

www.henttu.fi

henttu 

OPAS henkilöstötuottavuuden kehittämiseksi

Soili Saikkonen, Elina Ruokoski, Marko Kesti & Katja Mälkki





Henkilöstö on panos, joka tuottaa rahaa!

Tutkimusten mukaan tuottavuutta voidaan parantaa edistämällä koko työyhteisön vuorovaikutusta ja hyvinvointia. Panostuksen vaikutuksia mitataan erityisellä henkilöstökyselyllä ja tuottavuuslaskennalla.

PIENI OPAS henkilöstötuottavuuden kehittämiseksi

Onko tämä meidän juttu?

Arvioi lähtökohdat henkilöstötuottavuuden kehittämiseksi.

- ✓ Haluamme tietää henkilöstöpanosten talousvaikutuksista
- ✓ Meillä on tarve vahvistaa esimies- ja tiimityötaitoja
- ✓ Olemme kiinnostuneita työntekijöiden työtä koskevista ajatuksista
- ✓ Olemme valmiita edistämään kehittämisideoita henkilökunnan kanssa
- ✓ Meidän on syytä panostaa enemmän henkilöstön työhyvinvointiin
- ✓ Haluamme henkilöstöstä kestävästä kilpailuedun

Toimi näin

Henkilöstötuottavuuden kehittämisen vaiheet

1. Miten henkilöstö meillä voi?

- Henkilöstökysely ja tulosten käsittely

2. Miltä asiat näyttävät eurojen valossa? Tavoitteet?

- Talous- ja henkilöstöluvut
- Tuottavuuslaskelma

3. Onko esimiesosaamiset ajan tasalla?

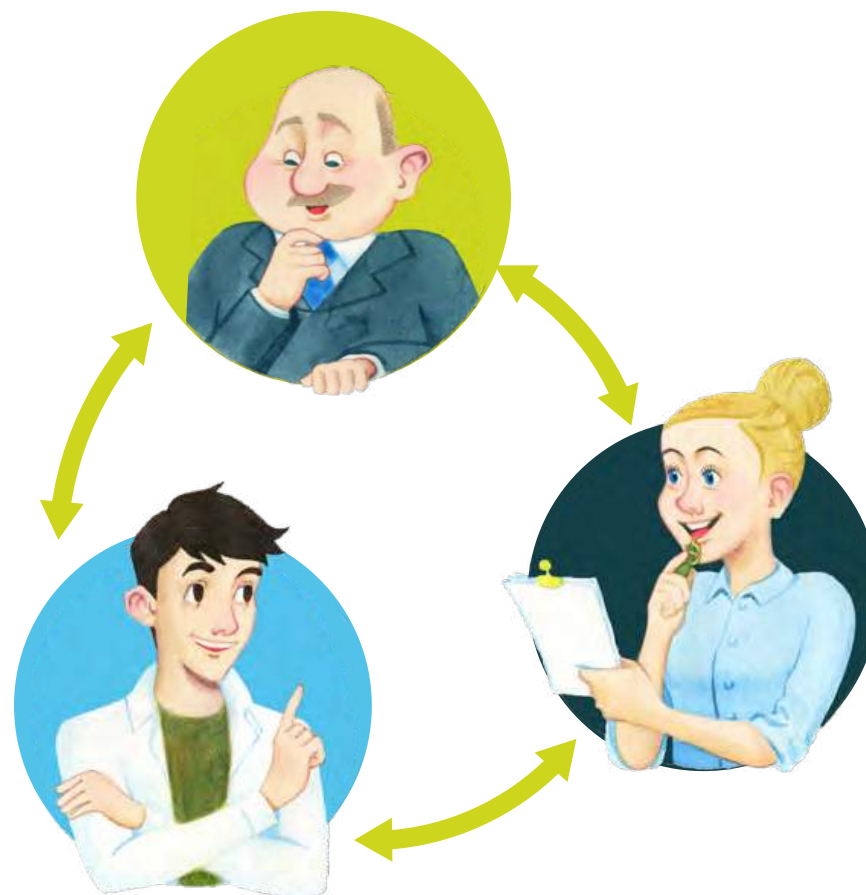
- Lista esimiesosaamisista

4. Miten henkilöstöä kuullaan?

- Kuuntelu ja arvostaminen

5. Miten onnistuimme?

- Vertailu lähtötilanteeseen
- Uusi henkilöstökysely ja tuottavuuslaskelma



Vaiheiden tarkemmat sisällöt ja työkalut www.hentu.fi

LAB-ammattikorkeakoulun julkaisusarja, osa 19

Vastaava toimittaja: Henri Karppinen
Tekninen toimittaja: Johanna Kiviluoto
Piirroukset: Taru Marttila
Taitto ja graafinen suunnittelu: Oona Rouhiainen

ISSN 2670-1928 (PDF)
ISBN 978-951-827-361-8 (PDF)
Lahti, 2021.

Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020



Sisältö

- 2–3 Oppaan esite
- 4 Sisältö ja yhteystiedot
- 5 Opas pähkinänkuoressa
- 6–10 Työelämän laadun ja henkilöstötuottavuuden käsitteet
- 11–25 Toimi näin
 - Miten henkilöstö meillä voi?
 - Miltä asiat näyttävät eurojen valossa? Tavoitteet?
 - Onko esimiesosaamiset ajantasalla?
 - Miten henkilöstöä kuullaan?
 - Miten onnistuimme?
- 26 Hankkeessa mukana olleet
- 27–30 Lisäaineistoa
- 31 Lähteet

Yhteystiedot:

Soili Saikkonen
soili.saikkonen@lab.fi
+358 44 708 0156

Elina Ruokoski
elina.ruokoski@lab.fi
+358 44 708 5128

Marko Kesti
marko.kesti@ulapland.fi
+358 40 717 8006

Opas pähkinänkuoressa

MITÄ?

Opas on yrityksille käytännönläheinen tapa tutustua henkilöstötuottavuuteen ja kehittää tuottavuutta itsenäisesti omalla työpaikalla.

MITEN?

Kerätään tietoa yrityksen tilanteesta ja henkilöstön kokemasta työelämän laadusta. Kehitetään yhdessä tunnistettuja asioita pienin askelin, tarvittaessa erikseen valitun kehittämiskumppanin kanssa. Toistetaan systemaattisesti osana yrityksen vuosisuunnittelua ja johtamista.

MIKSI?

Henkilöstö on yritysten tärkein kilpailutekijä ja työhyvinvointi on tuotantotekijä. Oppaassa yhdistetään taloudelliseen tarkasteluun investoinnit hyvinvointiin ja osaamiseen.

Toimenpiteillä vahvistetaan tiedolla johtamista, joka perustuu ajantasaiseen ja mitattuun tilannetietoon. Henkilöstön kokema työelämän laatu on yhteydessä asiakastyytyväisyyteen.



KENELLE?

Johdolle – strateginen tarkastelu

Esimiehille – operatiivinen esimiestyö

Työntekijälle – vaikuttaminen omaan työhön

Työyhteisölle – työn sujuminen ja yhteinen kehittäminen

Työelämän laadun käsite (Quality of Working Life)

Työelämän laatu (QWL) sisältää johtamisen, esimies-toiminnan, prosessien, toimintakulttuurin ja osaamisen tarkastelun.

Työelämän laadun mittaamisen avulla todennetaan työhyvinvointi tärkeäksi kestäväen talouskehityksen mittariksi.

Työelämän laatu kuvaa koettua työhyvinvointia indeksilukuna (0-100 %). QWL-indeksi kertoo työhyvinvoinnista tuotantotekijänä.

Indeksi saadaan henkilöstökyselyn tuloksista. Kysymykset pohjautuvat motivaatiotekijöihin.

$$QWL = FE \times \left(\frac{YI + PL}{2} \right)$$

Motivaatiotekijöitä on kolme. Ne vaikuttavat ihmisessä kaikki samanaikaisesti. QWL-indeksi yhdistää vaikutukset yhdeksi luvuksi.

Motivaatiotekijät ovat:

FE Fyysinen ja Emotionaalinen turvallisuus

YI Yhteenkuuluvuus ja Identiteetti

PL Päämäärät ja Luovuus.

(Kesti ym. 2016).

Lisätietoa työelämän laadusta:

Työelämän laadun indeksi (sivu 7)

Motivaatiotekijöiden vaikutuksia ja raja-arvoja (sivu 8)

Työelämän laadun indeksi (QWL)

Mikä on hyvä QWL?

QWL-indeksin voi jakaa luokkiin:

- 1 - 39 % Erittäin paljon kehitettävää
- 40 - 64 % Paljon kehitettävää
- 65 - 74 % Jonkin verran kehitettävää
- Yli 75 % Erinomainen, ylläpidä hyvä taso

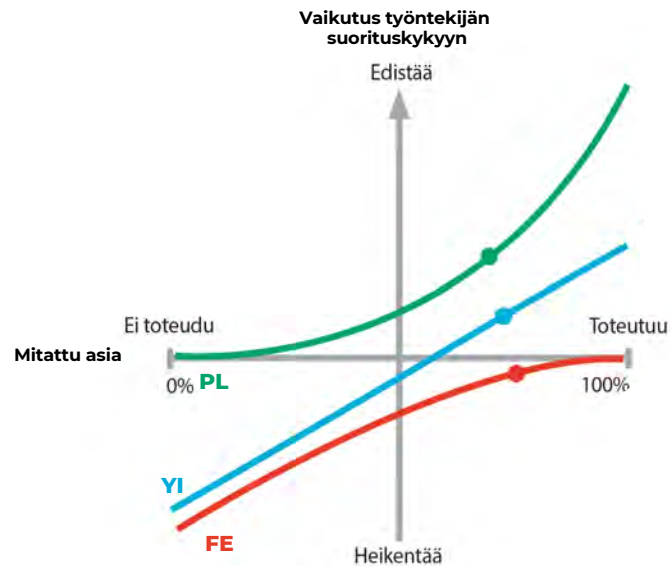
Tavoiteltava maksimi on 85%

(vrt. rajatuottavuus).

Keskimääräinen työelämän laadun indeksi on Suomessa n. 60 %.

(Kesti 2017a). (Kesti 2017b). (Savusalo 2017).

Motivaatiotekijöiden vaikutuksia ja raja-arvoja



PL: Päämäärät, luovuus, työn ilo ja merkityksellisyys nostavat toteutuessaan reilusti työntekijän suorituskykyä. **Suositus yli 70% toteuma.**

YI: Yhteenkuuluvuus, identiteetti, yhteistyö, toimivat prosessit ja osaaminen lisäävät suorituskykyä. **Suositus yli 75% toteuma.**

FE: Fyysinen ja emotionaalinen turvallisuus ja jaksaminen ovat työhyvinvoinnin välttämättömyys. Ne eivät itsessään lisää suorituskykyä. **Suositus yli 80% toteuma.**

Jos **PL** luku on alle 70%,

- › Vaihtuvuus lisääntyy
- › Voiko osalla työntekijöistä työn ilo olla hukassa ja he ovat "vain töissä"

» Kannattaa panostaa yhteiseen ideointiin ja motivoiviin tavoitteisiin sekä vapauttaa ja kannustaa työntekijöitä oman työn "parantamiseen"

Jos **YI** luku on alle 75%,

- › sisäiset virheet lisääntyvät ja laatu- ja kustannukset kasvavat
- › kannattaa selvittää autetaanko toisia ja kulkeeko tieto osajien kesken

» Olisi hyvä pyrkiä kasvattamaan luottamusta ja panostaa yhteisiin työpajoihin/-koulutuksiin sekä työroolien ja prosessien kehittämiseen

Jos **FE** luku on alle 80%,

- › henkilöstöriskit lisääntyvät
- › kannattaa seurata sairauspoissaoloja

» Turvaa jaksaminen kuuntelemalla työntekijöiden tarpeita ja varhaisen välittämisen toimilla

(Kesti 2017a). (Kesti 2017b).



Kuuntele kuvan selostus

www.youtube.com/watch?v=cHIH7GbbTPE

Henkilöstötuottavuuden käsite

Henkilöstötuottavuus on strateginen kilpailutekijä.

Henkilöstötuottavuuden laskennassa arvioidaan, miten työelämän laadun (QWL) parantaminen vaikuttaa talouteen.

Laskennassa ovat mukana henkilöstöresurssit, työajan käyttö, toimintalogiikan tuottama asiakasarvokerroin sekä työelämän laatu (QWL).

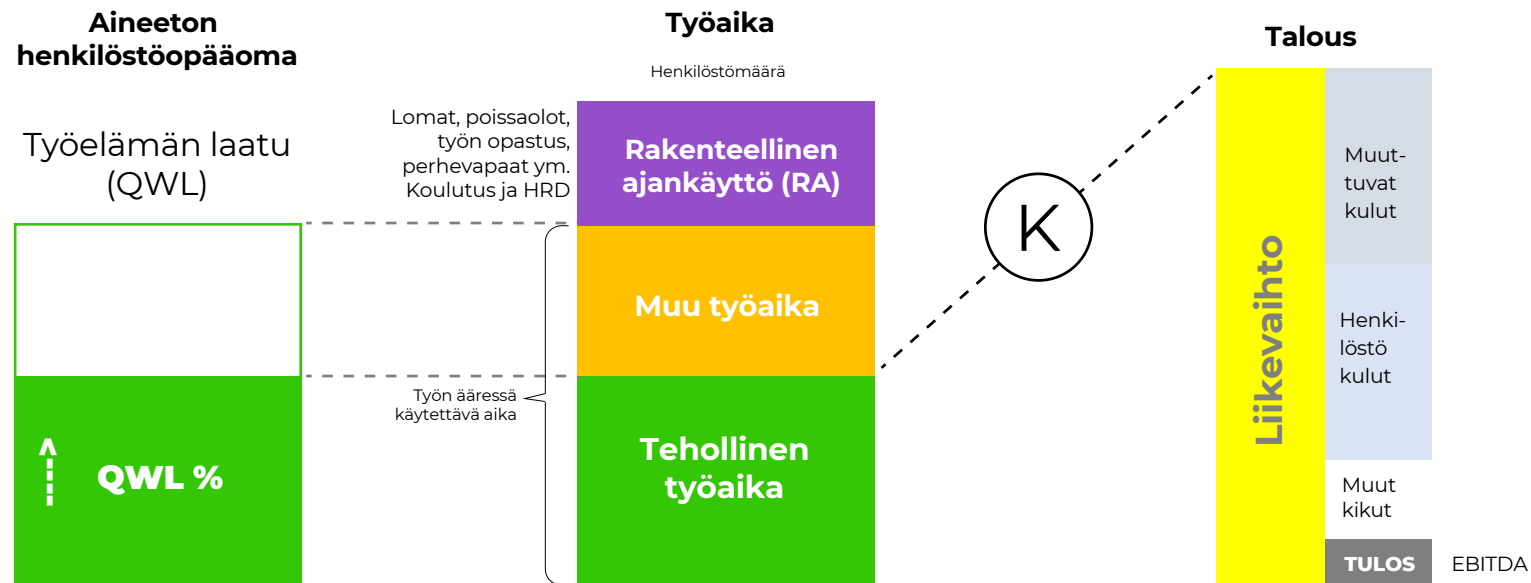
Organisaatiosta kerätään keskeiset luvut ja analysoidaan kehittämisen taloudelliset hyödyt. Laskenta tehdään helppokäyttöisellä Excel-laskenta-työkalulla, joka huomioi eri tuotantotekijöiden yhteisvaikutuksen.



Lisätietoa henkilöstötuottavuudesta:

Henkilöstövoimavarojen tuotantofunktio (sivu 10)

Henkilöstövoimavarojen tuotantofunktio



Henkilöstötuottavuuden laskentatyökalu tuottaa tunnusluvut:

Tehollisen työajan kustannus, TDABC

(Time-Driven-Activity-Based Cost)

kertoo, paljonko yksi tehollinen työtunti maksaa. Mitä alhaisempi tämä kulu on, sitä kustannustehokkaammin yritys tuottaa tehollista työaika.

K-kerroin = HRBR €/h

(Human Resource Business Ratio)

kertoo, paljonko yksi tehollinen työtunti tuottaa asiakasarvoa liikevaihdon muodossa.

(Kesti & Syväjärvi 2015). (Kaplan & Anderson 2003).



Kuuntele kuvan selostus

www.youtube.com/watch?v=0xYMQNcxvY

Toimi näin

Henkilöstötuottavuuden kehittämisen vaiheet

1. Miten henkilöstö meillä voi?

- Henkilöstökysely ja tulosten käsittely

2. Miltä asiat näyttävät eurojen valossa? Tavoitteet?

- Talous- ja henkilöstöluvut
- Tuottavuuslaskelma

3. Onko esimiesosaamiset ajan tasalla?

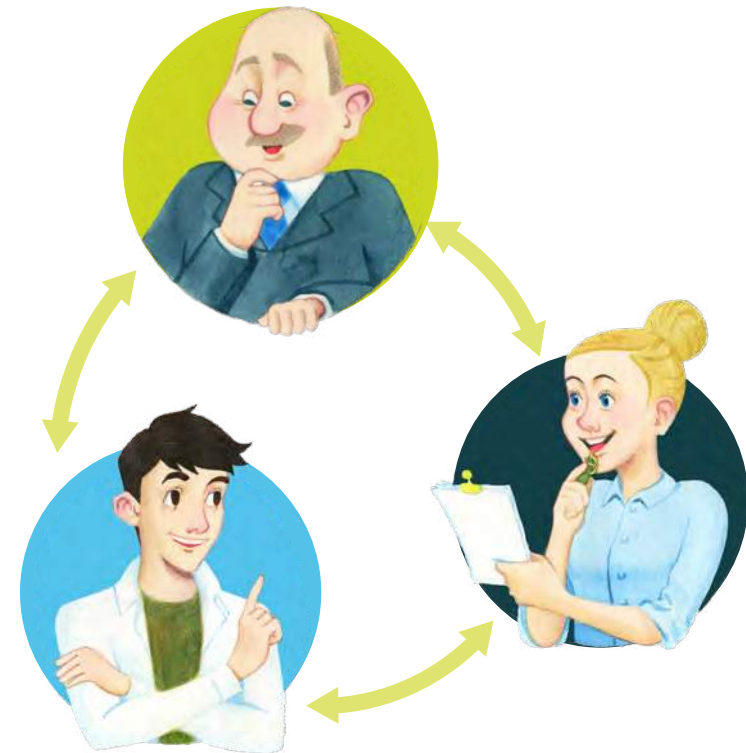
- Lista esimiesosaamisista

4. Miten henkilöstöä kuullaan?

- Kuuntelu ja arvostaminen

5. Miten onnistuimme?

- Vertailu lähtötilanteeseen
- Uusi henkilöstökysely ja tuottavuuslaskelma



Miten henkilöstö meillä voi?

Henkilöstökysely ja tulosten käsittely

MITÄ?

Selvitetään henkilöstön käsitykset työyhteisöstä, johtamisesta ja työhyvinvoinnista eli työelämän laadusta (henkilöstökysely). Suunnitellaan kehittämistoimenpiteet

MIKSI?

Henkilöstön kuuleminen on keskeistä henkilöstötuottavuuden kehittämisessä. Kyselyn tuloksena saadaan yksi tunnusluku eli QWL indeksi. Indeksia tarvitaan taloudellisessa tuottavuuslaskennassa.

MITEN?

Tehdään henkilöstökysely yrityksen valitsemalla kyselytyökalulla. Katsotaan ja keskustellaan yhdessä kyselyn tulokset. Tunnistetaan mihin motivaatiotekijään kohdistuu suurin kehittämisen tarve.

Työkalut:



Henkilöstökyselyn kysymykset (sivu 13)

Henkilöstökyselyn (QWL) laskentapohja (sivu 14)

Ohje henkilöstökyselyn (QWL) laskentapohjan käyttöön (sivu 15)

Vinkkejä henkilöstökyselyn tulosten käsittelyyn henkilöstön kanssa (sivu 16)



Henkilöstökyselyn kysymykset

1. Johtaminen on meillä oikeudenmukaista
2. Koen, että esimieheni luottaa minuun
3. Työyhteisössämme ei sallita muita loukkaavaa käyttäytymistä
4. Osaamiseni riittää työtehtävien hoitamiseen
5. Työpaikan ongelmiin puututaan nopeasti ja tehokkaasti
6. Koen, että työpanostani arvostetaan
7. Esimieheni tukee minua työssäni
8. Meillä on hyvä yhteishenki
9. Minulla on tarpeeksi mahdollisuuksia vaikuttaa työhöni
10. Työprosessimme ovat toimivia ja tehokkaita
11. Tavoitteemme ovat innostavia
12. Esimieheni palkitsee ja kannustaa minua
13. Työpaikan ilmapiiri on innostava
14. Minua kannustetaan osaamisen kehittämiseen
15. Hyödynnämme innovatiivisuutta työn kehittämisessä
16. Avoin kysymys / vapaa sana

(Kesti ym. 2016).



Henkilöstökyselyn (QWL) laskentapohja

Miten henkilöstö meillä voi?

TYÖELÄMÄN LAADUN ANALYSOINTI HENKILÖSTÖKYSelyn AVULLA
Copyright 2018, 2019 Marko Kesti, Copyright info
Opetusvideo QWL indeksistä: https://www.youtube.com/watch?v=zJel_uJTq4E

5 Motivaatiotekijän kohdentuminen

| | INFO | EE | YI | PL |
|---|------|------|--------|------|
| Työelämän laadun indeksi | | | | |
| Fyysinen ja emotionaalinen turvallisuus | 3,80 | 76 % | | |
| 1 Johtaminen on meillä oikeudenmukaista | 3,90 | 78 % | | |
| 2 Koen, että esimieheni luottaa minuun | 4,00 | 80 % | | |
| 3 Työyhteisössämme ei sallita muita loukkaavaa käyttäytymistä | 3,80 | 76 % | | |
| 4 Osaamiseni riittää työtehtävien hoitamiseen | 3,70 | 74 % | | |
| 5 Työpaikan ongelmiin puututaan nopeasti ja tehokkaasti | | | | |
| Yhteiskokuvuus ja identiteetti | | | | |
| 1 Koen, että työpanostani arvostetaan | 3,50 | | 78 % | |
| 2 Esimieheni tukee minua työssäni | 3,70 | | 74 % | |
| 3 Meillä on hyvä yhteishenki | 4,10 | | 82 % | |
| 4 Minulla on tarpeeksi mahdollisuuksia vaikuttaa työhöni | 3,50 | | 70 % | |
| 5 Työprosessimme ovat toimivia ja tehokkaita | 3,40 | | 68 % | |
| Päämäärät ja luovuus | | | | |
| 1 Tavoitteemme ovat innostavia | 3,90 | | | 78 % |
| 2 Esimieheni palkitsee ja kannustaa minua | 3,40 | | | 68 % |
| 3 Työpaikan ilmapiiri on innostava | 3,60 | | | 72 % |
| 4 Minua kannustetaan osaamisen kehittämiseen | 3,50 | | | 70 % |
| 5 Hyödynnämme innovatiivisuutta työn kehittämisessä | 3,40 | | | 68 % |
| Toteumat | | 77 % | 74 % | 71 % |
| QWL-indeksi | | | 60,1 % | |

Henkilöstökyselyn laskentapohja ladattavissa käyttöön:

www.hentu.fi





Ohje henkilöstökyselyn (QWL) laskentapohjan käyttöön



Yksityiskohtaiset ohjeet sekä henkilöstökysely (QWL) laskentapohja ladattavissa käyttöön:

www.hentufi



Vinkkejä henkilöstökyselyn tulosten käsittelyyn henkilöstön kanssa

1. Todetaan QWL-indeksi ja kerrataan mistä se koostuu ja mihin se vaikuttaa.
2. Tarkastellaan tuloksia motivaatiotekijöittäin.
3. Tarkastellaan, onko vastausten välillä suuria eroja kysymyksittäin.
4. Kiinnitetään huomiota erityisesti hyviin ja heikkoihin tuloksiin.
5. Keskustellaan, miten kysytyt asiat heijastuvat työarkeen.
6. Valitaan asiat, jotka kaipaavat parannusta.

Miltä asiat näyttävät eurojen valossa? Tavoitteet?

MITÄ?

Selvitetään nykytilanne talous- ja henkilöstölukujen näkökulmasta. Luodaan henkilöstötuottavuuden kehittämiseksi raamit.

MIKSI?

Lisätään ymmärrystä siitä, miten henkilöstö tuotantotekijänä vaikuttaa viivan alle. Saadaan vertailuluvut vaiheessa 5 tehtävää vaikuttavuuden arviointia varten.

MITEN?

Määritetään tavoitteet ja raamit. Kootaan edellisen tilikauden talous- ja henkilöstöluvut. Viedään luvut henkilöstötuottavuuden laskentatyökaluun.

Työkalut:

Tavoitteet ja raamit henkilöstötuottavuuden kehittämiseksi (sivu 18)
Talous- ja henkilöstöluvut (sivu 19)
Ohje henkilöstötuottavuuden laskentatyökalun käyttöön (sivu 20)





Tavoitteet ja raamit henkilöstötuottavuuden kehittämiseksi

MIKSI

Arvioi lähtökohdat ja syyt henkilöstötuottavuuden kehittämiseksi juuri nyt.

TAVOITTEET

Mihin asioihin on kiinnitettävä erityisesti huomiota, jotta henkilöstötuottavuus paranee?

MIHIN JA KEIHIN HANKE LIITTYY

Kuka koordinoi?
Aiempi tieto henkilöstön kehittämisestä, sairauspoissaolot jne.
Kytkeä muuhun kehittämiseen?

AJANKÄYTTÖ

Milloin aloitetaan?
Milloin halutaan arvioida tekemisen vaikuttavuutta?



Talous- ja henkilöstöluvut

Nämä luvut ovat keskeisiä henkilöstötuottavuuden kehittämisen kannalta.

- Liikevaihto,
- henkilöstökulut,
- muuttuvat ja kiinteät kulut,
- henkilöstömäärä,
- lähteneet työntekijät,
- uudet työntekijät,
- sairauspoissaolot,
- muut poissaolot,
- ylityöt,
- lomat.

Luvut ovat tärkeä osa yrityksen tiedolla johtamista.



Henkilöstötuottavuuden laskentatyökalu

| Henkilöstökehittämisen hyötyjen laskenta | | DWT/E | Muita tunnuslukuja | |
|--|-------------------|----------|---|---------|
| Yrityksen kokoluokka | PK-yritys | | Henkilöstövoimien määrä (FTE) | 40,6 |
| Yrityksen luokitus | KM | | Lisäarvo per työntekijä (HCRF) | 196 903 |
| Yrityksen päätoimiala | Tuote- ja palvelu | | Bruttotulo per työntekijä | 80 242 |
| Markkinatilanne | Haastava | | Tehon työn tuottavuus (HCVA) | 30,9% |
| Liketoimintalogiikka | Palvelujen myynti | | Henkilöstötuottavuuden indeksi (HCROI) | 11,2% |
| Tiedot tilikaudelta: 2020 | | | Henkilöstökäyttö per työntekijä (HCOP) | 1,53 |
| Liiketoiminta (€) | 4 979 203 | | Henkilöstökäyttö per työntekijä (HCOP) | 3,58% |
| Henkilöstökulut sivukuluneen (€) | 1 834 580 | | EBITDA per työntekijä | 39 360 |
| Muutuvat kulut, aineet ja tarvikkeet (€) | 789 837 | | EBITDA per työntekijä | 3 808 |
| Muutuvat kulut, osastopalvelut (€) | 1 383 386 | | TDABC (Time-Driven Activity-Based Cost) | 37,88 |
| Kiinteät kulut ilman henkilöstökuluja (€) | 793 866 | | HRBR €/h (Aika-arvon tuottaminen) | 130,06 |
| | EBITDA | 177 353 | | |
| Henkilöstömäärä (tilikauden alussa, kpl) | | 48 | | |
| Läsnäolevien työntekijöiden määrä (kpl) | | 2 | | |
| Lusien työntekijöiden määrä (kpl) | | 3 | | |
| Henkilöstön sairauspoissaolojen yhteensä (pv) | | 708 | | |
| Poissaolot eriteltynä | | | | |
| • Lyhyet poissaolot työntekijän avulla (pv) | | 174 | | 1,66% |
| • Lyhyiden sairauspoissaolojen määrä ilman 10 pv:tä (pv) | | 319 | | 2,7% |
| • Pitkien sairauspoissaolojen määrä (yli 10 pv:tä) (pv) | | 204 | | 1,7% |
| • Tapaturmapoissaolot (pv) | | 12 | | 0,1% |
| • Perhe- ja opintovapaat (pv) | | 373 | | 3,1% |
| Lomautukset ja työssäolot (pv) | | 23 | | 0,2% |
| Yhtä kaikki (pv) | | 116 | | 0,9% |
| Lomat (pv) | | 1 331,49 | | 11,2% |
| Työelämän laatu (%) | | 60,0% | | |
| TULOKSET KEHITTÄMISEN HYÖDYISTÄ | | | | |
| Sairauspoissaolojen vähentymisen tuoma hyöty | | 12 958 € | | 278 € |
| | | | | per HTV |

Excel-työkalu laskee automaattisesti:

- työelämän laadun vaikutukset ja sen parannuksen tuomat taloushyödyt
- QWL-indeksille tavoitteen seuraavalle vuodelle
- sairauspoissaolojen ja vaihtuvuuden vähenemisen tuomat taloudelliset hyödyt.

Henkilöstötuottavuuden laskentatyökalu ja ohje henkilöstötuottavuuden laskentatyökalun käyttöön on ladattavissa:

www.hentu.fi

(Kesti ym. 2011). (Kesti 2010).

Onko esimiesosaamiset ajan tasalla?

Lista esimiesosaamisista

MITÄ?

Arvioidaan ovatko esimiesosaamisemme ajan tasalla. Suunnitellaan esimiesosaamisen päivittäminen henkilöstötarpeiden mukaan.

MIKSI?

Esimiehet ymmärtävät minkälaiset esimiestehtävät vaikuttavat työelämän laadun kokemukseen ja sitä kautta henkilöstötuottavuuteen.

MITEN?

Jokainen esimies käy läpi luettelon yleisistä esimiestehtävistä. Esimies peilaa työtään henkilöstökyselyn avulla henkilöstön ja koko organisaation tarpeisiin ja nimeää omat kehittämiskohteensa.

Työkalut:

Lista esimiesosaamisista (sivu 22)
Miten motivaatiotekijöihin voi vaikuttaa (sivu 23)





Lista esimiesosaamisista

- » Yhteisistä tavoitteista sopiminen
- » Yhteinen ideointi
- » Osaamisen kehittämiseen kannustaminen
- » Osaamisen jakamiseen kannustaminen
- » Pienten kehittämistoimenpiteiden toteuttaminen yhdessä
- » Työkavereiden vertaistuki
- » Yhteisöllisesti annettu tunnustus
- » Yksilöllisesti annettu palaute ja kiitos
- » Asiakaspalautteen huomiointi yhteisessä kehittämisessä
- » Rekrytointi
- » Uusien työntekijöiden perehdytys
- » Kehityskeskustelut
- » Poislähtevien työntekijöiden haastattelu
- » Johdon tuen hyödyntäminen henkilöstöasioissa
- » Henkilöstökyselyjen tekeminen ja tulosten hyödyntäminen
- » Sisäinen viestintä
- » Henkilöstöpalaverit
- » Sisäiset koulutukset/työpajat
- » Tarvittavien työvälineiden ja ohjelmistojen hallinta
- » Laadun arviointi
- » Ihmisten johtamisessa kehittyminen
- » Virkistys- / tyhy-tapahtumat
- » Me-hengestä huolehtiminen
- » Koulutus- / kehityssuunnitelman tekeminen
- » Työntekijöiden kuunteleminen
- » Tehtäväkuvien määrittäminen ja sopiminen
- » Yksilöllisten tarpeiden huomioiminen
- » Yksilön kuormittumisen arviointi
- » Varhaisen välittämisen / tuen malli
- » Työturvallisuus / työsuojelu
- » Työolosuhteiden ja riskien arviointi
- » Epäkohtien puheeksi ottaminen
- » Työterveyshuollon asiantuntijoiden hyödyntäminen

Lista sisältää motivaatiotekijöihin vaikuttamisen keinot työelämän laadun parantamiseksi.

Esimiehellä on hyvä olla osaamista tasaisesti kaikista motivaatiotekijöihin vaikuttavista toimenpiteistä.

Esimies voi hyödyntää myös muilla olevaa osaamista mm. työterveyshuolto.

Miten motivaatiotekijöihin voi vaikuttaa?

| | Mitä on? | Miten esimiehenä aikaan saan? | Toimenpide-ehdotuksia |
|--|---|--|---|
| PL Päämäärät Luovuus | Kukoistus Tavoitteellisuus Yllättäminen Ideointi, parantaminen Edistäminen, tavoittelu | Vapauta, luota Innosta Mahdollista Kannusta Ilahduta, Yllätä | Yhteinen ideointi Pienten kehittämistoimepiteiden toteuttaminen yhdessä Asiakaspalautteen huomiointi yhteisessä kehittämisessä Työkavereiden vertaistuki Yhteisöllisesti ja yksilöllisesti annettu tunnustus |
| YI Yhteenkuuluvuus Identiteetti | Luottamus Avoimuus, Me-henki Osaaminen (ryhmä, minä) Ammattiminä Arvostus Kuuluminen | Anna palautetta Yhdistä Vaali, edistä Informoi Valmenna Arvosta | Kehityskeskustelut Me-hengestä huolehtiminen Koulutus-/kehittymissuunnitelman tekeminen Sisäiset koulutukset/työpajat Johdon tuen hyödyntäminen henkilöstöasioissa Henkilöstökyselyjen tekeminen ja tulosten hyödyntäminen |
| FE Fyysinen ja Emotionaalinen turvallisuus | Olemassaolo Perusta Terveys, hyvinvointi Läsnäolo Turvallisuus | Puutu, turvaa Hoida, lähesty Palauta Huomioi Kohtaa | Työntekijöiden kuunteleminen Varhaisen välittämisen / tuen malli Työterveyshuollon asiantuntijoiden hyödyntäminen Tehtäväkuvien määrittäminen ja sopiminen Työolosuhteiden riskien arviointi |

Miten henkilöstöä kuullaan?

Kuuntelu ja arvostaminen

MITÄ?

Varmistetaan, että yrityksessä kuullaan kaikkia. Osoitetaan arvostusta jokaiselle.

MIKSI?

Henkilöstötuottavuuden kehittäminen vaatii, että henkilöstö on mukana kehittämässä omaa työtään ja saa äänensä kuuluviin myös yhteisissä asioissa. Henkilöstön kuuleminen kannustaa työntekijöitä antamaan palautetta ja kertomaan ideoistaan.

MITEN?

Otetaan porukka kasaan ja jutellaan. Vältetään puheenjohtajavetoista ilmapiiriä ja rohkaistaan kertomaan mielipiteitä vapaasti. Kannustetaan pienten kehittämisaskelten ottamiseen.



Tärkeää muistaa:

Jatketaan QWL-tulosten yhteistä käsittelyä kehittämisideoiksi.
Pienillä parannuksilla on suuri kokonaisvaikutus.
Perehdy tarvittaessa osallistamisen keinoihin, kuten fasilitointiin.

Miten onnistuimme?

Henkilöstökysely ja tuottavuuslaskelma
Vertailu lähtötilanteeseen

MITÄ?

Arvioidaan tilanne 6-12 kuukauden kuluttua lähtötilanteesta. Todetaan QWL-indeksin muutos ja vaikutus henkilöstötuottavuuteen.

MIKSI?

Saadaan selville mittausten, yhteisten keskustelujen ja kehittämistoimenpiteiden vaikutukset henkilöstön kokemaan työelämänlaatuun ja talouteen.

MITEN?

Tehdään uudelleen henkilöstökysely (vaihe 1) ja tuottavuuslaskelma (vaihe 2). Jatketaan henkilöstötuottavuuden systemaattista kehittämistä kiinteänä osana yrityksen kilpailukyvyn ylläpitoa.

Työkalut:



- Henkilöstökyselyn (QWL) kysymykset (sivu 13)
- Henkilöstökyselyn (QWL) laskentapohja (sivu 14)
- Ohje henkilöstökyselyn (QWL) laskentapohjan käyttöön (sivu 15)
- Vinkkejä henkilöstökyselyn tulosten käsittelyyn henkilöstön kanssa (sivu 16)
- Tavoitteet ja raamit henkilöstötuottavuuden kehittämiseksi (sivu 18)
- Talous- ja henkilöstöluvut (sivu 19)
- Laskentatyökalu ja ohje henkilöstötuottavuuden laskentatyökalun käyttöön (sivu 20)

HENTU tiimi ja oppaan tekijät

Soili Saikkonen (LAB)
Elina Ruokoski (LAB)
Marko Kesti (Lapin yliopisto)
Katja Mälkki (Lapin yliopisto)

Graafinen suunnittelu ja taitto:
Oona Rouhiainen (LAB)

Muu HENTU -tiimi:
Sari Niemi (LAB)
Aino-Inkeri Kuula (Lapin yliopisto)
Hanna Vakkala (Lapin yliopisto)

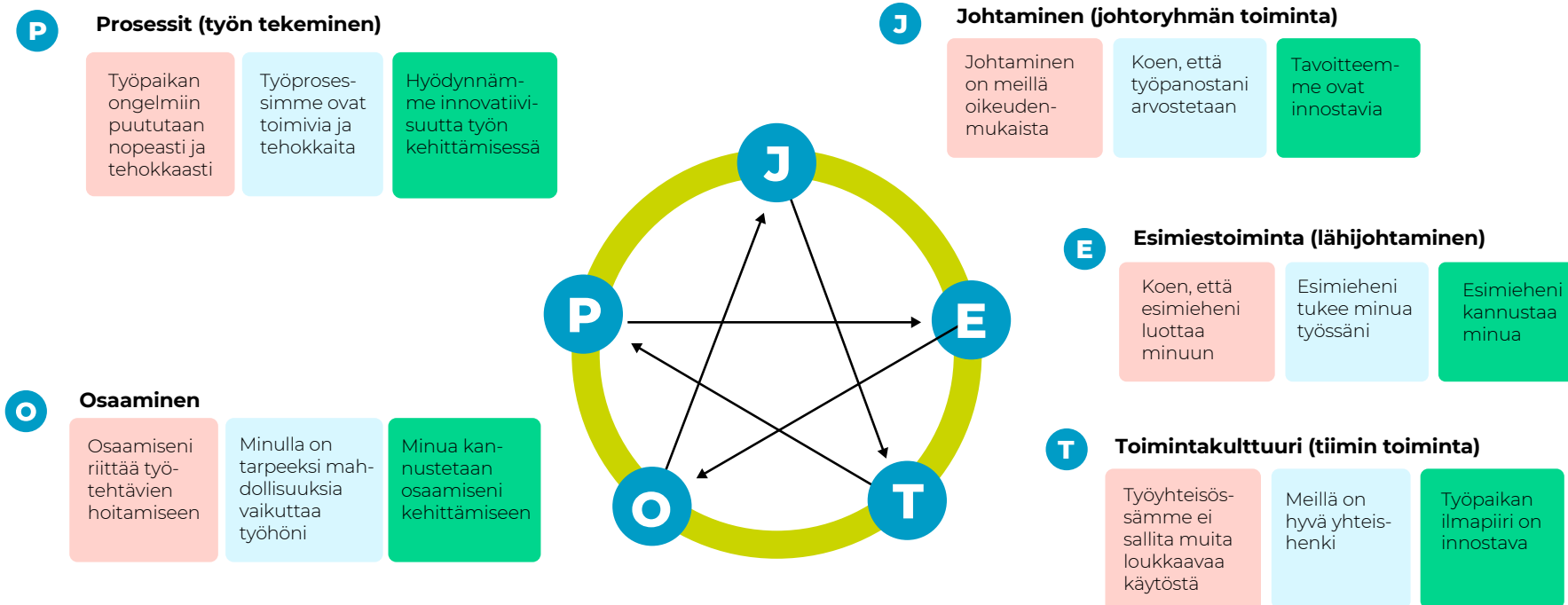
www.henttu.fi

Oppaassa kuvatut työkalut ja ohjeet on vapaasti ladattavissa HENTU-projektin [www-sivuilta](http://www.henttu.fi).

Lisäaineistoa

Organisaation keskeiset kyvykkyydet ja kysymykset

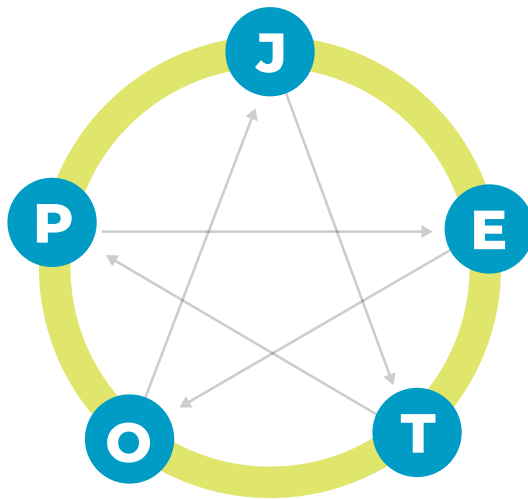
Organisaatio on systeemi, jossa kaikki vaikuttavat kaikkeen. Työelämän laadun keskeiset kyvykkyydet ja kysymykset ovat:



(Kesti 2010).

Lisäaineistoa

Kehittymistä **edistävät** vaikutukset



Johto tukee esimiestoimintaa ja edistää toimintakulttuurin syntymistä oikealla arvojohtamisella (esim. virheitä sallitaan ja niistä opitaan)

Esimiehet edistävät tiimin yhteistyötä ja vahvistavat ryhmän jäsenten rooleihin liittyvää osaamisen kehittämistä. Esimiehet toimivat kannustavina valmentajina.

Toimintakulttuuri edistää osaamisen jakamista ja tukee sovittujen toimintatapojen käyttöönottamista. Työntekijöiden kesken vallitsee hyvä yhteistyö, joka edistää prosessien toimintaa.

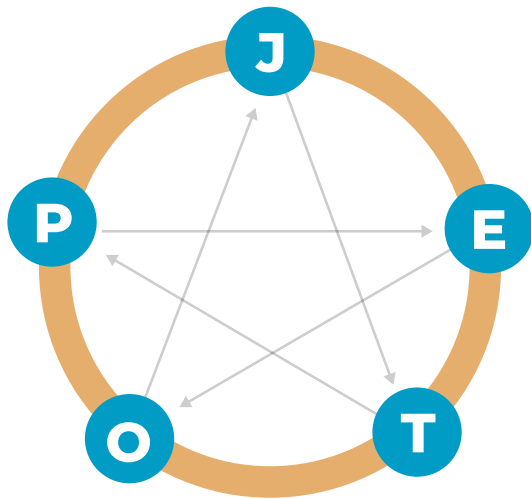
Osaaminen parantaa prosessien kehittämistä. Osaaminen synnyttää ideoita ja aloitteita, jotka antavat uusia mahdollisuuksia johdon strategiseen suunnitteluun.

Prosessit tuottavat hyvää tietoa johtamiseen. Selkeät prosessit ja työroolit helpottavat esimiestoimintaa. Myös organisaation tukiprosessit (kehityskeskustelut ym.) vahvistavat esimiestyössä onnistumista

(Kesti 2010).

Lisäaineistoa

Kehittymistä **estävät** vaikutukset



Johtaminen puuttuu ryhmien toimintaan ohittamalla esimiesportaan. Johto voi tahattomasti näyttää huonoa arvojohtamisen mallia.

Toimintakulttuurissa ei rakennu hyvää yhteishenkeä, koska ryhmän jäsenet kokevat saavansa epäoikeudenmukaista kohtelua tai kilpailevat keskenään. Toimintakulttuuriin syntyy useita kilpailevia toimintatapoja, jotka estävät yhdessä sovittujen työtapojen eli **prosessien** toteutumista.

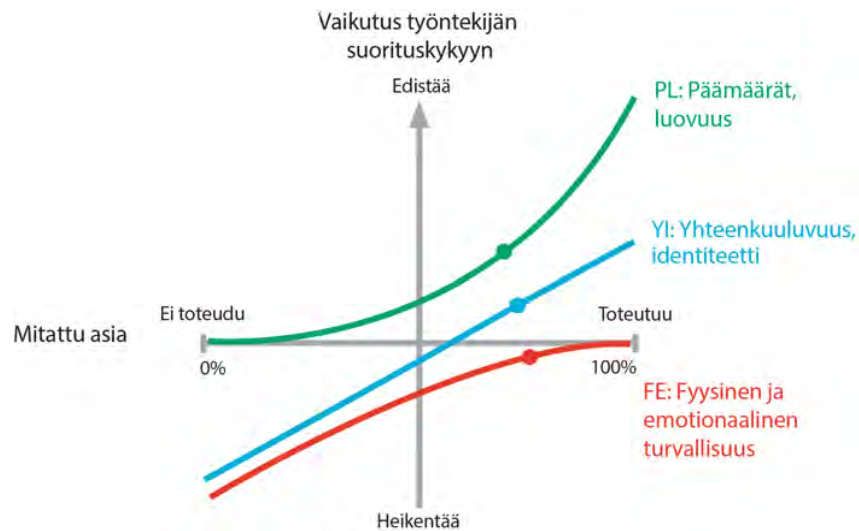
Esimiehet joutuvat korjaamaan prosessiongelmiä, eikä heillä jää riittävästi aikaa omalle ryhmälle. He stressaantuvat ja purkavat ahdistusta työyhteisössä. Esimiehet joutuvat kuormittamaan liikaa joitakin **osaajia**, eivätkä ehdi huolehtia osaamisen kehittämisestä. Osaamisen arvostus laskee.

Osaamisen kehittämisen laiminlyönti pysäyttää luovuuden uudistua, joka vaikeuttaa johdon päätöksentekoa kilpailukyvyn parantamiseksi.

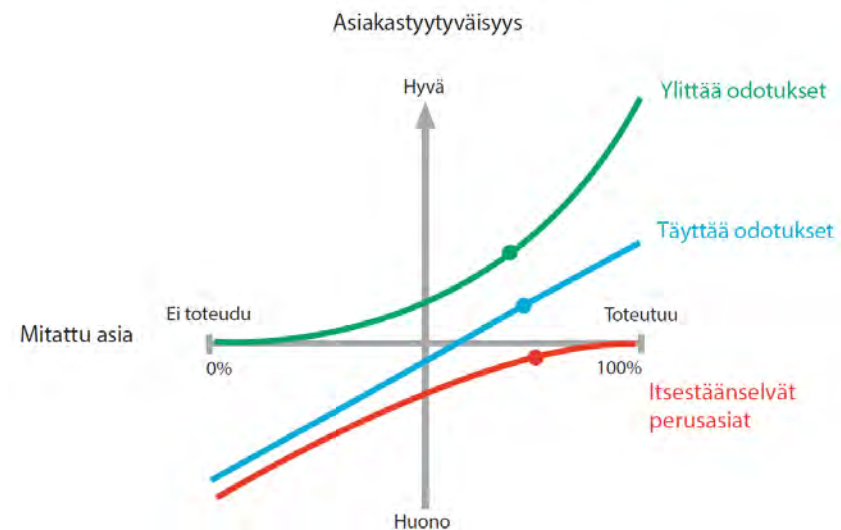
(Kesti 2010).

Lisäaineistoa

Työelämän laadulla on yhteys asiakastyytyväisyyteen



Työelämän laadun indeksi kertoo paitsi organisaation suorituskyvystä, myös kyvystä palvella asiakkaita.



Korkea QWL-indeksi varmistaa asiakaspysyvyyttä, sillä asiakas valitsee mielellään palvelun, johon on erittäin tyytyväinen.

(Kano et al. 1984). (Kesti 2017b). (Kesti 2010).

Lähteet

Kaplan, R. & Andersson, S. 2004. Time-Driven Activity-Based Costing. Harvard Business Review. November 2004. [Viitattu 16.04.2021]. Saatavissa: <https://hbr.org/2004/11/time-driven-activity-based-costing>

Kano, N., Seraku, N., Takahashi, F., & Tsuji, S. 1984. Attractive quality and must-be quality. Journal of the Japanese Society for Quality Control. Vol. 14 (2), 39–48.

Kesti, M., Leinonen, J. & Syväjärvi, A. 2016. A Multidisciplinary critical approach to measure and analyze human capital productivity. Teoksessa: Russ, M. (toim). Quantitative multidisciplinary approaches in human capital and asset management. Hershey, PA: IGI Global. 1-22. [Viitattu 16.4.2021]. Saatavissa: <https://doi:10.4018/978-1-4666-9652-5>

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

Kesti, M. 2017a. Työsuojelun taloudelliset vaikutukset. 1.painos. Helsinki: Työturvallisuuskeskus TTK, Teollisuusryhmä. [Viitattu 16.4.2021]. Saatavissa: https://ttk.fi/files/6429/Tyosuojelun_taloudelliset_vaikutukset_27110.pdf

Kesti, M. 2017b. Työelämän laatuun perustuva johtaminen tuo kilpailuetua. Työn tuuli -aikakauskirja. Vol. 26(2), 48-57. [Viitattu 16.4.2021]. Saatavissa: https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli_022017-002.pdf

Kesti, M. & Syväjärvi, A. 2015. Human Capital Production Function in Strategic Management. Technology and Investment. Vol. 6(1), 12-21. [Viitattu 16.4.2021]. Saatavissa: <https://doi:10.4236/ti.2015.61002>

Kesti, M., Syväjärvi, A., Stenvall, J. & Rivera M. A. 2011. Human capital scenario analysis as an organizational intelligence tool for performance management. International Research Journal Problems and Perspectives in Management. Vol. 9(1), 46-58.

Savusalo, T. 2017. Työelämän laadun merkitys työkyvyttömyyseläkkeelle siirtymisessä: QWL-indeksin yhteys työkyvyttömyyseläkeriskiin. Pro gradu-tutkielma. Lapin yliopisto, hallintotiede, Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. [Viitattu 16.4.2021]. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:ula-201706161218>

