

Henkilöstötuottavuuden johtaminen teollisuudessa

TYÖKAARI KANTAA – TUOTTAVAA TYÖHYVINVOINTIA
-HANKKEEN SEURANTA-ANALYYSIEN YHTEENVETO

Ossi Aura



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

ISSN 978-952-68651
ISBN 978-952-68651-8-8 (pdf)

Kustantaja Ossi Aura Consulting Oy
Helsinki 2021

Esipuhe

Tässä raportissa teen yhteenvedon Työkaari kantaa – tuottavaa työhyvinvointia hankkeen seuranta-analyysien tuloksista. Pääsin tekemään alkuanalyysit keväällä 2019 ja seuranta-analyysit keväällä 2021 25 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 verratulla käyttökatteella mitattuna

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

Seuranta-analyysien tekeminen ja niiden raportointi hankkeen yrityksille oli mielenkiintoinen urakka. Toisella kerralla tietojen keruu sujui kokemuksen tuomalla helppoudella ja Teamsin kautta pidetyt palautetilaisuudet olivat antoisia. Paikalla palautetilaisuuksissa olivat pääsääntöisesti toimitusjohtaja, henkilöstöstä vastaava henkilö, tuotantovastaava ja henkilöstön edustajat. Keskustelu tuloksista ja niiden tulkinnoista oli avointa ja ratkaisukeskeistä.

Työkaari kantaa hankkeen tulokset korostavat johtamisen ja yhteistyön merkitystä sekä henkilöstön kehittymiselle että liiketoiminnan tuloksellisuudelle. Toimitusjohtajan aktiivisuus heijastui vahvasti sekä esimiestyön aktiivisuuteen että henkilöstötuottavuuteen. Aktiiviset toimitusjohtajat mahdollistivat kehittämisen aikaresurssit ja loivat osaltaan avoimen yhteistyön johdon ja henkilöstön välille.

Alku- ja seuranta-analyysien lisäksi Työkaari kantaa hanke piti sisällään suuren määrän kehittämistoimia. Alkuanalyysien jälkeen pidettiin yrityskohtaiset työpajat, joissa tarkennettiin kehittämistyön sisältöjä. Tämän lisäksi järjestettiin yrityskohtaisia ja yritysten yhteisiä työpajoja eri teemoilla. Korona-aikana suurin osa kehittämistyöstä siirtyi virtuaaliseksi. Kokonaisuudessaan hanke oli erittäin aktiivinen, josta suurin kiitos kuuluu projektipäällikölle, Teknolomiteollisuuden **Paula Varpomalle**.

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

Helsingissä 15.6.2021

Ossi Aura

Projektiryhmän terveiset

Tämä analyysiraportin tulokset loivat minulle vahvaa uskoa, että muutos on mahdollista ja usein se saadaan tehtyä pienillä arjen ponnistuksilla ja sitkeydellä. Toivon, että raportti herättää myös uusia yrityksiä ja työyhteisöjä kehittämään hyvinvointiaan ja sitä kautta parantamaan kannattavuuttaan. Itselleni jätän raportista hyvinvoinnin kehittämisen ohjenuorakseni ”johto sitoutuu + asetetaan konkreettiset tavoitteet + yhdessä tehdään sovitut toimenpiteet = hyvinvointi paranee ja tulosta syntyy”. Kiitos osallistuneille yrityksille – te teitte muutokset ja annoitte eväät hyvälle raportille. Ja yhdessä selvisimme pandemian haasteista!

Kiitos myös Ossi Aura ja projektiryhmäläiset ja taustavoimat

- Teknologiateollisuus: Aapo Heikurainen ja Jarmo Päivä sekä Noora Paarto/Sirkka Laasasenaho
- Teollisuusliitto: Mika Poikolainen ja Vesa Kotaviita
- Ammattiliitto Pro: Roni Jokinen
- Ylemmät toimihenkilöt, YTN: Anu Kaniin ja Hannu Takala

Projektipäällikkö, asiantuntija Paula Varpomaa, Teknologiateollisuus ry

Työkaari kantaa - tuottavaa työhyvinvointia -hanke toi erittäin laajan mahdollisuuden eri keinoin tukea yritysten tuottavuutta parantamalla työhyvinvointia. Tarjolla oli hyvin laaja kattaus eri osa-alueista aina johtamisesta erinilaisiin toimintatapoihin. Uskon, että tästä oli hyötyä yrityksille, jotka olivat mukana. Uskon myös siihen, että opittuja toimintoja toteutetaan monissa eri yrityksissä vielä projektin jälkeenkin. Liittojen mukana olo ja esiintyminen yhteisesti toi lisäksi uskottavuutta siihen, että kaikilla henkilöstöryhmillä on samat tavoitteet. Paremmat ja toimivammat työolosuhteet ja terveenä eläkkeelle.

Työympäristöasiantuntija Mika Poikolainen, Teollisuusliitto ry

Hanke osoitti, että yhteistyössä tapahtuva työhyvinvoinnin kehittäminen tuottaa myös taloudellista tulosta. Aktiiviset yritykset hyötyivät hankkeesta eniten lyhyellä aikavälillä, mutta hanke antoi kaikille osallistujille hyvän pohjan yrityksessä tapahtuvalle jatkotyölle. Toiveena olisi, että hankkeesta saadut hyvät käytännöt ja opit saadaan levitettyä mahdollisimman laajasti suomalaisiin työyhteisöihin.

Kehittämispäällikkö Roni Jokinen, Ammattiliitto Pro

Työhyvinvoinnin hallinta on pienten askelten ottamista. Jokaisella yrityksellä on varmasti jo jotain, mitä voidaan hyödyntää suunnitelmallisen työhyvinvoinnin johtamisen pohjana. Oli ilo huomata, että työpajoihin osallistujat innostuivat kehittämään yrityksensä henkilöstön kokonaisvaltaista hyvinvointia. Erytishuomion ansaitsee se tosiasia, että esimiestyön tukeminen, esimiesten perehdyttäminen ja työhön opastaminen ovat ensiarvoisen tärkeitä kokonaisvaltaisen ja tuottavuutta lisäävän johtamisen välineitä. Johdon sitoutuminen työhyvinvointikulttuurin rakentajana on avainasemassa.

Työehtoasiantuntija, Anu Kaniin, Insinööriliitto/YTN

Sisällysluettelo

Esipuhe.....	3
Projektiryhmän terveiset.....	4
1. Hankkeen kuvaus.....	6
2. Tärkeimmät tulokset ja suositukset	7
3. Henkilöstötuottavuuden johtaminen	11
Henkilöstötuottavuuden johtamisen peruspäätökset	12
Henkilöstötuottavuus johdon toiminnoissa	14
Esimiestyön aktiivisuus.....	15
Kehittämistoimintojen aktiivisuus	16
Osaamisen johtaminen.....	17
Mittarit ja raportointi	18
Työhyvinvoinnin tukitoiminnot.....	19
Toimitusjohtajan aktiivisuuden merkitys johtamisen aktiivisuuden muutokselle	22
4. Esimiesten osaaminen ja aktiivisuus	23
Tavoitteiden konkreettisuus.....	24
Johtamisen käytännöt	24
Oman osaamisen ja johtajuuden arviot	25
Johtamisen aktiivisuus.....	26
Johdon ja esimiesten henkilöstötuottavuus.....	26
Oman esimiehen tuki	28
Toimitusjohtajan aktiivisuuden merkitys esimiesten johtamisen aktiivisuuteen	30
Esimiesten ja johdon strategiset linjaukset – eritoten itseohjautuvuuden johtamisen henkilöstöarvot	30
5. Henkilöstötuottavuus	32
Henkilöstötuottavuuden taso	32
Henkilöstötuottavuuden muutokseen vaikuttavat tekijät	33
Henkilöstötuottavuuden osa-alueiden muutokseen vaikuttavat tekijät	34
Esimiestyön aktiivisuuden muutosten yhteys henkilöstötuottavuuden muutokseen	35
Koetun esimiestyön ja muiden henkilöstökyselyn muuttujien muutokset 2019-2021	36
Sairauspoissaolot	37
6. Yritysten taloudellinen tila	38
Johtamisen muutosten yhteydet kannattavuuden muutoksiin	38
Johtajuuden muutosten yhteydet kannattavuuden muutoksiin.....	39
Henkilöstötuottavuuden muutosten yhteydet kannattavuuden muutoksiin	39
Toimitusjohtajan aktiivisuuden yhteys kannattavuuden muutokseen	40
7. Johtamisen ketjun toteutuminen hankkeen yrityksissä	40
Listaus raportin kuvista ja taulukoista.....	42
Aikaisemmat aihepiiriin liittyvät tutkimukset.....	44

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 työehtosopimuksiin, 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 oli mukana vuosina 2019 – 2021 25 yritystä, joiden taloudellisia tunnuslukuja kuvataan oheisessa taulukossa.

Taulukko 1. Hankkeen yritysten talouslukujen keskiarvot.

	v 2018	v 2020
Liikevaihto	19 960 000	20 690 000
Muut tuotot	160 000	210 000
Ostot tilikauden aikana	10 590 000	10 620 000
Ulkopuoliset palvelut	860 000	1 120 000
Palkat ja palkkiot + lakisääteiset sivu	4 830 000	5 320 000
Liiketoiminnan muut kulut	2 940 000	2 790 000
Käyttökate-%	7,1 %	7,8 %

Hankkeeseen osallistuvia yrityksiä

Arnon Oy
Aurajoki Oy
Flowrox Oy
Forssan Metallityöt Oy
HögforsGST Oy
Jotex Works Oy
Junttan Oy

K.T.Tähtinen Oy
Mariachi Oy
MSK Cabins Oy
Oilon Group Oy
Outotec Turula Oy
SGS Fimko Oy
SOP-Metal Oy

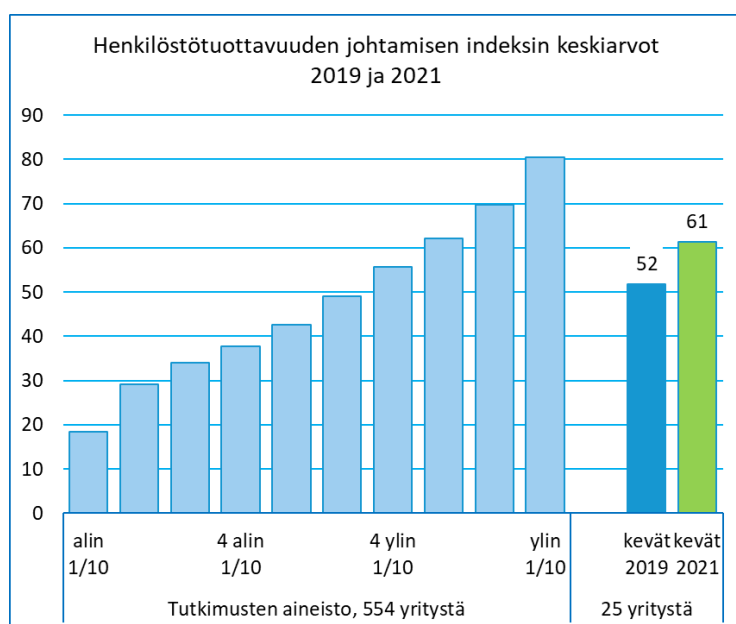
Teuvan Keitintehdas Oy
TK-Työkalutiimi Oy
Tukimet Oy
Ulvilan Konepaja Oy
Welado Oy

2. Tärkeimmät tulokset ja suositukset

Johtaminen

Henkilöstötuottavuuden johtaminen kehittyi hyvin vuosien 2019 – 2021 aikana. Hankkeen 25 yrityksestä 19 paransi johtamista, kuusi passivoitui hieman. Johtamisen perusasiat menivät eteenpäin hyvin, tärkeät päätökset (tavoitteet, suunnitelma ja esimiesrooli) oli tehty 2019 5 yrityksessä ja 2021 12 yrityksessä. Hyvä kehitysaskel, mutta selkeästi on vielä isoja kehitysaskelia otettavissa.

Henkilöstötuottavuuden johtamisen tulosprofiili (Kuva 5 sivulla 11) osoittaa johtamisen hyvät ja kehitettävät osa-alueet. Hyvä tilanne on esimerkiksi vastuiden päättämisessä, rahallisissa resursoinneissa, ikäjohtamisessa, sekä työterveyshuollon ja työsuojelun toimintatavoissa. Selkeitä kehityskohteita ovat johtamisen tavoitteellisuus ja suunnitelmallisuus, raportoinnin aktiivisuus sekä esimiesten roolin kehittäminen. Työntekijöiden henkilökohtaista työkykyä tukevien henkilöstöetujen ja terveellisten elämäntapojen projektien aktiivisuutta voisi selkeästi lisätä.



Kuva 1. Henkilöstötuottavuuden johtamisen indeksin jakaumat hankkeen ja vuosina 2014-2018 tutkituissa teollisuusyrityksissä.

Toimitusjohtajan aktiivisuus nousi hankkeen seuranta-analyysissä tärkeään asemaan. Hankkeen projektipäällikön ja tutkijan arvioivat toimitusjohtajien aktiivisuutta hankkeessa ja tutkija jakoi yritykset sen mukaan kahteen luokkaan; ”Toimitusjohtaja johtaa aktiivisesti”, ja ”Toimitusjohtajan sitoutuminen heikko”. Tällä jaottelulla viitataan siis vain toimitusjohtajan aktiivisuuteen Työkaari kantaa hankkeessa, ei heidän toimintaansa yleensä.

Toimitusjohtajan aktiivisuus heijastui kaikkeen oleelliseen hankkeen aikana: johtamisen ja esimiestyön aktiivisuuteen, henkilöstötuottavuuden kasvuun ja kannattavuuden kasvuun. Lisäksi kokemukset hankkeen eri tapahtumissa osoittivat, että aktiivinen toimitusjohtaja loi yrityksessään hyvän yhteistyön eri toimijoiden välille. Aktiivinen ja avoin keskustelu johdon ja henkilöstön välillä on tärkeä osa kehittämistä, ehkä eritoten koronapandemian tuomana erityisaikana.

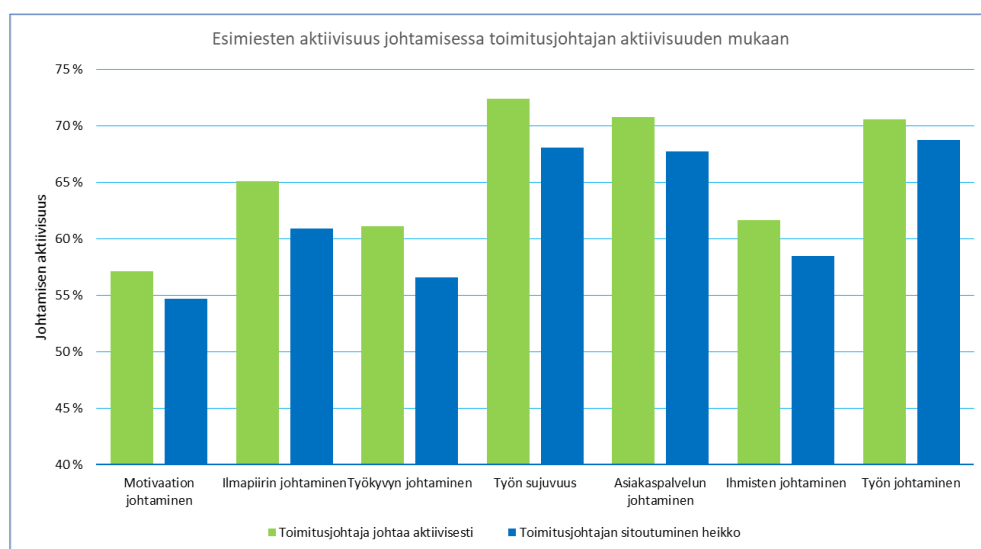
Suositus

Hankkeen tulokset korostavat, että 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 avoin kommunikointi ovat nekin johtamisen perusasioita.

Johtajuus – esimiestyö

Johtajuutta kartoitettiin koko esimieskunnalle kohdennetulla tutkimuksella, johon saatiin reilu 200 vastausta 24 yrityksestä. Analyysin mukaan esimiesten aktiivisuus kehittyi erittäin vähän kokonaisuudessaan (Kuva 22 sivulla 23). Koko esimiesjoukon sisällä ja yritysten välillä kehittymiseen vaikuttivat vahvasti toimitusjohtajan aktiivisuus ja laajemmin omalta esimieheltä saatu tuki.



Kuva 2. Esimiesten aktiivisuus johtamisessa toimitusjohtajan aktiivisuuden mukaan.

Kuva 2 osoittaa toimitusjohtajan aktiivisuuden merkityksen esimiesten johtamistyön aktiivisuuteen. Kaava on erittäin selkeä: aktiivinen toimitusjohtaja = aktiiviset esimiehet. Toki kuvan 2 tuloksista nähdään, että eri osa-alueiden johtamisen aktiivisuudessa on ensinnäkin eroja ja toiseksi selkeästi kehitettävää.

Oman esimiehen tuki heijastui esimiesten johtamisaktiivisuuteen kahdella tavalla. Ensinnäkin hyvä tuki näkyi hyvänä johtamisen aktiivisuutena vuonna 2021 (Kuva 33 sivulla 29), ja toisaalta se näkyi aktiivisuuden kehittymisenä vuodesta 2019 (Kuva 34 sivulla 29). Tämä ”johtamisen johtaminen” on iso aineeton (ilmainen) potentiaali johtajuuden ja sen kautta henkilöstötuottavuuden kehittämiseksi. Kannattaa ottaa käyttöön – jokaisen johtajan ja päällikön kannattaa tukea omia alaisesimiehiä aktiivisesti!

Esimiestutkimuksessa kartoitettiin tiettyjä strategisia linjauksia kasvu- ja uudistumishakuisuuteen ja itseohjautuvuuteen liittyen. Kasvuhakuisuus oli selkeästi suurempi johtoryhmän jäsenillä päälliköihin ja lähiesimiehiin verrattuna. Tässä on mielenkiintoinen ristiriita yritysten sisällä – johto haluaa kasvaa, mutta ovatko lähiesimiehet samaa mieltä? Itseohjautuvuuden johtamisen henkilöstöarvot erosivat paljon sekä yritysten välillä että yritysten sisällä. Pohja itseohjautuvuuteen siirtymiseen johdon henkilöstöarvojen pohjalta oli keskimäärin melko heikko.

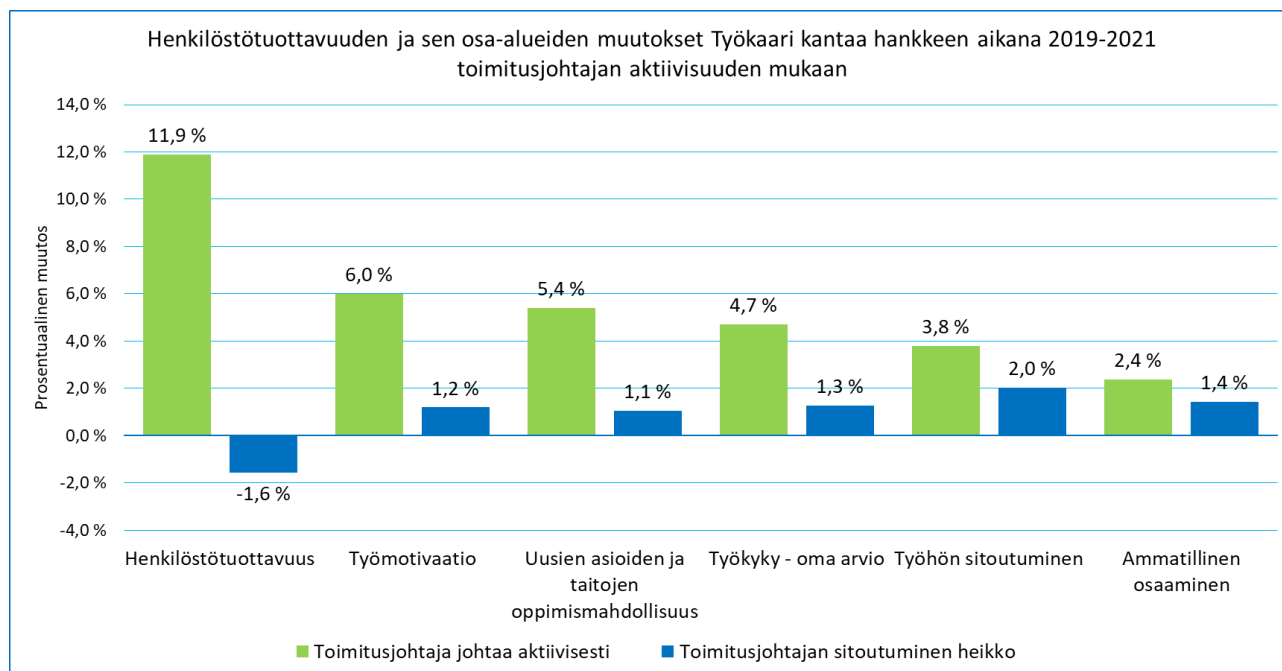
Suositus

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

Henkilöstötuottavuus

Henkilöstötuottavuus oli hankeyrityksissä pääosin hyvällä tai keskitasolla. Koko yritysryhmässä henkilöstötuottavuusindeksi, HTI:n keskiarvo kehittyi 50:stä 53:een kahdessa vuodessa. Yrityskohtaiset ero kehittämisessä olivat suuria; parhaat kehittämisprosentit olivat 35 %:n tasoa (HTI 50 – 67), heikoimmillaan HTI pieneni 27 %:lla (HTI 53 – 39).

Henkilöstötuottavuuden muutokseen oli yhteydessä esimiesten ihmisten johtamisen aktiivisuus (Kuva 45 sivulla 35), mutta myös toimitusjohtajan aktiivisuudella oli suuri merkitys. Kuva 3 osoittaa toimitusjohtajan aktiivisuuden suuren merkityksen henkilöstötuottavuuden kehittymiselle.



Kuva 3. Henkilöstötuottavuuden ja sen osa-alueiden muutos 2019 – 2021 toimitusjohtajan aktiivisuuden mukaan.

Henkilöstötuottavuuden tasoon kevään 2021 seurantamittauksissa vaikuttivat regressioanalyysin mukaan luottamus työnantajaan, terveys ja oikeudenmukainen kohtelu, sekä esimiesten aktiivisuus työn sujumuuden johtamisessa. Henkilöstötuottavuuden muutosta vuodesta 2019 vuoteen 2021 selittivät muutokset koetussa terveydessä, arvostuksessa, työjärjestelyjen sujumuudessa sekä työyhteisön antamassa tuessa. Näitä muutoksia selitti vahvasti koetun esimiestyön, erityisesti esimiehen antaman palautteen muutos.

Suositus

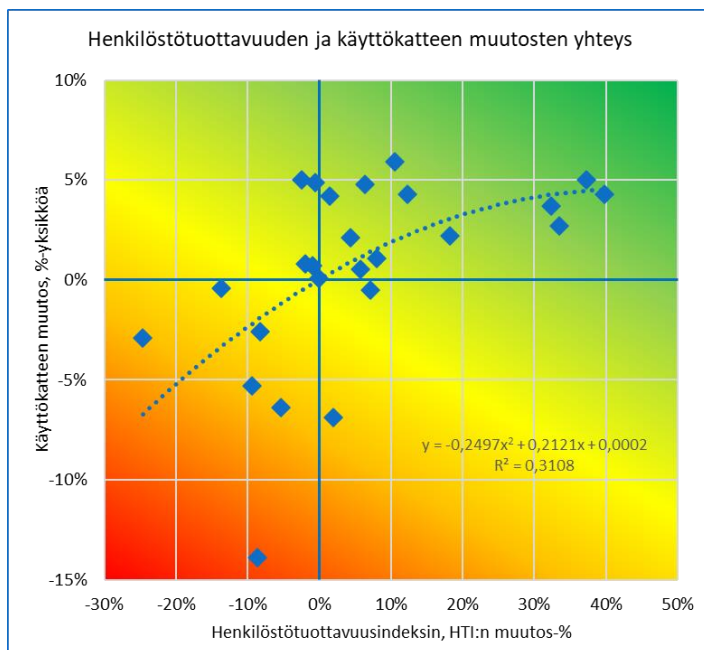
Henkilöstötuottavuuden kehittämisessä korostui toimitusjohtajan aktiivinen rooli ja hänen kauttaan esimiesten toiminnan aktivoituminen ja esimiestyön palautteen kehittyminen. Henkilöstötuottavuuden johtaminen etenee siis selkeällä tavalla: päätetään vastuut, tavoitteet ja kehittämisprosessit. Kehitetään kokonaisvaltaisesti ihminen fokuksessa.

Kannattavuus

Kannattavuutta määritettiin käyttökateprosentilla ja sen muutoksella prosenttiyksiköinä, aineistoina olivat vuosien 2018 ja 2020 tilinpäätökset. Kannattavuuden muutokseen oli trendinmaisesti yhteydessä henkilöstötuottavuuden johtamisen muutokset; johtamisessa kehittynein osa yrityksistä nosti käyttökate reilun 2 %-yksikköä, kun johtamisessa taantuneet tai paikallaan pysyneissä yrityksissä käyttökate laski yhden prosenttiyksikön (Kuva 50 sivulla 38). Ero ei ollut tilastollisesti merkitsevä.

Johtajuuden – esimiestyön aktiivisuuden – yhteys kannattavuuteen oli tilastollisesti merkitsevä. Tällöin erityisesti esimiesten antaman palautteen väheneminen heijastui käyttökateen laskuun (Kuva 51 sivulla 39).

Henkilöstötuottavuuden muutos korreloi kannattavuuden muutoksen kanssa. Kuva 4 esittää tuloksen, jonka mukaan voidaan arvioida, että henkilöstötuottavuuden kehittyminen voi heijastua 4-5 %-yksikön kasvuun käyttökateprosentissa. Aineistona ollut 25 yritystä on tosin erittäin pieni vahvan tuloksen saamiseksi, mutta suuntaa-antavana tulosta voidaan perustellusti pitää.



Kuva 4. Henkilöstötuottavuusindeksin yhteys yritysten kannattavuuteen.

Henkilöstötuottavuuden muutosten lisäksi – ja siihen osin liittyen -toimitusjohtajan aktiivisella henkilöstöjohtamisella on selkeä yhteys kannattavuuden muutokseen. Kuva 53 sivulla 40 osoittaa, että aktiivisesti johtavien toimitusjohtajien yrityksissä käyttökate nousi 2,3 %-yksikköä, kun se sitoutumiseltaan heikkojen toimitusjohtajien yrityksissä laski 1,6 %-yksikköä.

Henkilöstötuottavuuden ja kannattavuuden muutosta arvioitiin yrityskohtaisesti palautetilaisuuksissa. Keskustelussa käytiin läpi liiketoiminnan muutoksia, korona-ajan haasteita ja esimerkiksi robotisaation kehitystä. Kysyin mukana olleilta toimitusjohtajilta heidän tulkintojaan käyttökateen muutokseen. Markkinatilanteen muutoksen ohella henkilöstötuottavuus nousi esiin erityisesti kasvua mahdollistavana tekijänä. Kuva 4 osoittaa henkilöstötuottavuuden muutoksen selitysosuudeksi 31 %, loppu 69 % koostuu markkinatilanteesta, robotisaatiosta, jne. Itse pidän tuota 31 %:a tavoittelemisen arvoisena.

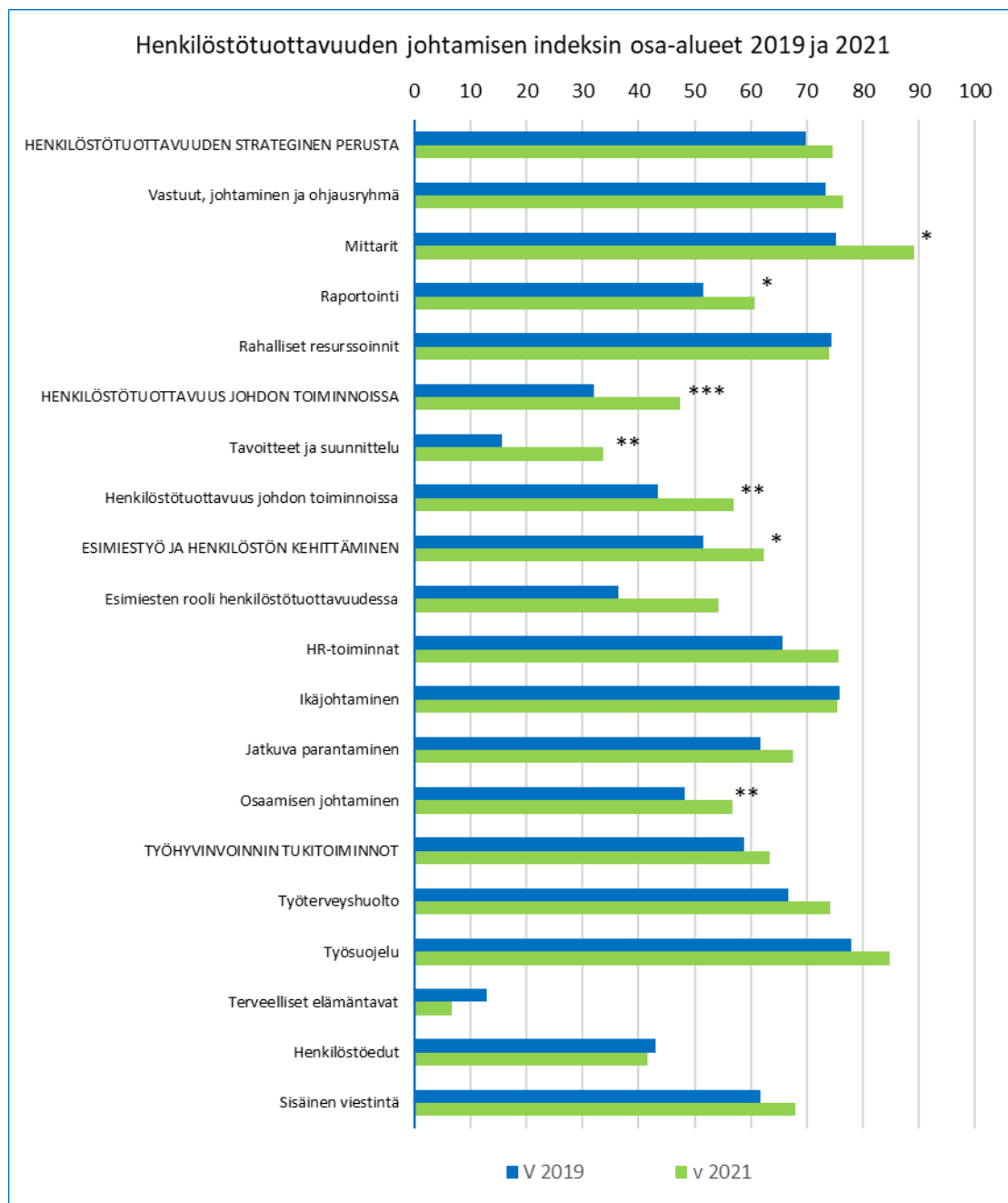
Suositus

Kannattavuuden kasvattaminen on erittäin laaja-alainen kokonaisuus, jossa henkilöstötuottavuuden johtamisella on tärkeä rooli. Toimitusjohtajan aktiivisuus ja selkeät päätöksen kehittämisen tavoitteista ovat kehittämisen kivijalka. Esimiesten aktiivisuus ja avoin keskustelu henkilöstön kanssa ovat osa kannattavuuden kasvua. Henkilöstön näkemyksen tuotannon tehostamisessa ovat arvokkaita.

3. Henkilöstötuottavuuden johtaminen

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

Kuva 5 esittää tulosprofiilin henkilöstötuottavuuden johtamisen osa-alueista yrityksessä. Eri osa-alueiden tilanne on esitetty siten, että 100 tarkoittaa erinomaista tilannetta ja nolla vastaavasti suuria puutteita.

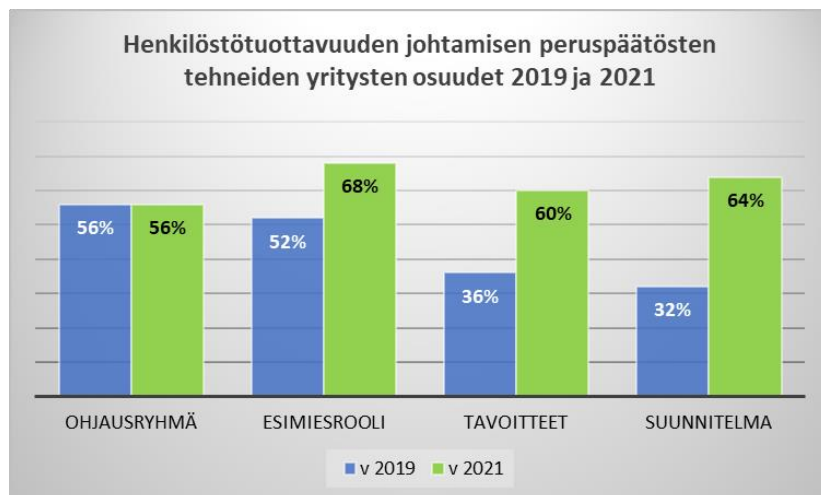


Kuva 5. Henkilöstötuottavuuden johtamisen auditoinnin keskiarvoprofiili.

Kuva 5 osoittaa johtamisen vahvat alueet, vastuut, mittarit, henkilöstön kehittämistoiminnot, työterveyshuollon ja työsuojelun. Suurimmat kehittämiskohteet olivat tavoitteiden ja suunnitelmien päättämisessä, esimiesten roolissa ja terveellisten elämäntapojen edistämisessä.

Henkilöstötuottavuuden johtamisen peruspäätökset

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



Kuva 6. Henkilöstötuottavuuden johtamisen peruspäätösten tehneiden yritysten osuudet.

Kuva 6 osoittaa, että peruspäätökset tehneiden yritysten määrä kasvoi hyvin vuodesta 2019 vuoteen 2021. Kaksi kolmesta yrityksestä oli peruspäätökset tehnyt. Vielä on kirittävää, kun tavoitteena on 100%

Päävastuulliset ja ohjausryhmien kokoonpano

Muutokset vastuuhenkilöissä ja ohjausryhmien kokoonpanossa on alla, Taulukko 2.

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

	Päävastuullinen		Toteuttaja	
	v 2019	v 2021	v 2019	v 2021
Toimitusjohtaja	52%	64%	24%	20%
HR-vastaava	44%	32%	64%	72%
Muu johtaja	4%	4%	8%	8%
Ei kukaan	0%	0%	4%	0%

	v 2019	v 2021
On ohjausryhmä	56%	56%
Ohjausryhmän jäsenenä (% yrityksistä)		
toimitusjohtaja	32%	32%
esimiesten edustaja	44%	48%
henkilöstövastaava	36%	40%
henkilöstön edustaja	56%	56%
työsuojelupäällikkö tai -valtuutettu	56%	52%
työterveyshuolto	8%	12%

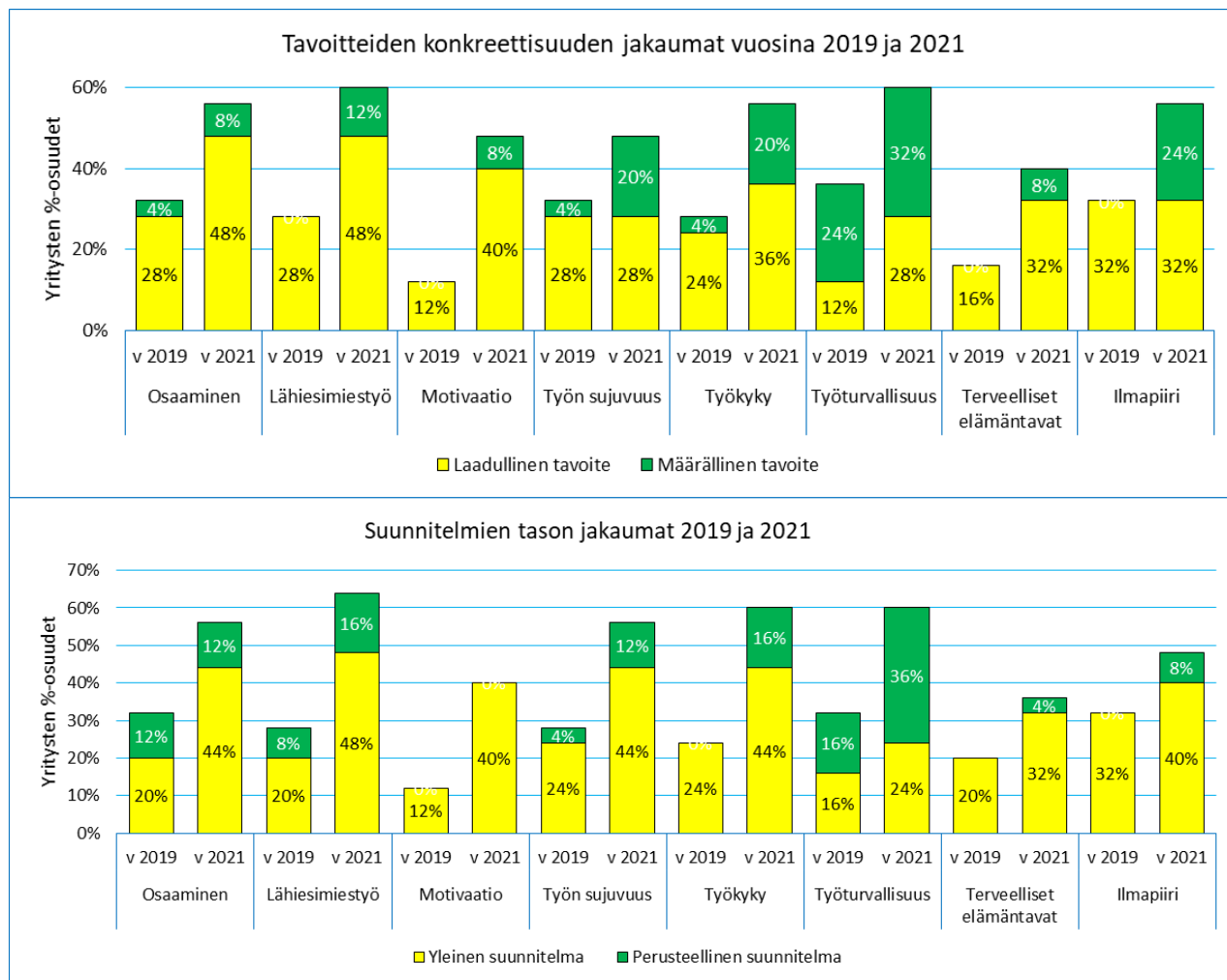
Henkilöstötuottavuuden johtamisen päävastuullinen oli yleisimmin (64% yrityksistä) toimitusjohtaja, jonka tulisi olla päävastuullinen jokaisessa yrityksissä. Toteuttajan rooli vaihteli; isommissa yrityksissä se oli pääsääntöisesti henkilöstöpäällikkö, pienemmissä toimitusjohtaja tai joku muu johtoon kuuluva.

Ohjausryhmän yleisyydessä ja kokoonpanoissa ei juurikaan ollut tapahtunut muutoksia kahdessa vuodessa.

Tavoitteet ja suunnitelmat

Vuonna 2019 36 % yrityksistä oli päättänyt tavoitteet henkilöstötuottavuuden kehittämiseksi, vuonna 2021 luku oli 64 %. Hyvä nousu siis. Vastaavasti suunnitelman oli vuonna 2019 tehnyt 32 % yrityksistä ja vuonna 2021 64 %; tuplamäärä!

Tavoitteen peruspäätöksen lisäksi kysyttiin tavoitteen konkreettisuus eri osa-alueilla. Suunnitelmista kysyttiin niiden tasoa.



Kuva 7. Tavoitteiden konkreettisuuden jakaumat yrityksissä vuosina 2019 ja 2021 eri osa-alueilla.

Kuva 7 osoittaa isossa kuvassa johtamisen kehittymisen; pylväät vuonna 2021 ovat korkeampia kuin vuonna 2019. Samoin vihreiden, siis parhaiden vaihtoehtojen osuudet ovat kasvaneet – vuonna 2021 tavoitteet olivat konkreettisempia ja suunnitelmat perusteellisimpia.

Selkeästi parhaiten johdettiin työturvallisuutta, jossa sekä tavoitteiden konkreettisuus että suunnitelmien perusteellisuus kehittivät. Vuonna 2019 24 %:lla yrityksistä oli määrällinen tavoite ja 12 %:lla laadullinen tavoite. Vuonna 2021 luvut olivat 32 % ja 28 %. Suunnitelmissa perusteellisen suunnitelman tehneiden yritysten osuus kasvoi 16 %:sta 36 %:iin.

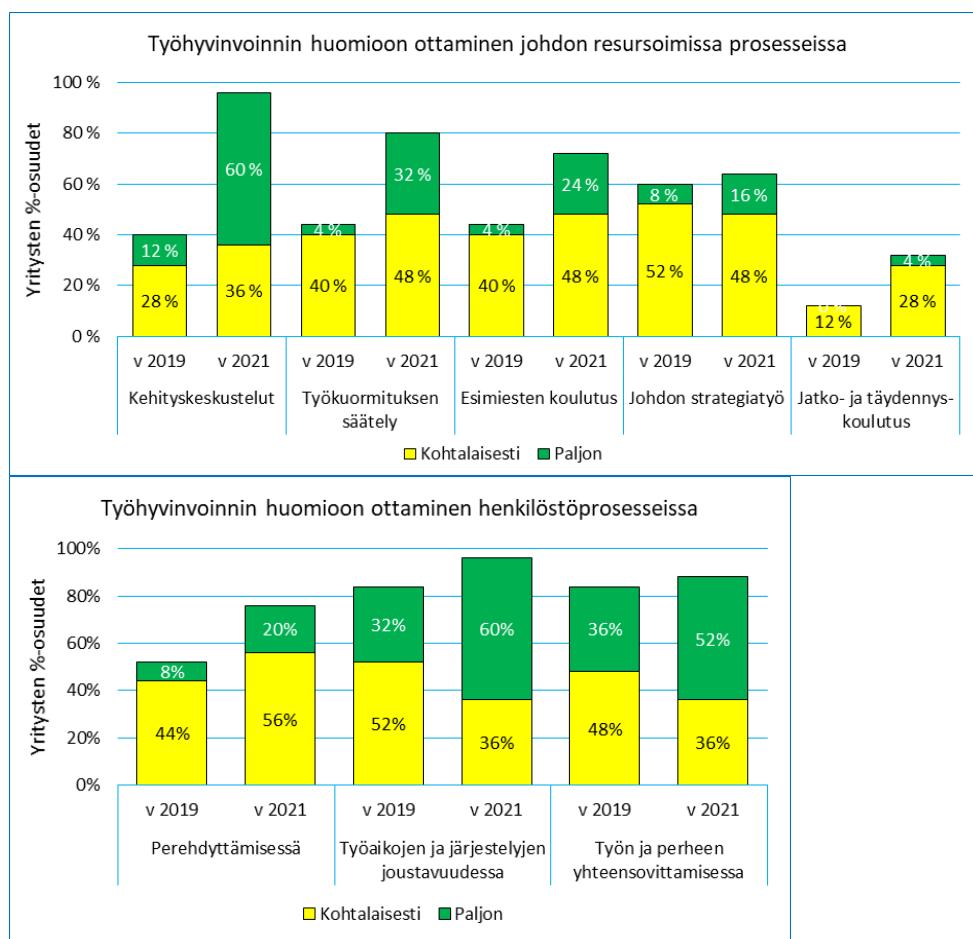
Paras kehitysloikka otettiin lähiesimiestyön johtamisessa. Tavoitteen päättäneiden yritysten osuus kaksinkertaistui ja suunnitelman tehneiden yli kaksinkertaistui kahdessa vuodessa. Loistavaa kehittymistä, toki esimiestyön kehittäminen oli vahvasti koko hankkeen agendalla.

Henkilöstötuottavuus johdon toiminnoissa

Johtamisen auditoinnissa 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 8 osoittaa, että työhyvinvoinnin huomioon ottaminen oli kehittynyt kehityskeskustelujen, työkuormituksen säätelyn sekä esimiesten ja henkilöstön koulutuksen osalta. Sen sijaan johdon strategiatyön työhyvinvointipainotus oli pysynyt samalla tasolla.

Kehityskeskustelujen osalta tilanne on todella hyvä – vain yksi yritys 25:stä jättää työhyvinvoinnin pois kehityskeskusteluista. Erinomainen harppaus ihmislähtöisempään johtamiseen.



Kuva 8. Työhyvinvoinnin huomioon ottaminen johdon resursoimissa (yläkuva) ja henkilöstöprosesseissa (alakuva) vuosina 2019 ja 2021.

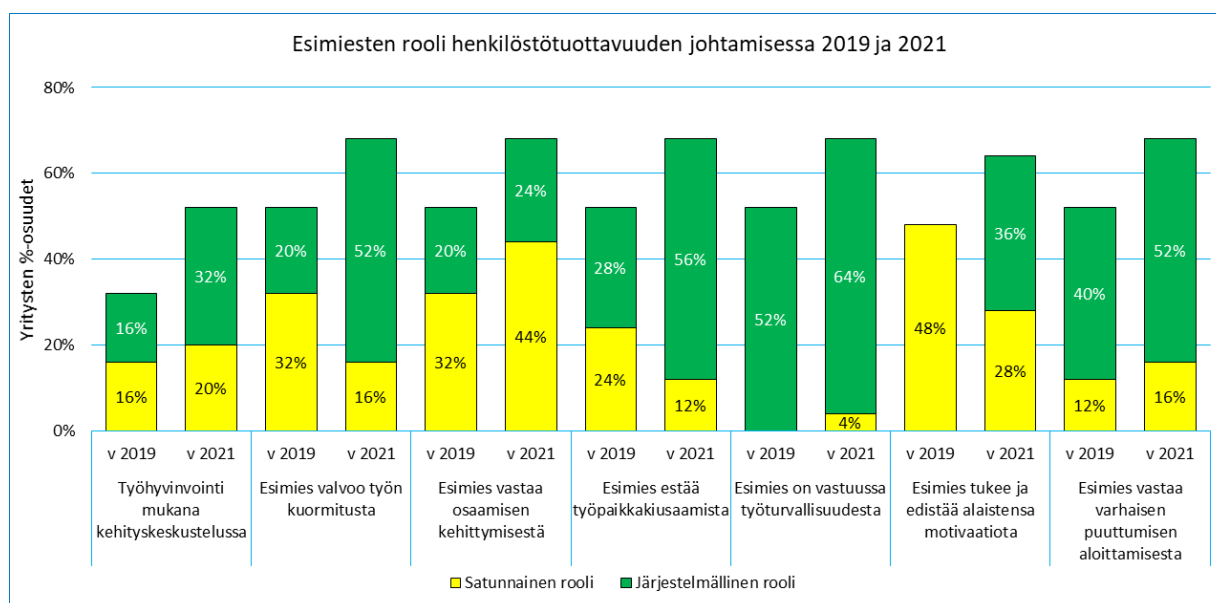
Johdon prosessien ohella työhyvinvoinnin huomioon ottamista kartoitettiin perehdyttämisessä, työaikajoustoissa, sekä työn ja perheen yhteensovittamisessa. Näissä kehittyminen oli positiivista eritoten työaikojen ja järjestelyjen joustavuudessa.

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 kehittämiseksi?* 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-aluetta ja jokaisessa kolme vastausvaihtoehtoa (ei määritetty, rooli määritetty, toteutetaan satunnaisesti; sekä rooli määritetty, toteutetaan järjestelmällisesti).

Esimiesten roolin muutos oli tilastollisesti merkitsevä, joka yritysten panostukseen suhteutettuna oli itsestään selvä.

Kuten Kuva 6 sivulla 12 osoitti, 68% yrityksistä oli määrittänyt esimiehille vastuun henkilöstötuottavuuden johtamisessa. Tämä oli 13 %-yksikköä suurempi kuin vuonna 2019 ja selkeästi enemmän kuin teollisuudessa samassa kokoluokassa yleensä (33%). Esimiesten aktiivisuus eri osa-alueilla nähdään oheisesta kuvasta.

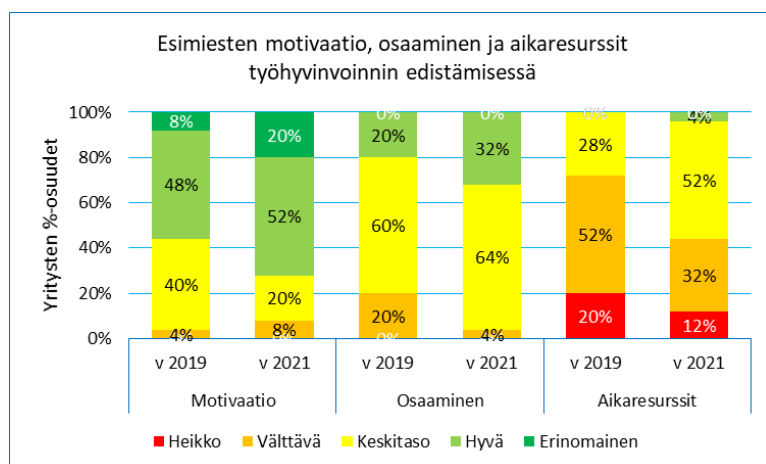


Kuva 9. Esimiesten toiminnan aktiivisuus yrityksissä, joissa esimiesrooli oli päätetty.

Kuva 9 osoittaa, että työturvallisuuden vastuu ja työpaikkakiusaamisen estäminen olivat esimiesten toiminnoissa aktiivisimpia osa-alueita. Henkilöstötuottavuuden kannalta oleellisilla alueilla, osaamisessa ja motivaatiossa, oli otettu hyvä aktiivisuusloikka kahdessa vuodessa.

Esimiesten roolia voidaan tarkastella myös lakisääteisten ja yritysten itse sopimien käytäntöjen näkökulmasta. Lakisääteisiä toimintoja ovat työn kuormituksen valvonta, työpaikkakiusaamisen estäminen, työturvallisuus sekä varhaisen tuen aloittaminen. Näissä 68 % yrityksistä on aktiivisia. Yritysten sopimissa käytänteissä (kehityskeskustelu, osaamisen kehittäminen, motivaation edistäminen) aktiivisuus oli hieman alhaisempaa, 61 % keskimäärin.

Kuva 10 esittää tulokset esimiesten resursseista vuosina 2019 ja 2021. Kuvaa voidaan tulkita kahdella tavalla. Ensinnäkin esimiesten motivaatio on hyvä, osaaminen kohtalainen ja aikaresurssit heikot. Toiseksi kaikki osa-alueet ovat kehittyneet, osaaminen ja aikaresurssit jopa tilastollisesti merkitsevästi.



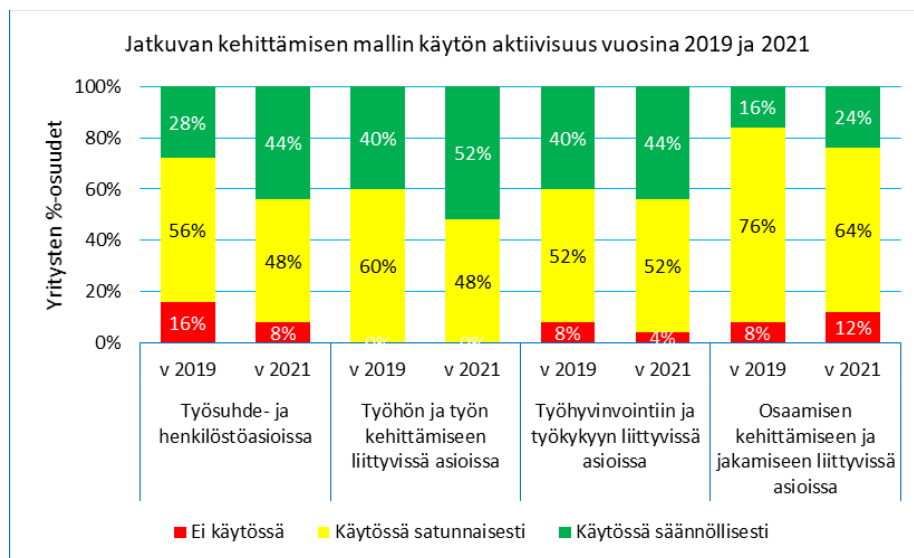
Kuva 10. Esimiesten resurssit työhyvinvoinnin edistämässä.

Esimiesten aikaresurssin muutosta selitti regressioanalyysin mukaan esimiesroolin päättäminen ja johdon strategiatyön työhyvinvointipainotus. Selkeästi johdettu muutos siis!

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."*

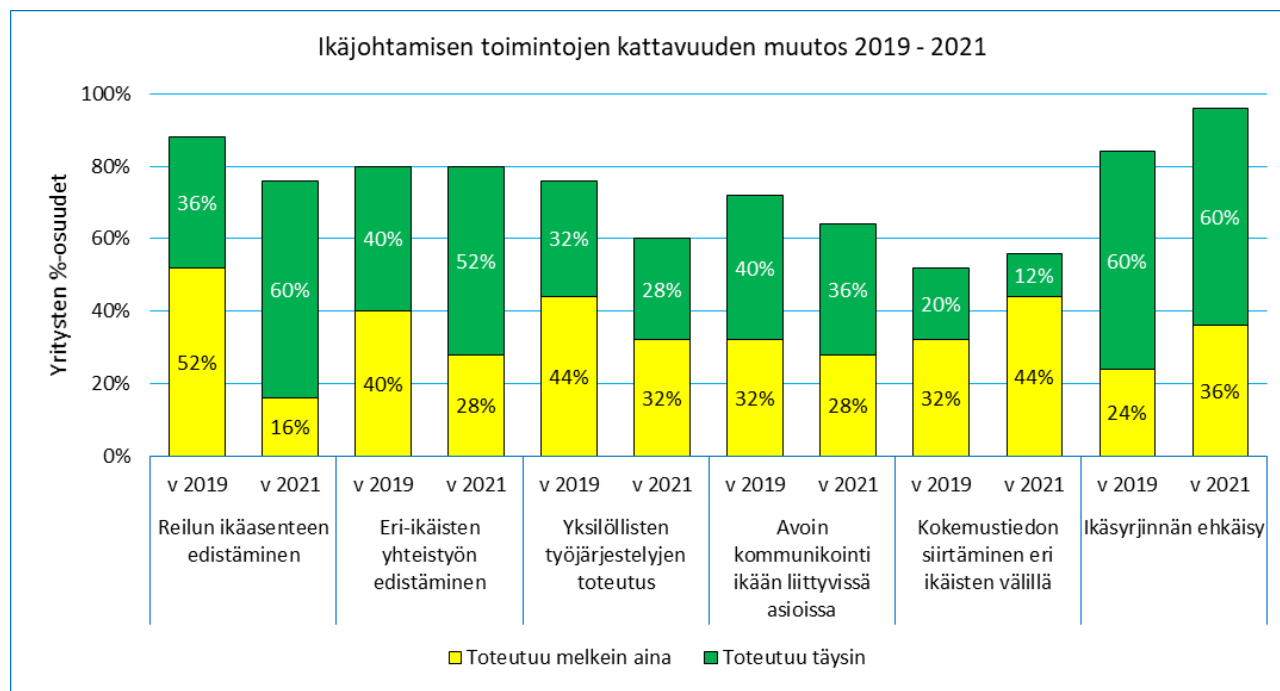
Osa-alueet, joista jatkuvan parantamisen toimintatapaa kysyttiin, olivat työsuhte- ja henkilöstöasiat; työhön ja työn kehittämiseen liittyvät asiat; työkykyyn liittyvät asiat, sekä osaamisen kehittämiseen ja jakamiseen liittyvät asiat. Vastausvaihtoehdot olivat 1 = Ei ole käytössä, 2 = On käytössä satunnaisesti,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



Kuva 11. Jatkuvan kehittämisen mallin käyttämisen aktiivisuus hankkeen yrityksissä.

Kuva 11 osoittaa, että jatkuvassa kehittämisessä säännöllisyys on kehittynyt hieman kahdessa vuodessa. Tässä on kuitenkin vielä paljon kehittämisen varaa. Vähiten jatkuvaa kehittämistä hyödynnettiin osaamisen kehittämisessä.

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 ikäsyrrjinnän ehkäisy*. Vastausvaihtoehdot olivat: ei toteudu lainkaan, toteutuu jonkin verran, toteutuu kohtalaisen hyvin, toteutuu melkein aina ja toteutuu täysin.

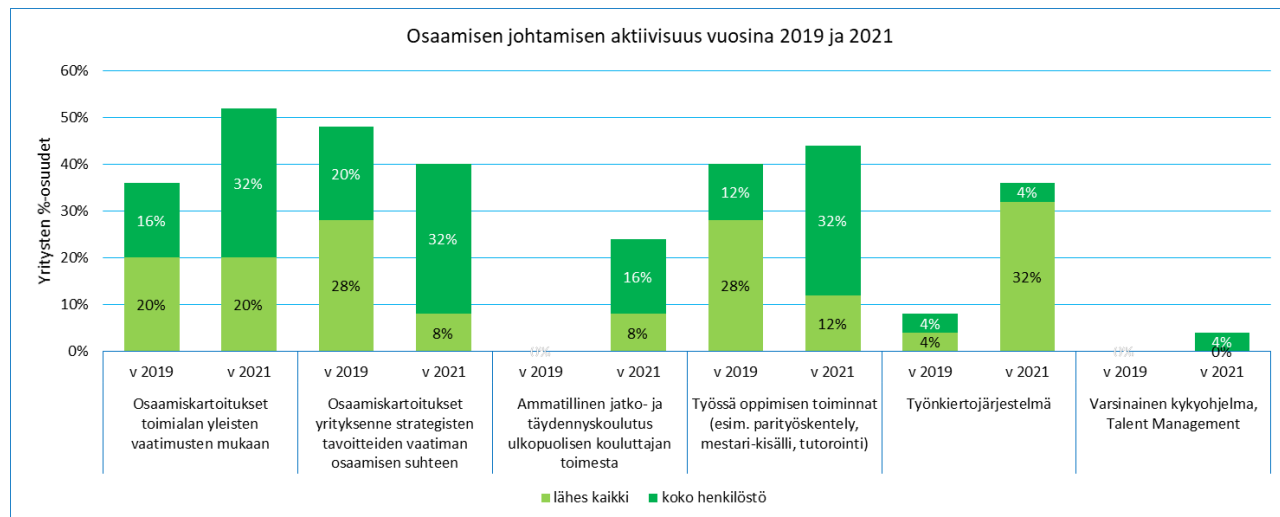


Kuva 12. Ikäjohtamisen toimintojen kattavuus hankkeen yrityksissä.

Ikäjohtamisen aktiivisuudessa ei ollut tapahtunut mitään merkittävä muutosta. Ikäsyrrjinnän ehkäisemisessä tilanne on hyvä, yhtä yritystä lukuun ottamatta asiaan paneudutaan aktiivisesti.

Osaamisen johtaminen

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



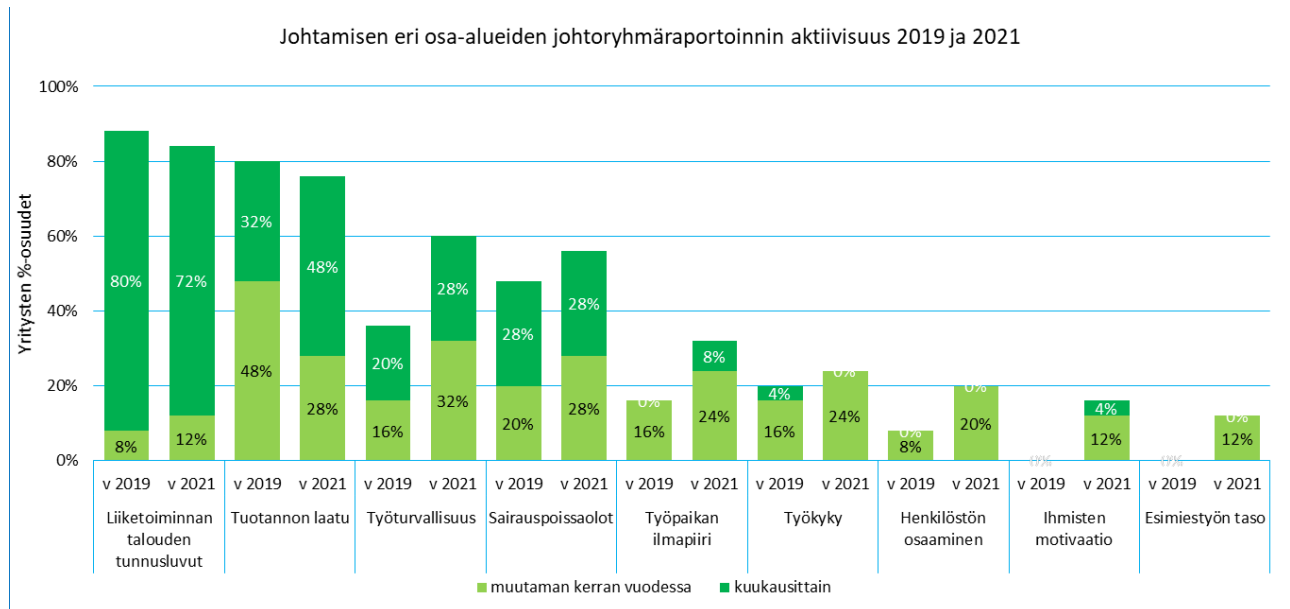
Kuva 13. Osaamisen johtamisen aktiivisuus hankkeen yrityksissä.

Kuva 13 osoittaa sekä hyvää kehittymistä että pienoista taantumista osaamisen johtamisessa. Hyvää on yleisten osaamiskartoitusten aktivoituminen, heikkoa taas strategisen osaamisen kartoittamisen pieni passivoituminen. Hyvää on jatko- ja täydennyskoulutuksen ja erityen työnkiertojärjestelmän käytön aktivoituminen.

Kokonaisuudessaan tavoitteena tulee olla osaamisen – sekä yleisen että strategisen – kartoittaminen koko henkilöstöltä. Tämä varmistaa oikean osaamisen kehittämisen yrityksissä.

Mittarit ja raportointi

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



Kuva 14. Eri mittareiden raportoinnin aktiivisuus hankkeen yrityksissä.

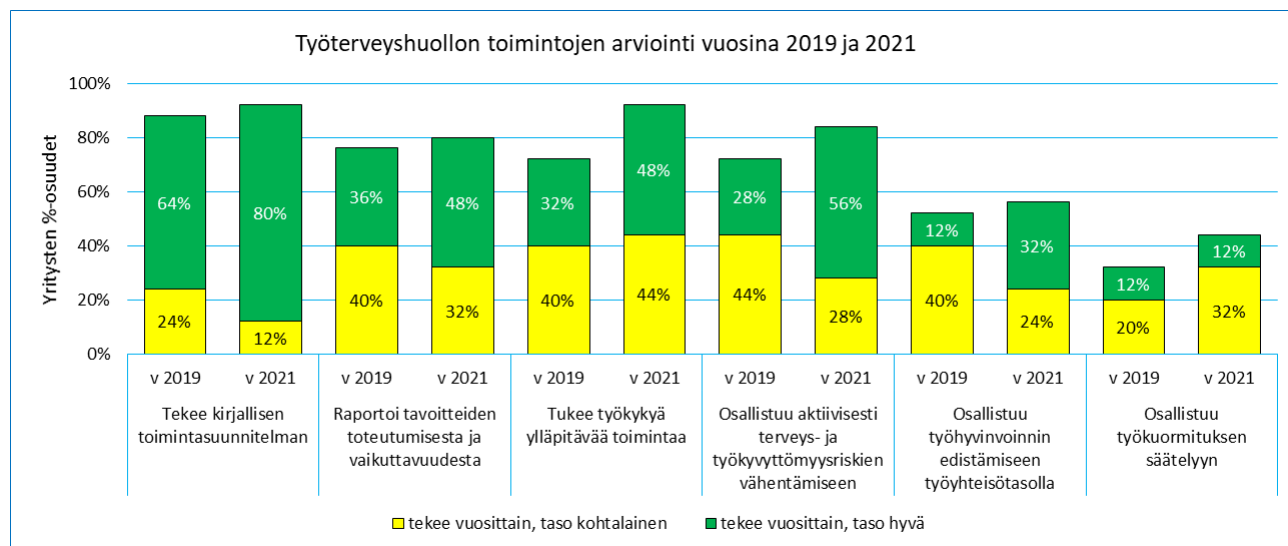
Kuva 14 osoittaa johtoryhmäraportoinnin olleen yleisintä talouden tunnuslukujen ja tuotannon laadun suhteen. Toiseksi aktiivisin mittaristopari oli työturvallisuus ja sairauspoissaolot. Henkilöstötuottavuuteen liittyvien mittareiden raportointi oli melko vähäistä edelleen, vaikka kehitystä olikin tapahtunut. 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.

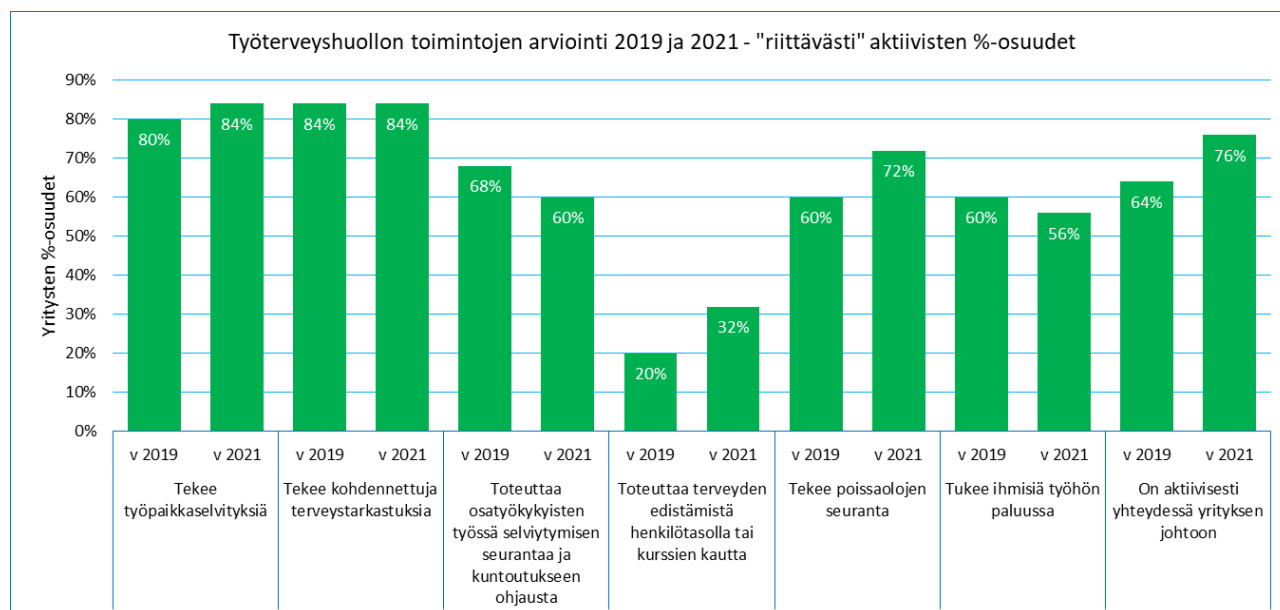
Kuva 15 osoittaa, että yritykset arvioivat **työterveyshuollon** toimintasuunnitelman tason pääosin hyväksi. Heikoimmat arvioinnit kohdistuivat työhyvinvoinnin edistämiseen ja työkuormituksen säätelyyn. Kehitys vuodesta 2019 oli positiivista.



Kuva 15. Työterveyshuollon toimintojen tason arviointi.

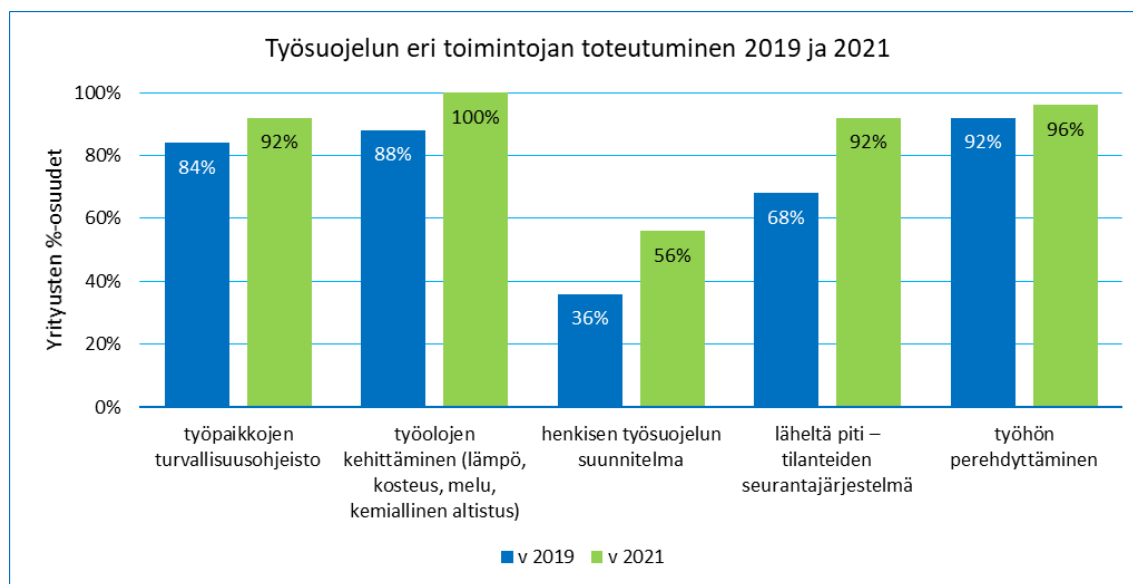
Kuva 16 antaa puolestaan melko positiiviset arvioinnit eri toimintojen toteuttamisen riittävästä. Erityisen hyvää on työpaikkaselvitysten riittävyys – ne ovat perusta yrityksen ja työterveyspalvelutuottajan yhteistyölle.

Työterveyshuollon kokonaisuus oli kehittynyt selkeästi vuodesta 2019 vuoteen 2021. Työkaari kantaa hanke oli selkeästi vahvistanut yritysten osaamista työterveyshuoltoyhteistyössä.



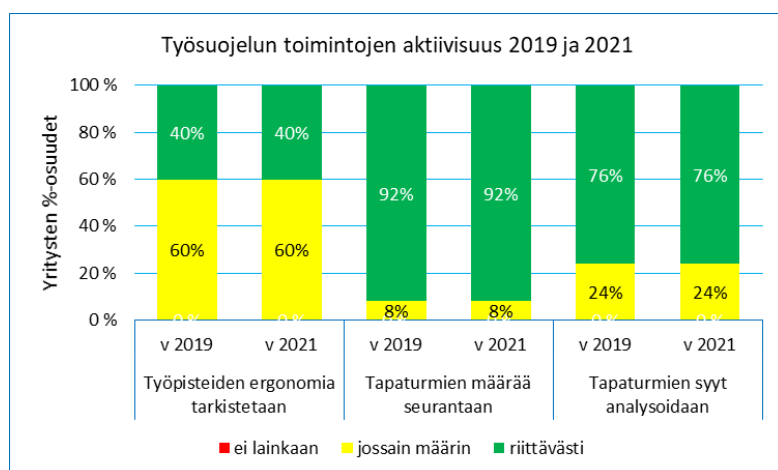
Kuva 16. Työterveyshuollon toimintojen riittävyyden arviointi.

Työsuojelusta kartoitettiin tutkimussarjan (Aura ym 2018b) mukaan eri toimintojen vuosittaista toteuttamista. Työsuojelun perusasiat ovat hyvällä mallilla hankkeen yrityksissä, ainoastaan henkisen työsuojelun suunnitelman yleisyys on vähäinen. Positiivista on ”läheltä piti” tilanteiden seurannan yleistyminen.



Kuva 17. Työsuojelun toimintojen toteutuminen vuosina 2019 ja 2021 hankkeen yrityksissä.

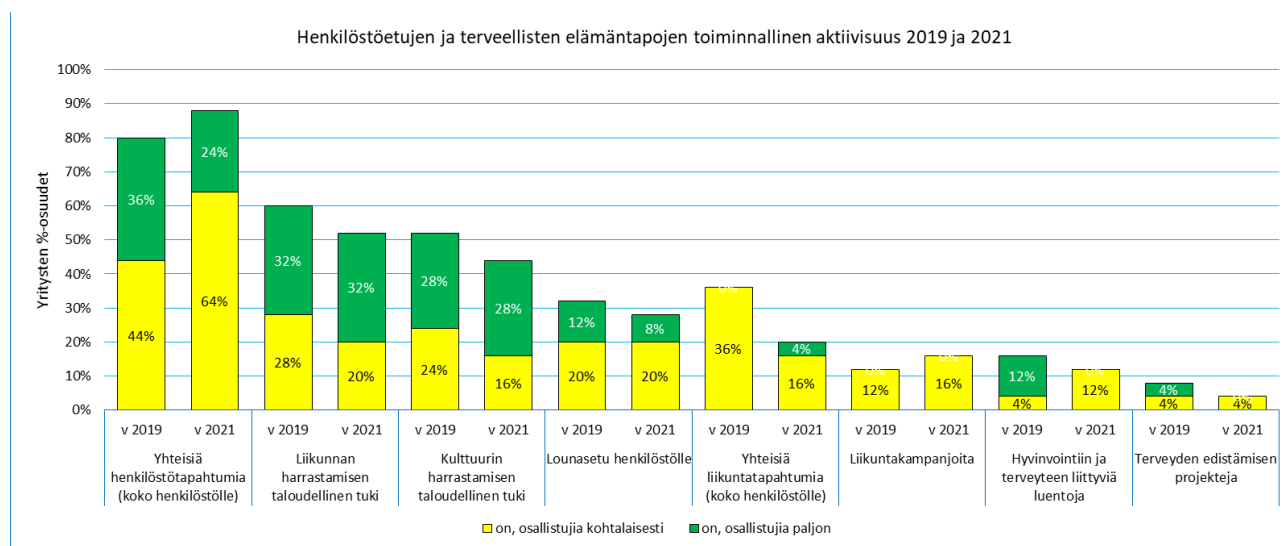
Osasta toiminnoista kartoitettiin niiden riittävyys. Tulokset on esitetty kuvassa 18.



Kuva 18. Työsuojelun toimintojen aktiivisuus.

Tulosten mukaan ergonomiaan ja tapaturmiin kohdistuva aktiivisuus on säilynyt samalla tasolla kuin vuonna 2019. Tapaturmien osalta tilanne on hyvä, mutta ergonomian tarkistaminen voisi olla aktiivisempaa.

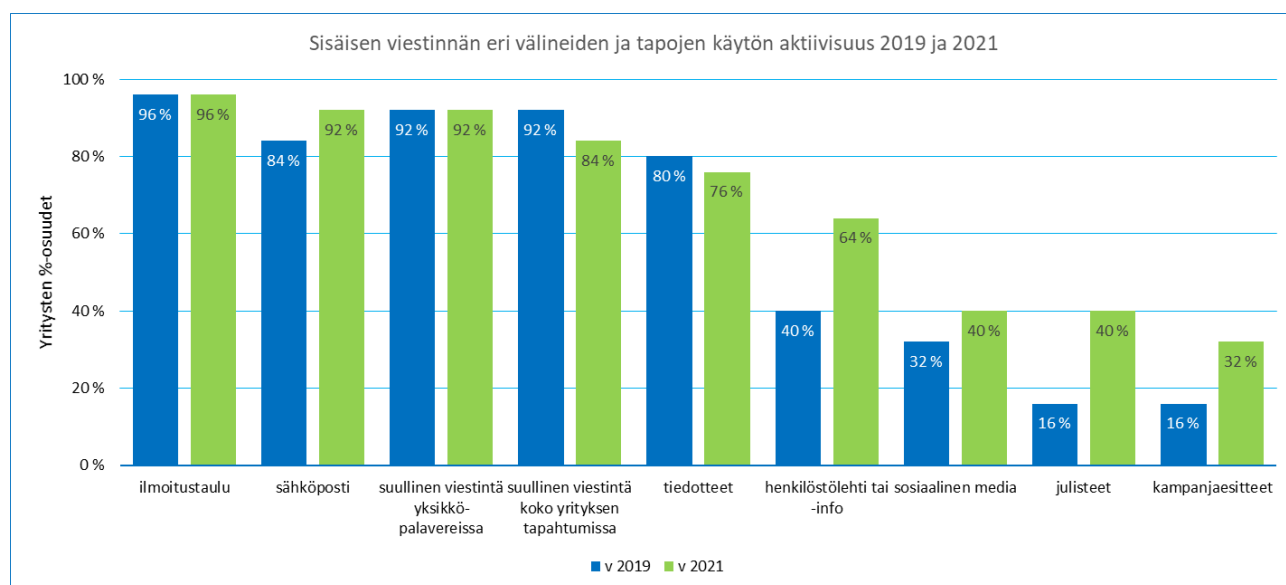
Yhteenveto **terveellisten elämäntapojen edistämisestä ja henkilöstöeduista** on alla Kuva 19.



Kuva 19. Henkilöstöetujen ja terveellisten elämäntapojen toiminnallinen aktiivisuus.

Kuva 19 osoittaa, että henkilöstöeduissa ja terveyden edistämisessä ei juuri muutoksia tapahtunut kahden vuoden aikana. Tulosta voi osin selittää koronavuoden erityisolosuhteet.

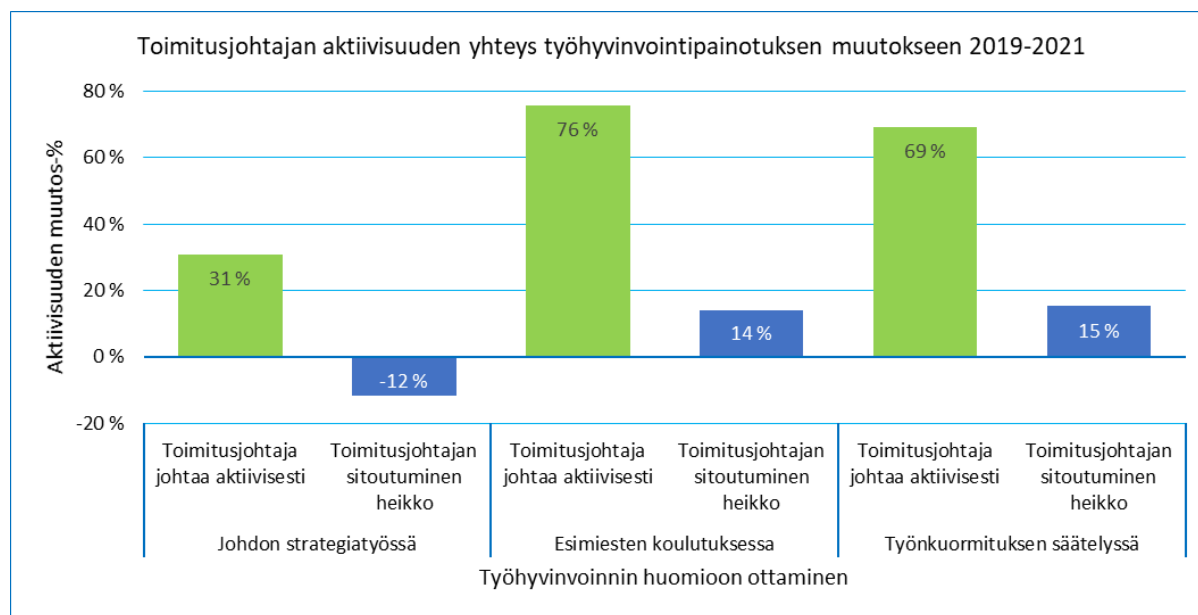
Sisäinen viestintä oli varsin aktiivista, yhteenveto viestinnän välineiden käytöstä Kuva 20. Viestinnässä näkyy hankkeen aiheuttama aktiivisuuden nousu henkilöstöinfoissa, julisteissa ja kampanjaesitteissä. Sosiaalisen median yleistyminen on ollut varsin pientä.



Kuva 20. Sisäisen viestinnän välineiden käyttö hankkeen yrityksissä.

Toimitusjohtajan aktiivisuuden merkitys johtamisen aktiivisuuden muutokselle

Toimitusjohtajan aktiivisuudella on yhteyksiä johdon strategisten toimintojen ja raportoinnin aktivoitumiseen. Nämä molemmat ovat hyvin loogisia muutoksia, ovathan ne pitkälti toimitusjohtajan linjaamia asiakokonaisuuksia.



Kuva 21. Toimitusjohtajan aktiivisuuden yhteys johtamisen henkilöstöpainotuksen muutokseen vuosien 2019 ja 2021 välillä.

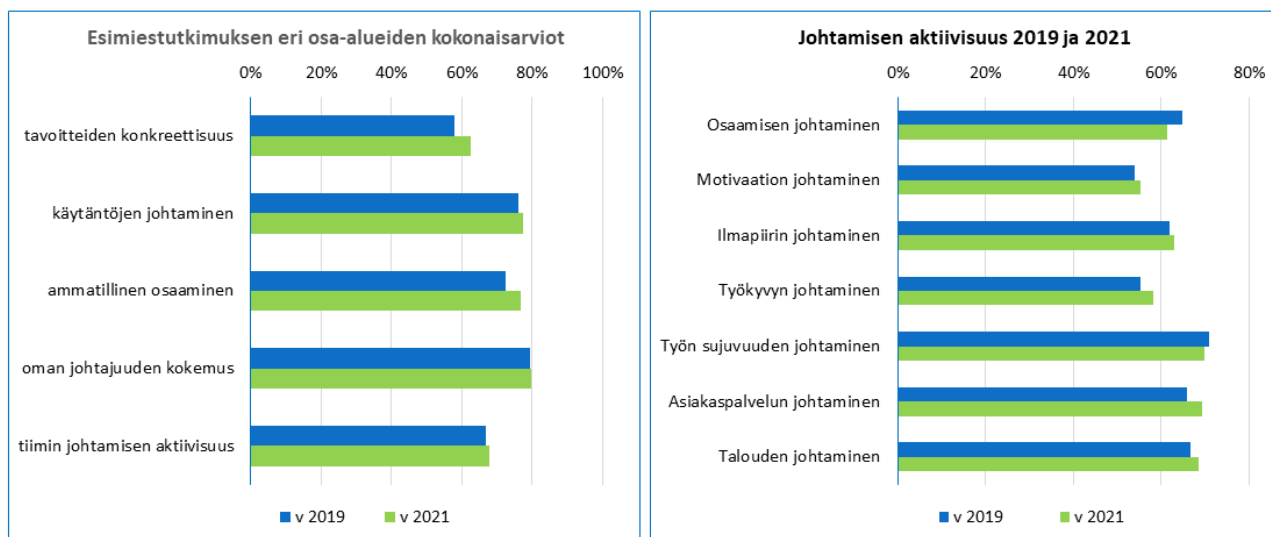
Aktiivisuuden muutokset työhyvinvoinnin huomioon ottamisessa johdon strategiatyössä, esimiesten koulutuksessa ja työkuormituksen säätelyssä olivat tilastollisesti merkitseviä.

Raportoinnissa aktiivisten toimitusjohtajien yritykset nostivat aktiivisuuttaan muita enemmän työkyvyn, lähiesiämyksen, osaamisen ja tuotannon laadun raportoinnissa.

4. Esimiesten osaaminen ja aktiivisuus

Hankkeen yritysten esimiehille tehtiin kyselytutkimus, johon vastasi 25 yrityksessä vuonna 2019 195 esimestä ja vuonna 2021 207 esimestä. Esimiestutkimus toteutettiin yritysakohtaisesti nettikyselynä. Kyselystä tehtiin yritysakohtainen raportti, jonka tuloksia tulkittiin tuloskokouksessa.

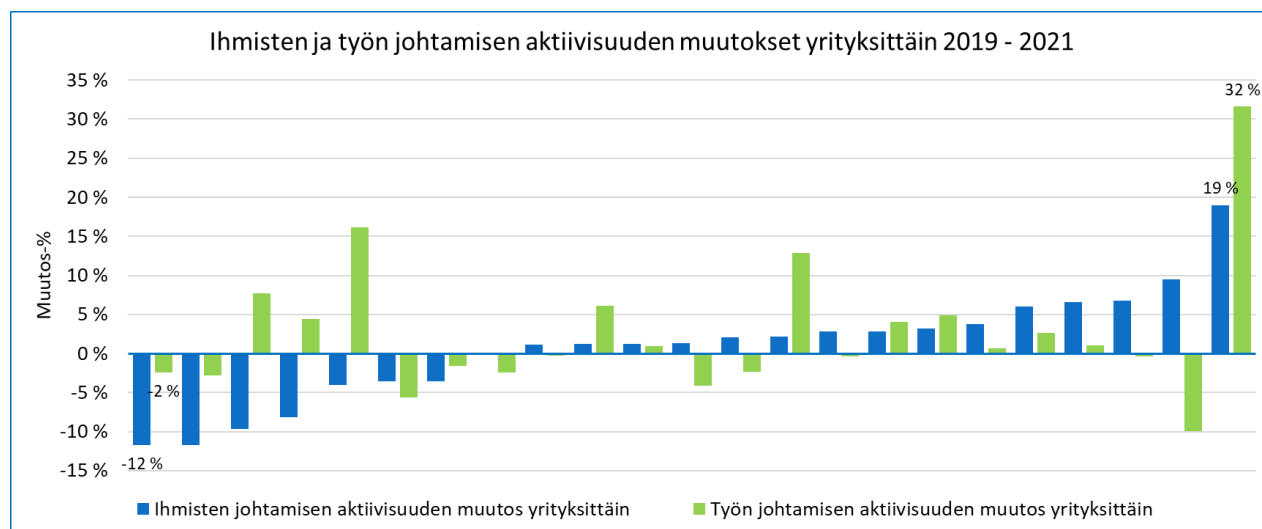
Tutkimuksen osa-alueiden kokonaisarvioiden ja johtamisen aktiivisuuden muutokset olivat keskimäärin erittäin vähäisiä.



Kuva 22. Esimiestutkimuksen osa-alueiden kokonaisarvioiden ja johtamisen aktiivisuuden keskiarvot 2019 ja 2021.

Kuva 22 osoittaa, että tavoitteiden konkreettisuus ja arvio omasta ammatillisesta osaamisesta kehittyivät hieman. Työn käytäntöjen johtamisen, oman johtajuuden kokemuksen ja tiimin johtamisen aktiivisuuden taso pysyi samalla tasolla vuoteen 2019 verrattuna.

Johtamisen aktiivisuus koostuu tavoitteiden, johtamisen käytäntöjen ja tiimin johtamisen aktiivisuuden vastauksista. Kuva 22 osoittaa, että työkyvyn, asiakaspalvelun ja talouden johtamisen aktivoituvat hieman, kun taas osaamisen ja työn sujuvuuden johtaminen passivoitui hieman. Vaikka keskiarvot muuttuivat vähän, olivat yritysakohtaiset muutokset osin melko suuria, kuten Kuva 23 osoittaa.

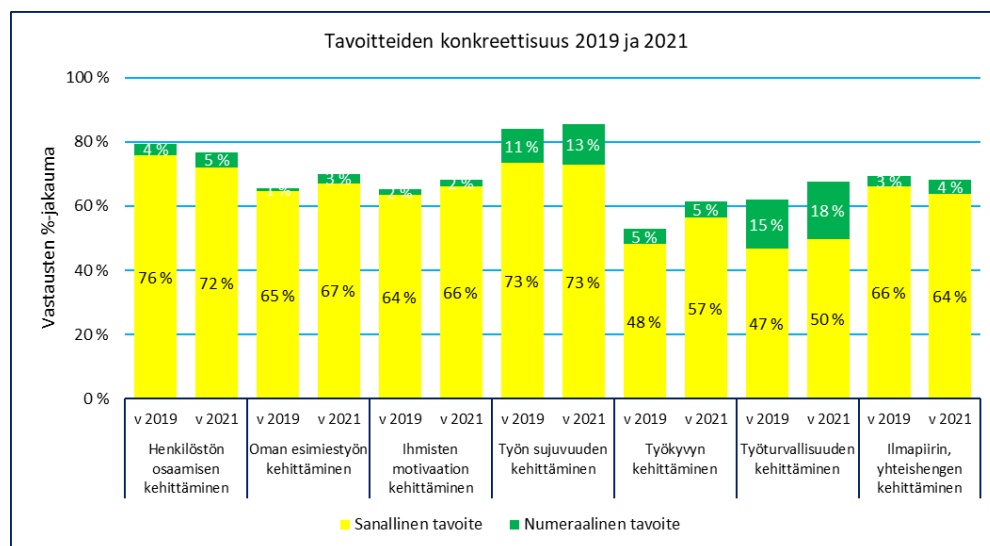


Kuva 23. Ihmisten ja työn johtamisen aktiivisuuden yritysakohtaiset muutokset 2019-2021.

Tavoitteiden konkreettisuus

Esimiesten tavoitteellisuus henkilöstötuottavuuden johtamisen eri osa-alueilla oli melko heikolla tasolla, eikä ollut muuttunut juuri lainkaan vuodesta 2019. Työturvallisuuden kehittämisessä oli numeraalinen (=mitattava, seurattava) tavoite 18 %:lla esimiehistä, mutta vastaavasti 32 %:lla ei ollut työturvallisuudessa lainkaan tavoitetta. Muilla osa-alueilla tilanne oli tätä heikompi. Työn sujuvuuden kehittämisessä tavoitteiden asettaminen oli yleisintä

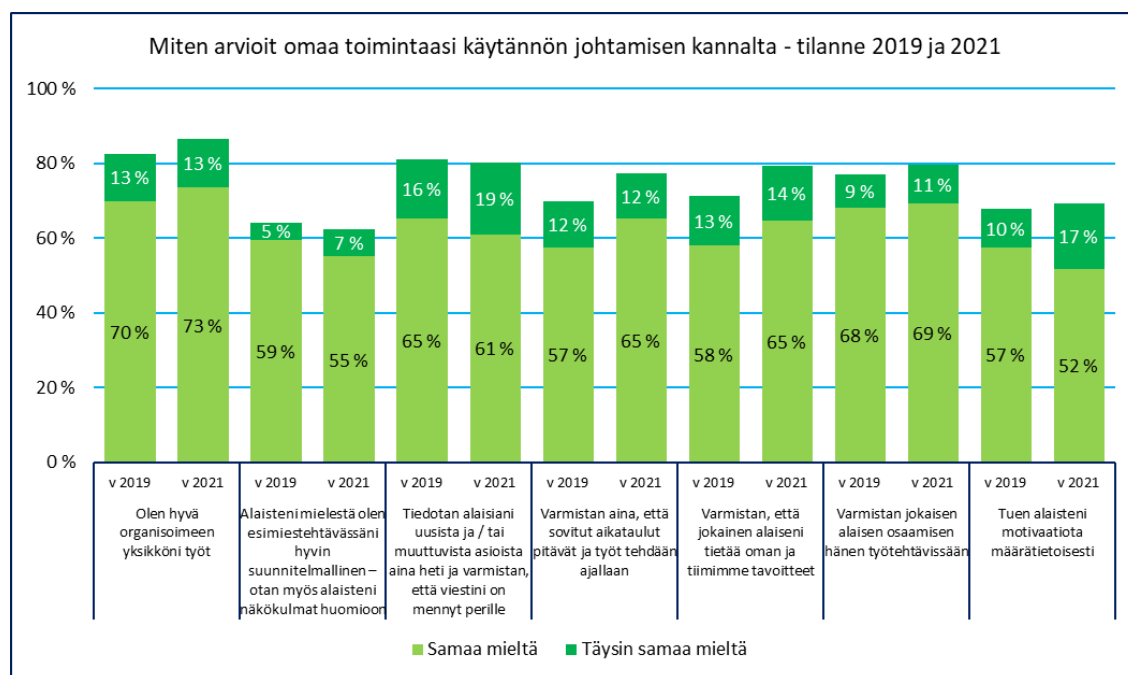
Selkeä numeraalinen tavoite on johtamisen ja kehittymisen perusta, mikä mahdollistaa eri ilmiöiden tarkan seurannan ja toimenpiteiden vaikuttavuuden arvioinnin.



Kuva 24. Esimiesten omien tavoitteiden konkreettisuuden jakauma kaikkien vastaajien aineistossa.

Johtamisen käytännöt

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

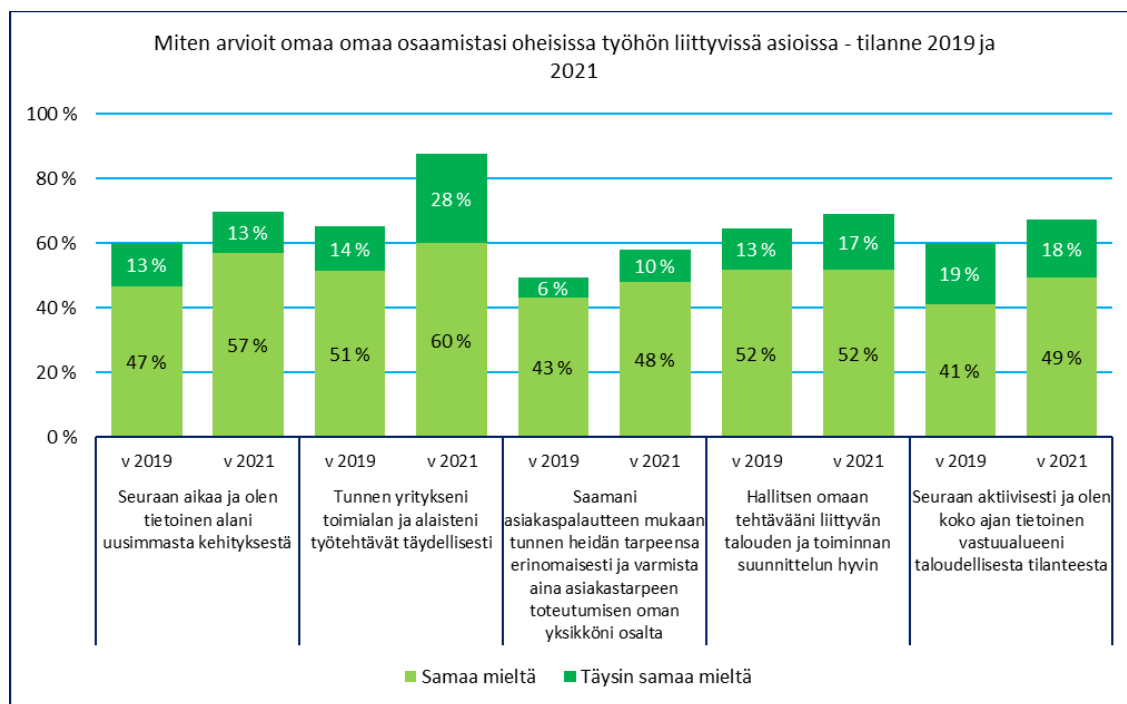


Kuva 25. Esimiesten omien arviointien jakaumat käytännön johtamisen osa-alueilla.

Kuva 25 osoittaa, että parhaiten esimiehet arvioivat onnistuvansa yksikön töiden organisoimisessa ja eniten oli kehitettävää alaisten näkökulmien huomioon ottamisessa. Muutokset vuodesta 2019 olivat pieniä.

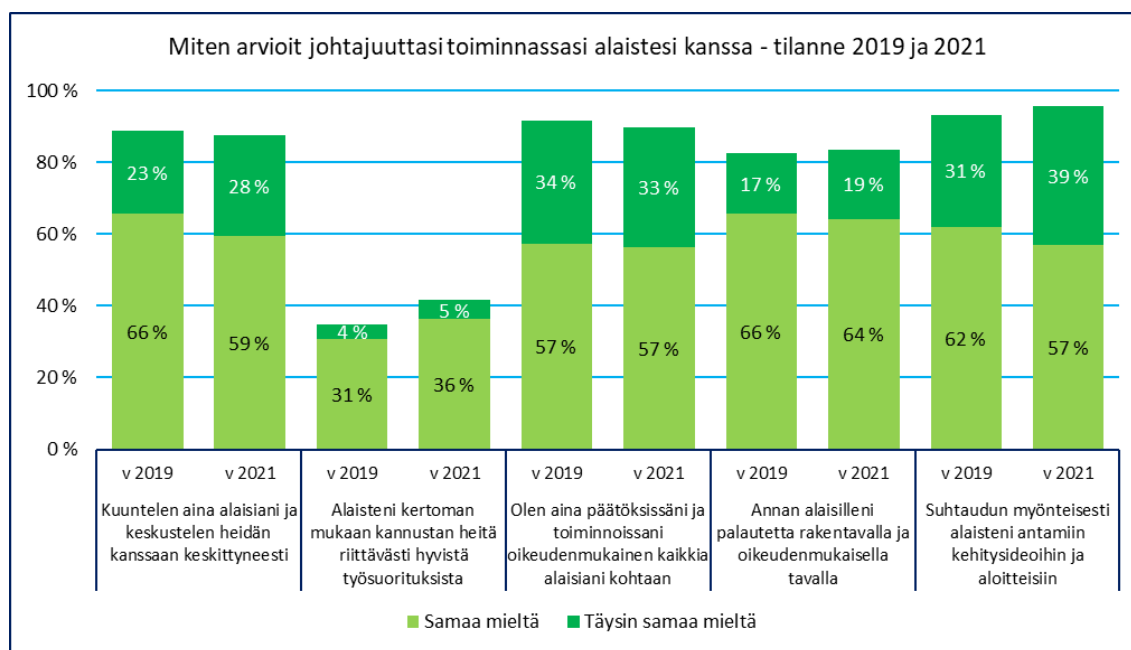
Oman osaamisen ja johtajuuden arviot

Johdon ja esimiesten omaa osaamista kartoitettiin viiden kysymyksen kautta. Hyvä kehitys oli havaittavissa toimialan ja alaisten työtehtävien tuntemisessa, pientä kehittymistä oli muillakin osa-alueilla.



Kuva 26. Esimiesten oman osaamisen arviointien jakaumat kaikilla esimiestutkimukseen vastanneilla.

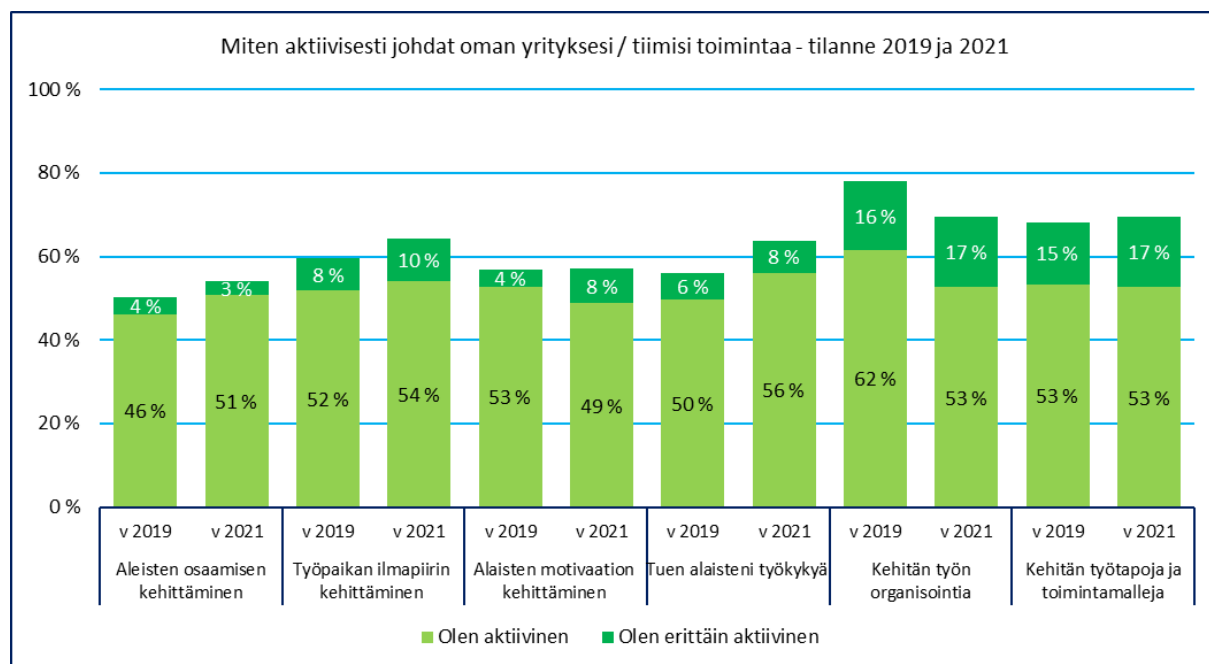
Oman johtajuuden arvioinnit vaihtelivat selkeästi enemmän kuin osaamisen arvioinnit. Johtajuudessa alaisten kehitysideoihin suhtautuminen arvioitiin parhaaksi ja alaisten kannustaminen heikoimmaksi osa-alueeksi. Palautekulttuurissa on todella paljon kehitettävää.



Kuva 27 Oman johtajuuden kokemuksen jakaumat kaikilla esimiestutkimukseen vastanneilla.

Johtamisen aktiivisuus

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



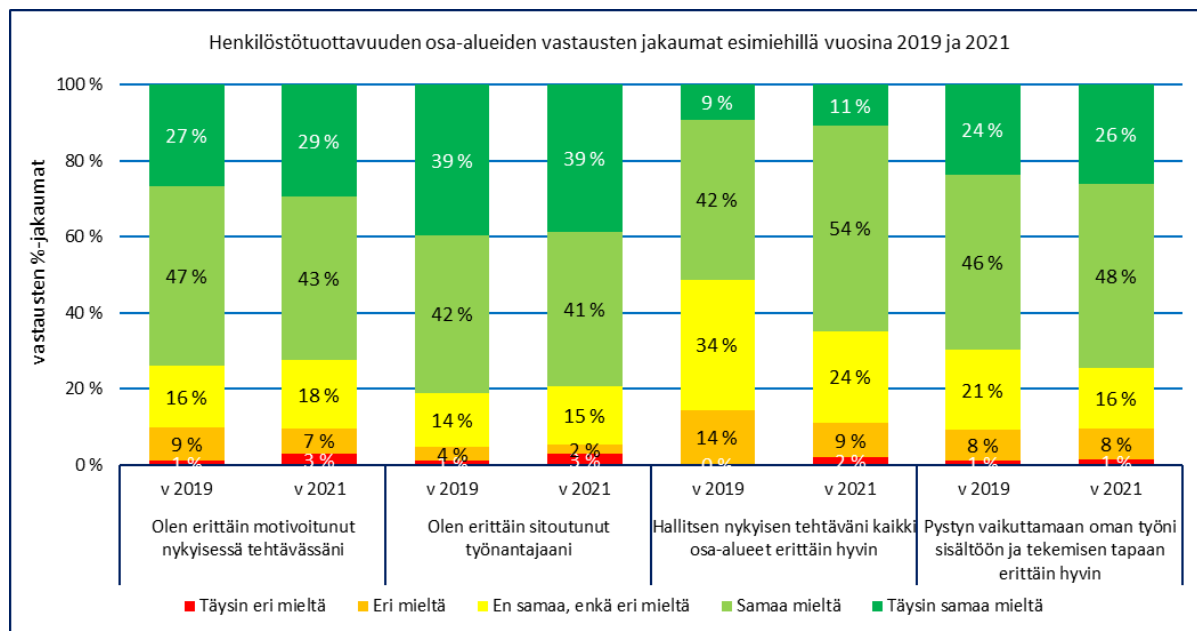
Kuva 28. Johtamisen ja kehittämisen sekä seurannan ja havainnoinnin aktiivisuuden jakaumat kaikilla esimiestutkimukseen vastanneilla.

Kuva 28 osoittaa, että esimiehet olivat aktiivisimpia työn organisoinnin kehittämisessä, aktiivisuus oli tosin laskenut vuodesta 2019. Muilla osa-alueilla muutokset olivat pääsääntöisesti positiivisia, joskin pieniä. Kokonaisuudessaan voidaan sanoa, että n. 40 % esimiehistä koki olevansa liian passiivinen tiimensä johtamisessa.

Henkilöstötuottavuuden osa-alueiden johtamisen aktiivisuus oli korkeintaan välttävällä tasolla. Työkykyä johti v 2021 aktiivisesti 64 %, motivaatiota 57 % ja osaamista 54 % esimiehistä. Näissä aktiivisuuden tason tavoitteen pitäisi olla 100 %.

Johdon ja esimiesten henkilöstötuottavuus

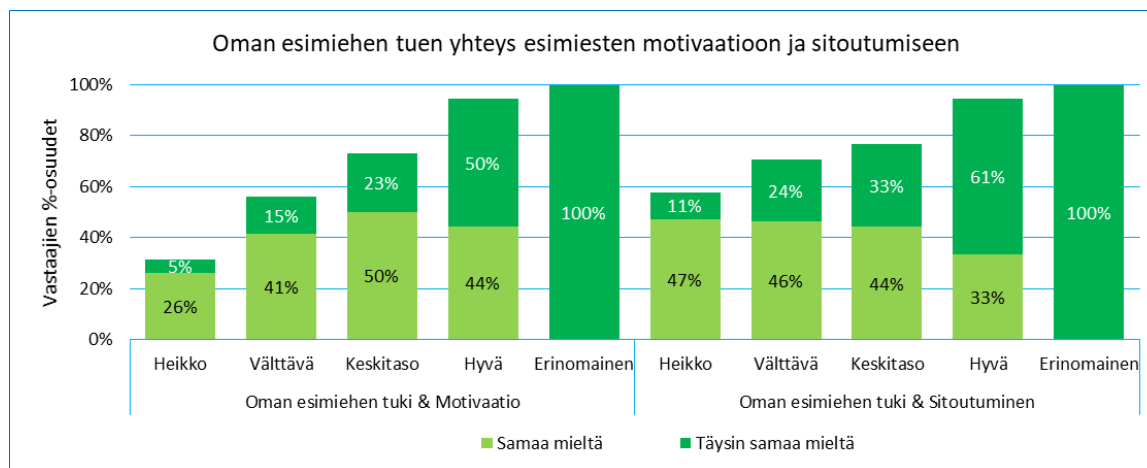
Esimiestutkimuksessa kartoitettiin myös vastaajien henkilöstötuottavuus ja havaittiin sen olevan hieman alemmalla tasolla kuin esimiehillä yleensä. Henkilöstötuottavuusindeksin, HTI:n keskiarvo oli vuonna 2019 50 ja vuonna 2021 51, kun se laajemmassa aineistossa (Aura, Ahonen, Hussi 2015) oli 55.



Kuva 29. Henkilöstötuottavuuden osa-alueiden vastausten jakaumat kaikilla esimiestutkimukseen vastanneilla.

Kuva 29 esittää henkilöstötuottavuuden osa-alueiden (pl. työkyky) jakaumat esimiestutkimukseen vastanneilla. Hyväksi (samaa tai täysin samaa mieltä) motivaation koki v 2019 74 % vastaajista, kun osuus vuonna 2021 oli 72 %. Tarkasti laskettuna 28 % esimiehistä ei ollut täysin motivoituneita – se on iso osuus!

Sitoutumisen vastausten jakauma oli sama kuin 2019, 80 % vastaajista oli riittävän sitoutuneita. Oman esimiehen tuki vaikutti vahvasti esimiesten motivaatioon ja sitoutumiseen, kuten Kuva 30 osoittaa.

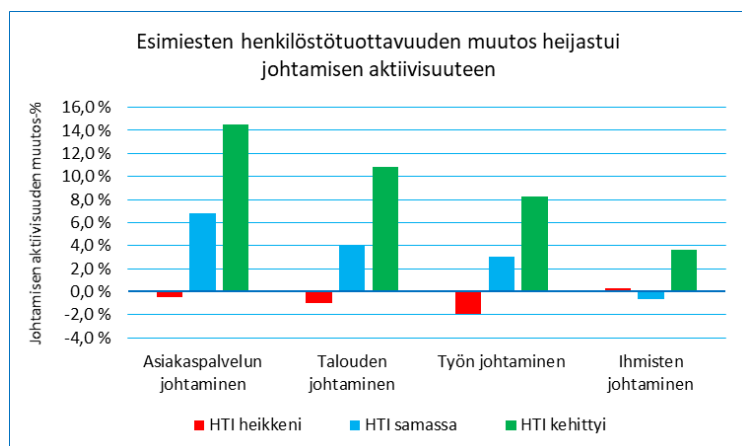


Kuva 30. Oman esimiehen tuen yhteys esimiesten motivaatioon ja sitoutumiseen vuoden 2021 207 vastaajan ryhmässä.

Kuva 30 tulkinta on selkeä – hyvä oman esimiehen tuki nostaa motivaation ja sitoutumisen 100%:ksi! Ei kai tuota tuosta muuten voi tulkita. Pylväikköjen vasemmassa osassa nähdään sitten se toinen puoli; heikko esimiehen tuki yhdistyy 31 %:n motivoituneiden ja 58 %:n sitoutuneiden osuuksiin.

Esimiesten osaaminen on kehittynyt kiittävästi kahdessa vuodessa, sen Kuva 29 osoittaa kahdella oikeanpuolisella pylväsparilla. Kaikki tehtävät hallitsevien ”vihreät” vastaukset kasvoivat 51 %:sta 65 %:iin. Hyvä kehitys, mutta toki osaamisessa on vielä parannettavaa. Työn hallinnan osalta tulokset olivat positiivisempia, ”vihreät” vastaukset nousivat 70 %:sta 74 %:iin.

Johdon ja esimiesten henkilöstötuottavuuden muutos heijastui johtamisen aktiivisuuteen, eritoten työn johtamisessa. Kuva 31 osoittaa, että esimiesten motivaation, osaamisen ja työkyvyn kasvu nosti aktiivisuutta asiakaspalvelun ja talouden johtamisessa ja niiden kautta työn johtamisen kokonaisuudessa. Yhteys ihmisten johtamisen aktiivisuuteen oli pieni.

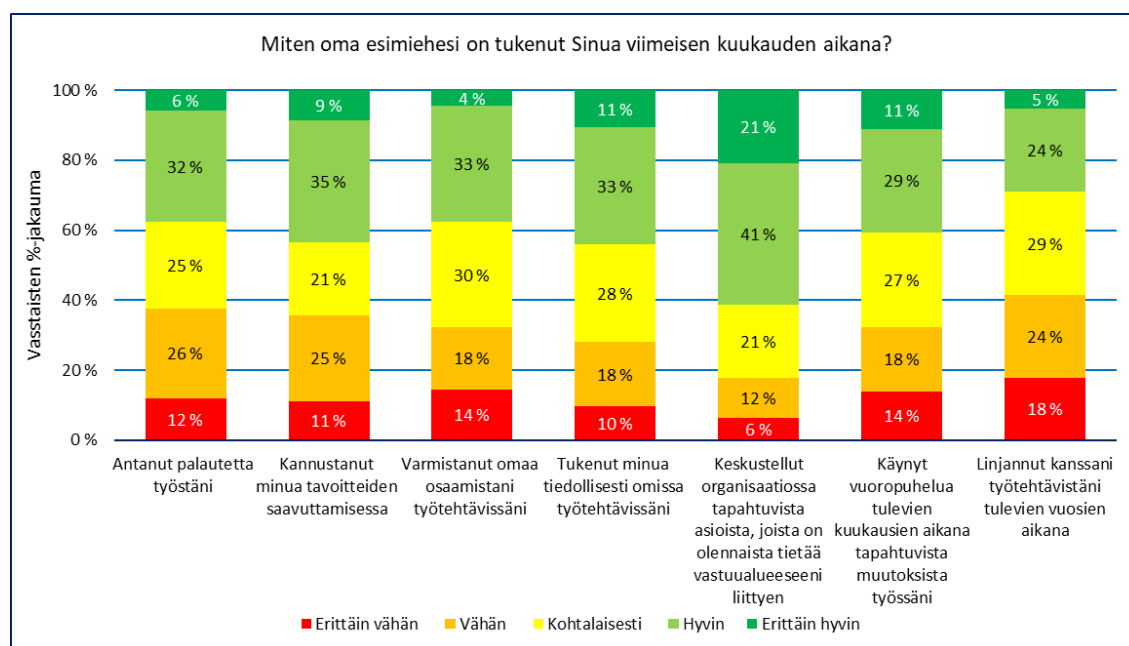


Kuva 31. Esimiesten henkilöstötuottavuuden muutoksen yhteydet johtamisen aktiivisuuteen vuosien 2019 ja 2021 välillä.

Oman esimiehen tuki

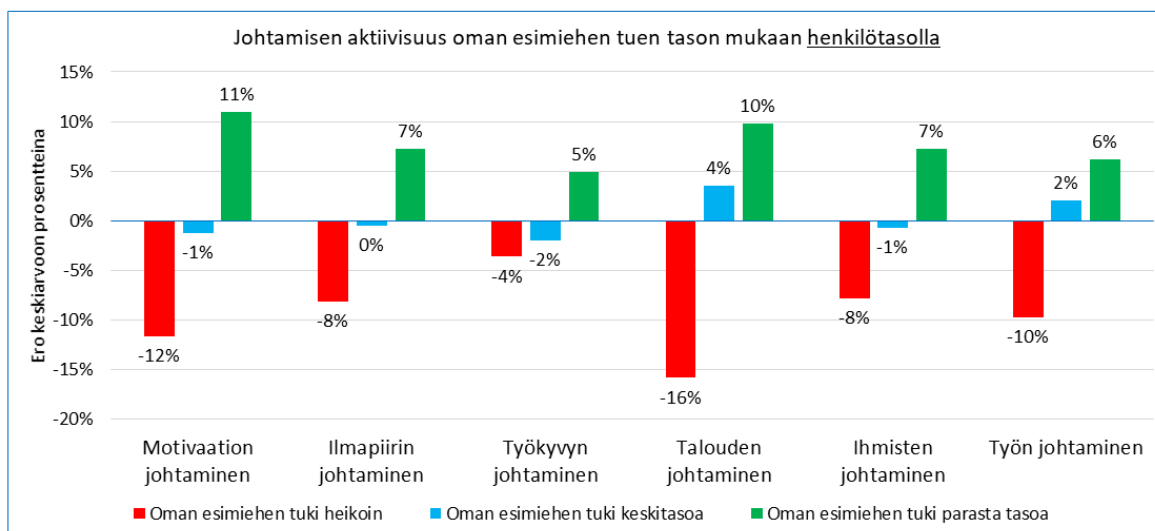
Kevään 2021 esimiestutkimuksessa kartoitettiin vastaajien arvioita oman esimiehen antamasta tuesta seitsemänkohtaisen kysymyspatterin avulla. Kuva 32 esittää kysymysalueet, jotka olivat palautteen antaminen, kannustaminen, osaamisen varmistaminen, tiedollinen tukeminen, asioista keskusteleminen, sekä tulevaisuuteen katsominen muutamien kuukausien ja vuosien päähän. Nämä kysymykset analysoitiin ensin erikseen ja sitten muodostetun faktorin mukaan. Faktorissa seitsemän kysymyksen vastaukset summattiin ja jaettiin keskiarvon ja -hajonnan mukaan kolmeen tasoluokkaan.

Yritysten palautetilaisuuksissa painotin sitä, että "täysin vihreä" tulosprofiili tulee olla esimiehen antaman tuen tavoitteena. Keväällä 2021 siitä oltiin kaukana, hyvin ja erittäin hyvin vastausten %-osuudet vaihtelivat kysymyksittäin keskimäärin 29 – 62 %:n välillä.



Kuva 32. Esimiesten kokemuksen oman esimiehen tuesta hankkeen 25 yrityksessä, 207 vastaajan jakaumat.

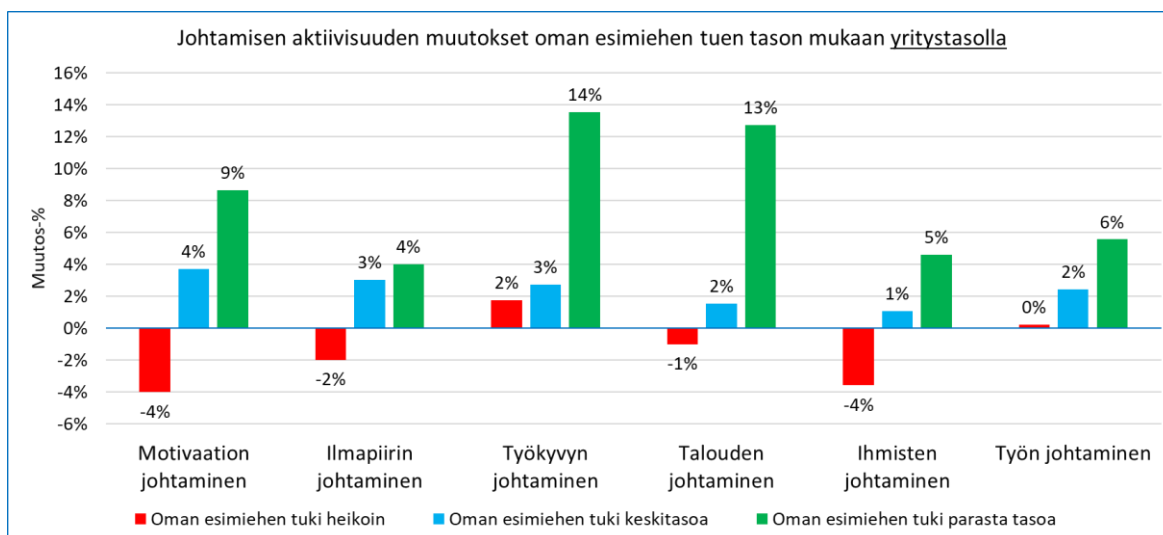
Oman esimiehen tuella oli suuri merkitys johtamisen aktiivisuuteen sekä keväällä 2021 että aktiivisuuden muutokseen vuodesta 2019. Kaikkien 207 vastaajan aineisto (Kuva 33) osoittaa esimiehen tuen yhteyden johtamisen aktiivisuuteen.



Kuva 33. Johtamisen aktiivisuus oman esimiehen tuen mukaan jaetuissa esimiesryhmissä keväällä 2021.

Kuvassa 0% taso tarkoittaa kaikkien vastaajien keskiarvoa kullakin johtamisen osa-alueella. Heikkoa esimiehen tukea saavilla esimiehillä johtamisen aktiivisuus oli 4-16 % keskiarvoa alempi. Vastaavasti hyvää esimiestukea nauttivien esimiesten aktiivisuus oli 5-11 % keskiarvoa korkeampi. Erot heikon ja hyvän esimiestuen ryhmien välillä olivat tilastollisesti erittäin merkitseviä, työkyvyn johtamista lukuun ottamatta.

Oman esimiehen tuki on johtamisen ”superlääke” myös aktiivisuuden kehittymisen suhteen. Kuva 34 esittää tulokset esimiestuen yhteydestä johtamisen aktiivisuuden muutokseen vuodesta 2019 vuoteen 2021.

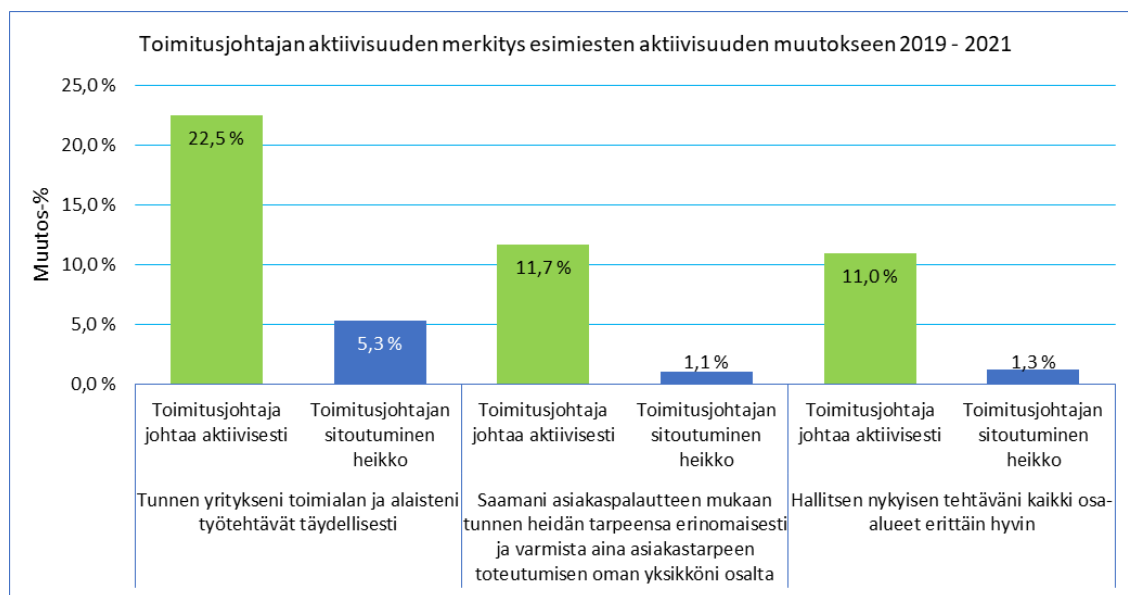


Kuva 34. Johtamisen aktiivisuuden muutokset (2019 – 2021) oman esimiehen tuen mukaan jaetuissa esimiesryhmissä.

Kuva 34 on rakennettu yrityskohtaisen datan kautta ja siinä yritykset on jaettu esimiesten saaman tuen suhteen kolmeen tasoluokkaan. Näissä tukiluokissa on analysoitu sitten johtamisen aktiivisuuden muutos prosentuaalisena muutoksena vuodesta 2019. Muutosten trendi on varsin looginen, hyvä oman esimiehen tuki on yhteydessä johtamisen aktivoitumiseen.

Toimitusjohtajan aktiivisuuden merkitys esimiesten johtamisen aktiivisuuteen

Toimitusjohtajan aktiivisuudella on pk-sektorin yrityksissä suuri merkitys esimiesten toimintatavoille ja aktiivisuudelle. Tästä esitettiin tulos raportin päätuloksissa (Kuva 2 sivulla 8); aktiivisen toimitusjohtajan yrityksissä esimiehet toimivat aktiivisemmin, kuin sitoutumiseltaan heikon toimitusjohtajan yrityksissä.



Kuva 35. Toimitusjohtajan aktiivisuuden merkitys esimiesten aktiivisuuden muutokseen 2019-2021 yritysakohtaisessa aineistossa.

Kuva 35 esittää tarkempia, tilastollisesti merkitseviä tuloksia seuranta-asetelmassa vuosien 2019 ja 2021 välillä. Aktiivisen toimitusjohtajan yrityksissä esimiesten laaja-alainen osaaminen on kehittynyt selkeästi enemmän kuin muissa yrityksissä.

Esimiesten ja johdon strategiset linjaukset – eritoten itseohjautuvuuden johtamisen henkilöstöarvot

Esimiestutkimuksessa kartoitettiin keväällä 2021 johdon ja esimiesten itseohjautuvuuden johtamisen henkilöstöarvot osana strategisten linjausten kysymyspatteria. Henkilöstöarvojen kysymykset ja analysointitapa pohjautuivat Itseohjautuvuuden johtaminen 2020 tutkimukseen (Aura ym. 2021). Johdon henkilöstöarvot koostetaan kahdesta kysymyksestä. *Miten ajattelutavassasi painottuvat seuraavat yrityksen strategiaan ja omaan johtamiseesi liittyvät asiat. Valitse kunkin vastausparin parhaiten yrityksen toimintatapoja vastaava vaihtoehto.*; asioiden ja työn johtaminen (1) vs. ihmisten johtaminen (5) sekä johtajavetoisuus (1) vs. henkilöstöä osallistava (5).

itseohjautuvuuden johtamisen kysymyksillä kartoitettiin yritysten arvopohjaa mahdolliseen itseohjautuvuuteen siirtymisessä. Samalla kartoitettiin esimiesten näkemyksiä seuraavissa kysymyksissä: Nykyisen tason varmistaminen (1) - Kasvuun tähtäävä (5), Voiton maksimointi (1) - Muiden arvojen saavuttaminen (5), Henkilöstökulujen tiukka hallinta (1) - Panostus henkilöstön kehittämiseen (5), sekä Vakaa (1) - Uudistushakuinen (5).

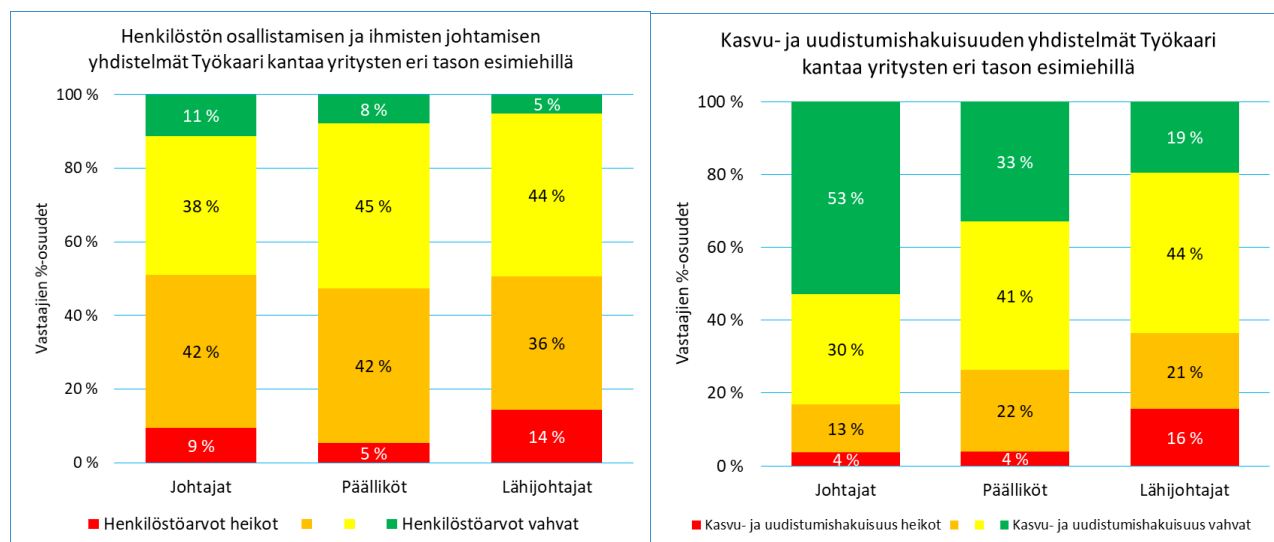
Kuva 37 osoittaa, että yritysten (=johdon ja esimiesten) henkilöstöarvot itseohjautuvuuden suhteen ovat melko konservatiiviset painottaen johtajan roolia ja työn johtamista. Yrityksissä keskimäärin 8 % esimiehistä painottaa henkilöstöä ja ihmisten johtamista täysipainoisesti. Kohtalaiset henkilöstöarvot olivat keskimäärin 43 %:lla esimiehistä. Palautetilaisuuksissa korostin tarkkaa pohdintaa ja pitkää siirtymäaika, jos itseohjautuvuuteen halutaan siirtyä. Vaihtelu yritysten sisällä oli melko suurta ja itseohjautuvuus edellyttäisi hyvin samalla tavalla henkilöstöä arvostavia esimiehiä.

Itseohjautuvuuden johtamisen henkilöstöarvot korreloivat uudistumishakuisuuden ja henkilöstön kehittämiseen panostamisen kanssa. Henkilöstötuottavuuden johtamisessa raportoinnin aktiivisuus oli yhteydessä esimiesten henkilöstöarvoihin.

		Asioiden, työn johtaminen - Ihmisten johtaminen							Vakaa - Uudistushakuinen				
		1	2	3	4	5			1	2	3	4	5
Johtajavetoinen - Henkilöstöä osallistava	5	0,5 %	1,0 %	1,9 %	2,4 %	2,9 %	Nykyisen tason varmistaminen - Kasvuun tähtäävä	5	0,0 %	0,5 %	7,3 %	14,6 %	13,6 %
	4	0,5 %	9,2 %	16,0 %	17,0 %	2,4 %		4	0,0 %	4,4 %	13,6 %	16,0 %	4,9 %
	3	1,9 %	10,7 %	13,1 %	6,3 %	0,5 %		3	0,0 %	3,4 %	5,8 %	1,5 %	0,5 %
	2	1,0 %	4,9 %	3,4 %	1,9 %	0,0 %		2	0,5 %	5,3 %	2,9 %	1,9 %	0,0 %
	1	1,0 %	1,0 %	0,0 %	0,5 %	0,0 %		1	0,5 %	1,9 %	0,0 %	1,0 %	0,0 %

Kuva 36. Itseohjautuvuuden johtamisen henkilöstöarvojen muodostuminen (vasen), sekä kasvu- ja uudistumishakuisuuden ristiintaulukointi; Työkaari kantaa yritysten 207 esimiehen vastausten mukaan.

Kuva 36 osoittaa kasvu- ja uudistumishakuisuuden yhdistelmässä kolmannes vastaajista oli sekä kasvu- että uudistumishakuisia. 8 % vastaajista oli sen sijaan vakaita, nykyiseen tilanteeseen tyytyväisiä. Kasvuhakuisia oli yhteensä 36 %, kun uudistumishakuisuutta ei oteta huomioon. Vastaavasti täysin uudistumishakuisia oli 19 % vastaajista.



Kuva 37. Itseohjautuvuuden johtamisen johdon henkilöstöarvojen, sekä kasvu- ja uudistumishakuisuuden jakautuminen yrityksissä keväällä 2021.

Kuva 37 esittää itseohjautuvuuden johtamisen henkilöstöarvojen (vasen kuva) sekä kasvu- ja uudistumishakuisuuden (oikea kuva) jakaumat eri tason esimiehillä. Henkilöstöarvojen suhteen eroja ei ollut, mutta kasvu- ja uudistumishakuisuudessa oli suuri ero johtajien, päälliköiden ja lähijohtajien välillä.

Kasvu- ja uudistumishakuisuuden ero strategisena linjauksena on huolestuttava. Tulosta on pakko tulkita siten, että johdon kasvuhakuisuus on paljon suurempi, kuin päälliköiden, puhumattakaan lähijohtajien. Tämä on asia, joka tulee jokaisessa yrityksessä keskustella huolellisesti – ilman koko esimieskunnan tukea kasvua ja uudistumista ei saada aikaiseksi.

Koko esimiestutkimuksen aineistossa kasvu- ja uudistumishakuisuuden vaihteluja selittivät ihmisten motivaation johtamisen sekä työtapojen ja toimintamallien johtamisen aktiivisuus. Loogista – kasvu- ja uudistumishakuiset johtavat ihmisiä ja kehittävät työtä.

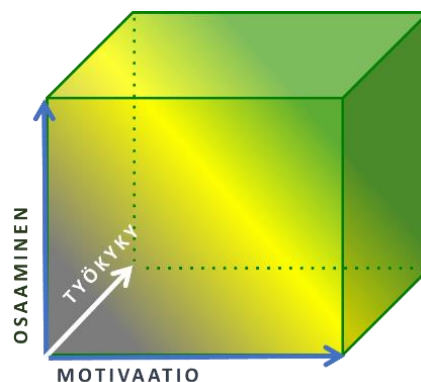
5. Henkilöstötuottavuus

Työkaari kantaa - tuottavaa työhyvinvointia hankkeen analyyseissa henkilöstötuottavuutta mitattiin Työturvallisuuskeskuksen Yksilötutka -työhyvinvointikyselyn avulla. Hankkeen yritykset toteuttivat itse kyselyn, jonka datasta tutkija analysoi henkilöstötuottavuuden ja sen yhteydet koettuun esimiestyöhön.

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.

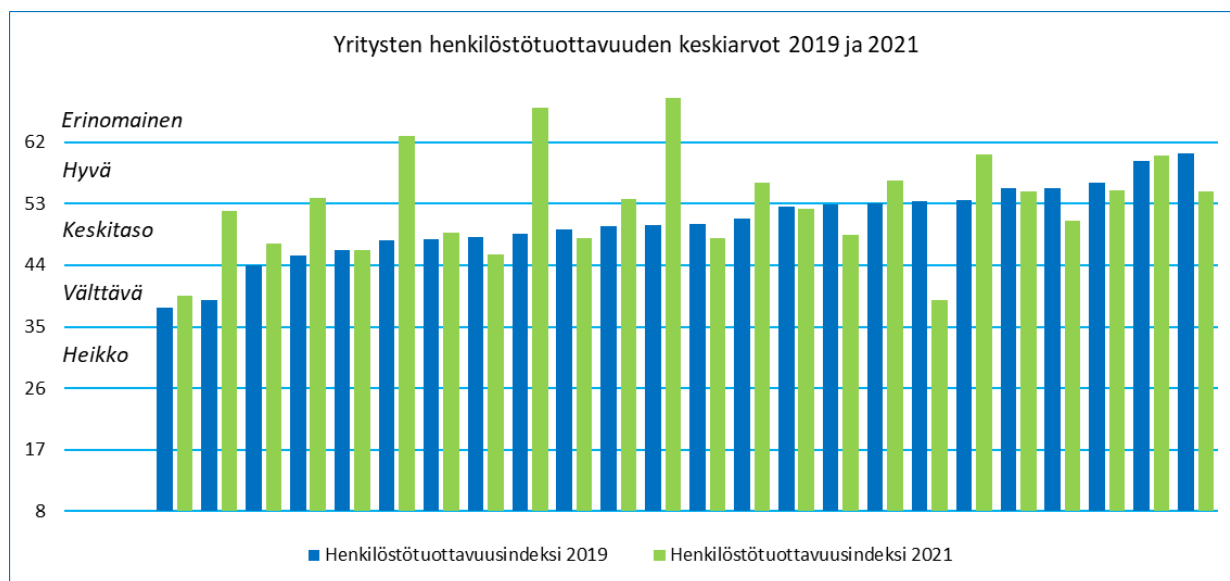
Lopullisessa laskennassa henkilöstötuottavuusindeksi ilmaistaan skaalalla 0–100. Henkilökohtaisten vastausten keskiarvon perusteella lasketaan vastaavasti yrityskohtainen tunnusluku.



Kuva 38. Henkilöstötuottavuuden kokonaisuus

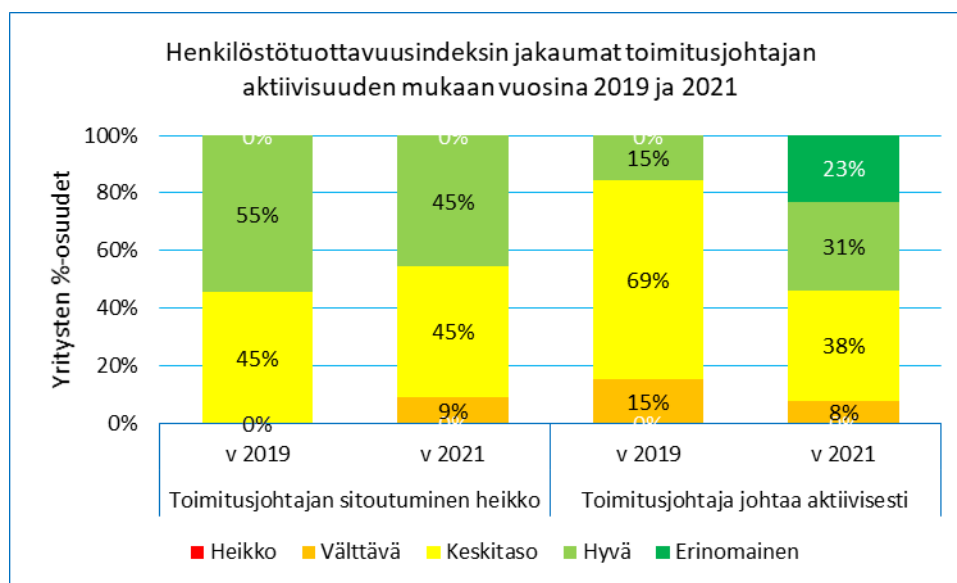
Henkilöstötuottavuuden taso

Hankkeen yrityksille laskettiin yrityskohtainen henkilöstötuottavuusindeksi, HTI henkilökohtaisten HTI-arvojen keskiarvona. Kuva 39 esittää yrityskohtaiset HTI-arvot tasoluokittain eri värisinä pylväinä. Suurin osa yrityksistä sai keskitason tuloksen, isolla osalla tulos oli hyvä. Vain kaksi yritystä sai välttävän tuloksen. Yritysten keskiarvot HTI:ssa olivat 50 vuonna 2019 ja 53 vuonna 2021.



Kuva 39. Henkilöstötuottavuusindeksin, HTI:n yrityskohtaiset keskiarvot tasoluokkiin ryhmitettyinä.

Toimitusjohtajan aktiivisuudella oli suuri merkitys henkilöstötuottavuuden kehittymiseen, kuten päätuloksissa (Kuva 3 sivulla 9) todettiin. Henkilöstötuottavuuden tasoluokkien muutoksessa toimitusjohtajan tuki näkyi luonnollisesti myös.

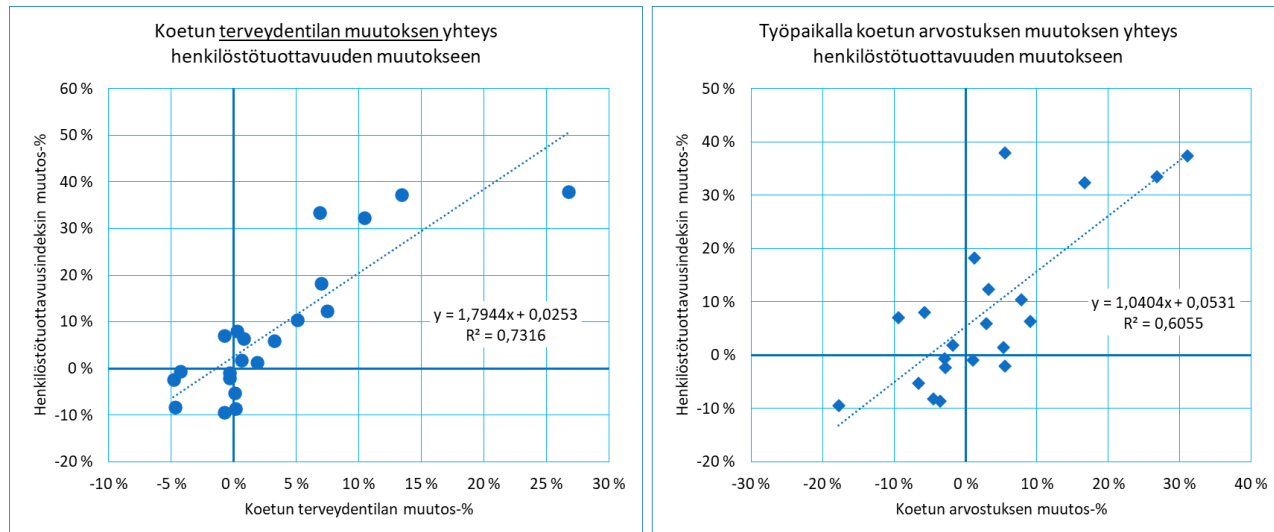


Kuva 40. Henkilöstötuottavuusindeksin jakaumat toimitusjohtajan aktiivisuuden mukaan vuosina 2019 ja 2021.

Kuva 40 osoittaa, että aktiivisen toimitusjohtajan yritysryhmässä henkilöstötuottavuudessa hyvän ja erinomaisen arvon saaneiden yritysten %-osuus yli kolminkertaistui (15 % - 54 %), kun sitoutumiseltaan heikkojen toimitusjohtajien yritysryhmässä hyvien arvioiden osuus pieneni 10 %-yksiköllä.

Henkilöstötuottavuuden muutokseen vaikuttavat tekijät

Yksilötutkan yritystason aineistosta analysoitiin HTI:n muutokseen vaikuttavat muuttujat. Kuva 41 esittää tulokset, kuvassa jokainen piste vastaa yhtä yritystä.

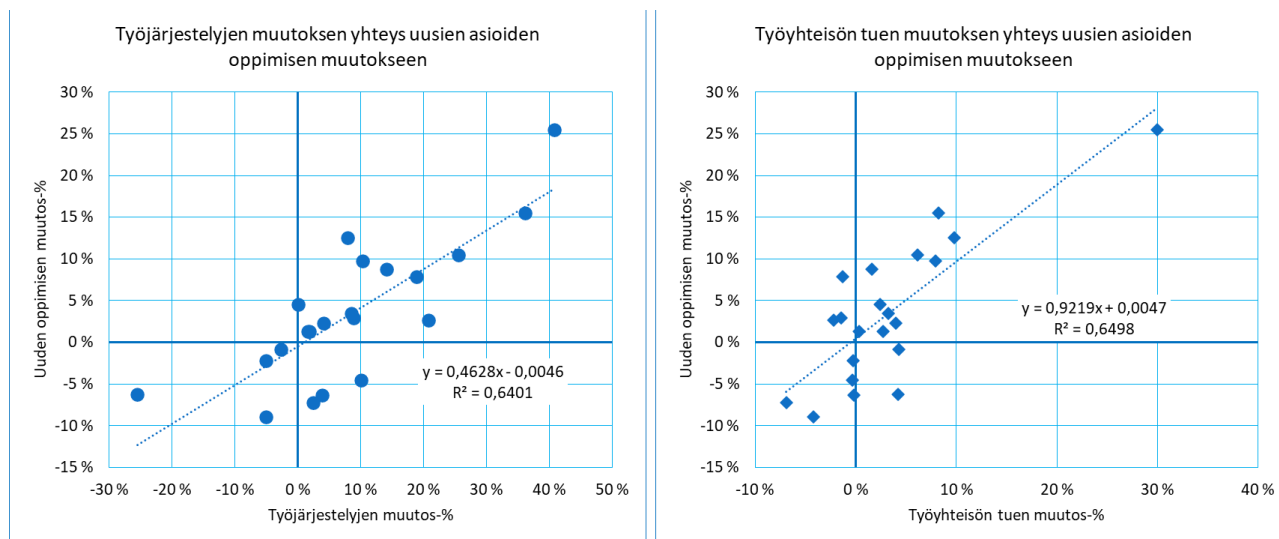


Kuva 41. Henkilöstötuottavuusindeksin, HTI:n keskiarvot HTI:n vaihtelua selittävien muuttujien vastausluokissa.

Henkilöstötuottavuuden muutosta selittivät terveydentilan ja koetun arvostuksen muutokset. Näiden kahden muuttujan selitysosuus regressioanalyyseissä oli 87 %, siis erittäin suuri. Kuva 41 esittää korrelaatiot muuttujien välillä, kuvassa 0 %:n tasot kuvastavat tilaa, jossa muutosta vuodesta 2019 ei ollut.

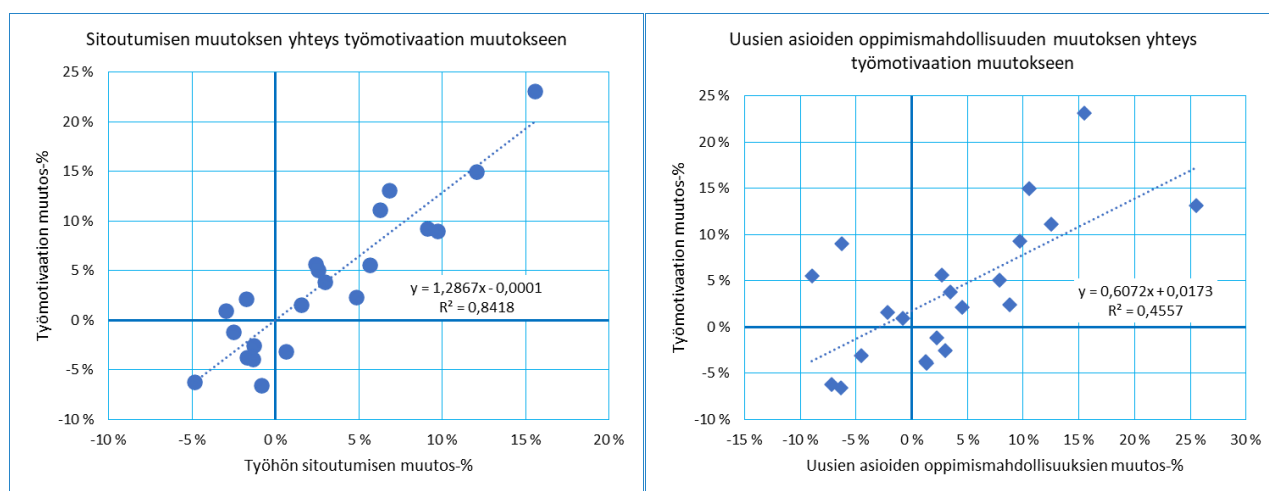
Henkilöstötuottavuuden osa-alueiden muutokseen vaikuttavat tekijät

Henkilöstötuottavuuden osa-alueita ovat siis osaaminen (ammatillinen osaaminen, uusien asioiden oppimisen mahdollisuus), motivaatio (työmotivaatio, sitoutuminen työhön), sekä koettu työkyky. Regressioanalyysi osoitti, että ammatillisen osaamisen muutosta ei selittänyt mikään muuttuja. Uuden oppimisen mahdollisuuden muutosta selittivät 85 %:n selitysosuudella työjärjestelyjen ja työyhteisön tuen muutokset. Tulos kuvastanee uuden oppimisen yhteisöllistä luonnetta; uutta opitaan selkeissä työjärjestelyissä, hyvässä työyhteisössä.



Kuva 42. Uuden oppimisen muutosta selittävät työjärjestelyjen ja työyhteisön tuen muutokset.

Työmotivaation muutokseen vaikuttivat, tai siis muutosta selittivät 89 %:n selitysosuudella työhön sitoutumisen ja uusien asioiden oppimismahdollisuuksien muutokset, kuten Kuva 43 osoittaa. Korrelaation motivaation ja sitoutumisen muutosten välillä on erityisen vahva; kuvassa kirjattu R^2 tarkoittaa korrelaatiota 0,92. Työmotivaation muutoksen vahva korrelaatio uusien asioiden oppimismahdollisuuksien muutokseen on mielenkiintoinen löydös. Ihan looginen se on – ihmiset motivoituvat uuden oppimisesta.

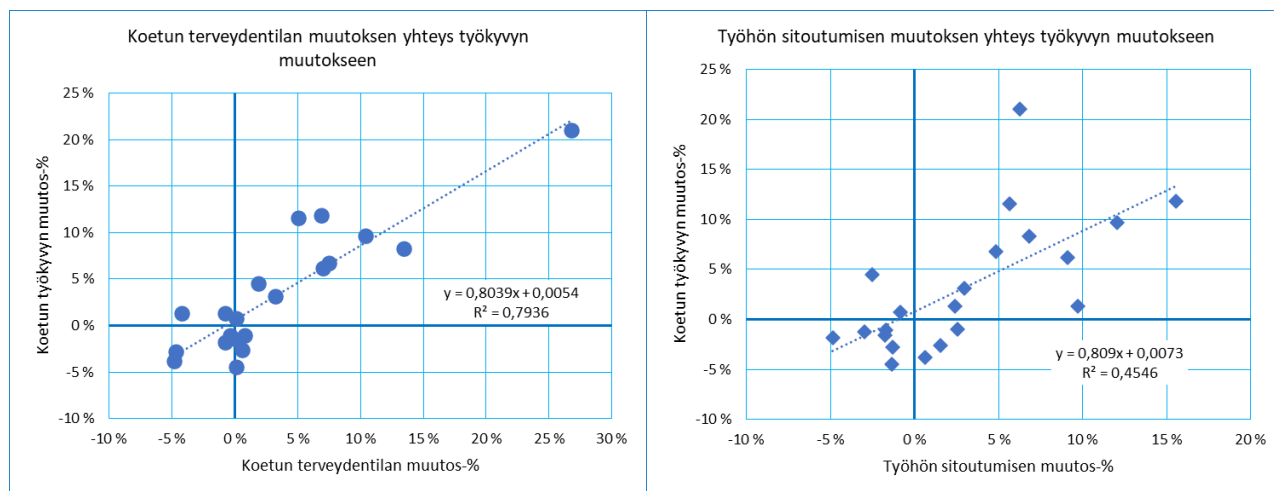


Kuva 43. Työmotivaation muutosta selittävät sitoutumisen ja uusien asioiden oppimismahdollisuuksien muutokset.

Sitoutumisen muutosta selitti motivaation muutos niin vahvasti, ettei regressioanalyysi nostanut muita muuttujia esiin.

Koetun työkyvyn muutosta selittivät 85 %:n selitysosuudella terveydentilan ja työhön sitoutumisen muutokset. Terveydentilan muutoksen yhteys työkyvyn muutokseen on varsin odotettu, ihmiset arvioivat

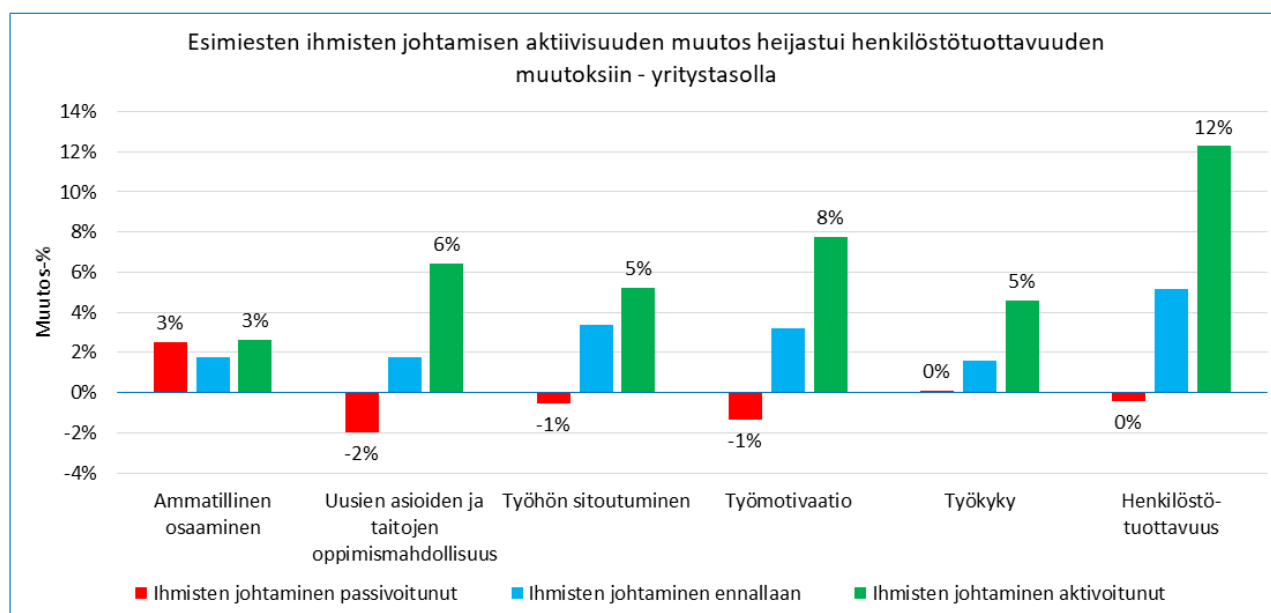
työkykyään pitkälti terveysnäkökulman kautta. Työhön sitoutumisen muutoksen yhteys työkyvyn muutokseen korostaa kaikkien sitoutumiseen vaikuttavien toimintojen tärkeyttä.



Kuva 44. Koetun työkyvyn muutosta selittävät terveydentilan ja työhön sitoutumisen muutokset.

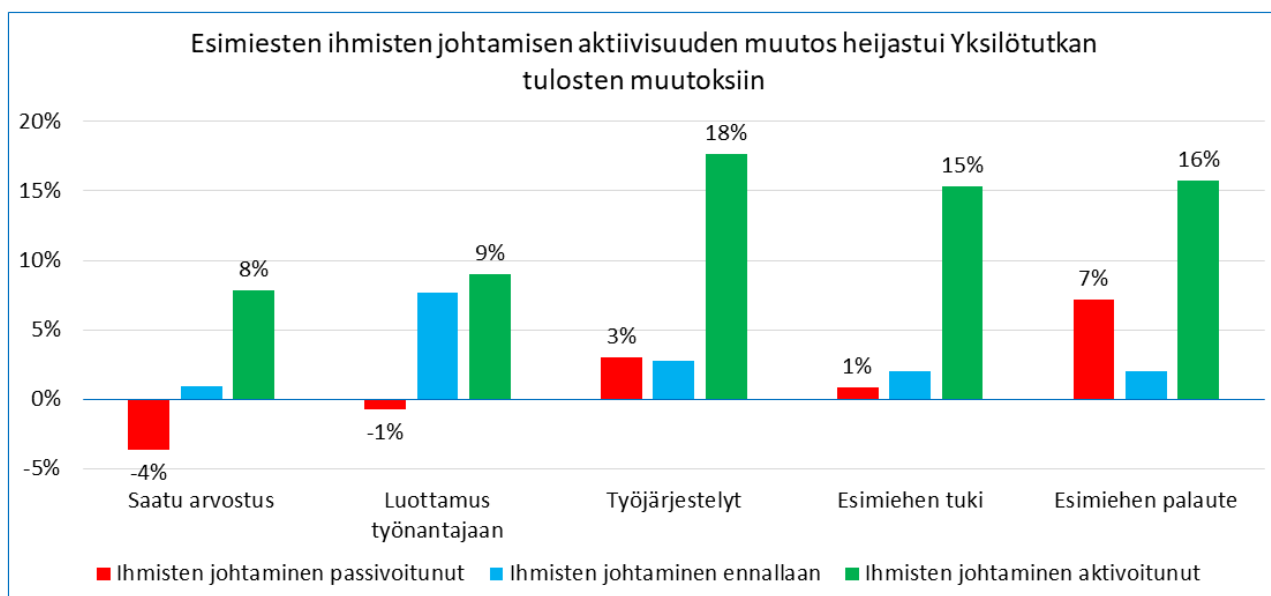
Esimiestyön aktiivisuuden muutosten yhteys henkilöstötuottavuuden muutokseen

Esimiestutkimuksen ja henkilöstökyselyn tulosten yhdistäminen mahdollisti yrityskohtaisten muutosten analysoimisen. Kuva 45 osoittaa tuloksia; esimiesten ihmisten johtamisen aktivoituminen heijastui yritystasolla henkilöstötuottavuuden kasvuun. Esimiesten aktivoituminen tuo hyviä tuloksia: oppiminen, sitoutuminen, motivaatio ja työkyky kehittyvät yritystasolla!



Kuva 45. Esimiesten ihmisten johtamisen aktiivisuuden muutosten yhteys henkilöstötuottavuusindeksiin ja sen osa-alueiden muutoksiin 2019-2021 välillä.

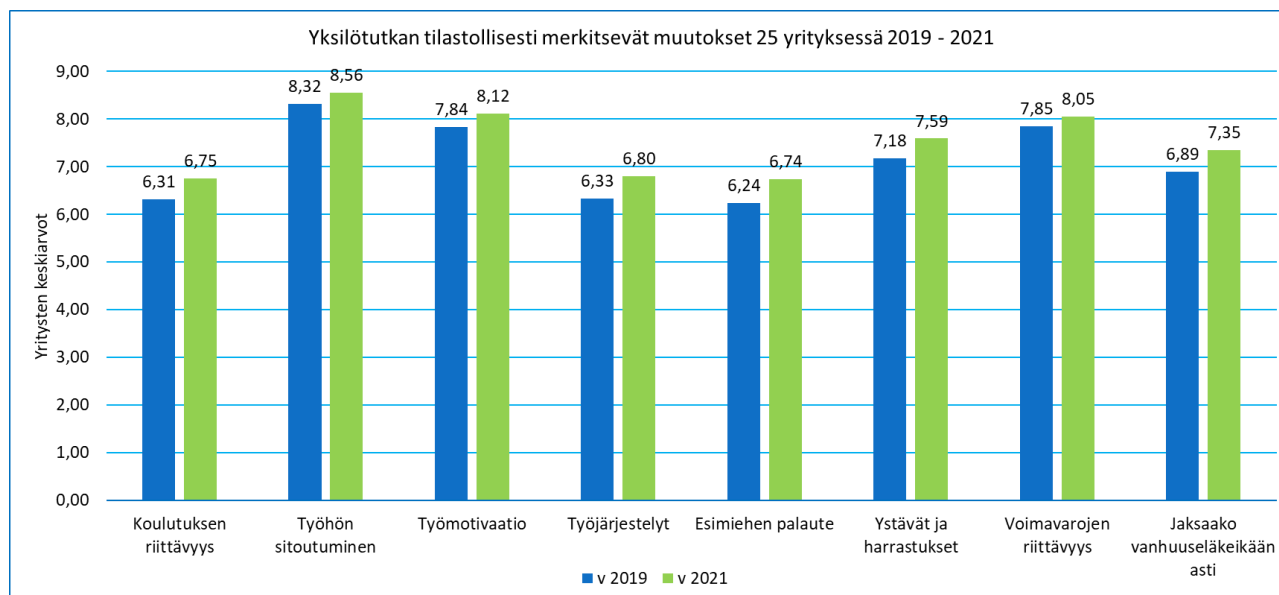
Henkilöstötuottavuuden muutosten ohella esimiesten ihmisten johtamisen aktiivisuuden muutokset heijastuivat muihinkin henkilöstökyselyn muuttujiin. Kuva 46 osoittaa, että erityisen suuri merkitys esimiesten aktivoitumisella oli työjärjestelyjen ja koetun esimiestyön muutoksiin. Esimiesten ydintehtävän – ihmisten johtamisen – aktivoiminen on siis erittäin kannatettavaa.



Kuva 46. Esimesten ihmisten johtamisen aktiivisuuden muutosten yhteys Yksilötutkan tulosten muutoksiin vuosien 2019 ja 2021 välillä.

Koetun esimiestyön ja muiden henkilöstökyselyn muuttujien muutokset 2019-2021

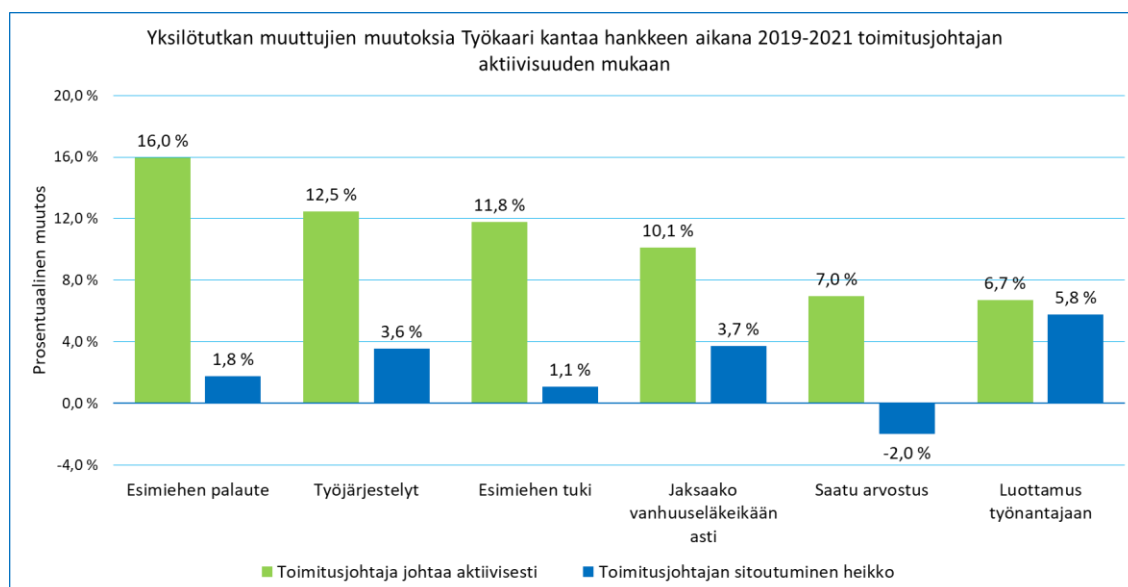
Yksilötutkan yrityskohtaiset aineistot antoivat mahdollisuuden henkilöstötuottavuuden ohella muidenkin muutosten analysoimiseen. Kuva 47 esittää muutokset.



Kuva 47. Yksilötutkan tilastollisesti merkitsevät yritystasonmuutokset 2019-2021.

Toimitusjohtajan aktiivisuudella oli selkeä yhteys henkilöstötuottavuuden eri osa-alueiden muutokseen, Kuva 3 sivulla 9. Tämän lisäksi toimitusjohtajan aktiivisuus heijastui monen muunkin muuttujan muutokseen, josta kuva alla. Aktiivinen toimitusjohtaja tukee esimiehiä, jolloin heidän saamansa palaute henkilöstöltä kehittyy. Esimiespalautteen rinnalla kehittyi kokemus työjärjestelystä – niissähän esimiehet ovat vahvasti mukana.

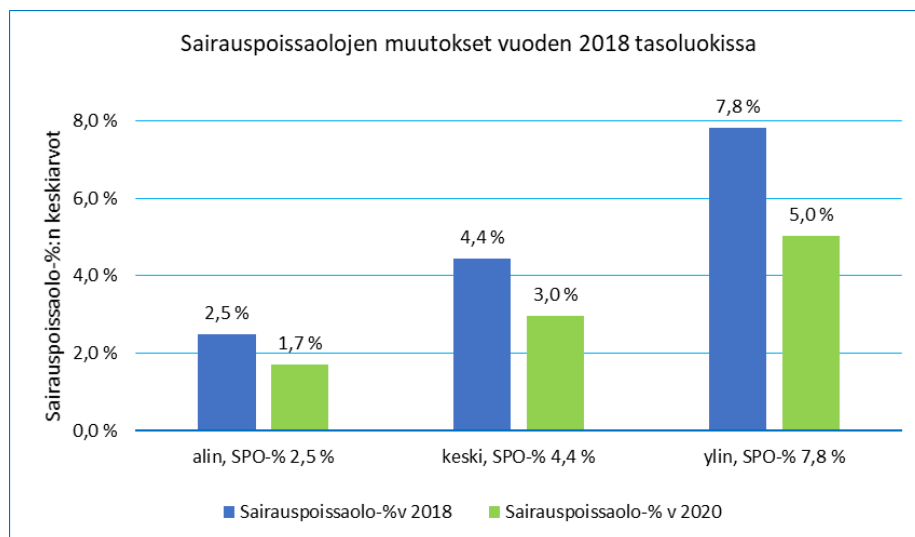
Luottamus työnantajaan -kysymyksen muutos ei eronnut toimitusjohtajan aktiivisuuden mukaan. Ottaen huomioon korona-ajan haasteet, oli erittäin positiivista, että luottamus kehittyi yli kuudella prosentilla.



Kuva 48. Toimitusjohtajan aktiivisuuden yhteys Yksilötutkan vastausten muutoksiin yritystasolla vuosien 2019 ja 2021 välillä.

Sairauspoissaolot

Hankkeen yrityksiltä kartoitettiin sairauspoissaoloprosentti johtamisauditointikyselyissä. Sairauspoissaolot jaettiin alkuanalyysien aineistolla kolmeen tasoluokkaan, alle 3,0 %, 3,0-5,0 % ja yli 5 %. Vuonna 2020 kaikkien ryhmien sairauspoissaolot alenivat, korkeimman sairastavuuden ryhmässä tilastollisesti merkitsevästi, muissa ryhmissä tilastollisesti melko merkitsevästi.



Kuva 49. Sairauspoissaoloprosentti kehityskeskustelujen työhyvinvointipainotuksen mukaan.

Korrelaatio ja regressioanalyysit eivät tuottaneet selittäviä muuttujia sairauspoissaoloprosentin muutokselle. Korona-ajan vahva panostus hygieniaan on varmaan yksi selitys sairauspoissaolojen laskulle.

6. Yritysten taloudellinen tila

Yritysten taloudellista tilaa kartoitettiin vuosien 2018 ja 2020 tuloslaskelmilla, 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.

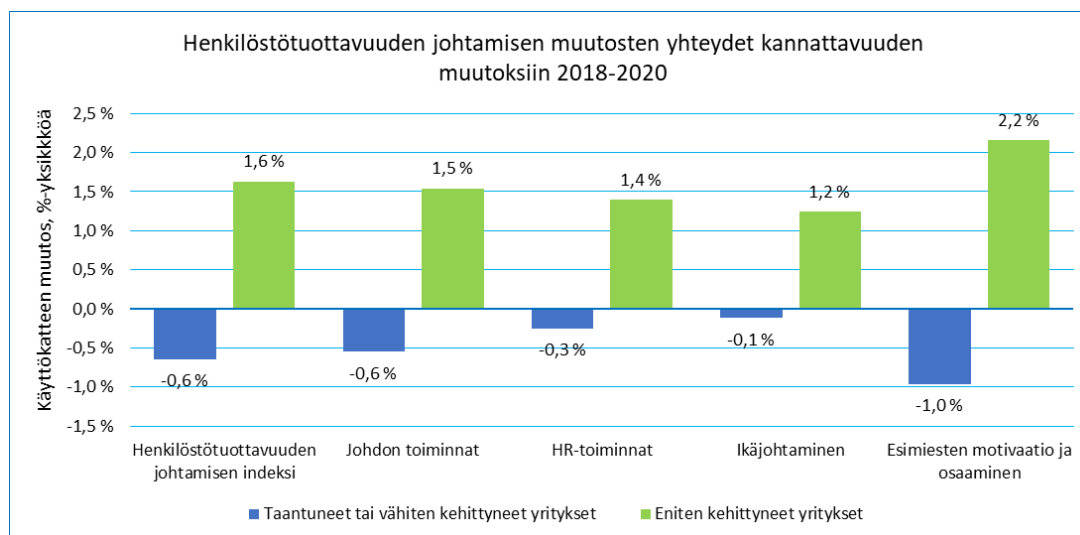
Seurannassa tärkein muuttuja oli yrityskohtainen käyttökateprosentin muutos, jossa käytettiin selkeyden vuoksi %-yksikköä.

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

Johtamisen muutosten yhteydet kannattavuuden muutoksiin

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

Kuva 50 osoittaa johtamisen muutosten ja kannattavuuden muutosten välisen yhteyden. Erityisen selkeä ero nähdään kokonaisuutta kuvaavan Henkilöstötuottavuuden johtamisen indeksin, HTJI:n muutosluokkien välillä. Paremmiin johdettujen yritysten kannattavuus kehittyi 2,2 %-yksikköä, kun heikosti johdettujen yritysten kannattavuus heikkeni 1,0 %-yksiköllä.

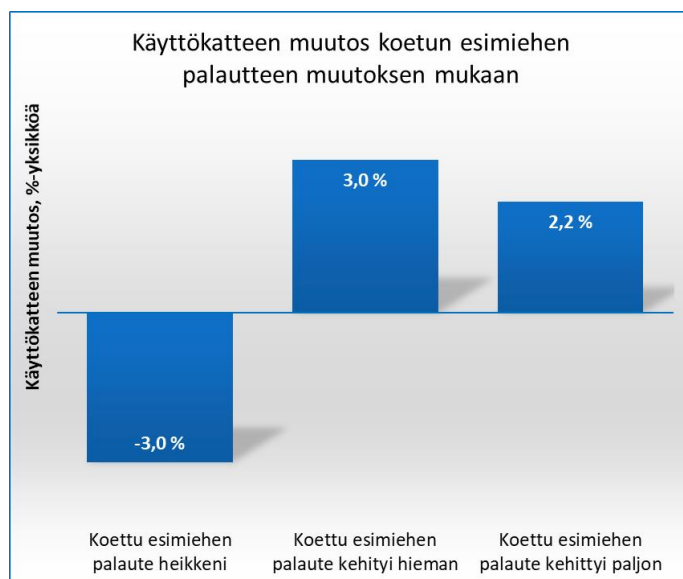


Kuva 50. Henkilöstötuottavuuden johtamisen osa-alueiden ja kokonaisuuden muutosten yhteydet kannattavuuden muutokseen.

Kuva 50 esittää henkilöstötuottavuuden johtamisen osa-alueiden muutoksen yhteydet kannattavuuden muutoksiin. Trendinomaisesti johtamistaan kehittäneillä yrityksillä kannattavuus kasvoi, johtamisen suhteen taantuneilla tai vähiten kehittyneillä yrityksillä kannattavuus taas keskimäärin heikkeni. Erot ryhmien välillä eivät kuitenkaan olleet tilastollisesti merkitseviä.

Johtajuuden muutosten yhteydet kannattavuuden muutoksiin

Koetun johtajuuden, esimiehen antaman palautteen muutokset heijastuivat kannattavuuden muutokseen. Kuva 51 osoittaa, että erityisen kriittistä kannattavuudelle oli esimiehen palautteen heikkeneminen. Tässä yritysryhmässä käyttökateprosentti aleni 3,0 %-yksiköllä.

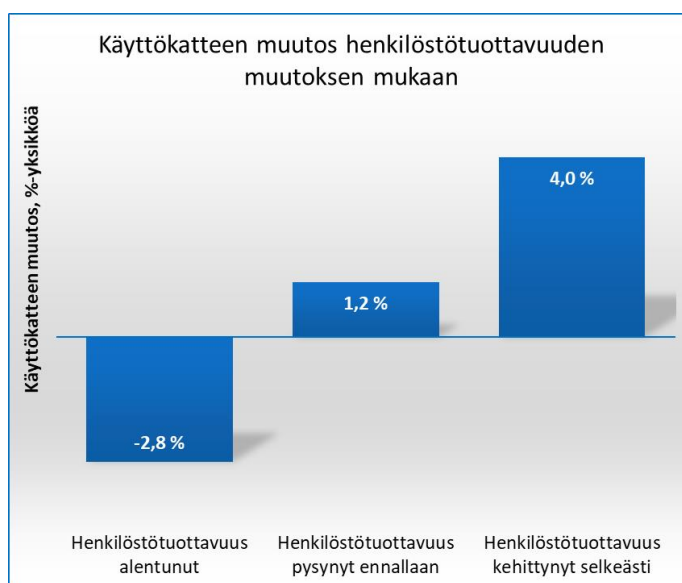


Kuva 51. Esimiesten koetun palautteenannon muutosten yhteys kannattavuuden muutoksiin hankkeen yrityksissä.

Henkilöstötuottavuuden muutosten yhteydet kannattavuuden muutoksiin

Henkilöstötuottavuuden ja kannattavuuden välillä on todennettu tilastollisesti merkitsevä korrelaatio rakennusalalla (Aura ym. 2015) sekä sotepalveluissa (Aura ym. 2018a). Tämän hankkeen yritysten osalta seurannassa havaittiin positiivinen yhteys henkilöstötuottavuuden ja kannattavuuden muutoksien välillä.

Tarkka yritysakohtaisiin muutoksiin pohjautuva tuloskuva esitettiin päätuloskappaleessa, Kuva 4 sivulla 10. Henkilöstötuottavuuden muutosten tasoluokkien suhteen tulos on esitetty seuraavassa kuvassa.



Kuva 52. Henkilöstötuottavuusindeksin muutosten yhteydet kannattavuuden muutoksiin 2019 – 2021.

Kuva 52 osoittaa sen, että käyttökateprosentin muutoksen ero henkilöstötuottavuuden muutosten äärilaitojen välillä oli peräti 6,8 %-yksikköä. Henkilöstötuottavuudessa heikenneillä yrityksillä käyttökateprosentti aleni 2,8 %-yksikköä, kun henkilöstötuottavuudessa selkeästi kehittyneillä yrityksillä kannattavuus nousi 4,0 %-yksikköä.

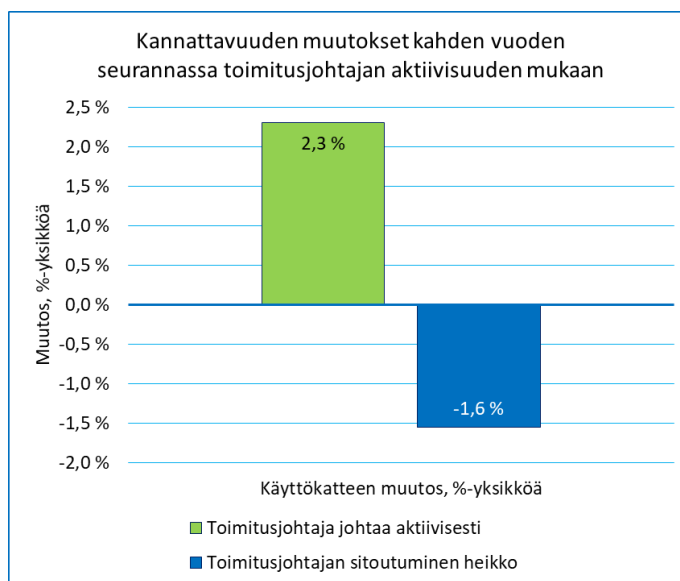
Toimitusjohtajan aktiivisuuden yhteys kannattavuuden muutokseen

Toimitusjohtajan aktiivisuus on yhteydessä johtamisen, johtajuuden ja henkilöstötuottavuuden muutoksiin vuosien 2019-2021 välillä. Näiden tulosten kautta ei ole yllättävää, että toimitusjohtajan aktiivisuus heijastuu myös kannattavuuden muutoksiin.

Kuva 53 osoittaa toimitusjohtajan aktiivisuuden mukanaan tuomat erot kannattavuuden muutoksessa vuosien 2018 ja 2020 tilinpäätösten mukaan lasketuissa käyttökateprosenttien muutoksessa.

Kahden yritysryhmän käyttökatemuutoksen ero on 3,9 %-yksikköä, joka vastaa yritysten keskiarvoisen liikevaihdon (20 M€) mukaan laskettuna noin 800 000 €:n eroa käyttökatteessa vuosittain.

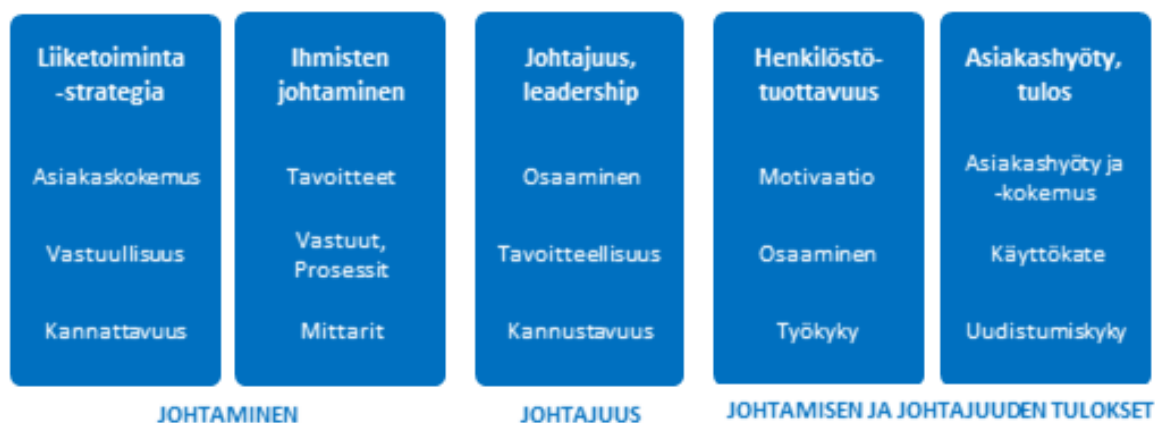
Henkilöstötuottavuuden johtamisen aktiivisuus on taloudellisesti erittäin kannattavaa.



Kuva 53. Toimitusjohtajan roolin yhteys kannattavuuden muutokseen kahden vuoden aikana.

7. Johtamisen ketjun toteutuminen hankkeen yrityksissä

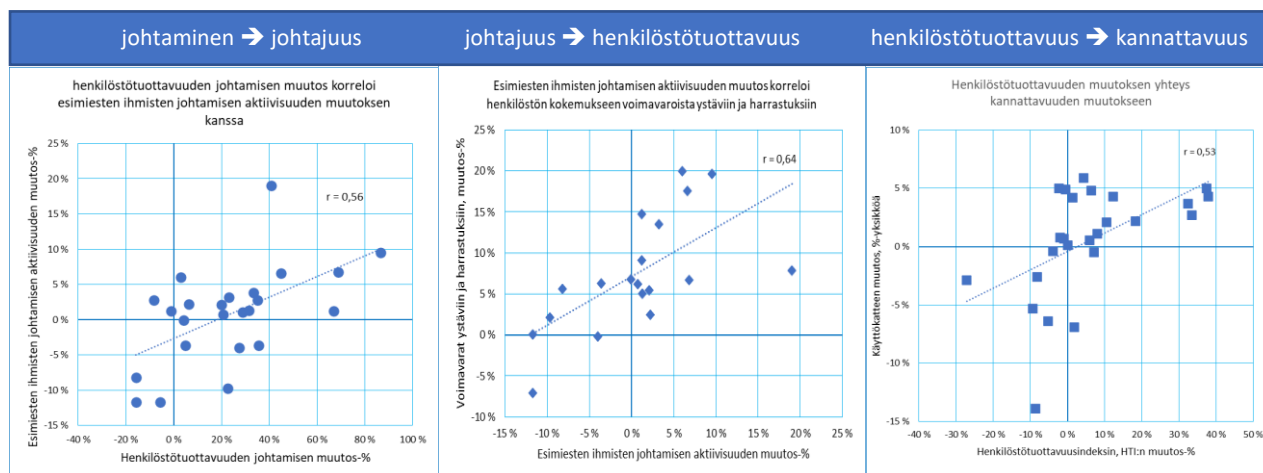
Johtamisen ketju on vuosien 2009-2019 tutkimustulosten mukaan mallinnettu kokonaisuus, jonka mukaan toimiva kokonaisuus rakennetaan yrityksen strategiaan pohjautuen (Aura ym. 2018b, sivu 107).



Kuva 54. Johtamisen ketju.

Johtamisen ketjun mukaan liiketoimintastrategia määrittää johdettavat henkilöstön kyvykkyydet – 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.

Kahden vuoden Työkaari kantaa hanke antoi mahdollisuuden johtamisen ketjun testaamiseen analysoitujen muutosten avulla. Kuva 55 koostaa analyysin tulokset.



Kuva 55. Johtamisen ketjun toteutuminen Työkaari kantaa hankkeen seurantaloksissa.

Ensinnäkin henkilöstötuottavuuden johtamisen indeksin muutos korreloi esimiesten ihmisten johtamisen aktiivisuuden muutokseen. Toiseksi esimiesten ihmisten johtamisen aktiivisuus korreloi henkilöstön voimavarojen muutokseen. Ja kolmanneksi henkilöstötuottavuuden muutos korreloi kannattavuuden muutoksen kanssa.

Aivan aukoton muutosten korrelaatiokokonaisuus ei johtamisen ketjun kannalta ollut, mutta vahvistusta se antoi. Johtamisen ja johtajuuden, sekä henkilöstötuottavuuden ja kannattavuuden muutosten korrelaatiot olivat täysin "teorian mukaisia".

Listaus raportin kuvista ja taulukoista

Kuva 1. Henkilöstötuottavuuden johtamisen indeksin jakaumat hankkeen ja vuosina 2014-2018 tutkituissa teollisuusyrityksissä.....	7
Kuva 2. Esimiesten aktiivisuus johtamisessa toimitusjohtajan aktiivisuuden mukaan.	8
Kuva 3. Henkilöstötuottavuuden ja sen osa-alueiden muutos 2019 – 2021 toimitusjohtajan aktiivisuuden mukaan.....	9
Kuva 4. Henkilöstötuottavuusindeksin yhteys yritysten kannattavuuteen.....	10
Kuva 5. Henkilöstötuottavuuden johtamisen auditoinnin keskiarvoprofiili.....	11
Kuva 6. Henkilöstötuottavuuden johtamisen peruspäätösten tehneiden yritysten osuudet.	12
Kuva 7. Tavoitteiden konkreettisuuden jakaumat yrityksissä vuosina 2019 ja 2021 eri osa-alueilla.....	13
Kuva 8. Työhyvinvoinnin huomioon ottaminen johdon resursoimissa (yläkuva) ja henkilöstöprosesseissa (alakuva) vuosina 2019 ja 2021.	14
Kuva 9. Esimiesten toiminnan aktiivisuus yrityksissä, joissa esimiesrooli oli päätetty.	15
Kuva 10. Esimiesten resurssit työhyvinvoinnin edistämässä.	16
Kuva 11. Jatkuvan kehittämisen mallin käyttämisen aktiivisuus hankkeen yrityksissä.....	16
Kuva 12. Ikäjohtamisen toimintojen kattavuus hankkeen yrityksissä.	17
Kuva 13. Osaamisen johtamisen aktiivisuus hankkeen yrityksissä.	17
Kuva 14. Eri mittareiden raportoinnin aktiivisuus hankkeen yrityksissä.....	18
Kuva 15. Työterveyshuollon toimintojen tason arviointi.....	19
Kuva 16. Työterveyshuollon toimintojen riittävyyden arviointi.....	19
Kuva 17. Työsuojelun toimintojen toteutuminen vuosina 2019 ja 2021 hankkeen yrityksissä.	20
Kuva 18. Työsuojelun toimintojen aktiivisuus.	20
Kuva 19. Henkilöstöetujen ja terveellisten elämäntapojen toiminnallinen aktiivisuus.	21
Kuva 20. Sisäisen viestinnän välineiden käyttö hankkeen yrityksissä.....	21
Kuva 21. Toimitusjohtajan aktiivisuuden yhteys johtamisen henkilöstöpainotuksen muutokseen vuosien 2019 ja 2021 välillä.....	22
Kuva 22. Esimiestutkimuksen osa-alueiden kokonaisarvioiden ja johtamisen aktiivisuuden keskiarvot 2019 ja 2021.	23
Kuva 23. Ihmisten ja työn johtamisen aktiivisuuden yrityskohtaiset muutokset 2019-2021.....	23
Kuva 24. Esimiesten omien tavoitteiden konkreettisuuden jakauma kaikkien vastaajien aineistossa.	24
Kuva 25. Esimiesten omien arviointien jakaumat käytännön johtamisen osa-alueilla.	24
Kuva 26. Esimiesten oman osaamisen arviointien jakaumat kaikilla esimiestutkimukseen vastanneilla.	25
Kuva 27. Oman johtajuuden kokemuksen jakaumat kaikilla esimiestutkimukseen vastanneilla.....	25
Kuva 28. Johtamisen ja kehittämisen sekä seurannan ja havainnoinnin aktiivisuuden jakaumat kaikilla esimiestutkimukseen vastanneilla.....	26
Kuva 29. Henkilöstötuottavuuden osa-alueiden vastausten jakaumat kaikilla esimiestutkimukseen vastanneilla.	27
Kuva 30. Oman esimiehen tuen yhteys esimiesten motivaatioon ja sitoutumiseen vuoden 2021 207 vastaajan ryhmässä.	27
Kuva 31. Esimiesten henkilöstötuottavuuden muutoksen yhteydet johtamisen aktiivisuuteen vuosien 2019 ja 2021 välillä.....	28
Kuva 32. Esimiesten kokemuksen oman esimiehen tuesta hankkeen 25 yrityksessä, 207 vastaajan jakaumat.	28
Kuva 33. Johtamisen aktiivisuus oman esimiehen tuen mukaan jaetuissa esimiesryhmissä keväällä 2021. ..	29
Kuva 34. Johtamisen aktiivisuuden muutokset (2019 – 2021) oman esimiehen tuen mukaan jaetuissa esimiesryhmissä.	29

Kuva 35. Toimitusjohtajan aktiivisuuden merkitys esimiesten aktiivisuuden muutokseen 2019-2021 yrityskohtaisessa aineistossa.....	30
Kuva 36. Itseohjautuvuuden johtamisen henkilöstöarvojen muodostuminen (vasen), sekä kasvu- ja uudistumishakuisuuden ristiintaulukointi; Työkaari kantaa yritysten 207 esimiehen vastausten mukaan.	31
Kuva 37. Itseohjautuvuuden johtamisen johdon henkilöstöarvojen, sekä kasvu- ja uudistumishakuisuuden jakautuminen yrityksissä keväällä 2021.	31
Kuva 38. Henkilöstötuottavuuden kokonaisuus	32
Kuva 39. Henkilöstötuottavuusindeksin, HTI:n yrityskohtaiset keskiarvot tasoluokkiin ryhmitettyinä.	32
Kuva 40. Henkilöstötuottavuusindeksin jakaumat toimitusjohtajan aktiivisuuden mukaan vuosina 2019 ja 2021.	33
Kuva 41. Henkilöstötuottavuusindeksin, HTI:n keskiarvot HTI:n vaihtelua selittävien muuttujien vastausluokissa.....	33
Kuva 42. Uuden oppimisen muutosta selittävät työjärjestelyjen ja työyhteisön tuen muutokset.	34
Kuva 43. Työmotivaation muutosta selittävät sitoutumisen ja uusien asioiden oppimismahdollisuuksien muutokset.	34
Kuva 44. Koetun työkyvyn muutosta selittävät terveydentilan ja työhön sitoutumisen muutokset.	35
Kuva 45. Esimiesten ihmisten johtamisen aktiivisuuden muutosten yhteys henkilöstötuottavuusindeksin ja sen osa-alueiden muutoksiin 2019-2021 välillä.....	35
Kuva 46. Esimiesten ihmisten johtamisen aktiivisuuden muutosten yhteys Yksilötutkan tulosten muutoksiin vuosien 2019 ja 2021 välillä.....	36
Kuva 47. Yksilötutkan tilastollisesti merkitsevät yritystasonmuutokset 2019-2021.	36
Kuva 48. Toimitusjohtajan aktiivisuuden yhteys Yksilötutkan vastausten muutoksiin yritystasolla vuosien 2019 ja 2021 välillä	37
Kuva 49. Sairauspoissaoloprosentti kehityskeskustelujen työhyvinvointipainotuksen mukaan.....	37
Kuva 50. Henkilöstötuottavuuden johtamisen osa-alueiden ja kokonaisuuden muutosten yhteydet kannattavuuden muutokseen.	38
Kuva 51. Esimiesten koetun palautteenannon muutosten yhteys kannattavuuden muutoksiin hankkeen yrityksissä.	39
Kuva 52. Henkilöstötuottavuusindeksin muutosten yhteydet kannattavuuden muutoksiin 2019 – 2021.	39
Kuva 53. Toimitusjohtajan roolin yhteys kannattavuuden muutokseen kahden vuoden aikana.	40
Kuva 54. Johtamisen ketju.....	40
Kuva 55. Johtamisen ketjun toteutuminen Työkaari kantaa hankkeen seurantaloksissa.	41
 Taulukko 1. Hankkeen yritysten talouslukujen keskiarvot.....	6
Taulukko 2. Henkilöstötuottavuuden johtamisen vastuulliset sekä ohjausryhmän yleisyys ja kokoonpano. .	12

Aikaisemmat aihepiiriin liittyvät tutkimukset

- Aura O (2019) Henkilöstötuottavuuden johtaminen teollisuudessa – Työkaari kantaa – tuottavaa työhyvinvointia -hankkeen alkuanalyysien yhteenveto. Ossi Aura Consulting Oy. Helsinki. Ladattavissa www.ossiaura.com/julkaisut
- Aura O, Ahonen G, Hussi T (2015) *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 tulokellisuuteen ja asiakastyytyväisyyteen*. 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., Ahonen, G. Hussi, T. & Ilmarinen J. (2021). *Itseohjautuvuuden johtaminen*. Ossi Aura Consulting Oy. Helsinki. Ladattavissa www.ossiaura.com/julkaisut
- 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

