästi enemmän kuin teollisuudessa samassa kokoluokassa yleensä (33%). Esimiesten aktiivisuus eri osa-alueilla nähdään oheisesta kuvasta.



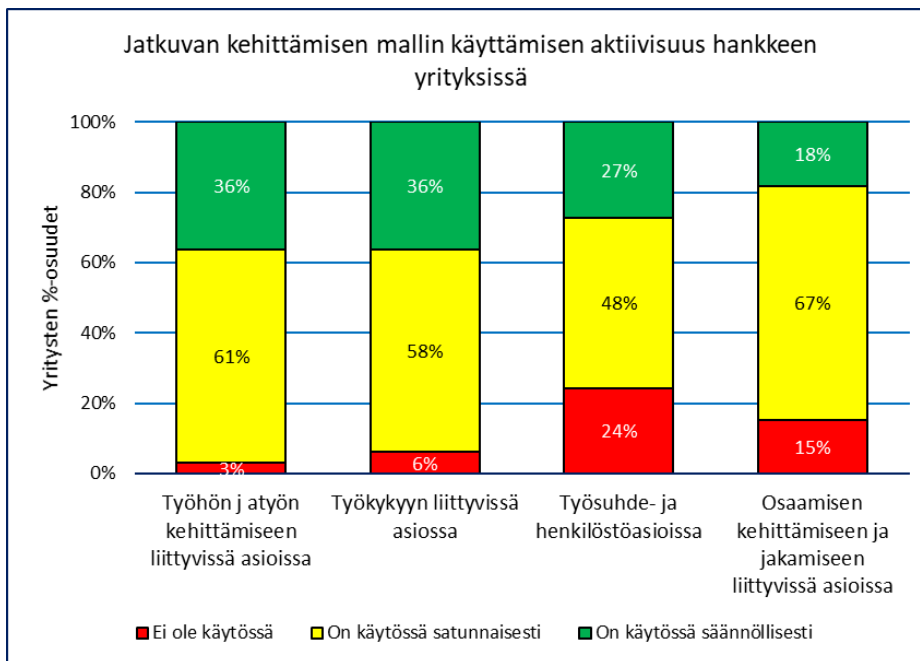
Kuva 6. Esimiesten toiminnan aktiivisuus yrityksissä, joissa esimiesrooli oli päätetty.

Kuva 6 osoittaa, että työturvallisuuden ja varhaisen tuen aktiivisuus oli esimiesten keskuudessa selkeästi aktiivisinta. Sen sijaan henkilöstötuottavuuden kannalta oleellisilla alueilla, osaamisessa ja motivaatiossa, aktiivisuus oli heikkoa.

Kehittämistoimintojen aktiivisuus

Jatkuvan kehittämisen aktiivisuutta kartoitettiin seuraavasti: *"Jatkuvan parantamisen tai yhteistoiminnan toimintatapa. Onko yrityksessänne käytössä jatkuvan parantamisen toimintatapa eri alueilla? Jatkuva parantaminen tarkoittaa prosessia, jossa tiimit tai muut organisaation osat tekevät yhteistoiminnassa (henkilöstö ja esimiehet yhdessä) kehittämistyötä. Jatkuvassa parantamisessa tiimi voi tehdä itseään koskevia päätöksiä ja sillä on myös resurssit toteuttaa ne."*

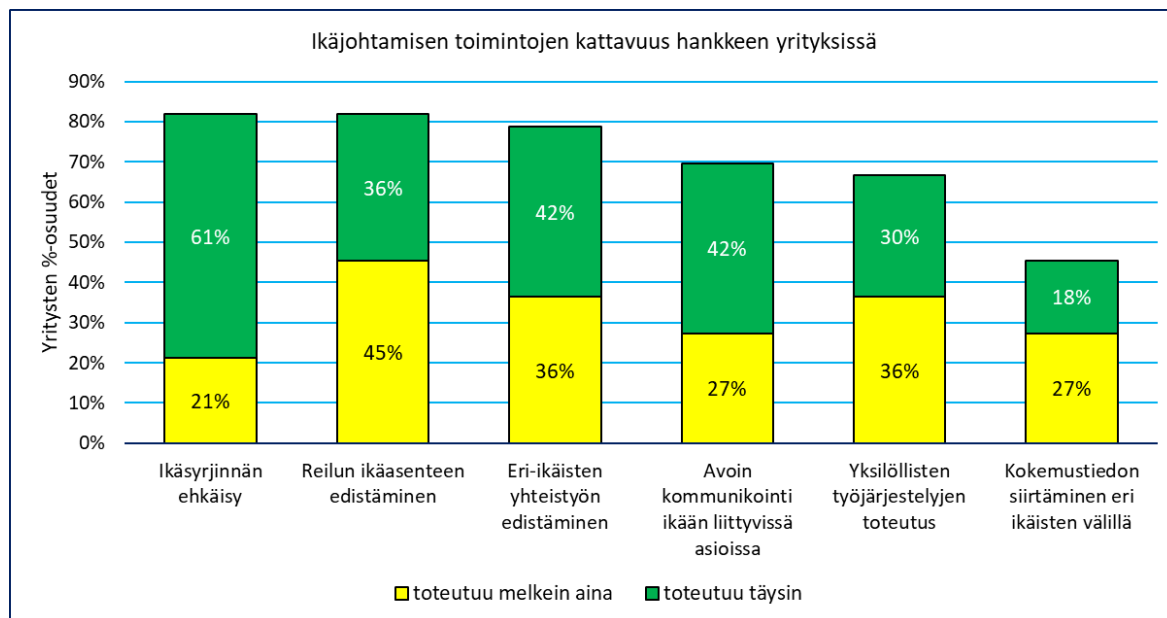
Osa-alueet, joista jatkuvan parantamisen toimintatapaa kysyttiin, olivat työsuhde- ja henkilöstöasiat; työhön ja työn kehittämiseen liittyvät asiat; työkykyyn liittyvät asiat, sekä osaamisen kehittämiseen ja jakamiseen liittyvät asiat. Vastausvaihtoehdot olivat 1 = *Ei ole käytössä*, 2 = *On käytössä satunnaisesti*, ja 3 = *On käytössä säännöllisesti*. Tulokset ohessa.



Kuva 7. Jatkuvan kehittämisen mallin käyttämisen aktiivisuus hankkeen yrityksissä.

Kuva 7 osoittaa, että jatkuvassa kehittämisessä on varsin pientä aktiivisuutta – tässä on paljon kehittämisen varaa.

Ikäjohtamisen toimintatapoja kysyttiin yrityksiltä seuraavasti: Miten yrityksessänne toimitaan ikäjohtamisen eri osa-alueilla? Alakysymykset olivat: *reilun ikäasenteen edistäminen, eri-ikäisten yhteistyön edistäminen, yksilöllisten työjärjestelyjen toteutus, avoin kommunikointi ikään liittyvissä asioissa, kokemustiedon siirtäminen eri ikäisten välillä sekä ikäsyrjinnän ehkäisy*. Vastausvaihtoehdot olivat: ei toteudu lainkaan, toteutuu jonkin verran, toteutuu kohtalaisen hyvin, toteutuu melkein aina ja toteutuu täysin.

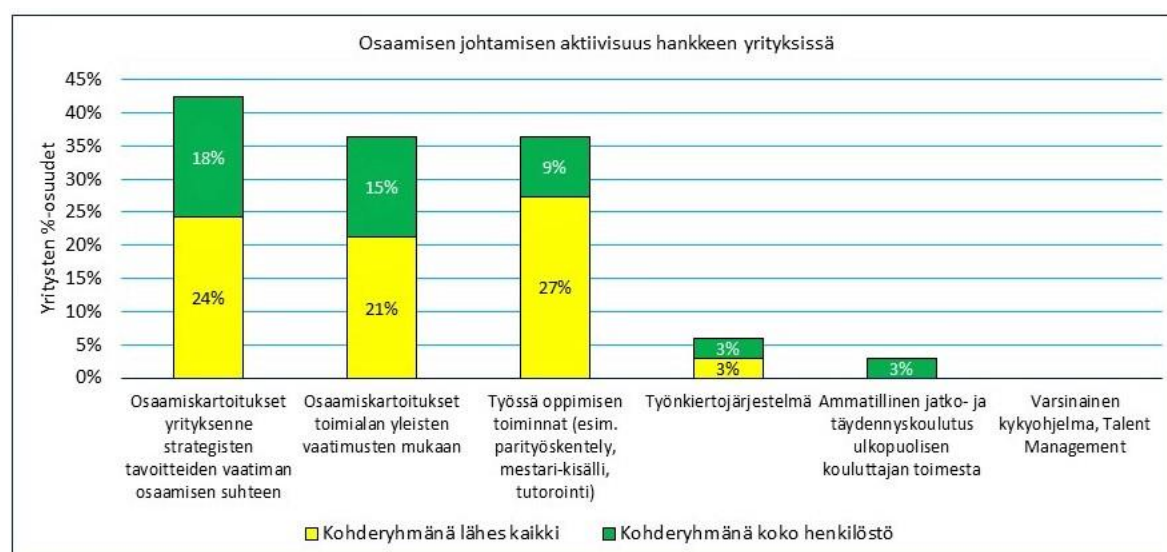


Kuva 8. Ikäjohtamisen toimintojen kattavuus hankkeen yrityksissä.

Ikäjohtamisen eri toiminnot olivat melko aktiivisia, eniten kehitettävää oli kokemustiedon siirtämisessä. Yli puolet yrityksistä oli siinä liian passiivisia.

Osaamisen johtaminen

Osaamisen kehittämisprosessien kohderyhmä on kriittinen; mitä suurempi osa henkilöstöä oli toiminnan kohteena, sitä paremmin osaamisen voidaan olettaa kehittyvän.

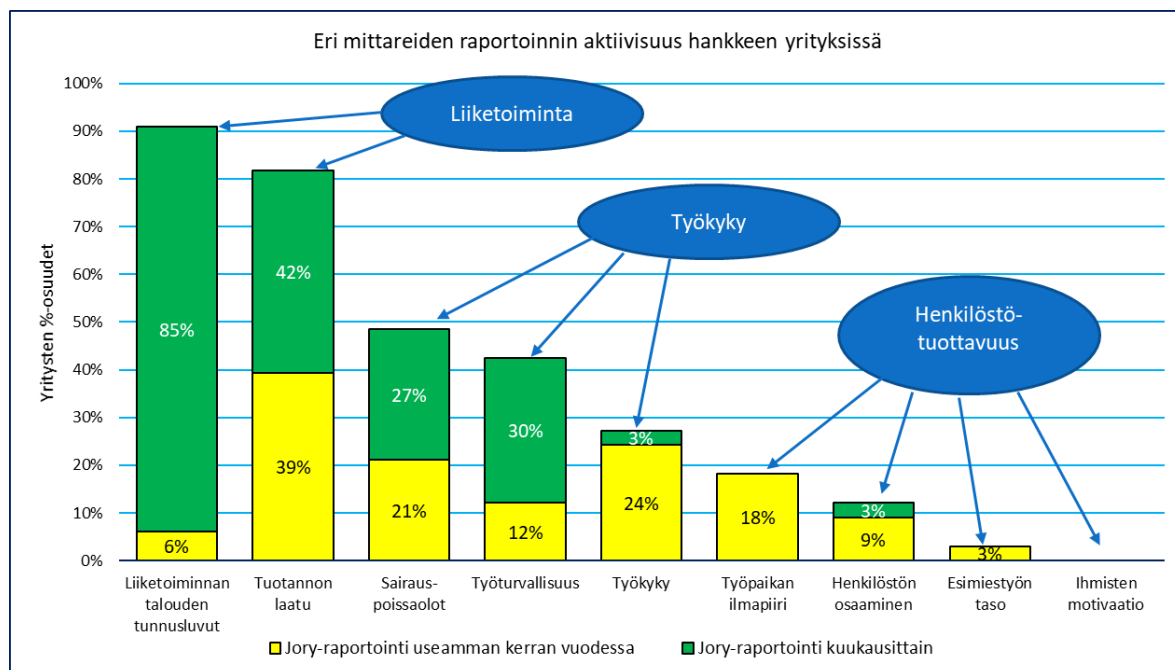


Kuva 9. Osaamisen johtamisen aktiivisuus hankkeen yrityksissä.

Kuva 9 osoittaa selkeitä kehittämistarpeita järjestelmälliseen osaamisen johtamiseen hankkeen yrityksissä. Noin 40% yrityksistä tekee osaamiskartoitukset hyvin ja työssä oppimisen menetelmät ovat käytössä aktiivisesti 36%:ssa yrityksistä. Sen sijaan työnkierto oli käytössä hyvin vähän.

Mittarit ja raportointi

Johtamisauditoinnissa kartoitettiin eri osa-alueiden mittareita ja raportointia johtoryhmässä. Tulokset voidaan tiivistää oheiseen kuvaan.



Kuva 10. Eri mittareiden raportoinnin aktiivisuus hankkeen yrityksissä.

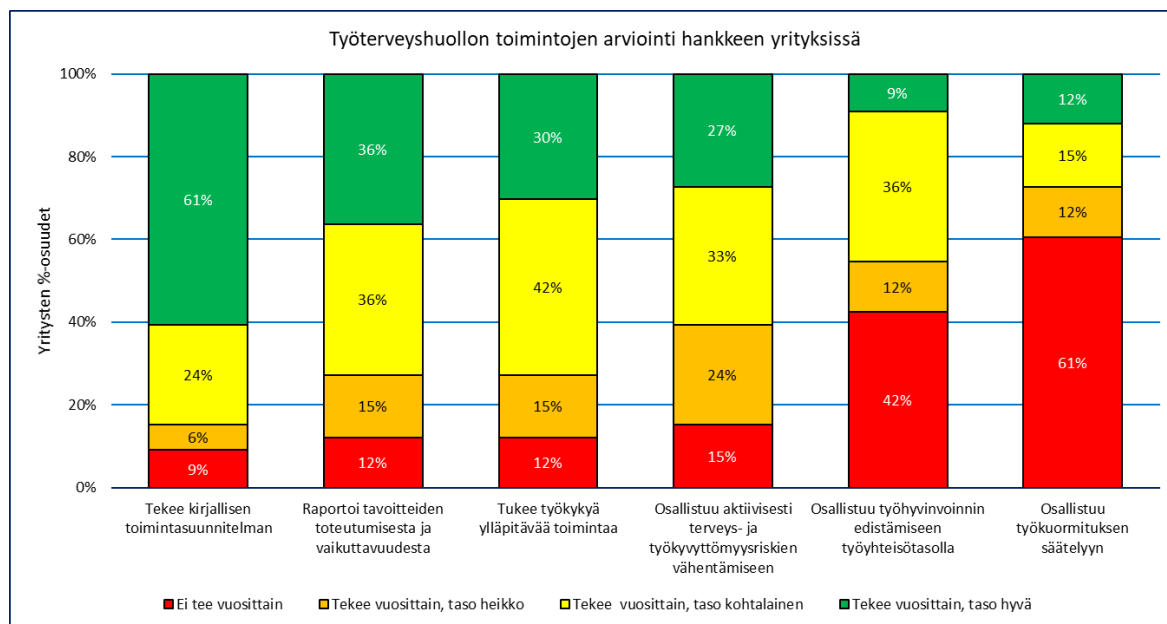
Kuva 10 osoittaa johtoryhmäraportoinnin olleen yleisintä talouden tunnuslukujen ja tuotannon laadun suhteen. Toiseksi aktiivisin mittaristo liittyi työkykyyn. Henkilöstötuottavuuteen liittyvien mittareiden raportointi oli erittäin passiivista. Pelkistetysti voidaan sanoa, että yritysten johto ei saanut tietoa henkilöstön osaamisesta ja motivaatiosta juuri lainkaan.

Määritelmällisesti raportointi tarkoittaa numeraalisen tiedon esittämistä. Tämän rinnalla eri ilmiöiden havainnointi ja havainnoista keskustelu on hyvä toimintatapa johtoryhmille. Johtoryhmä pysyy ns. ajan tasalla ja voi tehdä päätöksiä toiminnan kehittämiseksi.

Työhyvinvoinnin tukitoiminnot

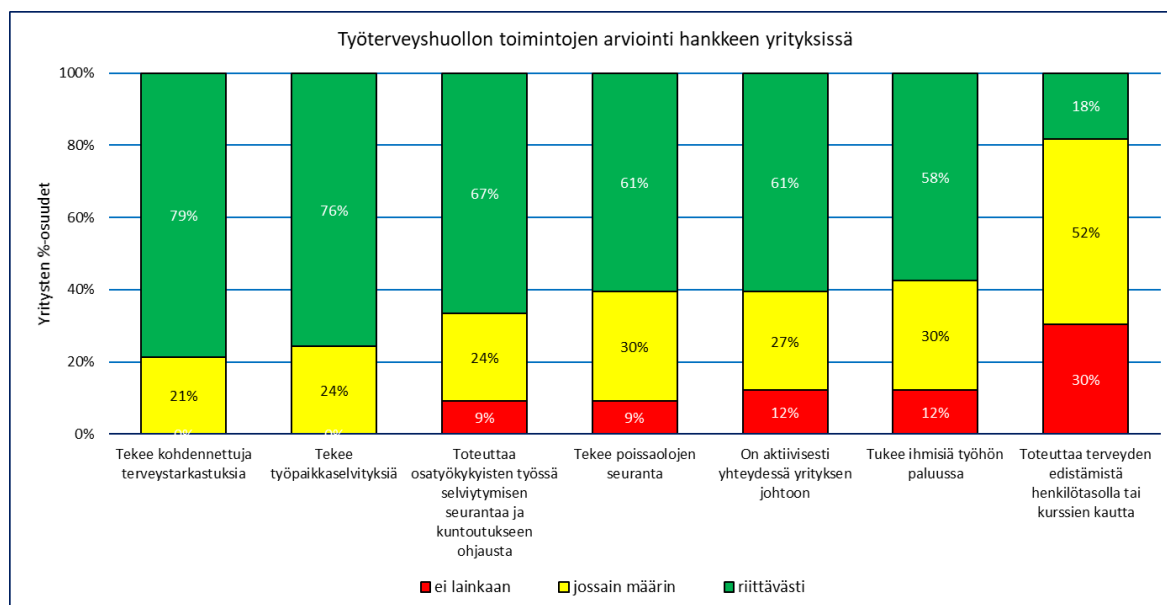
Työhyvinvoinnin tukitoimintojen auditointiin sisältyivät työterveyshuolto, työsuojelu, terveellisten elämäntapojen edistäminen, henkilöstöedut ja sisäinen viestintä.

Kuva 11 osoittaa, että yritykset arvioivat **työterveyshuollon** toimintasuunnitelman tason pääosin hyväksi. Heikoimmat arvioinnit kohdistuivat työhyvinvoinnin edistämiseen ja työkuormituksen säätelyyn.



Kuva 11. Työterveyshuollon toimintojen tason arviointi.

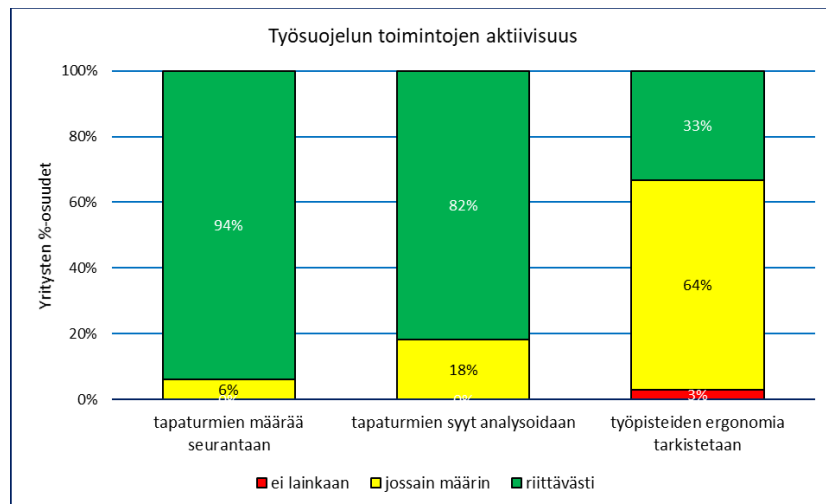
Kuva 12 antaa puolestaan melko positiiviset arvioinnit eri toimintojen toteuttamisen riittävyydestä. Erytisen hyvää on työpaikkaselvitysten riittävyys – ne ovat perusta yrityksen ja työterveyspalvelutuottajan yhteistyölle.



Kuva 12. Työterveyshuollon toimintojen riittävyyden arviointi.

Työsuojelusta kartoitettiin tutkimussarjan (Aura ym 2018b) mukaan eri toimintojen vuosittaista toteuttamista. Työhön perehdyttämisen ohjelma oli 91%:lla yrityksistä, työolojen kehittäminen (lämpö, kosteus, melu, kemiallinen altistus) 88%:lla, työpaikkojen turvallisuusohjeisto oli 85%:lla, läheltä piti – tilanteiden seurantajärjestelmä 73%:lla ja henkisen työsuojelun suunnitelma 33%:lla yrityksistä.

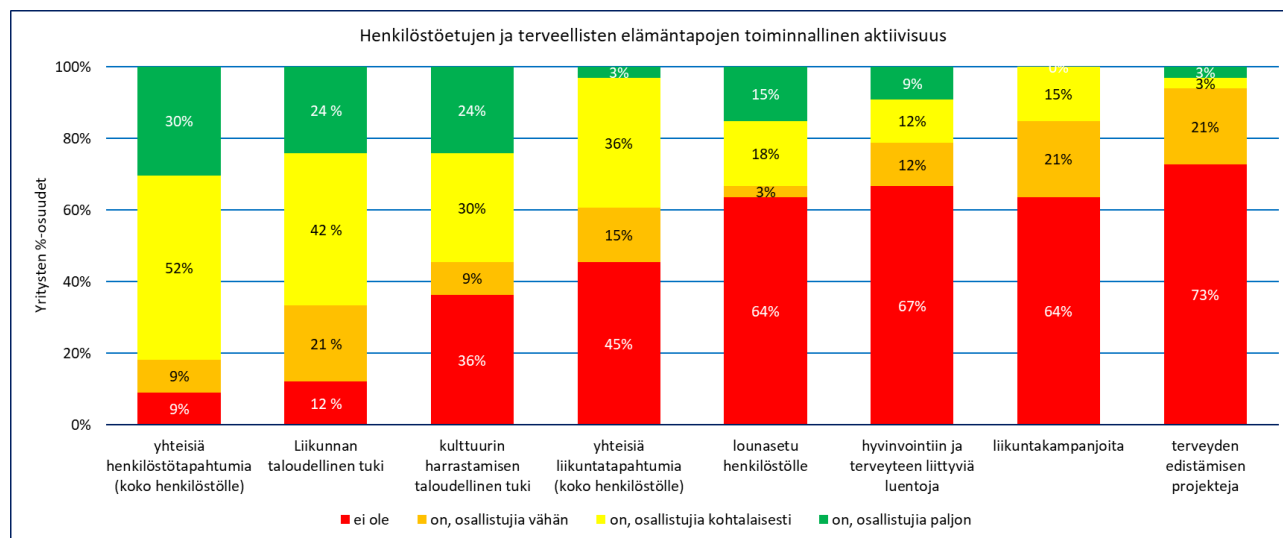
Osasta toiminnoista kartoitettiin niiden riittävyys. Tulokset on esitetty kuvassa 13.



Kuva 13. Työsuojelun toimintojen aktiivisuus.

Tulosten mukaan selkeätä panostusta tulisi kohdentaa henkisen työsuojelun toimintoihin sekä työpisteiden ergonomian tarkastuksiin.

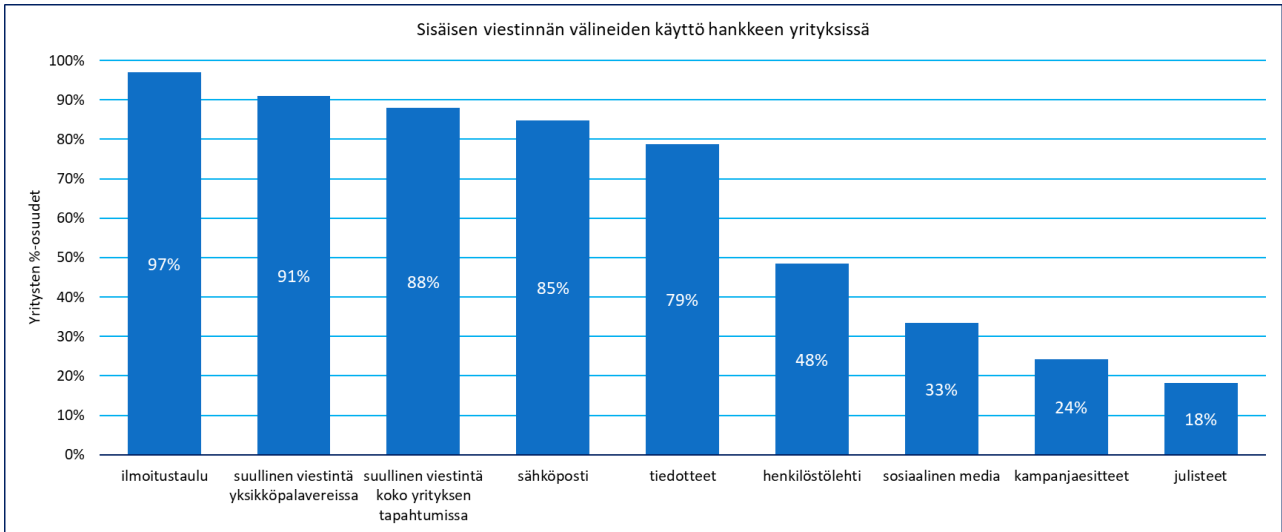
Yhteenveto **terveellisten elämäntapojen edistämisestä ja henkilöstöeduista** on alla Kuva 14.



Kuva 14. Henkilöstöetujen ja terveellisten elämäntapojen toiminnallinen aktiivisuus.

Kuva 14 osoittaa, että terveellisten elämäntapojen edistäminen oli erittäin vähäistä; 67% yrityksistä ei toteuttanut luentoja ja 73% yrityksistä ei ollut terveyden edistämiseen liittyviä projekteja lainkaan. Liikuntaa tuki taloudellisesti hyvin 2/3-osaa yrityksistä ja kulttuuria vastaavasti 54%. Aktiivisinta oli yhteisten henkilöstötapahtumien järjestäminen.

Sisäinen viestintä oli varsin aktiivista, yhteenveto viestinnän välineiden käytöstä kuvassa 15. Pk-sektorin yrityksille on luontaista, että painettujen viestintävälineiden käyttö oli varsin vähäistä. Mainittakoon erityisesti sosiaalinen media, sitä käytti kolmannes yrityksistä.



Kuva 15. Sisäisen viestinnän välineiden käyttö hankkeen yrityksissä.

Johtamisen kehittämisen suuntaviivat

Johtamisen auditoinnin tulokset käytiin läpi yrityskohtaisessa 1,5-2 tunnin tuloskokouksessa. Tulkinnoissa korostettiin johdon päätöksiä, esimiesten roolia, työn jatkuvaa kehittämistä sekä työterveyshuollon yhteistyötä.

Yleistä kehittämisen vaiheistusta hankkeen aikana tuettiin oheisen taulukon avulla.

Taulukko 4. Malli henkilöstötuottavuuden johtamisen kehityssuunnitelman painopistealueiden kehittämiseksi.

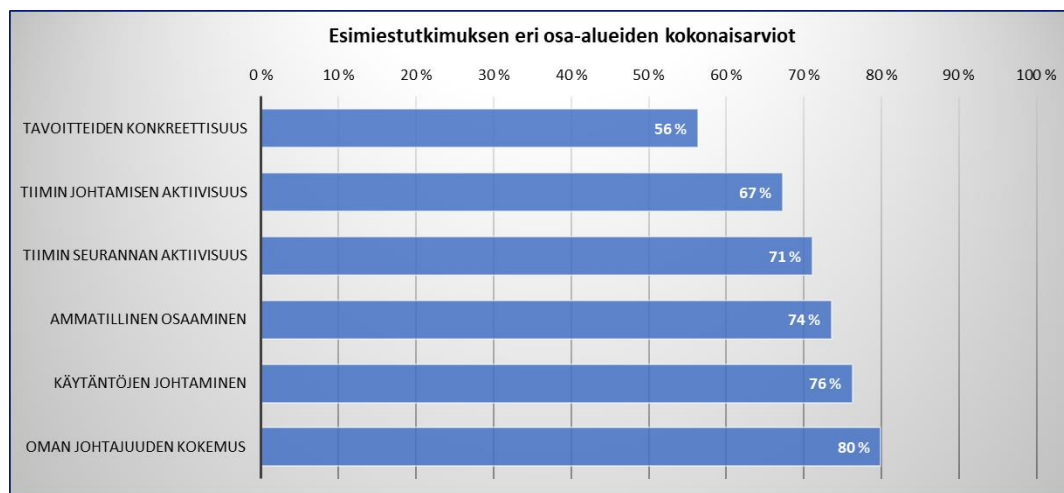
	Kevät 2019	Syky 2019	Kevät 2020	Syky 2020
Johdon päätökset Tavoitteet, vastuut, resurssit				
Esimiesten rooli ja osaaminen				
Työn ja osaamisen kehittäminen				
Motivaation tukeminen				
Työterveyshuolto- yhteistyö				
Tiedonkulku, luottamus, fiilis				

4. Esimiesten osaaminen ja aktiivisuus

Hankkeen yritysten esimiehille tehtiin kyselytutkimus, johon vastasi 299 esimiestä 31 yrityksestä. Vastaajista 21 % oli johtajia, 38 % päälliköitä ja 41 % lähiesimiehiä. Tutkimusta ei tehty yrityksille, joilla oli korkeintaan kolme esimiestä.

Esimestutkimus toteutettiin yrityskohtaisesti nettikyselynä. Kyselystä tehtiin yrityskohtainen raportti, jonka tuloksia tulkittiin tuloskokouksessa.

Tutkimuksen osa-alueiden kokonaisarviot osoittivat, että eniten kehitettävää oli tavoitteiden konkreettisuudessa ja parhaimmalla tasolla oli oman johtajuuden kokemus.

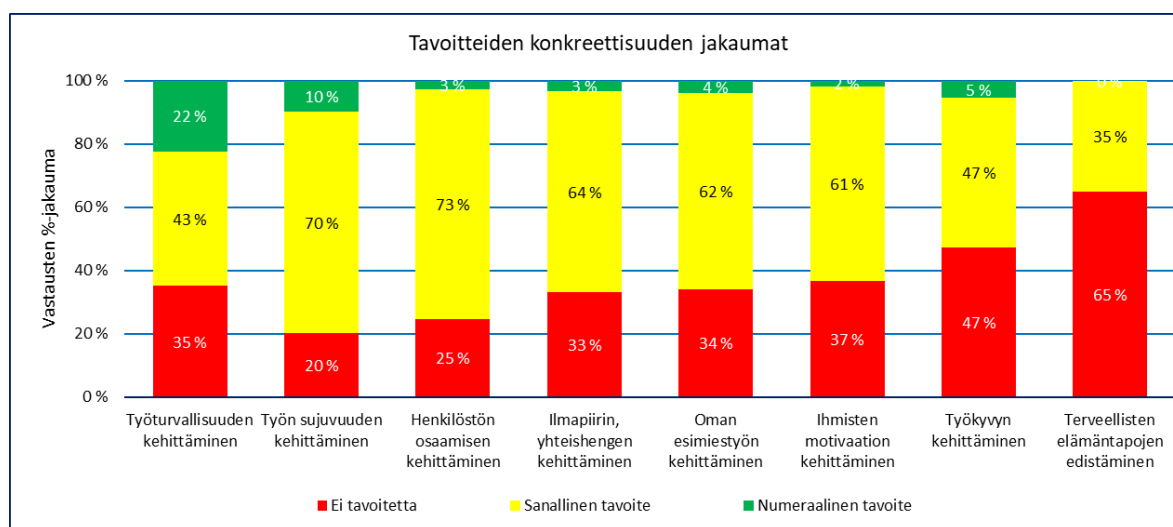


Kuva 16. Esimestutkimuksen osa-alueiden kokonaisarviot kaikkien vastaajien osalta.

Tavoitteiden konkreettisuus

Esimiesten tavoitteellisuus henkilöstötuottavuuden johtamisen eri osa-alueilla oli melko heikolla tasolla. Työturvallisuuden kehittämisessä oli numeraalinen (=mitattava, seurattava) tavoite 22 %:lla esimiehistä, mutta vastaavasti 35 %:lla ei ollut työturvallisuudessa lainkaan tavoitetta. Muilla osa-alueilla tilanne oli tätä heikempi.

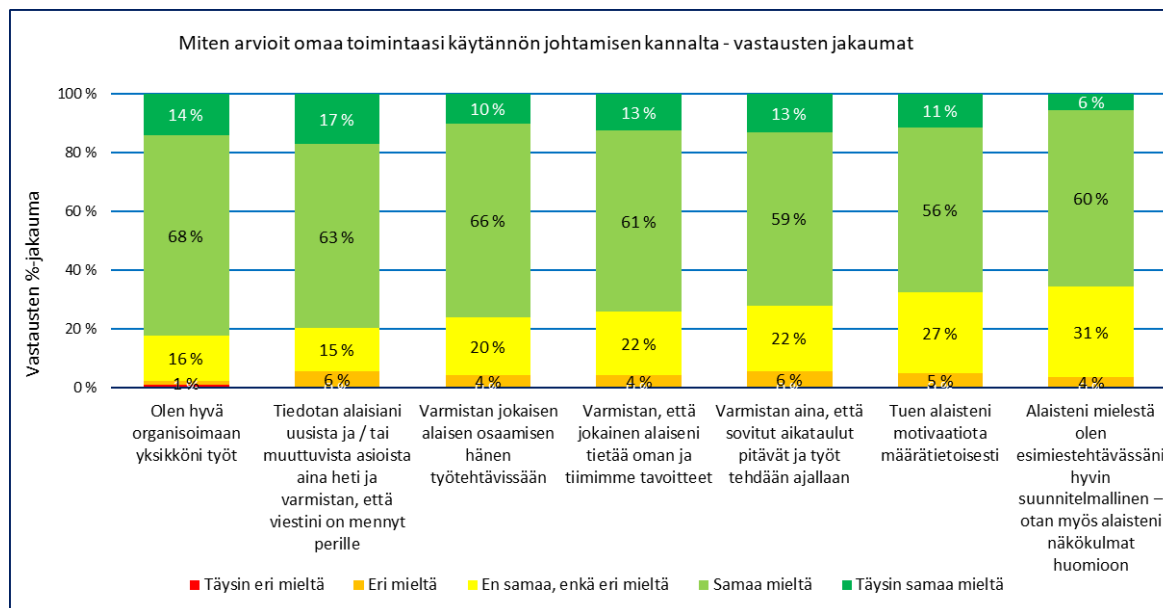
Selkeä numeraalinen tavoite on johtamisen ja kehittymisen perusta, mikä mahdollistaa eri ilmiöiden tarkan seurannan ja toimenpiteiden vaikuttavuuden arvioinnin.



Kuva 17. Esimiesten omien tavoitteiden konkreettisuuden jakauma kaikkien vastaajien aineistossa.

Johtamisen käytännöt

Käytännön johtamisen toimintatapoja kartoitettiin seitsemän kysymyksen avulla, vastausvaihtoehtojen vaihdella ”täysin eri mieltä” ja ”täysin samaa mieltä” välillä.

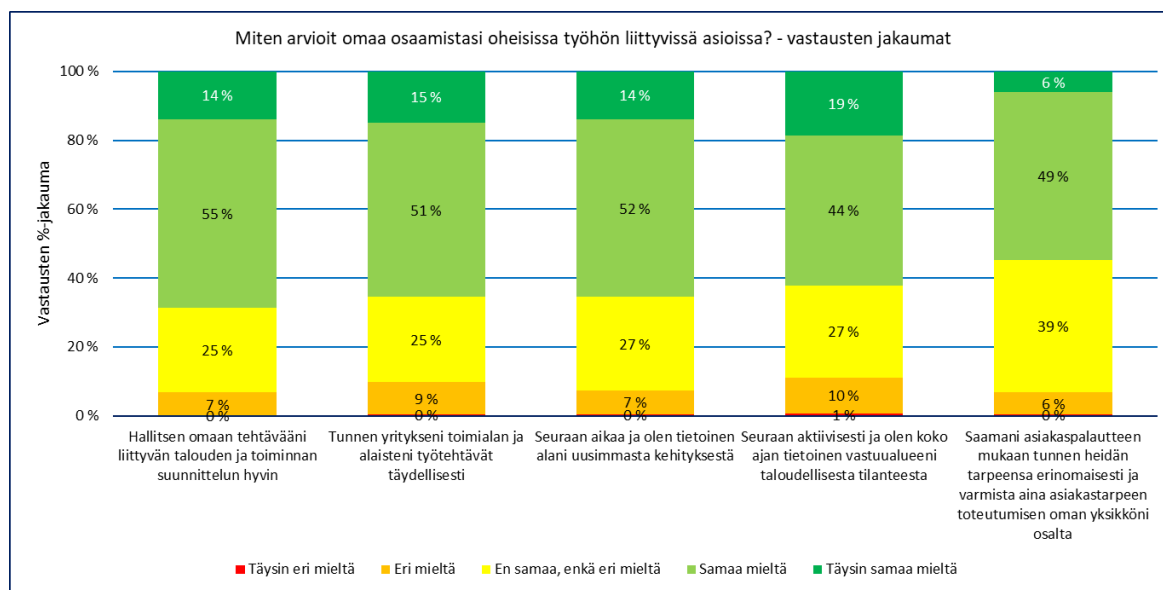


Kuva 18. Esimiesten omien arviointien jakaumat käytännön johtamisen osa-alueilla.

Kuva 18 osoittaa, että parhaiten esimiehet arvioivat onnistuvansa yksikön töiden organisoimisessa ja eniten oli kehitettävää alaisten näkökulmien huomioon ottamisessa. Tulokokouksissa kiinnitettiin erityistä huomiota alaisten tavoitteiden tietämiseen, aikataulupitoon, alaisten osaamiseen sekä motivaation tukemiseen. Nämä linjattiin tuottavuuden tärkeiksi osa-alueiksi.

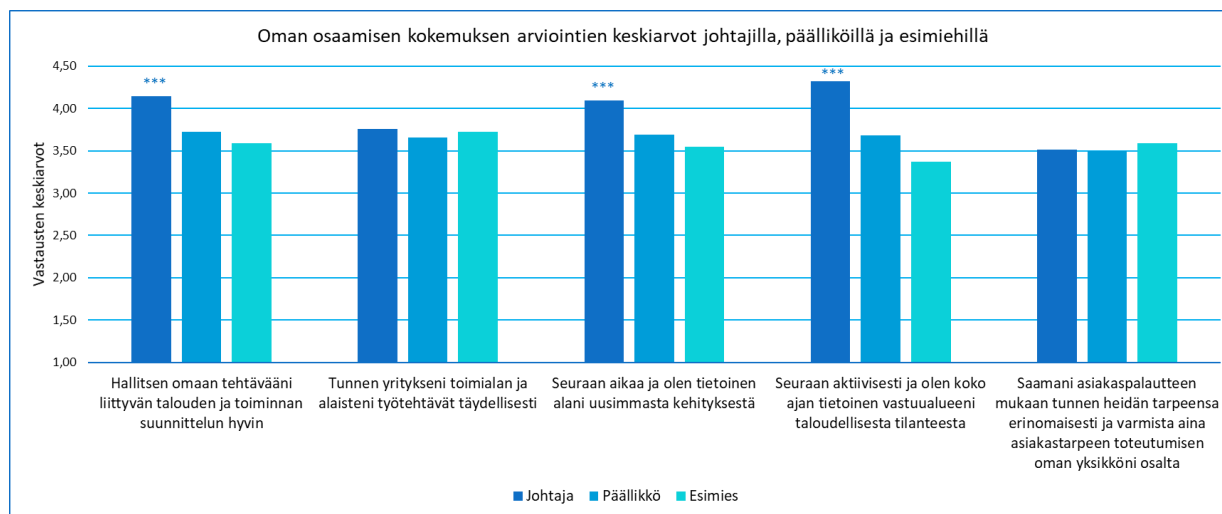
Oman osaamisen ja johtajuuden arviot

Johdon ja esimiesten omaa osaamista kartoitettiin viiden kysymyksen kautta. Parhaiten esimiehet osasivat oman arvionsa mukaan talouden ja toiminnan suunnittelun, heikoimmin taas asiakastarpeen tuntemisen ja toteutumisen. Kokemus yrityksen toimialan ja alaisten osaamisen tuntemisesta olivat vahvasti yhteydessä yrityksen kannattavuuteen, Kuva 40 sivulla 35.



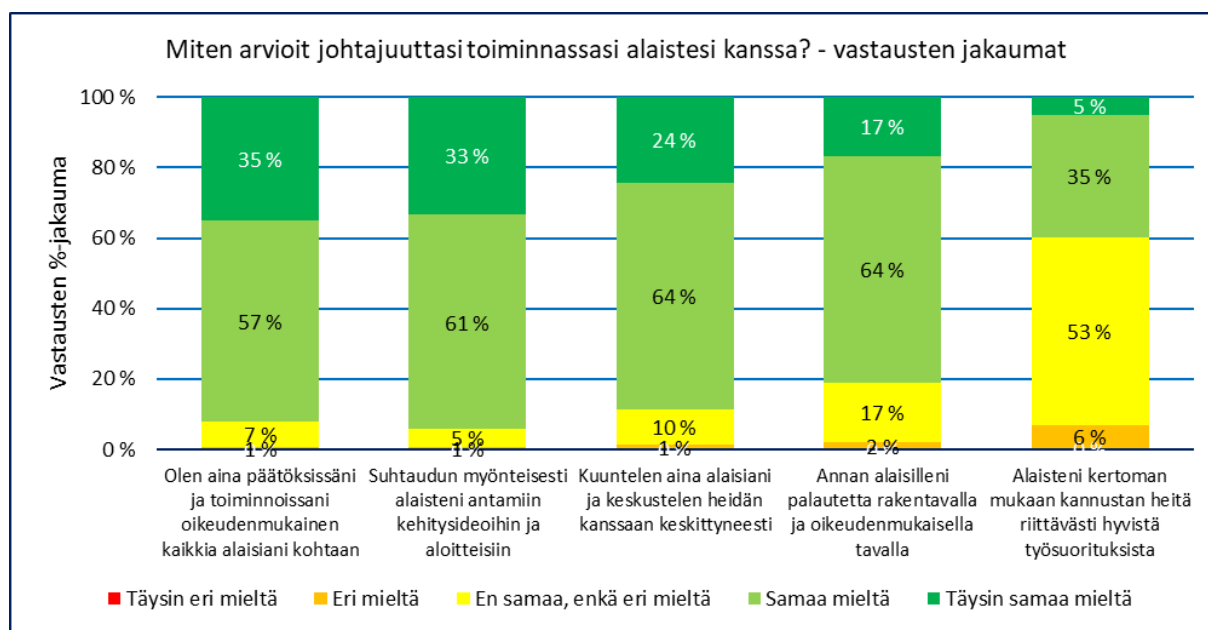
Kuva 19. Esimiesten oman osaamisen arviointien jakaumat kaikilla esimiestutkimukseen vastanneilla.

Oman osaamisen arvioinnissa oli melko suuria eroja esimiehen aseman mukaan, kuten Kuva 20 alla osoittaa.



Kuva 20. Oman osaamisen kokemus johtajilla päälliköillä ja lähiesimiehillä. *** = johtajien arviointien keskiarvot tilastollisesti erittäin merkitsevästi suuremmat kuin päälliköiden ja esimiesten.

Oman johtajuuden arvioinnit vaihtelivat selkeästi enemmän kuin osaamisen arvioinnit. Johtajuudessa oikeudenmukaisuus arvioitiin parhaaksi ja alaisten kannustaminen heikoimmaksi osa-alueeksi.



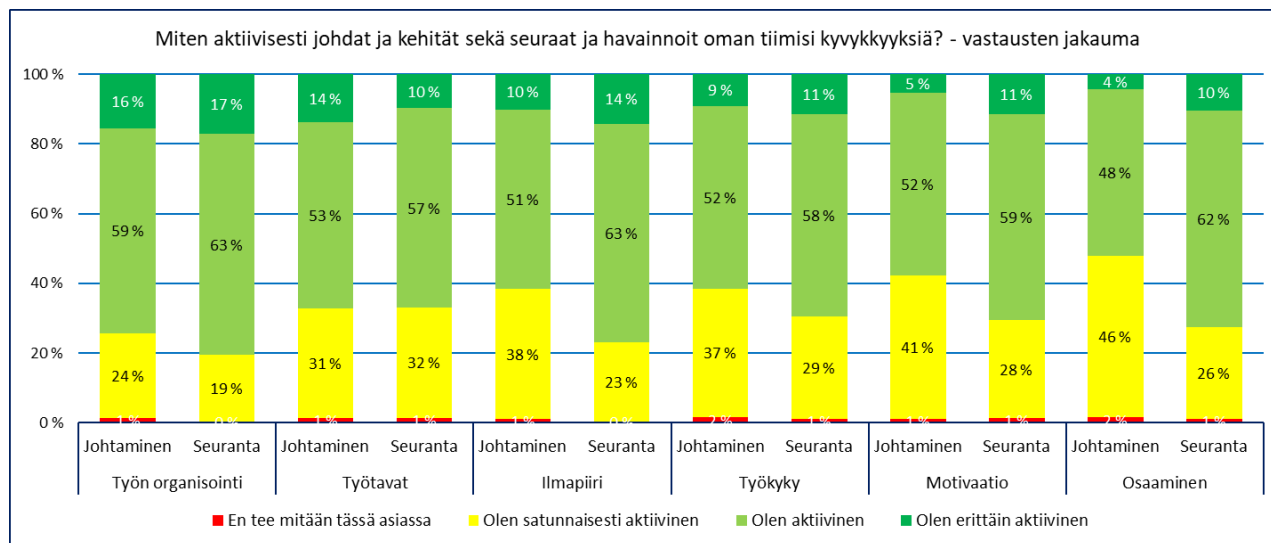
Kuva 21 Oman johtajuuden kokemuksen jakaumat kaikilla esimiestutkimukseen vastanneilla.

Esimiesten itse arvioima palautteen anto oli paljon positiivisempi kuin mitä henkilöstö arvioi Yksilötutkassa. 81 % esimiehistä piti palautteen antoaan rakentavana (samaa ja täysin samaa mieltä), kun taas henkilöstön vastauksissa 59 % arvioi esimiehen antaman palautteen kohtalaiseksi tai hyväksi (vastaukset 7-10). Tämä on tyyppillinen ero.

Esimiesten arvio alaisten kokemuksesta (Alaisteni kertoman mukaan kannustan heitä riittävästi hyvästä työsuorituksesta) korreloi henkilöstön kokemukseen esimiehen antamasta palautteesta.

Johtamisen ja seurannan aktiivisuus

Johtamisen ja seurannan aktiivisuutta kartoitettiin työn organisoinnin, työtapojen, ilmapiirin, työkyvyn, motivaation ja osaamisen suhteen.



Kuva 22. Johtamisen ja kehittämisen sekä seurannan ja havainnoinnin aktiivisuuden jakaumat kaikilla esimiestutkimukseen vastanneilla.

Kuva 22 osoittaa, että esimiehet olivat aktiivisimpia työn organisoinnin johtamisessa ja kehittämisessä. 75 % esimiestutkimukseen vastanneista oli työn organisoinnin johtamisessa aktiivinen tai erittäin aktiivinen; vastaava luku seurannassa oli 80 %.

Henkilöstötuottavuuden osa-alueiden johtamisen aktiivisuus oli korkeintaan välttävällä tasolla. Työkykyä johti aktiivisesti 61 %, motivaatiota 57 % ja osaamista 52 % esimiehistä. Näissä aktiivisuuden tason tavoitteen pitäisi olla 100 %.

Kuva 40 sivulla 35 osoittaa, että esimiesten aktiivisuus työtapojen seurannassa oli yhteydessä yritysten kannattavuuteen. Tämä selittynee sillä, että esimiesten aktiivisuus siirtyy työn sujuvuuteen ja sen kautta kannattavuuteen.

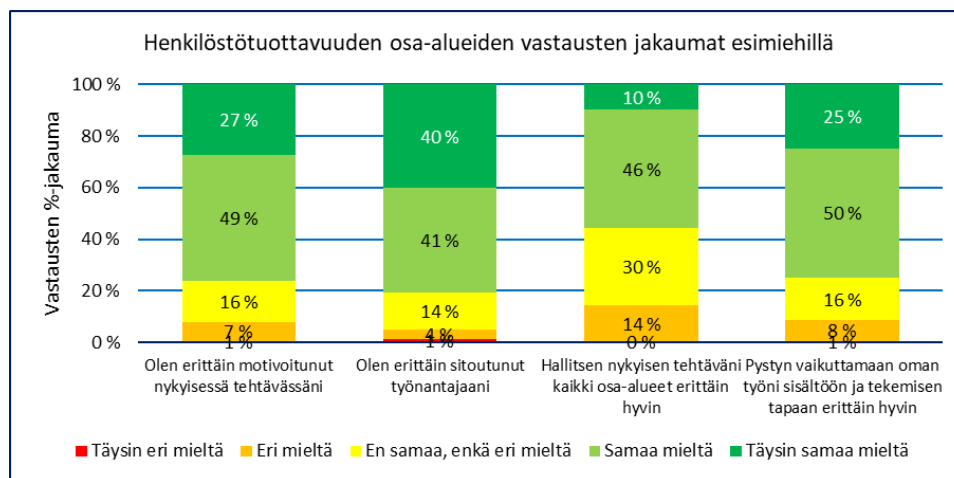
Taulukko 5 osoittaa, että eri esimiehillä aktiivisuus kumuloitui eri osa-alueisiin; jos olit aktiivinen osaamisen johtamisessa, olit aktiivinen myös sen seurannassa, jne.

Taulukko 5. Johtamisen ja seurannan aktiivisuuden korrelaatiomatriisi.

Johtamisen ja seurannan korrelaatiomatriisi		Aktiivisuus seurannassa					
		Alaisten osaaminen	Yksikön ilmapiiri	Alaisten motivaatio	Alaisten työkyky	Työn organisointi	Työtavat
Aktiivisuus johtamisessa	Alaisten osaamisen kehittäminen	,426**	,189**	,192**	,150**	,239**	,243**
	Työpaikan ilmapiirin kehittäminen	,272**	,489**	,371**	,311**	,215**	,182**
	Alaisten motivaation kehittäminen	,246**	,392**	,510**	,286**	,219**	,187**
	Tuen alaisten työkykyä	,265**	,342**	,315**	,536**	,231**	,236**
	Kehitän työn organisointia	,348**	,216**	,178**	,121*	,498**	,467**
	Kehitän työtapoja	,260**	,207**	,219**	,163**	,406**	,567**

Johdon ja esimiesten henkilöstötuottavuus

Esimiestutkimuksessa kartoitettiin myös vastaajien henkilöstötuottavuus ja havaittiin sen olevan hieman alemmalla tasolla kuin esimiehillä yleensä. Henkilöstötuottavuusindeksin, HTI:n keskiarvo oli 51, kun se laajemmassa aineistossa (Aura, Ahonen, Hussi 2015) oli 55.

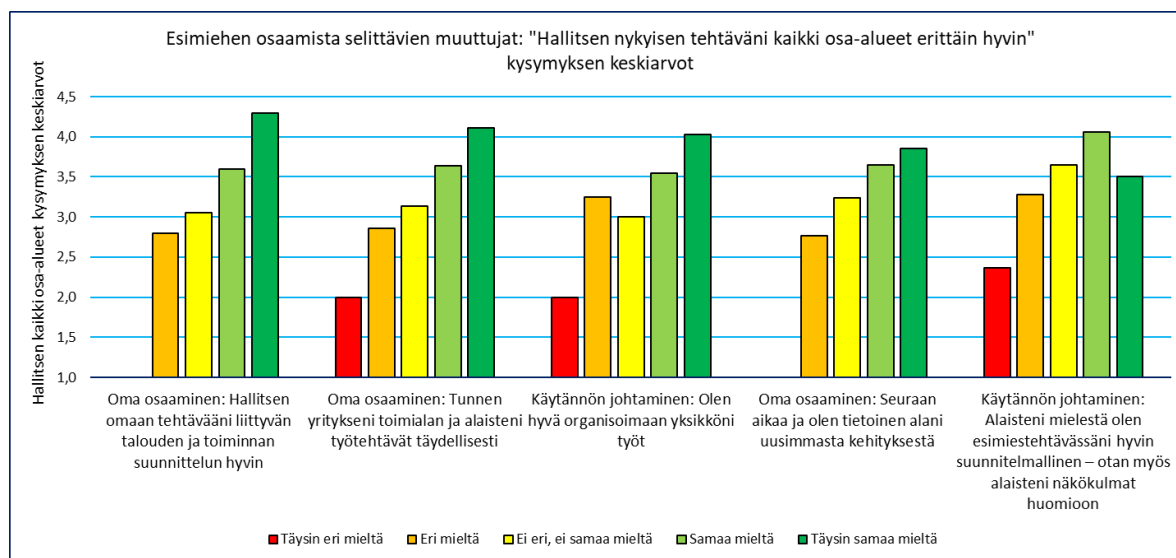


Kuva 23. Henkilöstötuottavuuden osa-alueiden vastausten jakaumat kaikilla esimiestutkimukseen vastanneilla.

Kuva 23 esittää henkilöstötuottavuuden osa-alueiden (pl. työkyky) jakaumat esimiestutkimukseen vastanneilla. Hyväksi (samaa tai täysin samaa mieltä) motivaation koki 76 % vastaajista, sitoutumisessa osuus oli 81 %, osaamisessa 56 % ja työhön vaikuttamisessa 75 %.

Osaamisen osalta tehtiin regressioanalyysi, joka nosti esiin viisi osaamisen tasoa selittävää muuttujaa. Näiden merkitystä voidaan konkretisoida oheisen kuvan avulla, jossa osaamisen vastauksen keskiarvot on laskettu kunkin kysymyksen eri vastausvaihtoehtoihin vastanneissa alaryhmissä. Näin esimerkiksi ”Olen hyvä organisoimaan yksikköni työt” kysymykseen ”täysin eri mieltä” vastanneiden keskiarvo osaamisessa oli 2,0, kun ”täysin samaa mieltä” vastanneiden keskiarvo oli 4,0.

Esimiesten osaaminen koostuu siis kyvykkyyksistä toiminnan suunnittelussa, alaisten osaamisen tuntemisessa, käytännön työn organisoinnissa, alan kehityksen seurannassa sekä oman esimiestoiminnan suunnitelmallisuudessa. Esimiestyö on siis paljon eri osaamista edellyttävä työ.



Kuva 24. Esimiesten osaamisen kokemukseen vaikuttavien muuttujien keskiarvot eri ”Hallitsee kaikki osa-alueet” kysymyksen vastausvaihtoehdoissa.

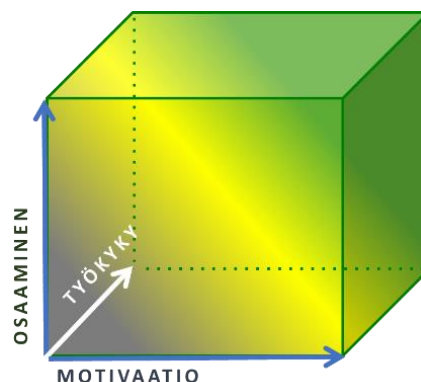
5. Henkilöstötuottavuus

Työkaari kantaa - tuottavaa työhyvinvointia hankkeen alkuanalyseissa henkilöstötuottavuutta mitattiin Työturvallisuuskeskuksen Yksilötutka -työhyvinvointikyselyn avulla. Hankkeen yritykset toteuttivat itse kyselyn, johon vastasi kokonaisuudessaan 2329 vastaajaa.

Henkilöstötuottavuus on osa tuottavuutta ja sen kehittämistä. Henkilöstötuottavuus määritellään henkilökohtaiseksi ominaisuudeksi, joka koostuu työkyvystä, osaamisesta ja motivaatiosta (Aura, Ahonen & Hussi 2015). Henkilöstötuottavuuteen vaikuttavat organisaatiotason ilmiöt kuten johtajuus, ilmapiiri ja organisaation kulttuuri.

Henkilöstötuottavuuden eri osa-alueiden tilaa kartoitetaan työhyvinvointikyselyn kysymyksillä ja henkilöstötuottavuutta kuvaava tunnusluku (henkilöstötuottavuusindeksi, HTI) lasketaan näiden kysymysten vastausten pistemäärien mukaan. Laskukaavan perusteella HTI:ta voidaan kuvata oheisen kuution mukaan – mitä parempi henkilöstötuottavuus, sitä suurempi kuutio.

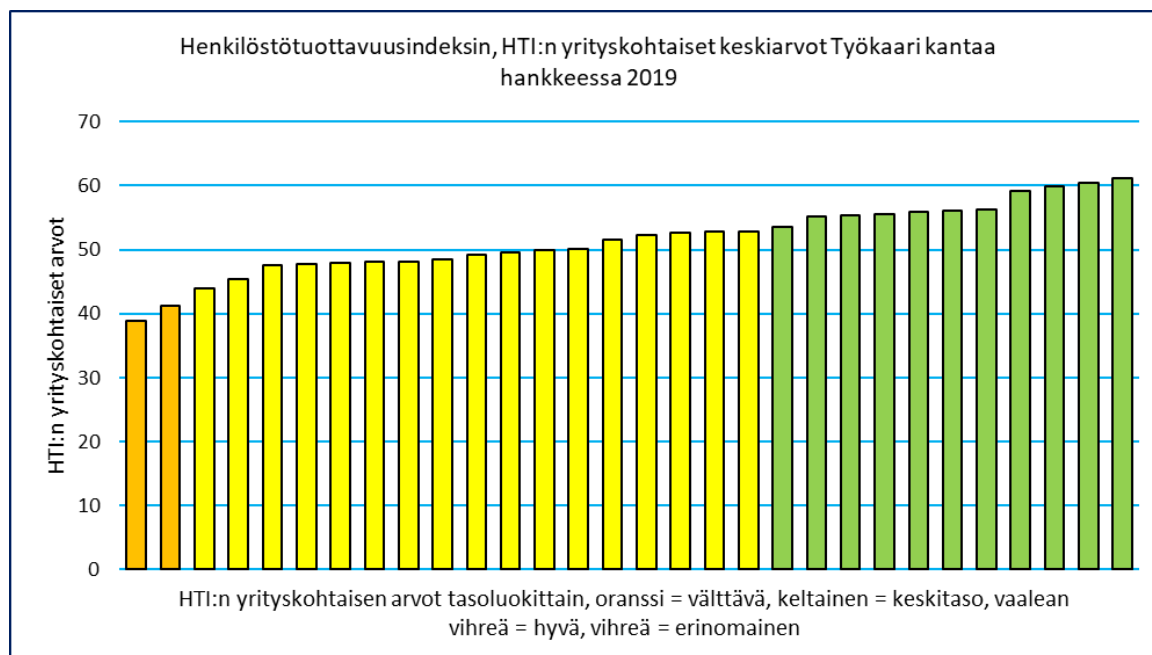
Lopullisessa laskennassa henkilöstötuottavuusindeksi ilmaistaan skaalalla 0–100. Henkilökohtaisten vastausten keskiarvon perusteella lasketaan vastaavasti yritysکوhtainen tunnusluku.



Kuva 25. Henkilöstötuottavuuden kokonaisuus

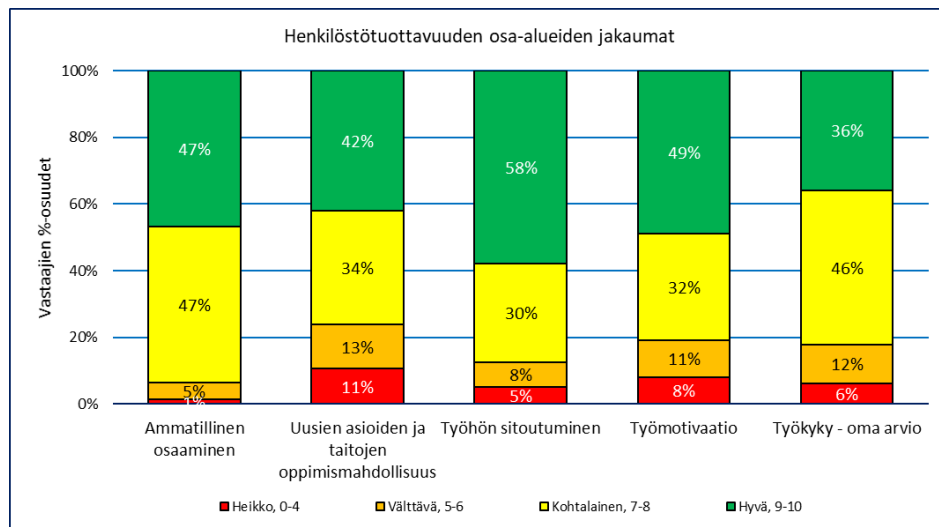
Henkilöstötuottavuuden taso

Hankkeen yrityksille laskettiin yritysکوhtainen henkilöstötuottavuusindeksi, HTI henkilökohtaisten HTI-arvojen keskiarvona. Kuva 26 esittää yritysکوhtaiset HTI-arvot tasoluokittain eri värisinä pylväinä. Suurin osa yrityksistä sai keskitason tuloksen, isolla osalla tulos oli hyvä. Vain kaksi yritystä sai välttävän tuloksen.



Kuva 26. Henkilöstötuottavuusindeksin, HTI:n yritysکوhtaiset keskiarvot tasoluokkiin ryhmitettyinä.

Henkilöstötuottavuuden osa-alueiden vastausten jakaumat osoittavat, että vastaajien osaamisen kokemus on paras, numeroarvoja 7 – 10 oli vastauksista 94 %. Vastaavasti mahdollisuus uuden oppimiseen sai heikoimman tuloksen, numeroarvoja 7 – 10 oli vastauksista 76 %.

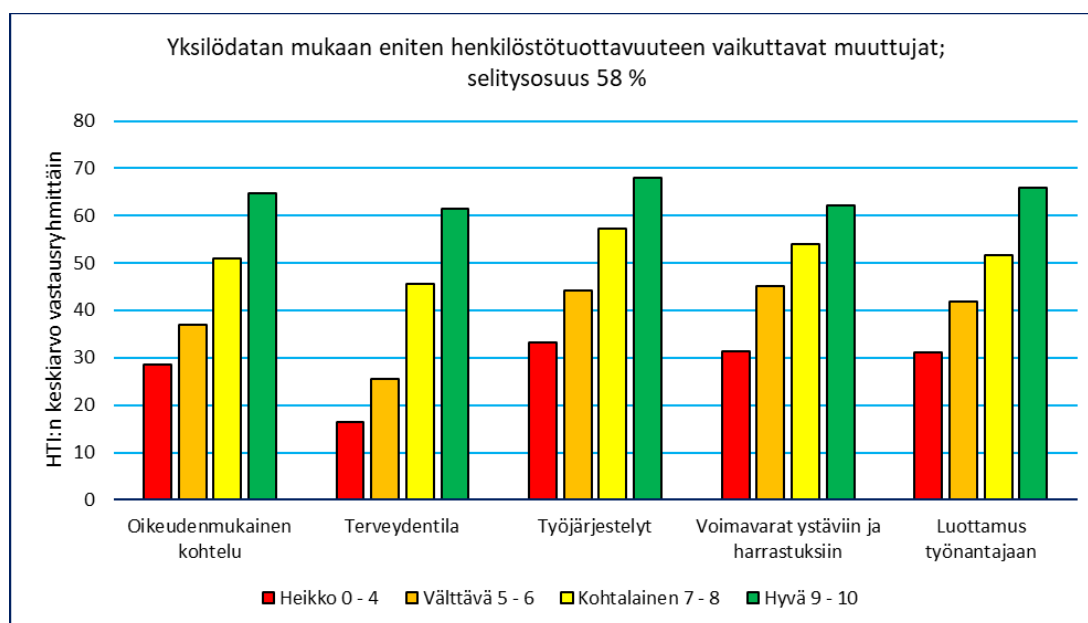


Kuva 27. Henkilöstötuottavuusindeksin osa-alueiden vastausten jakaumat kaikilla Yksilötutkaan vastanneilla.

Henkilöstötuottavuuden eri osa-alueiden tasoon vaikuttavia muuttujia analysoitiin regressioanalyysillä sekä henkilö- että yritysdatan avulla. Tulokset analyysistä esitetään seuraavilla sivuilla, Kuva 29 - Kuva 32 sivuilla 27 - 30.

Henkilöstötuottavuuteen vaikuttavat tekijät

Yksilötutkan aineistosta analysoitiin HTI:n tasoon vaikuttavat muuttujat. Yksilöaineistossa HTI:n vaihtelua selittivät oikeudenmukainen kohtelu, terveys, työjärjestelyt, voimavarat ystäviin ja harrastuksiin ja luottamus työnantajaan, joiden selitysosuus oli 58 %. Kuva 28 esittää HTI:n keskiarvot kyseisten muuttujien eri vastausryhmien suhteen. Yritysaineistossa HTI:n vaihtelua selittivät voimavarat ystäviin ja harrastuksiin, luottamus työnantajaan, terveys ja esimiehen palaute; näiden selitysosuus oli 75%. Selitysosuus kuvaa sitä, miten suuren osan yritysten välisestä tuloksen vaihtelusta kyseiset muuttujat selittävät.

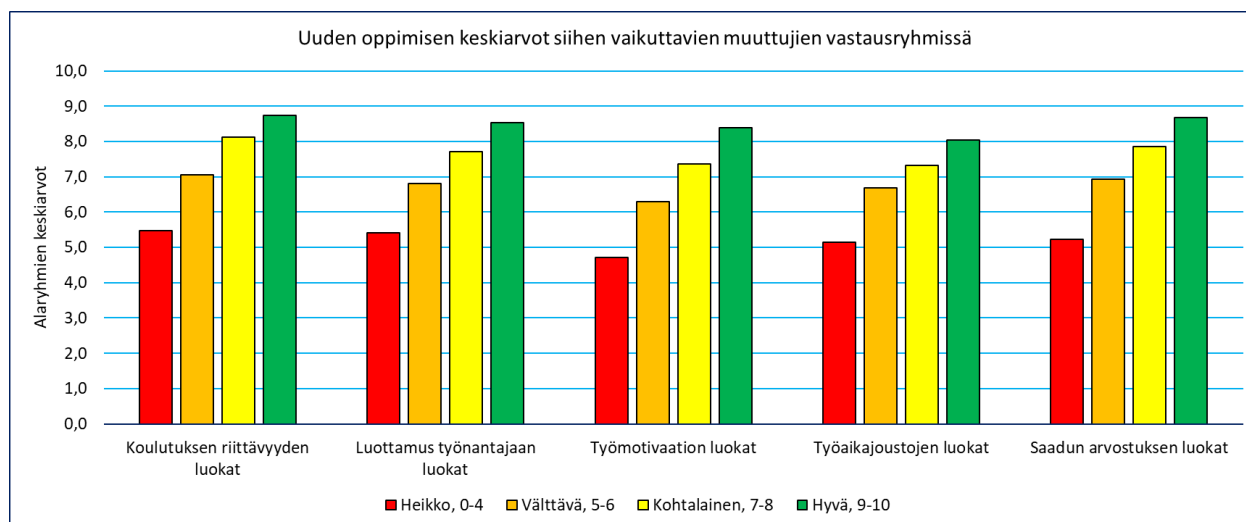


Kuva 28. Henkilöstötuottavuusindeksin, HTI:n keskiarvot HTI:n vaihtelua selittävien muuttujien vastausluokissa.

Henkilöstötuottavuuden osa-alueisiin vaikuttavat tekijät

Työkaari kantaa - tuottavaa työhyvinvointia hankkeen yrityskohtaisissa tulokokouksissa käsiteltiin perusteellisesti henkilöstötuottavuuden osa-alueiden jakaumia. Usein keskustelussa pureuduttiin uuden oppimisen ja motivaation tilaan ja keskusteltiin niihin vaikuttavista tekijöistä. Yksilötutkan aineisto mahdollisti eri osa-alueiden tasovaihtelua selittävien muuttujien analysoimisen. Analyysimenetelmä oli regressioanalyysi ja se tehtiin erikseen yksilö- ja yritysaineistolla.

Henkilöstön uuden oppimisen (*”Onko omassa työssäsi mahdollisuus oppia uusia asioita ja taitoja?”*) kokemuksen vaihtelua selitti henkilödatassa koulutuksen riittävyys, luottamus työnantajaan, työmotivaatio, työaikajoustot sekä saatu arvostus. Nämä selittivät 44 % uuden oppimisen vaihtelusta. Yritysaineistossa uuden oppimisen vaihtelua selitti oikeudenmukaisen kohtelun kokemus.

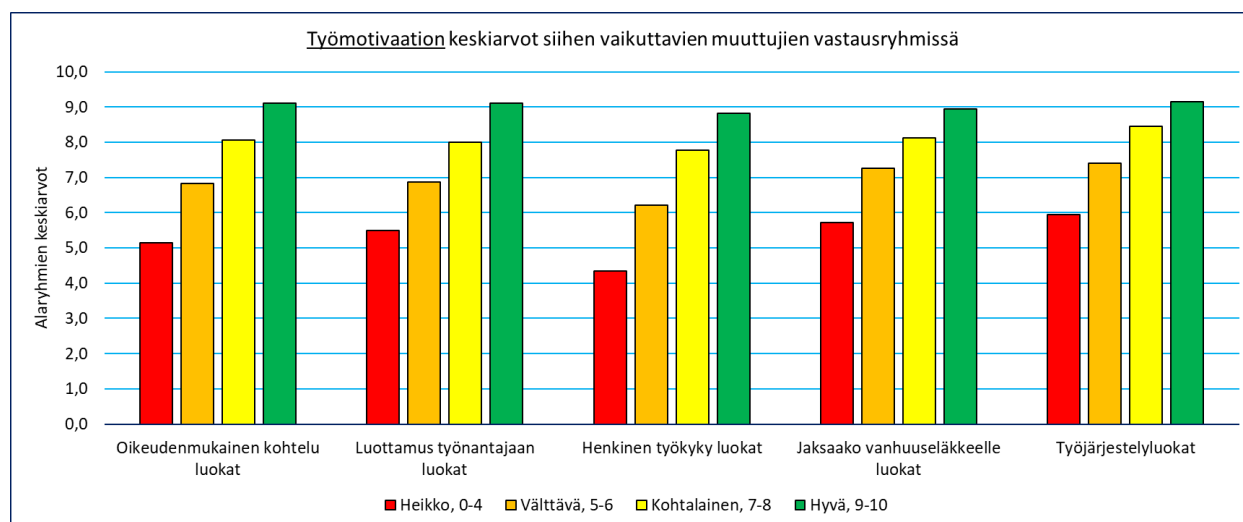
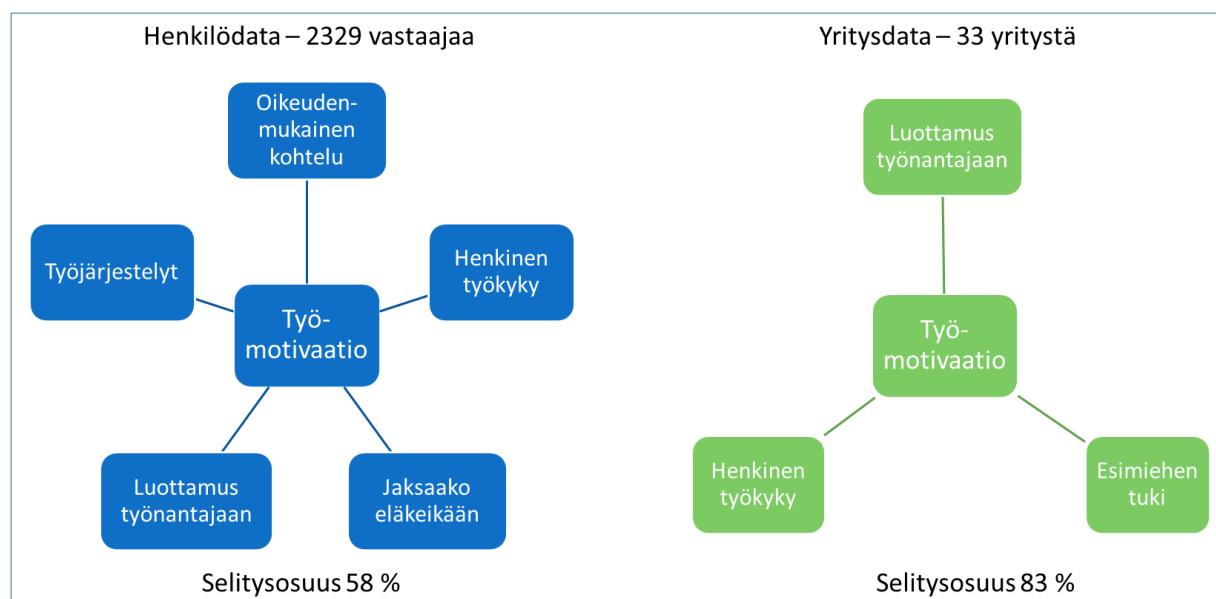


Kuva 29. Uuden oppimista selittävien muuttujien selitysosuudet yksilö- ja yritysaineistossa (yläkuva) sekä uuden oppimisen keskiarvot näiden muuttujien vastausryhmissä (alakuva).

Kuvan 29 tulkinta on seuraava: koulutuksen riittävyyteen 0-4 vastanneiden ryhmässä uuden oppimisen keskiarvo oli 5,4, kun keskiarvo 9-10 vastanneiden ryhmässä oli 8,8.

Työmotivaatio tuntuu usein melko abstraktilta ilmiöltä, jota siis regressioanalyysillä pyrittiin selkeyttämään. Henkilödatan pohjalta motivaation vaihtelua selittivät oikeudenmukainen kohtelu, henkinen työkyky, eläkeikään jaksamisen arvio, luottamus työnantajaan sekä työjärjestelyt. Yritysaineistossa yritysten motivaation eroja selittäviksi muuttujiksi nousivat luottamustyönantajaan, esimiehen antama tuki ja henkinen työkyky.

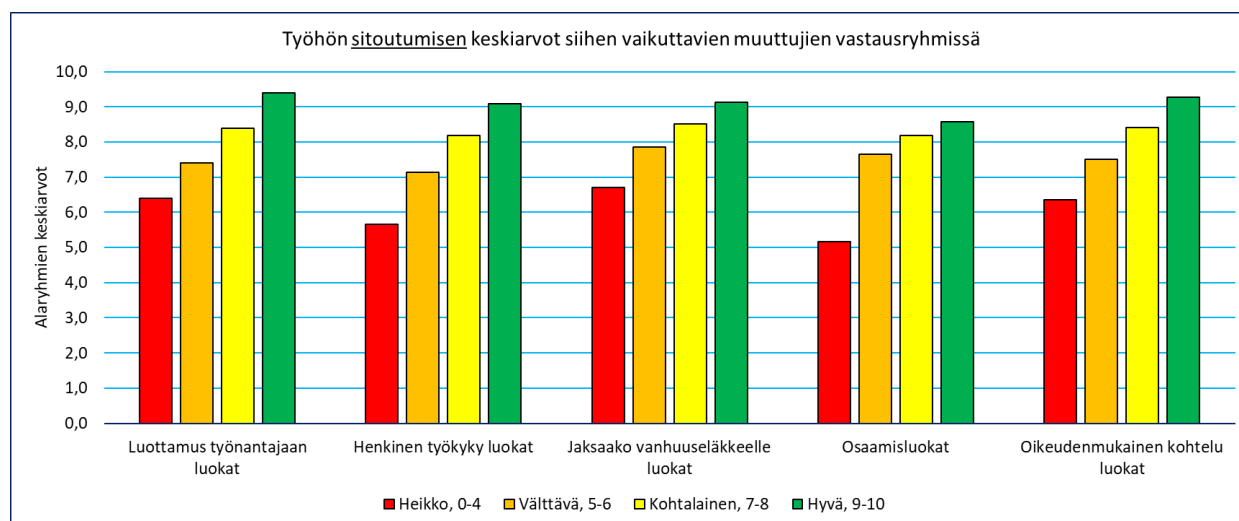
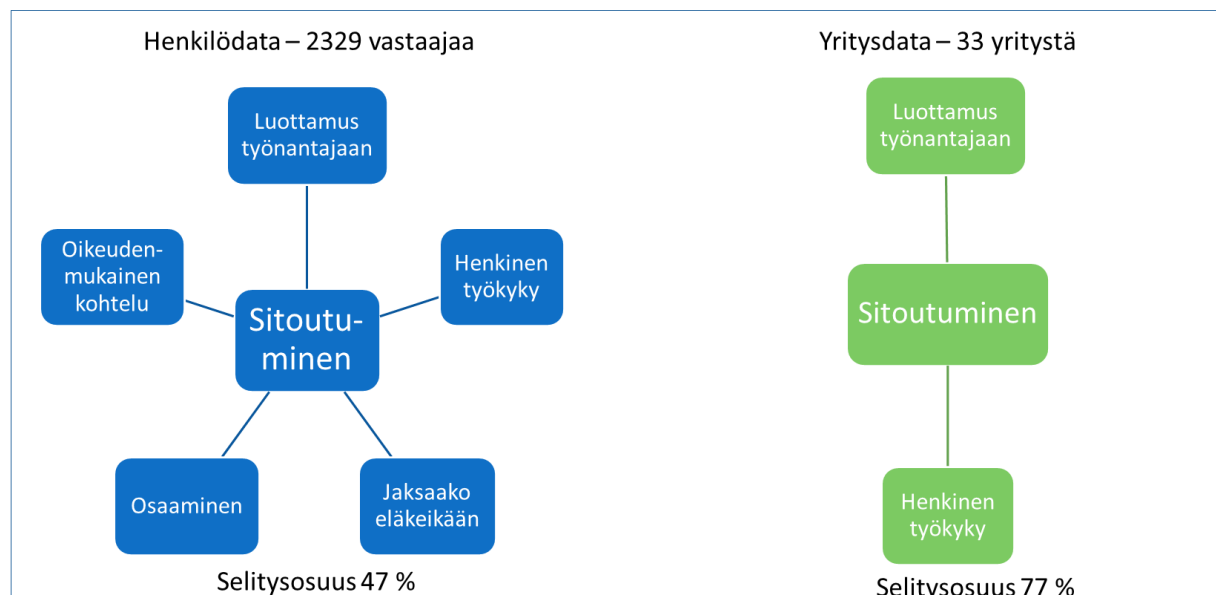
Tulosten valossa työmotivaatio on varsin selkeästi johdettava ilmiö. Luottamus ja oikeudenmukaisuus kumpuavat hyvästä johtamisesta, työjärjestelyt ja esimiehen tuki taas hyvästä esimiestyöstä. Lisäksi motivaation tasoon vaikutti henkinen työkyky, uupunut ei ole motivoitunut.



Kuva 30. Työmotivaatiota selittävien muuttujien selitysosuudet yksilö- ja yritysaineistossa (yläkuva) sekä työmotivaation keskiarvot näiden muuttujien vastausryhmissä (alakuva).

Kuvan 30 tulkinta on seuraava: oikeudenmukaisen kohteluun 0-4 vastanneiden ryhmässä työmotivaation keskiarvo oli 5,1, kun keskiarvo 9-10 vastanneiden ryhmässä oli 9,1.

Työnantajaan sitoutuminen on erittäin tärkeää nyt ja eritoten tulevaisuudessa, kun työvoimapula on todellinen. Sitoutumisen vaihtelua selittivät suunnilleen samat tekijät kuin työmotivaation osalta nähtiin. Yksilöaineistossa selittäviksi muuttujiksi nousivat luottamus työnantajaan, henkinen työkyky, eläkeikään jaksamisen arvio, ammatillinen osaaminen ja oikeudenmukainen kohtelu. Yritysten välisiä sitoutumisen eroja selittivät taas luottamus työnantajaan ja henkinen työkyky.

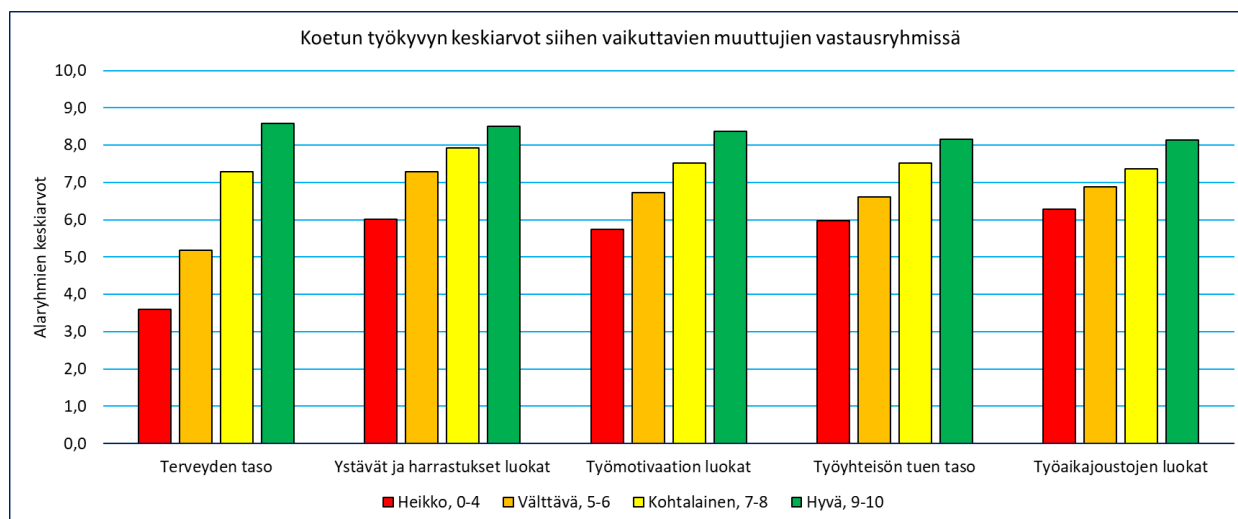
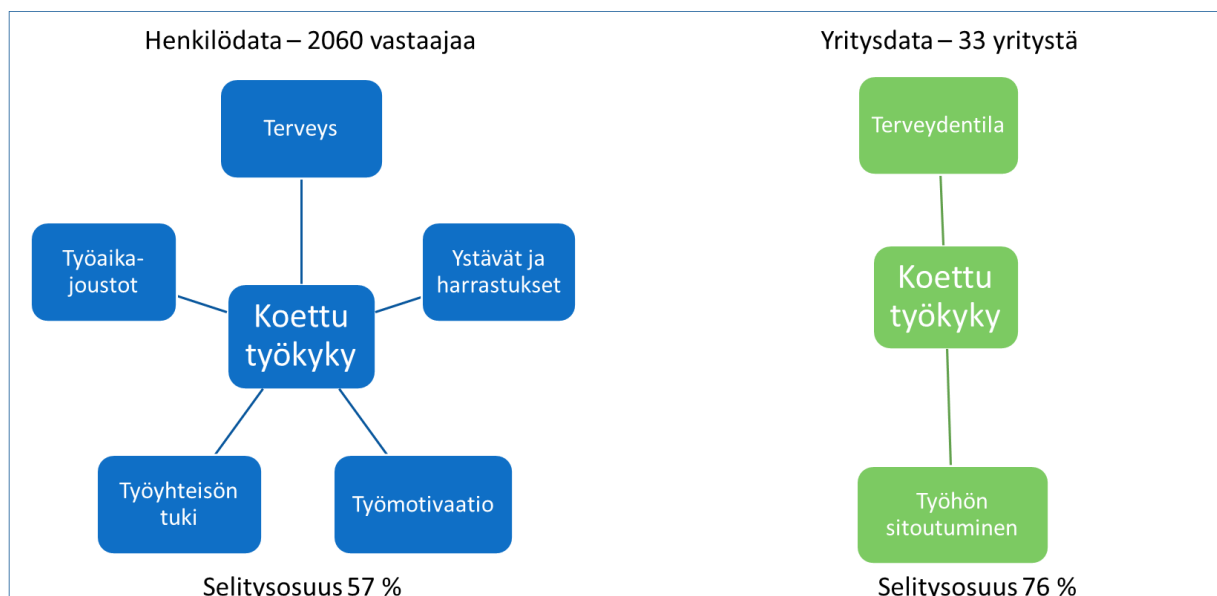


Kuva 31. Työhön sitoutumista selittävien muuttujien selitysosuudet yksilö- ja yritysaineistossa (yläkuva) sekä työhön sitoutumisen keskiarvot näiden muuttujien vastausryhmissä (alakuva).

Kuvan 31 tulkinta on seuraava: luottamus työnantajaan 0-4 vastanneiden ryhmässä työhön sitoutumisen keskiarvo oli 6,4, kun keskiarvo 9-10 vastanneiden ryhmässä oli 9,3.

Koetun työkyvyn vaihtelua selittävien muuttujien analyysi toi osin yllättäviä tuloksia. Terveystilan yhteys koettuun työkykyyn oli odotettu aikaisemman tutkimustiedon valossa. Sen sijaan voimavarat ystäviin ja harrastuksiin oli uusi, tosin melko looginen löydös. Kysymys oli muotoiltu seuraavasti: ”Onko sinulla riittävästi aikaa ja voimavaroja ystäville ja harrastuksillesi?”, ja kun voimavarat ystäviin ja harrastuksiin vähenevät, näkyy se koetussa työkyvyssä. Yksilöaineistossa muut työkyvyn vaihtelua selittävät muuttujat olivat työmotivaatio, työyhteisön tuki ja työaikajoustot. Tästä elementtejä työkykyjohtamiseen!

Yritysten välillä koetun työkyvyn vaihtelua selittivät terveydentila ja työhön sitoutuminen.



Kuva 32. Koettua työkykyä selittävien muuttujien selitysosuudet yksilö- ja yritysaineistossa (yläkuva) sekä koetun työkyvyn keskiarvot näiden muuttujien vastausryhmissä (alakuva).

Kuvan 32 tulkinta on seuraava: terveydentilaan 0-4 vastanneiden ryhmässä koetun työkyvyn keskiarvo oli 3,7, kun keskiarvo 9-10 vastanneiden ryhmässä oli 8,6.

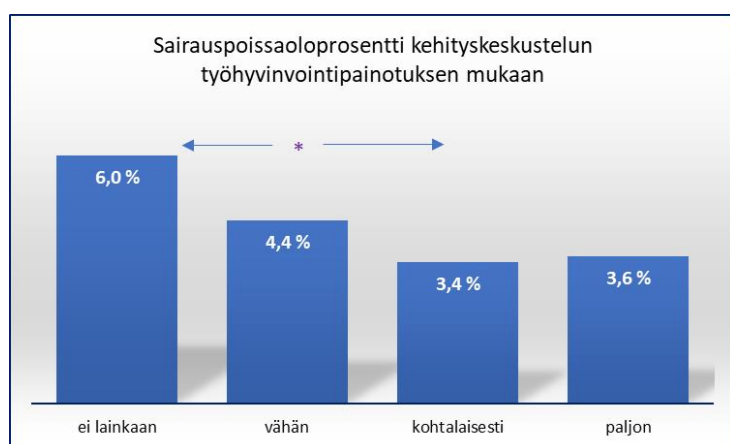
Sairauspoissaolot

Hankkeen yrityksiltä kartoitettiin sairauspoissaoloprosentti johtamisauditointikyselyssä. Näin kerätyn sairauspoissaoloprosentin keskiarvo oli 4,2% ja jakauma kolmeen luokkaan oli seuraava:

- alle 3,0%:n sairauspoissaoloprosentin yrityksiä 27 %
- 3 – 5 %:n sairauspoissaoloprosentin yrityksiä 43 %
- yli 5,0 %:n sairauspoissaoloprosentin yrityksiä 30 %

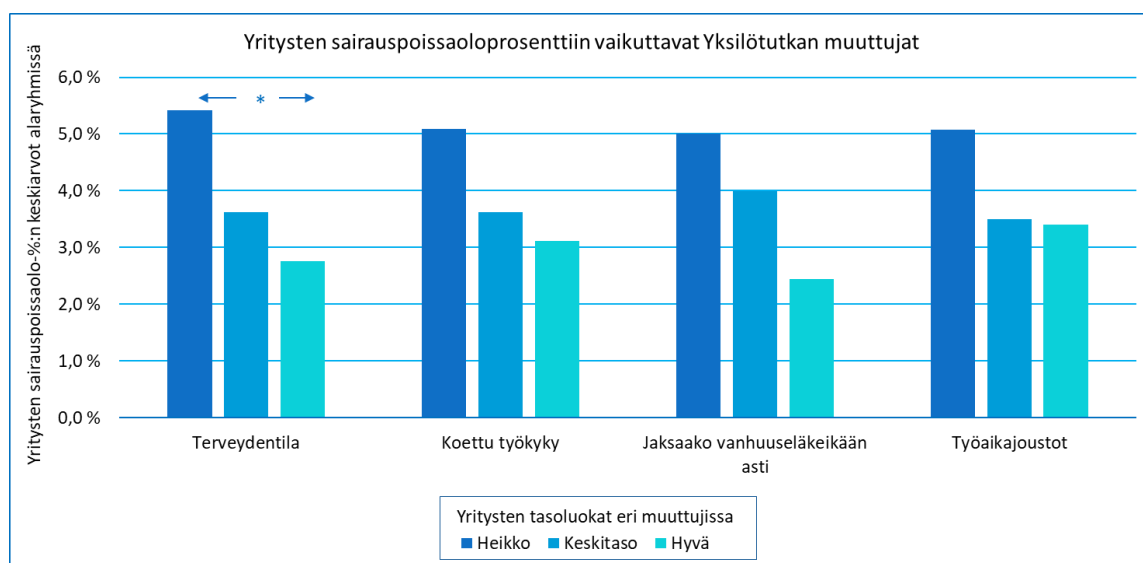
Sairauspoissaolojen suhteen tilanne oli siis varsin hyvä. Jatkoanalyysillä etsittiin sairauspoissaoloprosentin eroja selittäviä muuttujia johtamisen, esimiestyön ja henkilöstön tasolla.

Johtamiskäytänteistä kehityskeskustelun työhyvinvointipainotus selitti sairauspoissaolojen tasoa, kuten Kuva 33 osoittaa. Ihmisistä välittämättömyyden kulttuuri (työhyvinvointi ei lainkaan kehityskeskusteluissa) selittää osaltaan korkeita sairauspoissaoloja.



Kuva 33. Sairauspoissaoloprosentti kehityskeskustelujen työhyvinvointipainotuksen mukaan.

Yksilötutkan yritysکوhtaisten tulosten analyysi osoitti, että terveydentilan, työkyvyn ja työaikajousten vastaukset korreloivat sairauspoissaolojen kanssa. Tulokset ovat hyvin loogisia, sairauspoissaolothan johtuvat terveyden ja työkyvyn ongelmista. Näiden lisäksi huonot työaikajoustit ("Sopivatko nykyiset työaikajärjestelyt sinulle?") heijastuivat korkeaan sairauspoissaoloprosenttiin.



Kuva 34. Yritysten sairauspoissaoloprosenttiin vaikuttavat Yksilötutkan muuttujat, yritystason tunnuslukujen analyysin mukaan.

6. Yritysten taloudellinen tila

Yritysten taloudellista tilaa kartoitettiin vuoden 2018 tuloslaskelmalla, josta kerättiin tiedot liikevaihdosta ja muista liiketoiminnan tuotoista, ostoista, ulkopuolisista palveluista, muista liiketoiminnan kuluista ja henkilöstökuluista. Näistä laskettiin käyttökateprosentti seuraavasti:

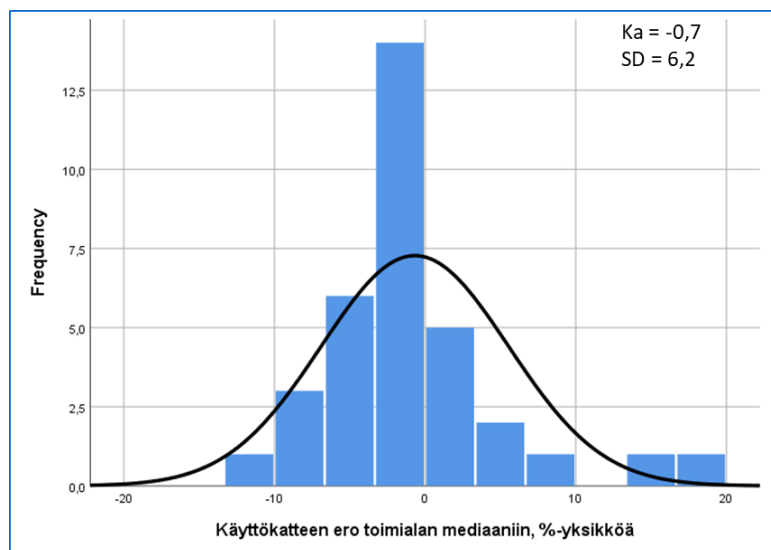
$$\text{käyttökate} = \text{myyntituotot} - \text{materiaalit ja palvelut} - \text{henkilöstökulut}$$

$$\text{käyttökateprosentti} = \frac{\text{käyttökate}}{\text{liikevaihto}}$$

Lopullisessa analyysissä toimialojen väliset erot huomioitiin vertaamalla jokaisen yrityksen käyttökateprosenttia sen toimialan yritysten käyttökateprosentin mediaaniin. Tässä analyysissä voitiin käyttää Bisnode Finland Oy:ltä tutkimustarkoitukseen saatua laajaa tilinpäätösaineistoa. Olen tästä erittäin kiitollinen, ilman luotettavaa tausta-aineistoa yritysten kannattavuuden analysointi olisi ollut mahdotonta.

Kuva 35 esittää yritysten kannattavuuden jakauman kyseisellä tavalla lasketun käyttökateprosentin eron mukaan. Tulosten mukaan hankkeen yritykset olivat kannattavuudeltaan varsin lähellä toimialansa mediaania, ero -0,7%-yksikköä. Hajonta yritysten välillä oli sen sijaan melko suuri, 6,2%-yksikköä. Parhaiden yritysten kannattavuus oli 16-19 %-yksikköä yli toimialan mediaanin, kun huonoimman yrityksen käyttökate oli 13 %-yksikköä alle toimialan mediaanin. Nämä kolme selkeää poikkeamaa poistettiin kannattavuuden ja muiden muuttujien yhteyksiä selvittäneissä analyyseissa.

Kokonaisuudessaan yhteenvedot yritysten talousluvuista on esitetty sivulla 6, Taulukko 1.



Kuva 35. Hankkeen yritysten taloudellisen kannattavuuden jakauma, käyttökateetta verrattiin toimialan mediaaniarvoon.

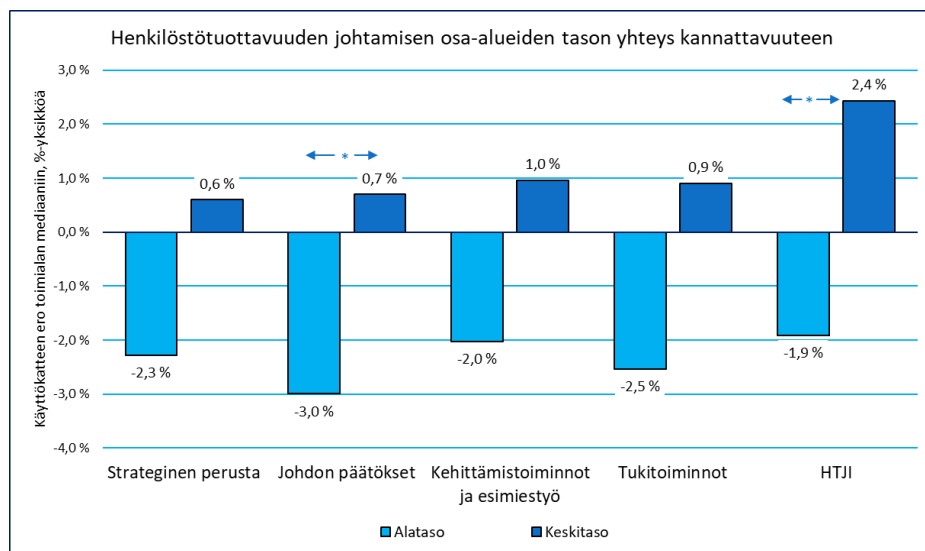
Hankkeen yritykset eivät olleet satunnaisesti valittuja, vaan vapaaehtoisesti hankkeeseen osallistuvia. Kuva 35 osoittaa kuitenkin, että vaihtelut kannattavuudessa olivat melko suuria – hankkeeseen ei siis hakeutunut pelkästään hyvässä taloudellisessa tilassa olleita yrityksiä.

Alkuanalyysissä kerätyn aineiston pohjalta tehtiin luikuisia analyyseja johtamisen, johtajuuden ja henkilöstötuottavuuden yhteyksistä yritysten kannattavuuteen. Analyysien tulokinnassa tulee ottaa huomioon jo mainittu vapaaehtoinen hankkeeseen hakeutuminen - kyse ei ole aidosta satunnaistetusta aineistosta. Lisäksi analysoitujen yritysten kohtuullisen pieni määrä, 35 yritystä, toi analyysiin tiettyjä rajoitteita.

Johtamisen yhteydet kannattavuuteen

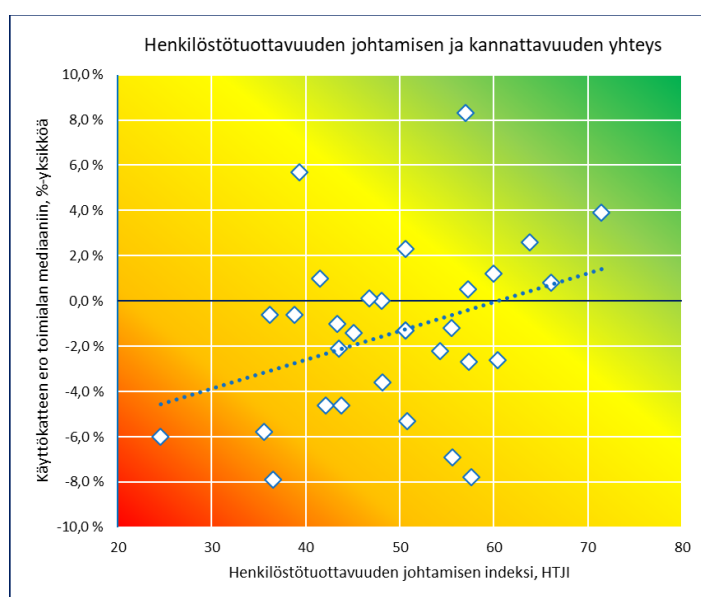
Henkilöstötuottavuuden johtamisen indeksi koostuu neljästä osa-alueesta, strategisesta perustasta, johdon päätöksistä, kehittämistoiminnoista ja esimiestyöstä sekä työhyvinvoinnin tukitoiminnoista.

Kuva 36 osoittaa johtamisen tason ja kannattavuuden välisen yhteyden. Erityisen selkeä ero nähdään kokonaisuutta kuvaavan Henkilöstötuottavuuden johtamisen indeksin, HTJI:n tasoluokkien välillä. Paremmin johdettujen yritysten kannattavuus oli 4,3 %-yksikköä parempi heikosti johdettuihin yrityksiin verrattuna.



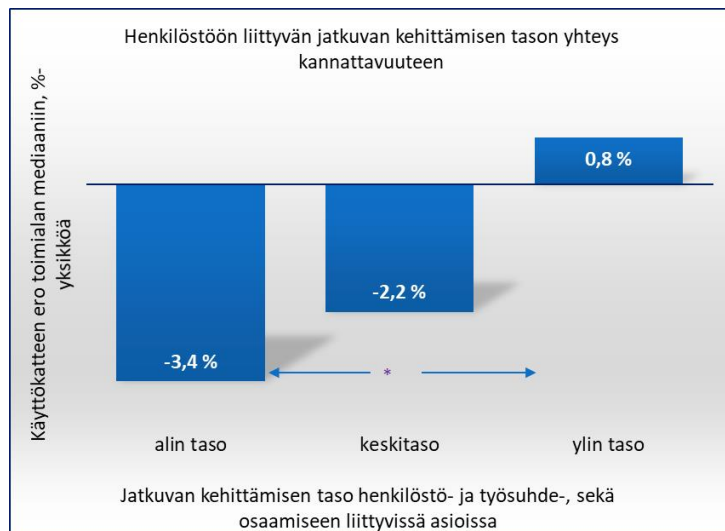
Kuva 36. Henkilöstötuottavuuden johtamisen osa-alueiden ja kokonaisuuden, henkilöstötuottavuuden johtamisen indeksin HTJI:n tason yhteydet kannattavuuteen, yksikkönä käyttökatteen ero toimialan mediaaniarvoon.

Kuva 37 esittää saman tuloksen kuin Kuva 36 HTJI:n osalta. Hajonta yritysten välillä on melkoisen suurta ja korrelaatio HTJI:n ja kannattavuuden välillä oli melko matala, $r=0,35$, $p<0,05$. Yrityskohtaisissa tuloskokouksissa käytiin läpi erityisen hyvän tai erityisen huonon kannattavuuden syitä. Muutama alhaiseen kannattavuuteen oli selkeästi vaikuttanut yrityksen ulkoinen tekijä, muutamassa tapauksessa syy oli heikko työn kokonaisorganisointi ja kehittämistoimintojen huono ajoitus suhteessa osaamisen varmistamiseen. Näitä voi kutsua johtamisen epäonnistumiseksi.



Kuva 37. Henkilöstötuottavuuden johtamisen indeksin, HTJI:n ja kannattavuuden yhteys hankkeen yrityksillä.

Henkilöstöön liittyvä jatkuvan kehittämisen aktiivisuus selitti yritysten kannattavuuden eroja. Kuva 38 osoittaa, että vähän jatkuvaa kehittämistä toteuttavat yritykset olivat tilastollisesti merkitsevästi kannattamattomampia, kuin aktiivisesti jatkuvaa kehittämistä toteuttavat yritykset.



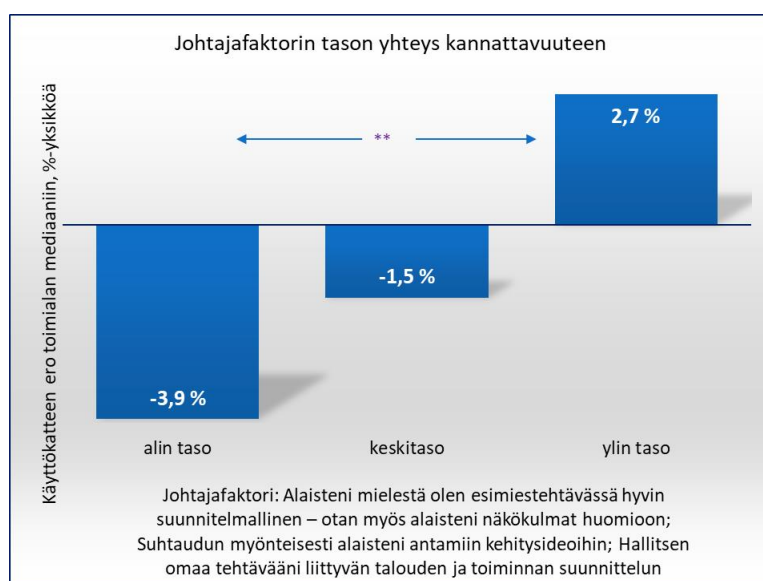
Kuva 38. jatkuvan kehittämisen tason yhteys kannattavuuteen.

Johtamisen merkityksestä kannattavuuteen saadut tulokset olivat saman suuntaisia ja suuruisia, kuin saimme Aalto-yliopiston kanssa 225 teollisuusyrityksen tutkimuksessa 2019 (Aura ym. 2019).

Johtajuuden yhteydet kannattavuuteen

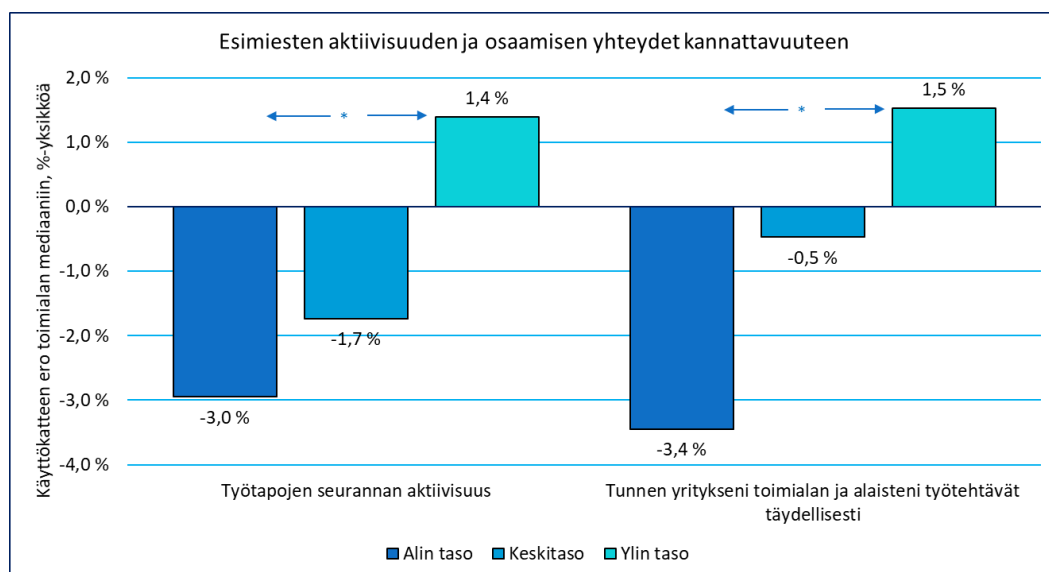
Johtajuutta kartoitettiin hankkeessa sekä esimiestutkimuksella että henkilöstön vastaamalla työhyvinvointikyselyllä. Esimiestutkimuksen muuttujista muodostettiin korrelaatioanalyysin tulosten ja päättelyn perusteella johtajafaktori, joka koostui johtajuuden (suunnitelmallisuus, alaisten näkökulmat huomioon ottava sekä myönteinen suhtautuminen alaisten kehitysideoihin) ja johtamisen (talouden ja toiminnan suunnittelu) osaamisesta.

Johtajafaktorin tasolla oli erittäin suuri merkitys kannattavuuteen; alimman tason yrityksissä kannattavuus oli 3,9 %-yksikköä alle, ylimmän tason yrityksissä taas 2,7 %-yksikköä yli toimialan mediaanin.



Kuva 39. Johtajafaktorin tason yhteys kannattavuuteen hankkeen yrityksissä.

Esimiesten aktiivisuus ja osaaminen olivat yhteydessä kannattavuuteen.

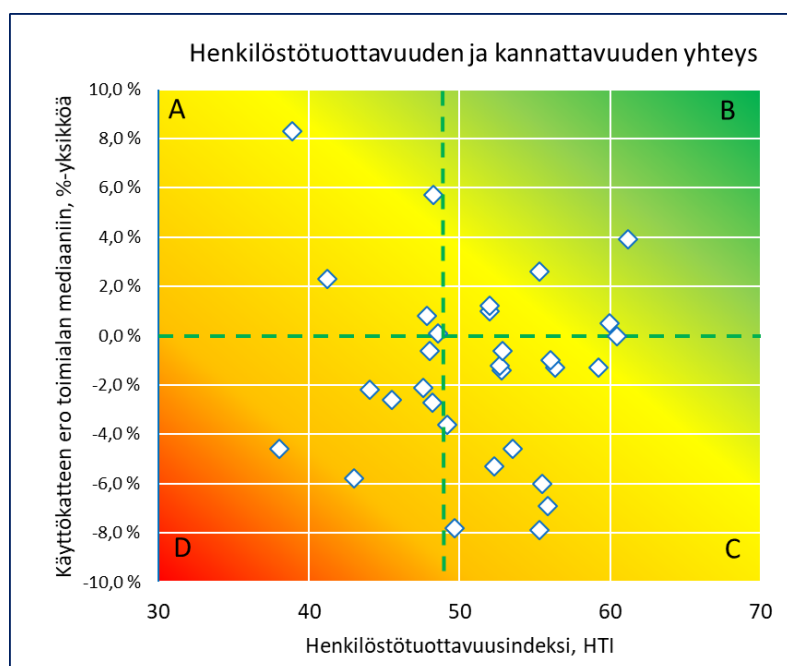


Kuva 40. Esimiesten aktiivisuuden yhteydet yritysten kannattavuuteen.

Kuva 40 osoittaa, että työtapojen seurannan aktiivisuus sekä toimialan ja alaisten työtehtävien täydellinen tunteminen heijastuivat kannattavuuteen. Tulos korostaa osaltaan esimiesammatin laajaa osaamisvaatimusten kirjoa.

Henkilöstötuottavuuden yhteydet kannattavuuteen

Henkilöstötuottavuuden ja kannattavuuden välillä on todennettu tilastollisesti merkitsevä korrelaatio rakennusalaalla (Aura ym. 2015) sekä sotepalveluissa (Aura ym. 2018a). Tämän hankkeen yritysten osalta korrelaatiota ei ollut, kuten Kuva 41 osoittaa. Yksi yritys saavutti erinomaisen kannattavuuden heikolla henkilöstötuottavuuden tasolla ja vastaavasti viisi yritystä jäi kannattavuudessa heikolle tasolla hyvällä henkilöstötuottavuudella. Kuvassa on merkitty kirjaimilla A – D henkilöstötuottavuuden ja kannattavuuden eri yhdistelmät. Näiden osuudet esitetään seuraavalla sivulla, Kuva 42.



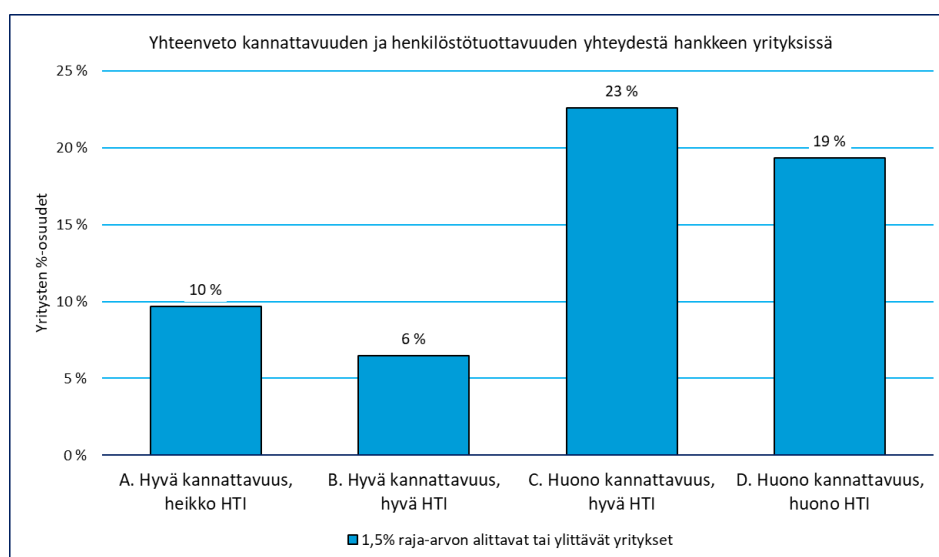
Kuva 41. Henkilöstötuottavuusindeksin yhteys yritysten kannattavuuteen.

Henkilöstötuottavuuden ja kannattavuuden eri yhdistelmät rakentuvat seuraavasti, Aura ym. 2015.

- A. Kestämättömän kehityksen tilanne. Yritys tekee liiketaloudellisesti hyvää käyttökatetta, mutta henkilöstön suorituskyky (HTI) ei ole liiketoiminnan vaatimusten tasolla. Epäsuhta johtaa hyvin todennäköisesti siihen, että liiketaloudellisen tulostason ylläpitäminen samalla tasolla myös pidemmällä tähtäimellä ei ole mahdollista, vaan henkilöstön ylikuormittumisen riski on ilmeinen. Kehittämistoimenpiteet onkin syytä kohdentaa henkilöstön kyvykkyyden edistämiseen (osaaminen, työkyky ja motivaatio), jotta nykyinen liiketaloudellinen suoritustasosta kyetään säilyttämään.
- B. Tavoiteltava tilanne. Sekä henkilöstötuottavuus että kannattavuus ovat tasapainoisesti hyvällä tasolla (hyvä HTI ja hyvä käyttökate). Tavoiteltavan tilanteen yritykset ovat menestyjiä, joilla on mainiot edellytykset säilyttää asemansa myös jatkossa. Hyvän tilanteen ylläpitäminen vaatii kuitenkin huomion kiinnittämistä henkilöstötuottavuuden kehittämiseen, jotta yritys ei vahingossa ajaudu kestävämmän kehityksen tilanteeseen.
- C. Liiketaloudellisten haasteiden tilanne. Henkilöstötuottavuusindeksin perusteella yrityksellä olisi hyvät edellytykset yltää nykyistä parempaan liiketaloudelliseen tulokseen, mutta potentiaali jää käyttämättä. Tässä tilanteessa kehittämisen fokus tulee kohdistaa liiketoiminnan prosesseihin, markkinatilanteen parempaan ymmärrykseen ja kokonaisjohtamisen kehittämiseen.
- D. Merkittävien haasteiden tilanne. Sekä henkilöstötuottavuus (HTI) että liiketoiminnan kannattavuus ovat samaan aikaan alle keskitason - yrityksen henkilöstön kyvykkyydessä ei ole kehumista, mutta ei myöskään liiketaloudellisessa tuloksessa. Yrityksen vakavan tilanteen korjaamiseksi on ensisijaisesti panostettava kyvykkyyksien kohentamiseen (HTI), mutta samalla on jo käynnistettävä toimenpiteitä liiketoiminnallisen suorituskyvyn parantamiseen, jotta yritys ei mene kehittämistoimenpiteiden seurauksena konkurssiin. Panostamalla sopivassa suhteessa henkilöstön kyvykkyyksien kehittämiseen yritys rakentaa toiminnalleen terveen pohjan, jonka varassa vaiheittainen kehitys kohti suotuisaa tilannetta on mahdollinen – HTI:n kehittyminen luo siis edellytyksiä tulokunnan parantamiselle.

Kuva 42 osoittaa, että suurin osa hankkeen yrityksistä on nelikentän kohdassa C, siis hyvän HTI:n ja huonon kannattavuuden alueella. Kuten aikaisemmin (Kuva 37 sivulla 33) yhteydessä todettiin, muutaman yrityksen alhaiseen kannattavuuteen oli selkeästi vaikuttanut yrityksen ulkoinen tekijä.

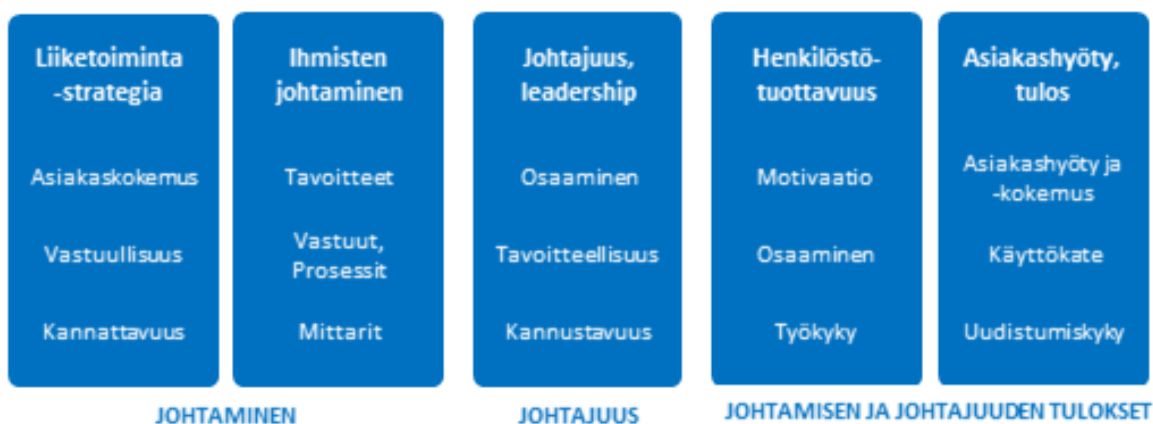
Kuva 42 osoittaa selkeästi, että hankkeen yrityksillä on paljon kehittämisen varaa kannattavuudessa, nyt selkeästi toimialaa kannattavampia yrityksiä on vain 16 %.



Kuva 42. Henkilöstötuottavuuden ja kannattavuuden nelikentän osuudet hankkeen yrityksissä.

7. Johtamisen ketjun toteutuminen hankkeen yrityksissä

Johtamisen ketju on vuosien 2009-2019 tutkimustulosten mukaan mallinnettu kokonaisuus, jonka mukaan toimiva kokonaisuus rakennetaan yrityksen strategiaan pohjautuen (Aura ym. 2018b, sivu 107).

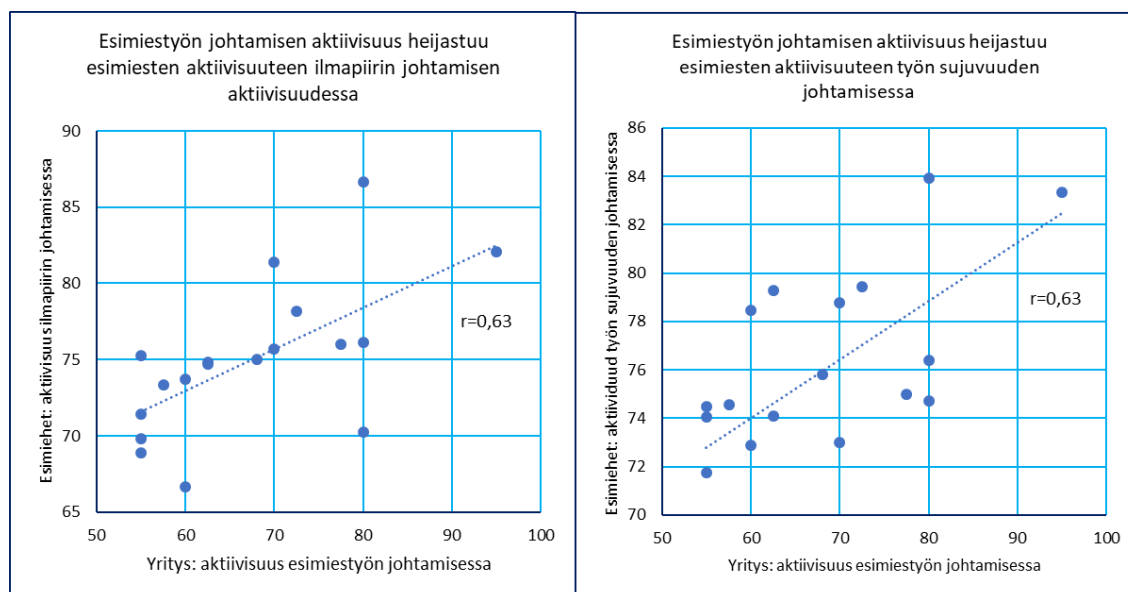


Kuva 43. Johtamisen ketju.

Johtamisen ketjun mukaan liiketoimintastrategia määrittää johdettavat henkilöstön kyvykkyudet – niiden avulla strategian tavoitteet toteutetaan. Hyvä johtaminen, eritoten johdon päätökset ja tehokkaat prosessit tukevat esimiesten johtajuutta. Esimiestyön laadulla on suuri merkitys henkilöstötuottavuuden tasolle. Hyvä henkilöstötuottavuus varmistaa hyvän asiakaskokemuksen, kannattavuuden ja myös koko yrityksen uudistumiskyvyn.

Johtamisen päätösten ja toimintatapojen yhteydet esimiesten aktiivisuuteen

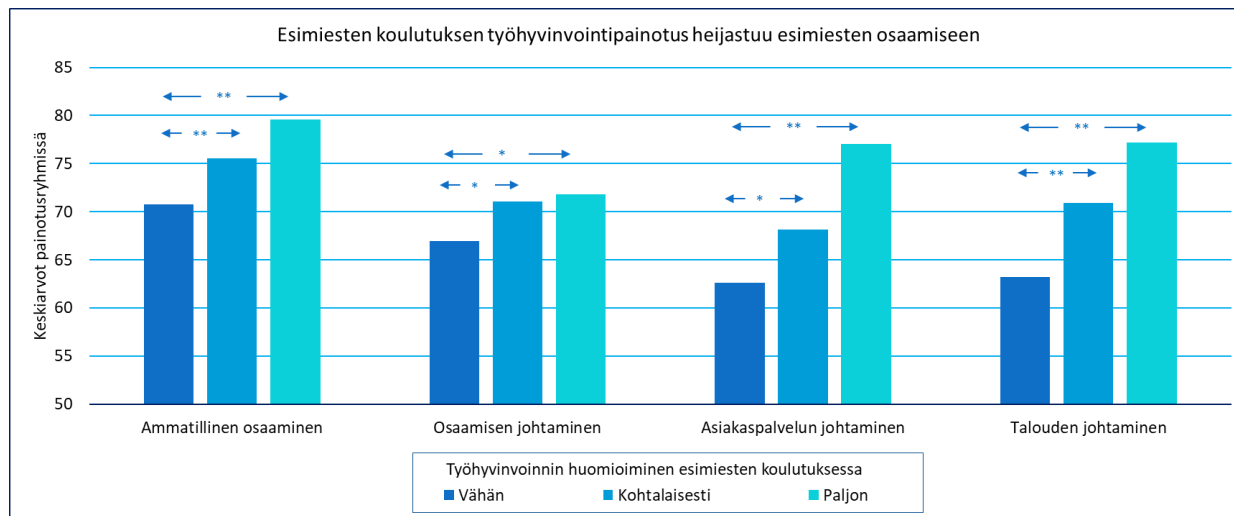
Henkilöstötuottavuuden johtamisessa päätökset esimiehen roolista ja toimenpiteen roolin vahvistamiseen vaikuttivat merkittävästi esimiesten omaan aktiivisuuteen johtajina. Yrityksissä, joissa esimiesten rooli oli määritetty (vrt. Kuva 6 sivulla 13) esimiestyön johtamisen aktiivisuus heijastui esimiesten aktiivisuuteen sekä ilmapiiriin että työn sujumuuden johtamisessa.



Kuva 44. Yritystason esimiestyön johtamisen aktiivisuuden yhteys esimiesten aktiivisuuteen.

Kuva 44 korostaa kahta asiaa: ensinnäkin esimiesten rooli henkilöstötuottavuuden vastuullisina tulee päättää ja toiseksi esimiehiä tulee tukea tässä roolissa johtamisen ja kehittämisen toimenpitein.

Esimesten koulutusta ja sen työhyvinvointipainotusta korostaa myös Kuva 45. Mitä painokkaammin työhyvinvointi on mukana esimesten koulutuksessa, sitä paremmaksi he kokevat oman ammatillisen osaamisensa ja sitä aktiivisemmin he johtavat osaamista, asiakaspalvelua ja liiketoiminnan taloutta.

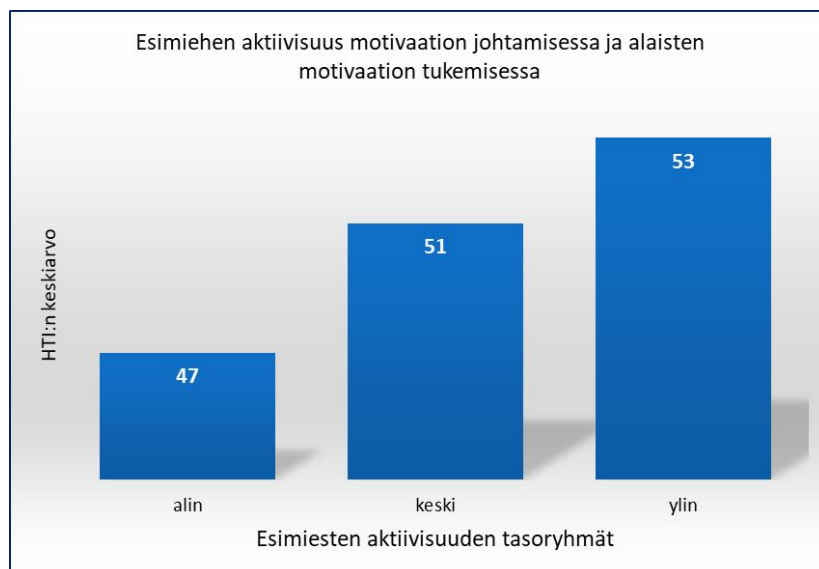


Kuva 45. Esimesten koulutuksen työhyvinvointipainotuksen yhteys esimesten kokemaan osaamiseen.

Kuva 45 tuo esiin mielenkiintoisen tuloksen: kun esimeskoulutuksen työhyvinvointipainotusta lisätään, paranee asiakaspalvelun ja talouden johtamisen aktiivisuus.

Esimestoiminnan yhteys henkilöstötuottavuuteen

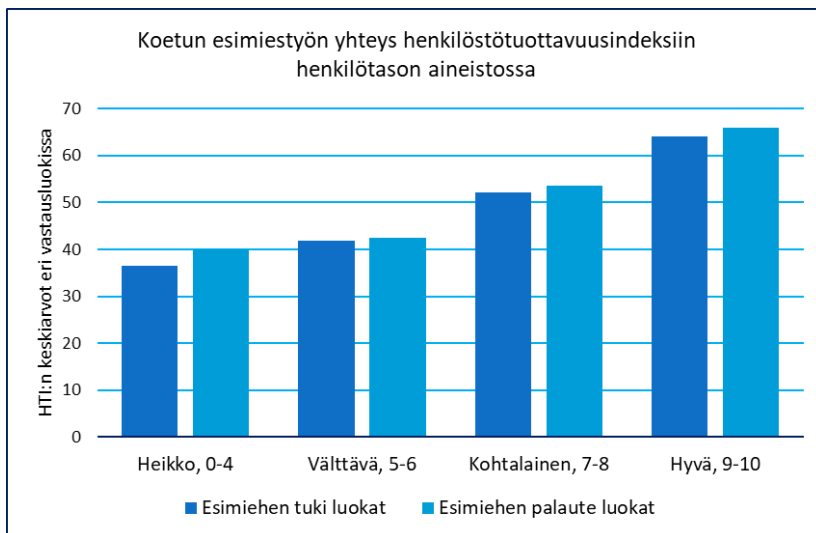
Esimestoiminnan ja henkilöstötuottavuuden yhteys on varsin ilmeinen ja se on todennettu aikaisimmissa tutkimuksissamme, esim. Aura ym. 2015, Aura ym. 2018a. Tämän hankkeen alkuanalyysien aineisto mahdollisti ilmiön tutkimisen kahdella tavalla; toisaalta esimesten oman aktiivisuuden ja toisaalta henkilöstön kokeman esimestyön yhteys henkilöstötuottavuuteen.



Kuva 46. Esimesten motivaation johtamisen ja alaisten motivaation tukemisen aktiivisuuden yhteys henkilöstötuottavuusindeksiin.

Kuva 46 yhdistää esimesten aktiivisuuden motivaation johtamisessa ja alaisten motivaation tukemisessa yhdeksi kokonaisuudeksi, jonka taso vaikuttaa henkilöstötuottavuuden tasoon. Erot esimesten aktiivisuuden tasoryhmien välillä ovat pieniä, ja tilastollisesti suuntaa antavia.

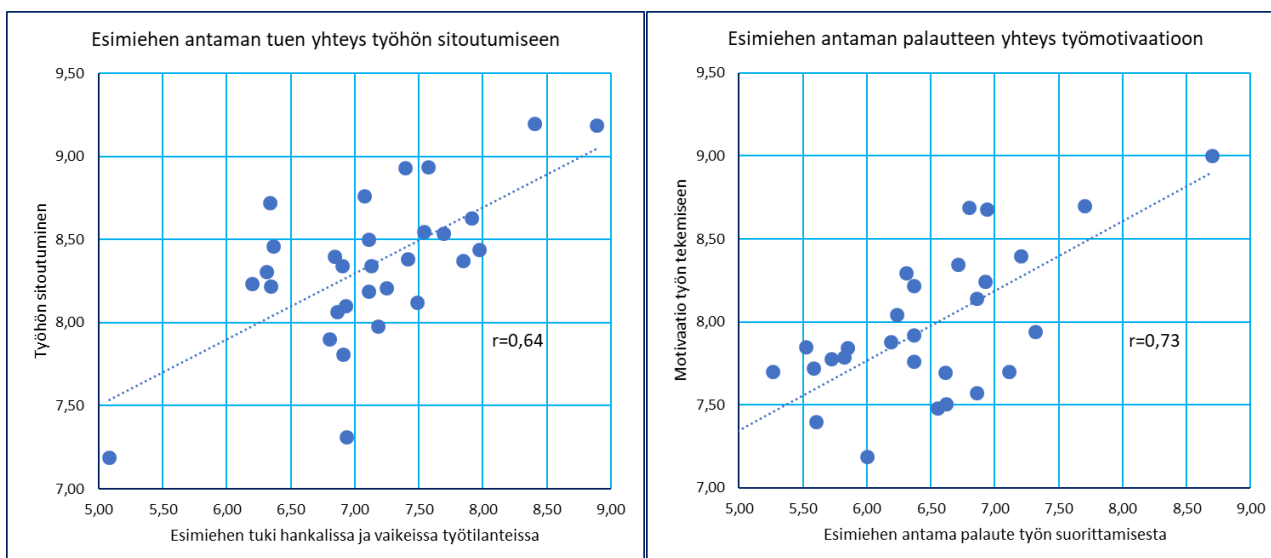
Henkilötason vastauksissa koettu esimiestyö ja henkilöstötuottavuus korreloi selkeästi. Esimiehen antama tuen korrelaatio henkilöstötuottavuusindeksiin oli yritysaineistossa $r=0,62$, $p<0,01$, esimiehen koettu palautteen annon korrelaatio oli vastaavasti $r=0,64$, $p<0,01$. Yksilövastauksissa tulokset voitiin esittää selkeinä pylväinä, kuten Kuva 47 osoittaa. Tilastolliset erot HTI:ssa eri esimiesvastausluokkien välillä olivat erittäin merkitseviä, paitsi esimiespalautteen heikon ja välttävän luokan välillä.



Kuva 47. Koetun esimiestyön tason yhteys henkilöstötuottavuusindeksiin.

Kuva 47 voidaan tulkita siten, että heikon esimiesarvion esittäneillä ihmisillä henkilöstötuottavuus oli heikko, tasolla 37-40. Vastaavasti hyvän esimiesarvion esittäneiden henkilöstötuottavuus oli hyvä, tasolla 63-65.

Koettu esimiestyö heijastui henkilöstötuottavuuden osa-alueista erityisesti työmotivaatioon ja sitoutumiseen. Kuva 48 osoittaa vahvan korrelaation esimiehen antaman tuen ja työhön sitoutumisen sekä esimiehen antaman palautteen ja työmotivaation välillä.



Kuva 48. Koetun esimiestyön yhteys sitoutumiseen ja työmotivaatioon.

Listaus raportin kuvista ja taulukoista

Kuva 1. Henkilöstötuottavuuden johtamisen auditoinnin keskiarvoprofiili.....	9
Kuva 2. Henkilöstötuottavuuden johtamisen indeksin jakaumat hankkeen ja vuosina 2014-2018 tutkituissa teollisuusyrityksissä.....	10
Kuva 3. Henkilöstötuottavuuden johtamisen peruspäätösten tehneiden yritysten osuudet.....	10
Kuva 4. Tavoitteen päättämisen yhteys muiden johtamisen peruselementtien yleisyyteen.	12
Kuva 5. Työhyvinvoinnin huomioon ottaminen johdon resursoimissa prosesseissa.....	12
Kuva 6. Esimiesten toiminnan aktiivisuus yrityksissä, joissa esimiesrooli oli päätetty.	13
Kuva 7. Jatkuvan kehittämisen mallin käyttämisen aktiivisuus hankkeen yrityksissä.....	14
Kuva 8. Ikäjohtamisen toimintojen kattavuus hankkeen yrityksissä.....	15
Kuva 9. Osaamisen johtamisen aktiivisuus hankkeen yrityksissä.....	15
Kuva 10. Eri mittareiden raportoinnin aktiivisuus hankkeen yrityksissä.....	16
Kuva 11. Työterveyshuollon toimintojen tason arviointi.	17
Kuva 12. Työterveyshuollon toimintojen riittävyyden arviointi.....	17
Kuva 13. Työsuojelun toimintojen aktiivisuus.	18
Kuva 14. Henkilöstötujen ja terveellisten elämäntapojen toiminnallinen aktiivisuus.	18
Kuva 15. Sisäisen viestinnän välineiden käyttö hankkeen yrityksissä.	19
Kuva 16. Esimiestutkimuksen osa-alueiden kokonaisarviot kaikkien vastaajien osalta.....	20
Kuva 17. Esimiesten omien tavoitteiden konkreettisuuden jakauma kaikkien vastaajien aineistossa.....	20
Kuva 18. Esimiesten omien arviointien jakaumat käytännön johtamisen osa-alueilla.	21
Kuva 19. Esimiesten oman osaamisen arviointien jakaumat kaikilla esimiestutkimukseen vastanneilla.....	21
Kuva 20. Oman osaamisen kokemus johtajilla päälliköillä ja lähiesimiehillä. *** = johtajien arviointien keskiarvot tilastollisesti erittäin merkitsevästi suuremmat kuin päälliköiden ja esimiesten.....	22
Kuva 21 Oman johtajuuden kokemuksen jakaumat kaikilla esimiestutkimukseen vastanneilla.	22
Kuva 22. Johtamisen ja kehittämisen sekä seurannan ja havainnoinnin aktiivisuuden jakaumat kaikilla esimiestutkimukseen vastanneilla.	23
Kuva 23. Henkilöstötuottavuuden osa-alueiden vastausten jakaumat kaikilla esimiestutkimukseen vastanneilla.....	24
Kuva 24. Esimiesten osaamisen kokemukseen vaikuttavien muuttujien keskiarvot eri ”Hallitsee kaikki osa-alueet” kysymyksen vastausvaihtoehdoissa.	24
Kuva 25. Henkilöstötuottavuuden kokonaisuus.....	25
Kuva 26. Henkilöstötuottavuusindeksin, HTI:n yrityskohtaiset keskiarvot tasoluokkiin ryhmitettyinä.....	25
Kuva 27. Henkilöstötuottavuusindeksin osa-alueiden vastausten jakaumat kaikilla Yksilötutkaan vastanneilla.....	26
Kuva 28. Henkilöstötuottavuusindeksin, HTI:n keskiarvot HTI:n vaihtelua selittävien muuttujien vastausluokissa.	26
Kuva 29. Uuden oppimista selittävien muuttujien selitysosuudet yksilö- ja yritysaineistossa (yläkuva) sekä uuden oppimisen keskiarvot näiden muuttujien vastausryhmissä (alakuva).	27
Kuva 30. Työmotivaatiota selittävien muuttujien selitysosuudet yksilö- ja yritysaineistossa (yläkuva) sekä työmotivaation keskiarvot näiden muuttujien vastausryhmissä (alakuva).....	28
Kuva 31. Työhön sitoutumista selittävien muuttujien selitysosuudet yksilö- ja yritysaineistossa (yläkuva) sekä työhön sitoutumisen keskiarvot näiden muuttujien vastausryhmissä (alakuva).....	29
Kuva 32. Koettua työkykyä selittävien muuttujien selitysosuudet yksilö- ja yritysaineistossa (yläkuva) sekä koetun työkyvyn keskiarvot näiden muuttujien vastausryhmissä (alakuva).	30
Kuva 33. Sairauspoissaoloprosentti kehityskeskustelujen työhyvinvointipainotuksen mukaan.	31

Kuva 34. Yritysten sairauspoissaoloprosenttiin vaikuttavat Yksilötutkan muuttajat, yritystason tunnuslukujen analyysin mukaan.	31
Kuva 35. Hankkeen yritysten taloudellisen kannattavuuden jakauma, käyttökattetta verrattiin toimialan mediaaniarvoon.....	32
Kuva 36. Henkilöstötuottavuuden johtamisen osa-alueiden ja kokonaisuuden, henkilöstötuottavuuden johtamisen indeksin HTJI:n tason yhteydet kannattavuuteen, yksikkönä käyttökattteen ero toimialan mediaaniarvoon.....	33
Kuva 37. Henkilöstötuottavuuden johtamisen indeksin, HTJI:n ja kannattavuuden yhteys hankkeen yrityksillä.....	33
Kuva 38. jatkuvan kehittämisen tason yhteys kannattavuuteen.	34
Kuva 39. Johtajafaktorin tason yhteys kannattavuuteen hankkeen yrityksissä.....	34
Kuva 40. Esimiesten aktiivisuuden yhteydet yritysten kannattavuuteen.	35
Kuva 41. Henkilöstötuottavuusindeksin yhteys yritysten kannattavuuteen.....	35
Kuva 42. Henkilöstötuottavuuden ja kannattavuuden nelikentän osuudet hankkeen yrityksissä.	36
Kuva 43. Johtamisen ketju.....	37
Kuva 44. Yritystason esimiestyön johtamisen aktiivisuuden yhteys esimiesten aktiivisuuteen.	37
Kuva 45. Esimiesten koulutuksen työhyvinvointipainotuksen yhteys esimiesten kokemaan osaamiseen. ...	38
Kuva 46. Esimiesten motivaation johtamisen ja alaisten motivaation tukemisen aktiivisuuden yhteys henkilöstötuottavuusindeksiin.	38
Kuva 47. Koetun esimiestyön tason yhteys henkilöstötuottavuusindeksiin.	39
Kuva 48. Koetun esimiestyön yhtyes sitoutumiseen ja työmotivaatioon.	39
Taulukko 1. Hankkeen yritysten talouslukujen keskiarvot.....	6
Taulukko 2. Henkilöstötuottavuuden johtamisen vastuulliset sekä ohjausryhmän yleisyys ja kokoonpano.	11
Taulukko 3. Henkilöstötuottavuuden kehittämisen tavoitteiden ja suunnitelmien taso.	11
Taulukko 4. Malli henkilöstötuottavuuden johtamisen kehityssuunnitelman painopistealueiden kehittämiseksi.....	19
Taulukko 5. Johtamisen ja seurannan aktiivisuuden korrelaatiomatriisi.	23

Lähteet

- Aura O, Ahonen G, Hussi T; *Henkilöstötuottavuus ja eurot – case rakennusala*. Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Etera, Helsinki 2015. Ladattavissa www.ossiaura.com/julkaisut
- Aura, O., Ahonen, G. & Hussi, T. (2018a). *Henkilöstötuottavuuden johtaminen Arjessassa 2015 – 2017: Tieteellinen raportti henkilöstötuottavuuden johtamisesta, muutoksista ja yhteyksistä taloudelliseen tuloksellisuuteen ja asiakastyytyvyyteen*. Arjessa Oy, Seinäjoki. Ladattavissa www.ossiaura.com/julkaisut
- Aura, O., Ahonen, G. Hussi, T. & Ilmarinen J. (2018b). *Henkilöstötuottavuuden johtaminen 2018 Tutkimuksen laaja tulosraportti*. Ossi Aura Consulting Oy. Helsinki. Ladattavissa www.ossiaura.com/htj2018
- Aura, O., Eskelinen, J., Ahonen, G. & Kuosmanen, T. (2019) *Johtaminen ja tuottavuus. Henkilöstön johtaminen menestystekijänä*. Aalto-yliopiston julkaisusarja CROSSOVER 1/2019. Helsinki. Ladattavissa <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-60-8368-1>



Henkilöstötuottavuus tukee organisaation tuloksellisuutta ja asiakaskokemuksen laatua. Ihmisten motivaatio, osaaminen ja työkyky saadaan nousuun hyvän johtamisen ja johtajuuden kautta. Näin voidaan varmistaa strategian ja sen tavoitteiden toteutuminen kestäväällä pohjalla.

Filtri **Ossi Aura**

Tutkija, konsultti, tietokirjailija
Ossi Aura Consulting Oy

MISSIO

Työn tuottavuuden kehittäminen
hyvän johtajuuden kautta.

www.ossiaura.com

