

# HENKILÖSTÖTUOTTAVUUDEN JOHTAMINEN 2018

TUTKIMUKSEN PÄÄTULOKSET

Ossi Aura // Guy Ahonen // Tomi Hussi // Juhani Ilmarinen



# ESIPUHE

Tuottavuudesta puhutaan paljon. Myös johtamista koskevassa tutkimuksessa asia on ollut esillä. Halusimme tällä tutkimuksella selvittää miten yritysten strategiset painotukset näkyvät niiden taloudellisessa tuloksellisuudessa. Meitä kiinnosti erityisesti henkilöstöä ja sen hyvinvointia koskeva johtaminen. Hanke on sukua jo aiemmin tehdyille strategisen hyvinvoinnin ja henkilöstötuottavuuden johtamista koskevalle tutkimukselle, jossa on voitu osoittaa, että hyvä henkilöstöä koskeva johtaminen ja esimiestyö ovat sidoksissa yrityksen hyvään taloudelliseen tulokseen. Tällä kertaa siirsimme painopistettä piirun verran lähemmäs strategista päätöksentekoa.

Teimme kyselyn alle 1000 hengen yrityksille ja hyödynsimme aiemmin keräämäämme kyselyaineistoa, jotka yhdistimme yritysten kirjanpitoaineistoon. Näin saimme subjektiivisen johtamisaineiston linkitettyä objektiiviseen kirjanpitoaineistoon. Tuloksena oli sekä aikaisempaa kokonaisvaltaisempi kysely että henkilöstötuottavuuden taloudellisen arvon analyysi. Kyselyssä kartoitimme aikaisempien johtamiskäytänteiden lisäksi osaamisen johtamisen toimintatapoja. Annoimme tutkimukselle nimen Henkilöstötuottavuuden johtaminen 2018. Katsomme nimen kuvaavan hyvin tämän raportin sisältöä

Tutkimuksen tekemisen on mahdollistanut Työsuojelurahastolta saamamme tutkimusapurahan, josta haluamme rahastoa kiittää. Tilinpäätöstiedot olemme saaneet Bisnode Finland Oy:ltä sovitusmuodossa. Kiitämme Bisnode Finland Oy:tä hyvästä yhteistyöstä. Haluamme myös kiittää niitä yrityksiä, jotka ovat nähneet vaivaa vastatessaan kysymyksiimme. Erityisesti haluamme kiittää seuraavia toimitusjohtajia heidän panostuksestaan strategisia painotuksia koskevan kysymyssarjan testaamisessa: Tomi Lantto Antell Oy, Jesse Peurala Fraktio Oy, Mika Katajisto PEAB Oy, Roger Snellman Snellmanin Lihanjalostus Oy, ja Peter Björk Solving Oy. Eläkevakuutusyhtiö Ilmarista kiitämme kyselytutkimuksen rahoitukseen osallistumisesta.

Olemme tehneet tutkimussarjaa pitkään samalla tiimillä, jossa yhteistyö on aina sujunut loistavasti. Päävastuun operatiivisesta toteuttamisesta, analyyseista ja raportin valmistelusta on kantanut Ossi Aura, muiden tiimin jäsenten tukiessa häntä kukin omalla kokemuksellaan. Tutkimusraportin viimeistely on ollut tiivis yhteinen ponnistus.

Tämä raportti on tiivistelmä laajan tutkimuksemme oleellisimmista tuloksista. Tämän lisäksi olemme kirjoittaneet koko tutkimusaineistoa esittelevät pdf-raportin. Molemmat raportit ovat ladattavissa osoitteesta [www.ossiaura.com/HTJ2018](http://www.ossiaura.com/HTJ2018). Raporttien lisäksi tulemme luennoimaan ja bloggaamaan tuloksista aktiivisesti. Bloggaukseen käytämme sivustoja [www.ossiaura.com/auran-faktat-blogi](http://www.ossiaura.com/auran-faktat-blogi) ja [www.bonfire.fi/artikkelit/](http://www.bonfire.fi/artikkelit/)

Helsingissä 17.12.2018

*Ossi Aura*

*Guy Ahonen*

*Tomi Hussi*

*Juhani Ilmarinen*

# SISÄLLYS

ESIPUHE .....	3
Raportissa käytetyt lyhenteet ja käsitteet .....	5
Tiivistelmä tuloksista .....	6
Suosituksat johtamiskäytänteiden kehittämiseen .....	7
<b>1</b> Tutkimuksen tavoitteet ja menetelmä .....	8
<b>2</b> Tutkimuksen päätulokset .....	9
<b>3</b> Yritysten strategiset linjaukset .....	10
<b>4</b> Johdon päätöksenteon tasolla yhteys käyttökäytännöihin .....	12
<b>5</b> Kehittämispöessien taso vaikuttaa kannattavuuteen .....	13
<b>6</b> Esiemien osaaminen ja kannattavuus .....	14
<b>7</b> Henkilöstötuottavuuden yhteys kannattavuuteen .....	15
<b>8</b> Strategisen osaamisen johtaminen tukee tulosta .....	16
<b>9</b> Johtamisen ja kannattavuuden ajallinen yhteys .....	17
<b>10</b> Henkilöstötuottavuuden tasoon vaikuttavat johtamiskäytännöt .....	18
<b>11</b> Henkilöstötuottavuuden johtamisen muutos 2009–2019 .....	19
<b>12</b> Johtamisen päätökset ja rahalliset resurssit .....	20
<b>13</b> Esiemistyön kehittyminen 2009–2018 .....	21
<b>14</b> HR-pöessien ja jatkuvan kehittämisen trendit .....	22
<b>15</b> Työhyvinvoinnin tukitoimintojen kehittyminen 2009–2018 .....	24
LÄHDELUETTELO .....	26

## TUTKIMUKSEN PÄÄTULOKSET

Henkilöstötuottavuuden johtaminen 2018  
*Aura Ossi, Ahonen Guy, Hussi Tomi ja Ilmarinen Juhani*

Ulkoasu ja taitto  
Graafinen Suunnittelu Pirjo Uusitalo-Aura

Paino PPD Oy, Lahti

ISBN 978-952-68651-2-6 (nid.)  
ISBN 978-952-68651-3-3 (PDF)

ISSN 978-952-68651

Kustantaja Ossi Aura Consulting Oy  
Työsuojelurahaston apurahan sekä Ilmarisen taloudellisella tuella.  
Helsinki 2018

## RAPORTISSA KÄYTETYJÄ LYHENTEITÄ JA KÄSITTEITÄ

LYHENNE	KÄSITE	KUVAUS
HTI	Henkilöstötuottavuusindeksi	Henkilöstön motivaatiota, osaamista ja työkykyä kuvaava indeksi
HTJI	Henkilöstötuottavuuden johtamisen indeksi	Indeksi, jonka osa-alueita ovat: strateginen perusta, johdon päätökset, esimiestyön ja HR:n prosessit, sekä työhyvinvoinnin tukiprosessit
HTA	Henkilöstötuottavuusarvo	Käyttökateen ja henkilöstökulujen summan prosentteina henkilöstökuluista
KK	Käyttökate	Yrityksen liiketoiminnan tulos ennen poistoja ja rahoituseriä
KK%	Käyttökateprosentti	Käyttökate suhteessa liikevaihtoon
	Johtamiskäytänteiden taso	Kuvaa yleisellä tasolla HTJI:n eri osa-alueiden tasoa
	HR- ja kehittämisprosessit	HR-prosesseista rekrytointi, perehdytys, työn ja perheen yhteensovittaminen, tasa-arvo-ohjelma ja palkitsemisjärjestelmät, sekä jatkuvan parantamisen ja työurien jatkamisen prosessit
	Esimiestoiminnan taso	Esimiesten vastuu henkilöstötuottavuuden kehittämisessä, esimiesten motivaatiot, osaaminen ja ajankäyttöä työhyvinvoinnin edistämiseksi sekä työurien pidentäminen esimiestyön avulla
	Osaamisen kehittämisen toimintatavat	Yleisen ja strategisen osaamisen kartoitukset, ammatillinen jatko- ja täydennyskoulutus, työssä oppiminen, työnkiertojärjestelmä, sekä Talent Management -ohjelman aktiivisuus
	Strateginen työhyvinvointipainotus	Työhyvinvoinnin huomioonottaminen johdon strategiatyössä, esimiesten koulutuksessa, jatko- ja täydennyskoulutuksessa, kehityskeskusteluissa, työkuormituksen hallinnassa sekä ikäjohtamisessa
	Jatkuva kehittämisen tasoluokat	Työsuhde- ja henkilöstöasioiden, työhön ja työn kehittämiseen, työkykyyn, sekä osaamisen kehittämiseen ja jakamiseen liittyvien asioiden kehittämisen taso
	Työhyvinvoinnin tukitoiminnot	Työterveyshuolto, työsuojelun, terveellisten elämäntapojen edistäminen, sekä henkilöstöetujen (liikunta-, kulttuuri- ja ravintoetu) edistäminen
	Työterveyshuoltotoiminta	Työpaikkaselvitykset, osatyökykyisten hallinta, terveyden edistäminen, poissaoloseuranta, työhönpaluun tuki
	Työsuojelutoiminta	Ergonomia, tapaturmien määrän ja syiden hallinta

# TIIVISTELMÄ TULOKSISTA

1

## JOHDON STRATEGISET LINJAUKSET

Liiketoimintastrategian linjauksissa priorisoituivat tärkeimmiksi asiakasvaatimuksiin vastaaminen, taloudellinen kilpailukyky ja kolmantena henkilöstöön ja sen suorituskyky. Henkilöstön johtamisessa korostuivat osaaminen, ilmapiiri ja osallistava johtaminen.

Yrityksen uudistumishakuisuudella oli yhteys henkilöstötuottavuuden johtamisen kokonaisuuteen. Strategiset painotukset korreloivat myönteisesti mm. johdon strategiatyön työhyvinvointipainotukseen. Kokonaisuudessaan ei kuitenkaan voitu havaita selkeää linkkiä strategisten linjausten ja henkilöstötuottavuuden johtamisen välille. Henkilöstötuottavuuden analysointiin ja kehittämiseen osana strategiatyötä tulee panostaa selkeästi nykyistä enemmän.

2

## JOHTAMISKÄYTÄNTEIDEN YHTEYDET KANNATTAVUUTEEN JA HENKILÖSTÖTUOTTAVUUSARVOON

Tämän tutkimuksen tärkein löydös oli johtamisen selkeä yhteys yritysten kannattavuuteen ja henkilöstötuottavuusarvoon. Hyvien ja huonojen johtamiskäytänteiden yritysten ero oli 5–8 %-yksikön luokkaa, joka on erittäin suuri ero. Hyvään johtamiseen kannattaa panostaa.

3

## HENKILÖSTÖTUOTTAVUUS

Henkilöstötuottavuuden taso vaihteli paljon eri toimialojen välillä. Yllättävää oli se, että henkilöstötuottavuusindeksi, HTI oli isoissa yrityksissä alhaisempi kuin pienemmissä. Johdon ja HR:n prosessien aktiivisuus sekä esimiesten osaaminen työhyvinvoinnin edistämässä korreloivat positiivisesti HTI:n kanssa.

Heikko HTI oli yhteydessä heikkoon kannattavuuteen ja hyvä kannattavuuden taso saavutettiin jo HTI:n keskitason yrityksissä. Tulos kuvastanee sitä, että yritysten liiketoimintaprosesseilla ei kyetty lunastamaan kaikkea henkilöstötuottavuuden potentiaalia.

4

## JOHTAMISKÄYTÄNTEIDEN TRENDIT 2009–2018

Tutkimus tarjosi mahdollisuuden johtamiskäytänteiden seurantaan alle 1000 henkilön yrityksissä. Kokonaisuus, HTJI, oli kehittynyt hieman. HTJI:n osa-alueista tilastollisesti merkitsevästi oli kehittynyt johdon prosessit. Kehitystä oli myös useissa HR:n prosesseissa, mutta varsin monilla osa-alueilla oltiin vuoden 2016 tasolla.

# SUOSITUKSET JOHTAMISKÄYTÄNTEIDEN KEHITTÄMISEEN

Vuonna 2016 lanseerattu johtamisen ketju (Aura ym 2016) tarjoaa viitekehysten suositusten tekemiseen.



Kuva 1. Johtamisen ketju

**1** Tulosten mukaan liiketoimintastrategian ja johtamiskäytänteiden yhteys oli melko heikko. Vuonna 2018 vain 14% yrityksistä otti työhyvinvoinnin huomioon ”paljon” johdon strategiatyössä. Tätä osuutta tulee ehdottomasti kasvattaa, johdon strategiatyö on oikea paikka henkilöstön kehittämisen linjaamiseen osana liiketoiminnan tavoitteita.

**2** Ihmisten johtamisen peruspäätökset (toiminnan sisällöt, tavoitteet, vastuut, mittarit) linjaavat pitkälti sekä esimiestyön että kehittämisprosessien laatua. Suosittelemme, että henkilöstön kyvykkyyksien tavoitteet ja mittarit päätetään johtoryhmässä ja samalla päätetään eri toimijoiden vastuista kyvykkyyksien johtamisessa.

**3** Johtajuuden kehittäminen tulee kattaa kaikki esimiesasemassa olevat henkilöt. Esimiehiltä tulee edellyttää vastuuta henkilöstön hyvinvoinnista. Suosittelemme, että esimiesten kyvykkyyksiä tulee kehittää liiketoimintastrategian asettamisen vaatimusten mukaan järjestelmällisillä valmennuksilla, keskusteluilla oman työyhteisön kanssa ja oman esimiehen tuella osana ”johtamisen johtamista”. Kyse on hyvän johtajuuden varmistaminen jokaisella johtamisen tasolla.

**4** Henkilöstötuottavuuden kehittämisessä tulee varmistaa henkilöstön motivaation ja sitoutumisen, osaamisen sekä työkyvyn jatkuva kehittäminen. Osaamisen suhteen suosittelemme jatkuvaa asiakasreflektointia, näin varmistetaan ajantasainen osaaminen. Tuloksemme korostavat sekä johtamisen että johtajuuden tärkeyttä henkilöstötuottavuuden kehittämisessä. Suosittelemme näiden kehittämistä yhtenä kokonaisuutena, yksittäisten toimenpiteiden tehoon emme usko.

**5** Johtamiskäytänteillä oli selkeä, positiivinen yhteys kannattavuuteen ja henkilöstötuottavuusarvoon. Operatiivisessa johtamisessa suosittelemme johtamiskäytänteiden vuosittaista tarkastelua, sekä mittariston koostamista talouden, asiakaspalautteiden, johtajuuden ja henkilöstötuottavuuden mittareista. Kokonaisuuden hallinta onnistuu parhaiten laaja-alaisen mittariston avulla.

# 1. TUTKIMUKSEN TAVOITTEET JA MENETELMÄ

Tämä tutkimus on jatkoa tutkimusryhmämme vuonna 2009 alkaneeseen tutkimussarjaan (Aura ym. 2016). Vuonna 2018 syvensimme tiedonkeruuta johtamiskäytänteiden lisäksi yritysten strategiaan linjauksiin ja johtoryhmän toimintoihin. Lisäksi analysoimme strategisten linjauksien ja johtamisen yhteyksiä yritysten kannattavuuteen käyttökatteiden muodossa. Tutkimuksen kohderyhmä oli yksityisen sektorin viisi toimialaa. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää miten yritysten johtamisen strategiset painopisteet vaikuttavat sen tuloksellisuuteen. Pyrkimyksemme oli erityisesti selvittää strategisen henkilöstöorientaation vaikutus henkilöstötuottavuuden johtamiseen ja sitä kautta tuloksellisuuteen.

Tutkimuksen kohderyhmä valittiin satunnaisotannalla viiden toimialan (teollisuus, rakentaminen, kauppa, kuljetus ja logistiikka, sekä liike-elämän palvelut) 20 – 1000 henkilöä työllistäviä yrityksistä. Ylärajaan päädyttiin, kun haluttiin analysoida yrityksen johtamisen ja kannattavuuden yhteyttä; isoissa konserneissa yhden yksikön tai pääkonttorin johtamiskäytänteet eivät välttämättä kuvaa koko konsernin toimintatapoja, sama pätee myös tuloslaskelmassa, erityisesti globaalien yritysten suhteen. Julkinen sektori jätettiin pois, koska haluttiin analysoida johtamisen yhteyttä kannattavuuteen.

Tutkimuksen kohderyhmäksi muodostui taulukon 1 esittämä määrä yrityksiä. Vuonna 2018 tutkimuskyselyyn vastaajia oli hieman vähemmän kuin aikaisempina vuosina. Tämä heikentää hieman seurannan luotettavuutta, mutta johtamisen ja taloudellisen suorituskyvyn välisen yhteyden analyysiin sillä ei ole merkitystä.

**Taulukko 1.** Tutkimuksen kohderyhmä, yritysten lukumäärä eri kokoluokissa vuosina 2009–2018.

	2009	2010	2011	2012	2014	2016	2018	YHT.
Alle 50	118	105	104	76	87	100	72	662
50–249	58	99	100	69	73	92	48	539
Yli 250	55	68	44	55	49	52	46	369
Yhteensä	229	268	248	200	208	243	166	1570

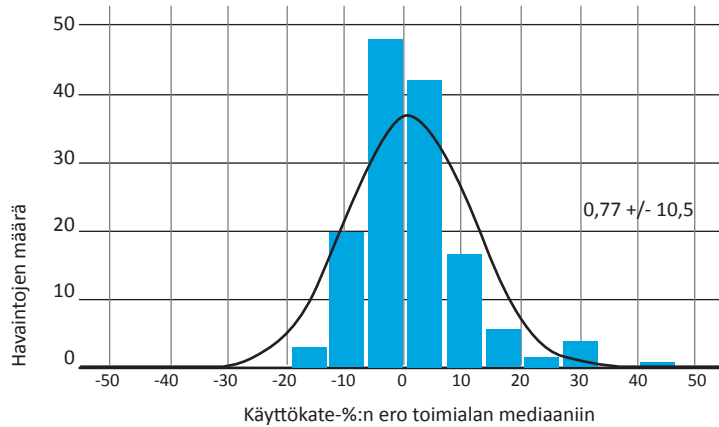
Johtamisen käytänteet kartoitettiin ja analysoitiin vuosien 2009–2016 mukaan (Aura ym 2016). Johtamisen kokonaisuutta kuvaavaan henkilöstötuottavuuden johtamisen indeksiin, HTJI kuului neljä osa-aluetta: strateginen perusta, johdon päätökset, esimiestyön ja HR:n prosessit, sekä työhyvinvoinnin tukiprosessit. Tässä tutkimuksessa kartoitettiin myös yritysten strategisia linjauksia ja osaamisen kehittämisen prosesseja.

Strategiset linjaukset koskivat henkilöstöasioiden roolia johtamisessa yleensä ja johtoryhmätyöskentelyssä, uudistushakuisuutta, kasvuhakuisuutta, toiminnan päätavoitteita ja johtamisen pääsuuntaa (top down vs. bottom up). Strategiakysymykset testattiin 15 toimitusjohtajan henkilökohtaisissa haastatteluisissa, jotka on kuvattu tutkimuksen internetraportissa ([www.ossiaura.com/HTJ2018](http://www.ossiaura.com/HTJ2018)).

Yritysten tilinpäätöstiedoista laskettiin kannattavuuden (käyttökate) ja henkilöstötuottavuuden arvot. Käyttökate lasketaan vähentämällä liikevaihdosta materiaalit, palvelut ja henkilöstökulut. Näin saatu käyttökate (€) suhteutettiin liikevaihtoon, jolloin saatiin käyttökateprosentti. Lopullisissa analyyseissä toimialojen väliset erot huomioitiin vertaamalla jokaisen yrityksen käyttökateprosenttia sen toimialan yritysten käyttökateprosentin mediaaniin. Kuva 2 esittää laskettujen käyttökateprosenttien erot tutkimuksen kohdeyrityksissä.



Henkilöstötuottavuusarvo (HTA) lasketaan käyttökateen ja henkilöstökulujen summana prosentteina henkilöstökuluista (Aura ym 2015). HTA on työn tuottavuuden indikaattori, silloin kuin työn tuottavuuden mittausta perustuu tilinpäätösaineistoon. Jokainen työn tuottavuuden parantamisesta syntyvä lisäeuro tai säästö näkyy siis vastavana käyttökateen lisäyksenä. HTA myös tasaa yritysten eri palkkatasojen eroja samalla toimialalla.



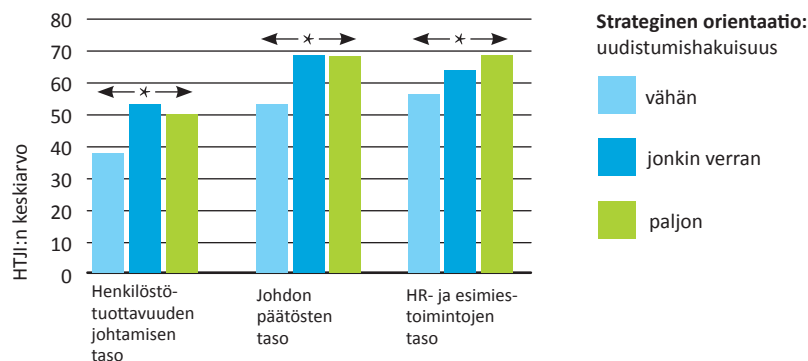
Kuva 2. Jakauma tutkimusyriyten käyttökatteiden eroista toimialan mediaaniin.

## 2. TUTKIMUKSEN PÄÄTULOKSET

### STRATEGINEN UUDISTUMISHAKUISUUS HEIJASTUU HYVÄÄN JOHTAMISEEN

Yritysjohdolta kartoitetuista strategisista linjauksista uudistumishaluisuudella oli selkeä yhteys henkilöstötuottavuuden johtamisen tasoon. Jonkin verran tai paljon uudistumiseen tähtäävä strategia oli yhteydessä parempaan kokonaisjohtamiseen ja osana sitä parempiin johdon henkilöstöä koskeviin päätöksiin ja HR- ja esimiestoiminnan tasoon. Strategista kasvua tavoittelevilla yrityksillä oli parempi kannattavuus, kuin nykytilan säilyttämiseen tähtäävillä yrityksillä. Voidaan tulkita, että kasvuun tähtääminen edellyttää hyvää taloudellista nykytilaa.

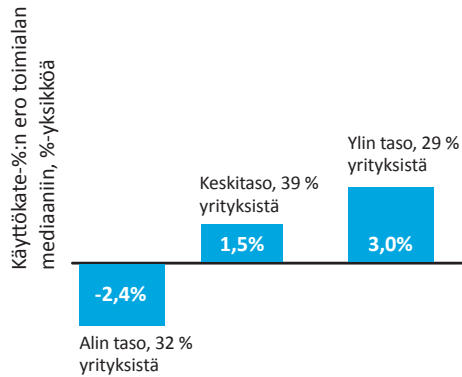
Uudistumishakuisuuden lisäksi muut strategiset linjaukset eivät korreloineet henkilöstötuottavuuden johtamisen osa-alueiden kanssa. Tästä voidaan tehdä tulkinta, jonka mukaan strategisten linjausten ja henkilöstötuottavuuden johtamisen välille ei voida havaita selkeää linkkiä.



Kuva 3. Uudistumishakuisuuden yhteys henkilöstötuottavuuden johtamiseen. Nuolet kuvaavat eron tilastollista merkittävyyttä. \* = melko merkittävä ero \*\* = merkittävä ero \*\*\* = erittäin merkittävä ero

## JOHTAMISELLA ON MERKITTÄVÄ YHTEYS KÄYTTÖKATTEeseen

Johtamisen kokonaisuutta mitattiin tässä tutkimuksessa Henkilöstötuottavuuden johtamisen indeksin, HTJI:n avulla. HTJI:n laskemisessa otetaan huomioon kaikki osa-alueet, strateginen perusta, johdon päätökset, esimiestyö ja kehittämistoiminnot, sekä työhyvinvoinnin tukitoiminnot. Kun kokonaisindeksi jaettiin keskiarvon ja -hajonnan mukaan kolmeen tasoluokkaan, löydettiin selkeä yhteys yritysten kannattavuuteen.



**Kuva 4.** Henkilöstötuottavuuden johtamisen tason yhteys yrityksen käyttökatteeseen.

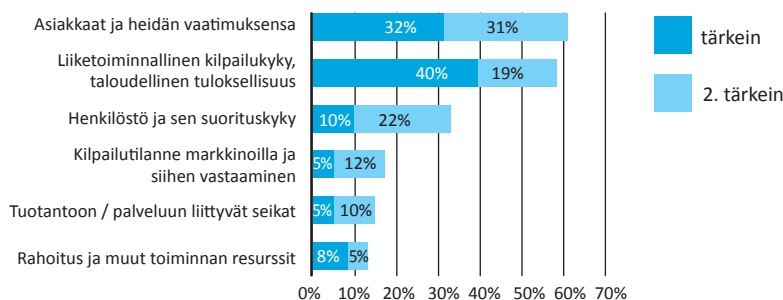
Johtamiskäytänteissä parhaat yritykset, vajaa kolmasosa yrityksistä, oli kannattavuudeltaan 3 %-yksikköä parempia, kuin muut toimialansa yritykset. Vastavasti heikoimman johtamiskolmanneksen käyttökate oli 2,4 %-yksikköä alle toimialan mediaaniin. Tulos on tilastollisesti melko merkitsevä ja tarkoittaa tutkimuksen kohderyhmän yrityksissä miljoonien eurojen eroja käyttökatteessa. Tutkimusyritysten liikevaihto oli keskimäärin 32 M€ vuodessa, jolloin 5,4 prosenttiyksikön ero tarkoitti 1,7 miljoonaa euroa. Johtamisen taso selitti siten lähes kahden miljoonan euron käyttökateen eron heikoimpien ja parhaiden välillä.

## 3. YRITYSTEN STRATEGISET LINJAUKSET

Tutkimuksessa kartoitettiin yritysten strategisia linjauksia ja siihen liittyen henkilöstöjohtamisen painoituksia. Tähän osa-alueeseen liittyvät tutkimuskysymykset validoitiin esitutkimuksessa 15 toimitusjohtajan henkilökohtaisilla haastatteluilla. Lopullisessa kyselyssä asia esitettiin näin: ”Strategiaan katsotaan usein kuuluvaksi kuusi asiakokonaisuutta. Miten yrityksessäsi nämä priorisoituvat, ts. mikä näistä on tärkein, mikä toiseksi tärkein jne.” Strategian osa-alueet ja niiden priorisointi nähdään kuvasta 5.

Kuva 5 osoittaa asiakkaiden asettamat vaatimukset tärkeimmäksi strategian osa-alueeksi. Liiketoiminnallinen kilpailukyky saavutti lähes saman osuuden, n. 60 % yrityksistä linjasi sen tärkeimmäksi tai toiseksi tärkeimmäksi strategian osa-alueeksi.

Henkilöstö ja sen suorituskyky oli kolmanneksi tärkein strategian osa-alue.



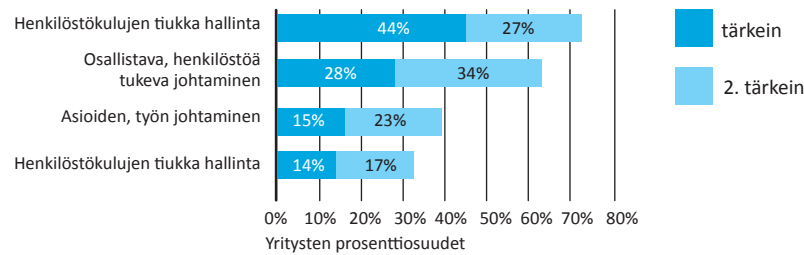
**Kuva 5.** Strategian osa-alueiden priorisointi

Toimitusjohtajien kyselyssä kartoitettiin henkilöstöjohtamisen painotuksia seuraavasti: ”Miten henkilöstöön ja sen johtamiseen liittyviä asiakokonaisuuksia priorisoidaan yrityksessäsi?” Painotusten osa-alueet ja niiden priorisointi esitetään kuvassa 6.

Henkilöstön osaaminen ja työpaikan ilmapiiri koettiin tärkeimmäksi henkilöstön johtamisen osa-alueeksi, 71 % yrityksistä priorisoi sen tärkeimmäksi tai 2. tärkeimmäksi osa-alueeksi. Toiseksi tärkein oli osallistava, henkilöstöä tukeva johtaminen. Asioiden johtaminen ja tiukka henkilöstökulujen hallinta olivat vähemmän tärkeitä.

Henkilöstön johtamisen priorisoinnin yhteydet johtamiskäytänteisiin olivat varsin loogiset. Yrityksissä, joissa painotettiin henkilöstön osaamista ja ilmapiiriä oli työhyvinvointi vahvemmin osana johdon strategiatyötä, osallistavan johtamisen painotus korosti suunnitelmallisuutta osaamisen ja työn sisällön kehittämisessä, asioiden johtamisen painotus nosti esimiesten roolia alaisten tukemisessa ja henkilöstökulujen tiukka hallinta oli yhteydessä johdon strategiatyön vähäiseen työhyvinvointipainotukseen.

Toimitusjohtajien kyselyssä kartoitettiin yritysten strategista orientaatiota. Tulosten mukaan 50 % yrityksistä oli uudistumishaluisia, 29 % tähtäsi vakauteen. Kasvuun tähtäsi 63 % yrityksistä, nykytilan säilyttämiseen 25 %; taloudellisen voiton maksimointiin tähtäsi 33 % yrityksistä, 25 % muiden arvojen saavuttamiseen. Johtajavetoisia yrityksistä oli 12 %, henkilöstöä osallistavia 50 %.

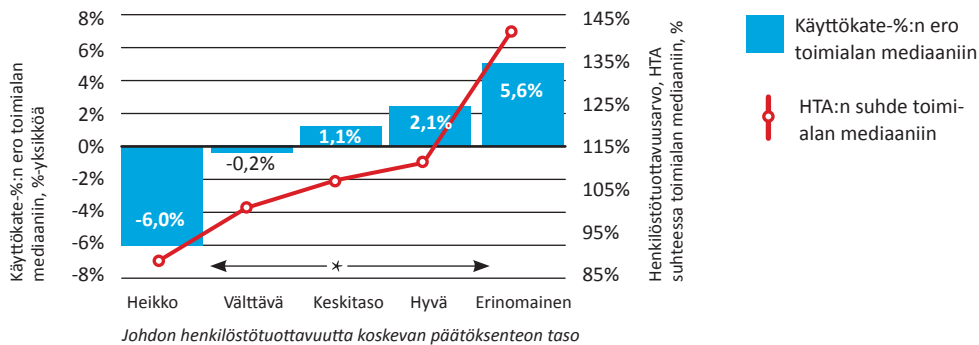


**Kuva 6.** Henkilöstön johtamiseen liittyvien asioiden priorisointi.

## 4. JOHDON PÄÄTÖKSENTEON TASOLLA YHTEYS KÄYTTÖKATTEESEEN

Kuten kuva 4 sivulla 10 esitti, oli henkilöstötuottavuuden johtamisella kokonaisuudessaan suuri merkitys yritysten kannattavuuteen. Kannattavuutta mitattiin yrityksen käyttökatteella ja sen erolla toimialan mediaanikäyttökatteeseen. Käyttökatteen lisäksi analysoimme yritysten henkilöstötuottavuusarvon, HTA:n suhteessa toimialan mediaaniin.

Johtamiskäytänteissä johdon päätökset kattavat päätökset toiminnan sisällöstä, tavoitteista ja suunnitelmasta. Lisäksi johdon päätöksiin kuuluvat työhyvinvoinnin sisällyttäminen johdon strategiatyöhön, esimiesten ja henkilöstön koulutukseen, kehityskeskusteluihin, työaikojen järjestelyihin, työkuormitukseen sekä ikäjohtamiseen. Nämä toiminnot on luokiteltu tutkimussarjassa 2009 alkaen tärkeiksi johdon prosesseiksi.



**Kuva 7.** Johdon henkilöstötuottavuutta koskevien päätösten tason yhteys yritysten kannattavuuteen sekä henkilöstötuottavuusarvoon.

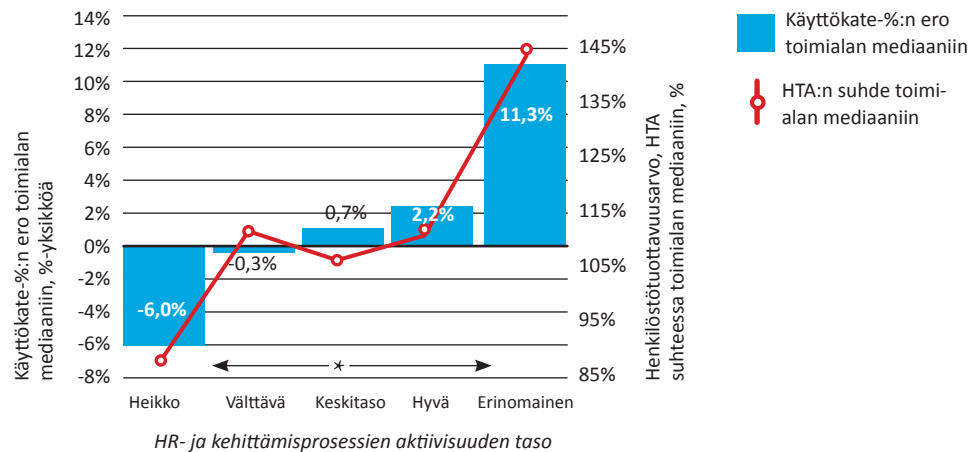
Kuva 7 osoittaa johdon päätösten selkeän yhteyden kannattavuuteen ja henkilöstötuottavuusarvoon. Johdon päätösten tasoa kuvaa hyvin se, että heikon tason yrityksistä yksikään ei ollut päättänyt tavoitteita ja vain 15 % oli päättänyt sisällön ja tehnyt suunnitelman. Hyvän tason yrityksissä vastaavat luvut olivat 94 %, 55 % ja 66 % ja erinomaisen tason yrityksissä 100 %, 92 % ja 100 %. Johdon strategiatyön työhyvinvointipainotus on toinen esimerkki johdon päätösten tasosta. Työhyvinvointi oli otettu huomioon strategiatyössä kohtalaisesti tai paljon 8 %:ssa heikon tason yrityksistä, 93 %:ssa hyvän tason yrityksistä ja kaikissa erinomaisen tason yrityksissä.

Yritysten kannattavuuden ero johdon päätösten tasojen ääripäiden välillä oli erittäin suuri, 11,6 %-yksikköä verrattuna toimialojen käyttökatteiden mediaaneihin. Sekä heikkoon että erinomaiseen johdon päätösten tasoluokkaan kuului 8 % yrityksistä. Henkilöstötuottavuusarvon (HTA) ero heikoimman ja parhaan johtamisen päätösten tasoluokan välillä oli tilastollisesti merkitsevä.

Johdon päätökset ovat erittäin tärkeä osa henkilöstötuottavuuden johtamista, ne luovat pohjan ja suunnan muulle johtamiselle. Käytännön johtamisessa voi suositella, että henkilöstötuottavuuden kokonaisuus otetaan perusteellisesti osaksi johdon strategiatyötä. Tällöin voidaan määrittää eri osa-alueiden – motivaation, osaamisen ja työkyvyn – tavoitteet, sekä linjata johtamisen ja esimiestyön suuntaviivat näitä tavoitteita tukeviksi.

## 5. KEHITTÄMISPROSESSIEN TASO VAIKUTTAA KANNATTAVUUTEEN

HR- ja kehittämisprosesseihin sisältyy HR-prosesseista rekrytointi, perehdytys, työn ja perheen yhteensovittaminen, tasa-arvo-ohjelma sekä palkitsemisjärjestelmät. Näiden lisäksi kokonaisuuteen kuuluvat jatkuvan kehittämisen malli työsuhte- ja henkilöstöasioissa, työn kehittämisessä, työkyvyn kehittämisessä, sekä osaamisen kehittämisessä ja jakamisessa. Myös työuran pidentämisen toimintojen aktiivisuus on osa HR- ja kehittämisprosesseja.



**Kuva 8.** Henkilöstön kehittämisprosessien tason yhteys käyttökatteeseen ja henkilöstötuottavuusarvoon.

Kuva 8 osoittaa HR- ja kehittämisprosessien tason yhteyden yritysten kannattavuuteen ja henkilöstötuottavuusarvoon. Ero heikoimman ja parhaimman tasoluokan välillä on käyttökatteessa peräti 17 %-yksikköä ja henkilöstötuottavuusarvossa 60 %-yksikköä. Käyttökatteiden ero on tilastollisesti melko merkitsevä, henkilöstötuottavuusarvojen ero on tilastollisesti erittäin merkitsevä.

HR- ja kehittämisprosessien tasoja voidaan konkretisoida taulukon 1. avulla.

**Taulukko 2.** Tiettyjen HR- ja ikäjohtamisprosessien aktiivisuus HR- ja kehittämisprosessien tasoluokissa, %-luvut kuvaavat eri luokkiin kuuluvien yritysten %-osuuksia.

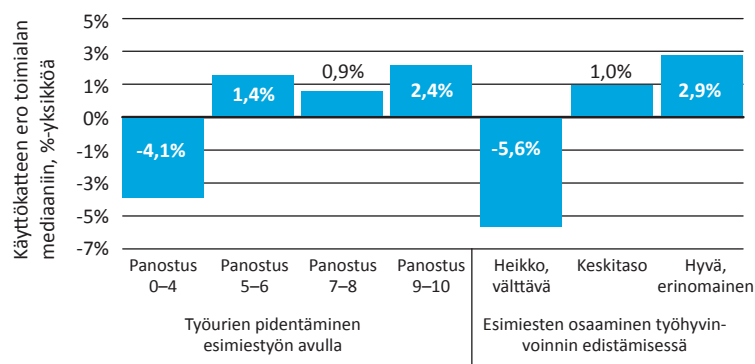
		Heikko	Välttävä	Keskitaso	Hyvä	Erinomainen
Työhyvinvoinnin huomioon ottaminen "paljon"	Rekrytoinnissa	0%	4%	3%	25%	71%
	Perehdytyksessä	0%	4%	11%	50%	100%
	Työn ja perheen yhteensovittamisessa	13%	12%	10%	67%	86%
Ikäjohtamisessa toteutuu "melkein aina" tai "täysin"	Eri-ikäisten yhteistyön edistäminen	25%	32%	55%	79%	71%
	Yksilöllisten työjärjestelyjen toteutus	6%	20%	48%	77%	86%
	Kokemustiedon siirtäminen eri ikäisten välillä	13%	32%	55%	73%	71%

Taulukko 2 antaa hyvän ohjeistuksen kannattavuuden kehittämiseksi. Liitetään työhyvinvointi vahvasti osaksi rekrytointia, perehdytystä ja työn ja perheen yhteensovittamista. Varmistetaan ikäjohtamisen kriittisten prosessien aktiivisuus läpi organisaation. Nämä toimintatavat varmistavat osaltaan taloudellisen suorituskyvyn kehittymisen

## 6. ESIMIESTEN OSAAMINEN JA KANNATTAVUUS

Tutkimuksessa kartoitettiin esimiestoimintaa kolmella eri kysymyssarjalla. Ensimmäinen kartoitti esimiehille päätettyä vastuuta henkilöstötuottavuuden kehittämisessä, toinen esimiesten motivaatiota, osaamista ja ajankäyttöä työhyvinvoinnin edistämässä ja kolmas työurien pidentämistä esimiestyön avulla. Näistä ensimmäinen oli vahvasti yrityskokoon sidottu, pienistä alle 50 henkilön yrityksistä 23 % oli päättänyt esimiesvastuun, keskisuurissa (50-250 henkilöä) osuus oli 44 % ja isoissa (250-1000 henkilöä) vastaavasti 59 %.

Esimiestoiminnan kehittäminen osana työurien pidentämistä oli yhteydessä kannattavuuteen siten, että vähäinen aktiivisuus oli yhteydessä 4 %-yksikköä toimialaa alempaan käyttökatteeseen. Muilla panostuksen tasoille käyttökatte oli 0,9 – 2,4 %-yksikköä toimialaa korkeampi.

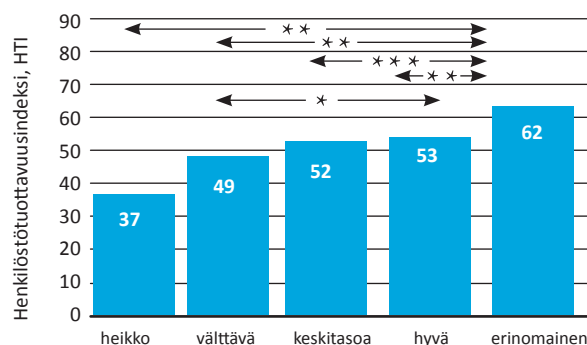


**Kuva 9.** Esimiestoiminnan yhteys kannattavuuteen; panostus työurien pidentämiseen esimiestyön kehittämisen avulla (vasemmalla) ja esimiesten osaaminen työhyvinvoinnin edistämässä (oikealla).

Esimiesten osaaminen työhyvinvoinnin edistämässä selitti yritysten kannattavuutta. Niissä yrityksissä, joissa esimiesten osaaminen arvioitiin heikoksi tai välttäväksi (13 % yrityksistä), käyttökatte oli 5,6 %-yksikköä alle toimialan mediaanin. Hyvään ja erinomaiseen tasoluokkaan kuuluvissa yrityksissä (37 % yrityksistä) käyttökatte oli 2,9 %-yksikköä yli toimialan keskitason.

Esimiesten työhyvinvointiosaamisella oli kannattavuuden ohella selkeä yhteys henkilöstötuottavuusindeksiin, HTI:hin (Aura, ym 2015). HTI koostuu osaamisen, motivaation ja työkyvyn tulona ja selittää yritysten välillä (Aura ym 2015) ja yrityksen sisällä (Aura ym 2018) henkilöstötuottavuusarvon, HTA:n tasoa.

Kuva 10 osoittaa, että esimiesosaamisen ääripäissä sen yhteys HTI:hin olivat todella suuret, mutta ero välttävän ja hyvän esimiesosaamisen välillä on myös tilastollisesti melko merkitsevä.



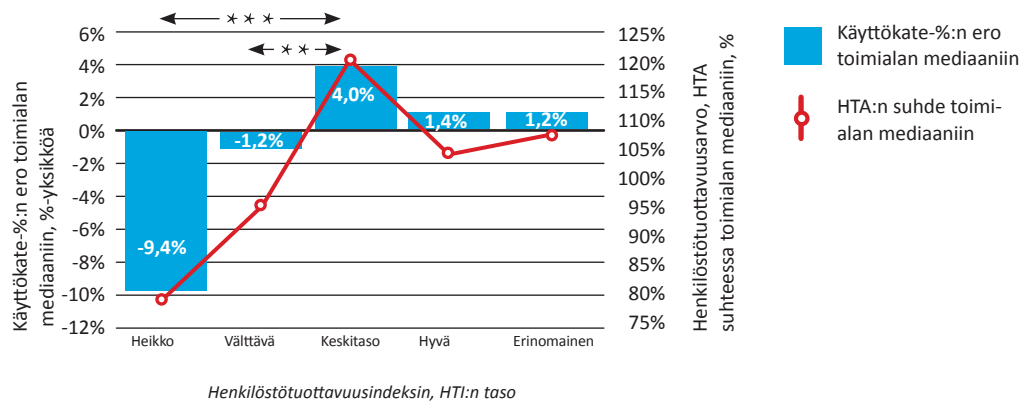
**Kuva 10.** Esimiesten osaaminen työhyvinvoinnin edistämässä

## 7. HENKILÖSTÖTUOTTAVUUDEN YHTEYS KANNATTAVUUTEEN

Olemme aikaisemmissa tutkimuksissamme (Aura ym 2015, Aura ym 2018) analysoineet henkilöstötuottavuusindeksin, HTI:n ja käyttökatteiden yhteyttä henkilöstökyselyillä kerättyjen aineistojen avulla. Tällöin 60-80 % henkilöstöstä on vastannut laajaan henkilöstökyselyyn, jonka vastausten pohjalta on laskettu HTI jokaiselle vastaajalle ja niiden keskiarvoina yrityksille tai yritysten yksiköille. Liiketoiminnan taloudellista suorituskykyä olemme mitanneet henkilöstötuottavuusarvon, HTA:n avulla.

Näissä tutkimuksissa olemme todentaneet positiivisen korrelaation HTI:n ja HTA:n välille sekä rakennus- alalla (Aura ym 2015) että sosiaalialalla (Aura ym 2018). Arjessa yhtiöiden seuranta tutkimuksessa (Aura ym 2018) havaittiin lisäksi se, että HTI:n yhteys HTA:hon vahvistui kahden vuoden aikana; henkilöstön kasvanut potentiaali voitiin hyödyntää liiketoiminnassa aikaisempaa paremmin.

Tässä tutkimuksessa HTI laskettiin yritystason tunnuslukujen avulla, kuten kappaleessa 10 (taulukko 3 sivulla 18) esitetään. Näin lasketun HTI:n keskiarvot ja jakaumat olivat hyvin samanlaiset, kuin mitä henkilöstökyselyn kautta on laskettu (Aura ym 2015).



**Kuva 11.** Henkilöstötuottavuusindeksin tason yhteys käyttökatteeseen ja henkilöstötuottavuusarvoon.

Kuvan 11 esittämä tulos on erittäin mielenkiintoinen. Tulos osoittaa toisaalta, että heikko ja välttävä henkilöstötuottavuuden taso on yhteydessä heikkoon kannattavuuteen. Tämä on linjassa aikaisempien tutkimustemme kanssa. Toisaalta tulos osoittaa, että hyvä kannattavuus saavutetaan jo keskitason henkilöstötuottavuudella. Keskitason HTI:n yrityksissä käyttökate oli 4,0 %-yksikköä yli toimialan mediaanin, kun luku hyvän ja erinomaisen HTI:n yrityksissä oli 1,3 %-yksikön luokkaa. Keskitason yritysten kannattavuus oli tilastollisesti merkitsevästi korkeampi, kuin välttävän ja heikon tason yrityksillä oli. Ero keskitason ja hyvän / erinomaisen tason välillä ei ollut tilastollisesti merkitsevä.

Tulosten tulkinta on kaksijakoinen. Toisaalta voidaan tulkita, että keskitason henkilöstötuottavuus on todella riittävä hyvän kannattavuuden saavuttamiseksi. Toisaalta voidaan arvioida, että yritysten liiketoiminnan prosessit eivät ole niin tehokkaita, että yritykset pystyisivät hyödyntämään henkilöstötuottavuuden potentiaalin täysipainoisesti kannattavuuden kasvattamiseksi.

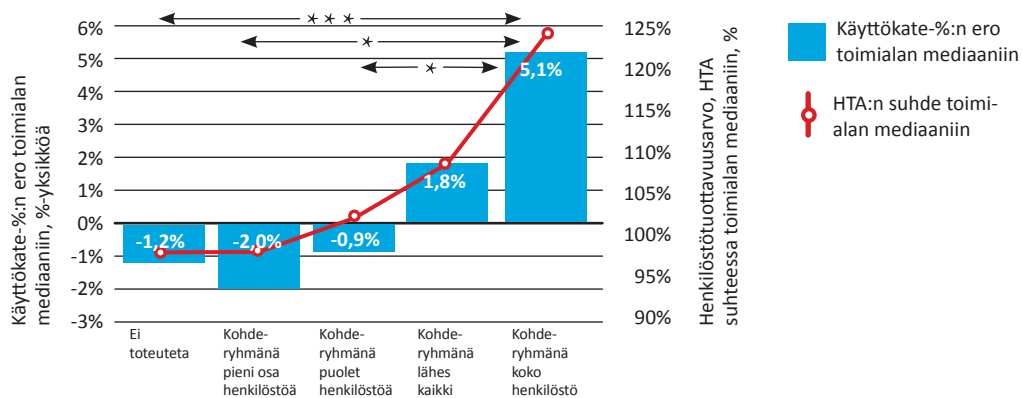
Yksi mahdollinen selitys tulokselle on esimiestyön aktiivisuus. Keskitason HTI-yrityksissä esimiehien rooli oli vahvempi, kuin muiden tasoluokkien yrityksissä. Keskitason yrityksistä puolet oli päättänyt antaa esimiehille roolin henkilöstön tukemisessa, kun muilla tasoilla osuus oli kolmannes. Tämä osaltaan heijastuu parempana kannattavuutena.

## 8. STRATEGISEN OSAAMISEN JOHTAMINEN TUKEE TULOSTA

Tutkimussarjassamme (Strategisen hyvinvoinnin johtaminen 2009-2016, Aura ym, 2016) on kartoitettu osaamista tavoitteiden, vastuiden ja suunnitelmien osalta. Tässä tutkimuksessa osaamisen kehittämisen toimintatapoja kartoitettiin kuuden kysymyksen sarjalla. Kysymykset kattoivat yleisen ja strategisen osaamisen kartoitukset, ammatillisen jatko- ja täydennyskoulutuksen, työssä oppimisen, työnkiertojärjestelmän, sekä Talent Management -ohjelman aktiivisuuden.

Osaamisen kehittämisen toiminnot korreloivat vahvasti henkilöstötuottavuuden johtamisen kokonaisuuden, erityisesti johdon päätösten ja toimintojen kanssa. Esimerkiksi tavoitteen päättäminen henkilöstötuottavuuden johtamiselle nostaa osaamisen kehittämisen toimintatapoja 21 %:lla, kun mittarina on kuuden kysymyksen kokonaisaktiivisuuden mukaan laskettu indeksi. Yksittäisistä kysymyksistä tavoitepäättös vaikutti strategisen osaamisen kartoittamisen ja Talent Management ohjelman aktiivisuuteen.

Erittäin mielenkiintoista oli havaita, että osaamisen kehittäminen ei korostunut yrityskokoon kasvaessa. Itse asiassa osaamisen kehittäminen oli aktiivisinta keskisuurissa yrityksissä. Toimialoista aktiivisimmat olivat teollisuus ja kuljetus, jossa aktiivisuutta selitti pitkälti lakisääteiset koulutukset. Passiivisinta osaamisen kehittäminen oli liike-elämän palveluissa ja rakentamisen toimialalla. Liike-elämän palveluissa passiivisuuteen vaikutti vähäinen jatko- ja täydennyskoulutus ja erityisen vähäinen työnkierto, rakentamisessa korostui työssä oppiminen, muuten ala oli varsin passiivinen.



Osaamiskartoitukset yrityksen strategisten tavoitteiden vaatiman osaamisen suhteen

**Kuva 12.** Strategisen osaamisen kartoittamisen yhteys kannattavuuteen ja henkilöstötuottavuusarvoon.

Kuvassa 12 esitetään strategisen osaamisen kartoitusten laajuuden yhteys yritysten taloudelliseen suori-tuskyykyyn. Kun strategien vaatima osaaminen kartoitetaan koko henkilöstöltä, on käyttökate 5 %-yksikköä korkeampi, kuin toimialan mediaani. Tämä on tilastollisesti merkitsevästi korkeampi kuin yrityksissä, jossa strategisen osaamisen kartoittamisen kohderyhmänä ovat puolet, pieni osa, tai ei kukaan henkilöstöstä.

Kuvan 12 esittämä tulos saatiin myös osaamisenkehittämisen kokonaistasoluokkien suhteen; alimman ja ylimmän tason yritysten kannattavuuden ja henkilöstötuottavuuden ero oli tilastollisesti erittäin merkitsevä. Käyttökatteet olivat alimmalla tasolla 3,1 %-yksikköä alle ja ylimmällä tasolla 3,8 %-yksikköä yli toimialan mediaanista.



## 9. JOHTAMISEN JA KANNATTAVUUDEN AJALLINEN YHTEYS

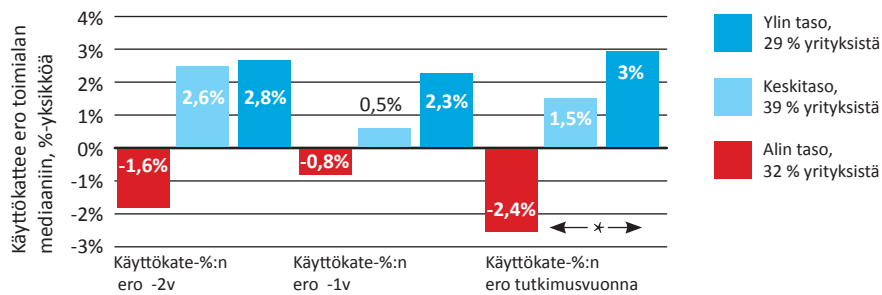
Tutkimuksessa analysoitiin yritysten kannattavuus vuosilta 2015-2017, joista viimeinen edustaa johtamiskäytänteiden ajankohtaa ja kaksi ensimmäistä sitä edeltäviä vuosia. Aineisto antaa siis mahdollisuuden kannattavuuden ja johtamisen ajallisen yhteyden analysoimiseen.

Aalto-yliopiston kanssa tekemässämme tutkimuksessa (Aura, Ahonen, Kuosmanen, Eskelinen 2018) analysoimme johtamisen ja kannattavuuden ajallista yhteyttä teollisuuden toimialan yritysten vuosien 2008-2016 johtamis- ja talousdatan pohjalta. Tulosten mukaan hyvä tuottavuus ja kannattavuus osin edelsi hyvää johtamista, osin hyvä johtaminen heijastui hyviin talouslukuihin tutkimusvuoden jälkeen. Johtamisen positiivinen vaikutus sekä tuottavuuteen että kannattavuuteen kesti kaksi vuotta.

Tämän tutkimuksen tulokset olivat varsin selkeät, hyvä taloudellinen tilanne ennusti hyvää johtamista, kun tarkastelun ajanjakso oli kaksi vuotta ennen johtamiskäytänteiden kartoittamista. Kuva 13 esittää tulokset henkilöstötuottavuuden johtamisen kokonaisuuden osalta.

Kuvan 13 tulkinta on selkeä, hyvän johtamisen yrityksissä käyttökate oli 2–3 %-yksikköä yli toimialan mediaanin tutkimusvuoden lisäksi kahtena edeltävänä vuotena. Vastaavasti huonon johtamisen yrityksissä käyttökate oli alle toimialan mediaanin tutkimusvuoden ohella kahtena edellisenä vuotena.

Tutkimuksen kohderyhmänä olleet yritykset olivat kannattavuudeltaan varsin vakaita. Vakautta kuvaa se, että vain n. 12% yrityksistä siirtyi vuosittain alle tai yli toimialan käyttökateen mediaanitason.



**Kuva 13.** Yritysten kannattavuus tutkimusvuonna ja sitä edeltävinä vuosina henkilöstötuottavuuden johtamisen indeksin tasoluokkien mukaan.

Tämän tutkimuksen tulokset olivat varsin selkeät, hyvä taloudellinen tilanne ennusti hyvää johtamista, kun tarkastelun ajanjakso oli kaksi vuotta ennen johtamiskäytänteiden kartoittamista. Kuva 13 esittää tulokset henkilöstötuottavuuden johtamisen kokonaisuuden osalta.

Kuvan 13 tulkinta on selkeä; hyvän johtamisen yrityksissä käyttökate oli 2–3 %-yksikköä yli toimialan mediaanin tutkimusvuoden lisäksi kahtena edeltävänä vuotena. Vastaavasti huonon johtamisen yrityksissä käyttökate oli alle toimialan mediaanin tutkimusvuoden ohella kahtena edellisenä vuotena.

Tutkimuksen kohderyhmänä olleet yritykset olivat kannattavuudeltaan varsin vakaita. Vakautta kuvaa se, että vain n. 12% yrityksistä siirtyi vuosittain alle tai yli toimialan käyttökateen mediaanitason.

# 10. HENKILÖSTÖTUOTTAVUUDEN TASOON VAIKUTTAVAT JOHTAMISKÄYTÄNTEET

Kuten jo kappaleessa 6 todettiin, henkilöstötuottavuusindeksi HTI koostuu osaamisen, motivaation ja työkyvyn tulona. Lisäksi kappaleessa 7 esitimme HTI:n tason yhteyden kannattavuuteen ja henkilöstötuottavuusarvoon.

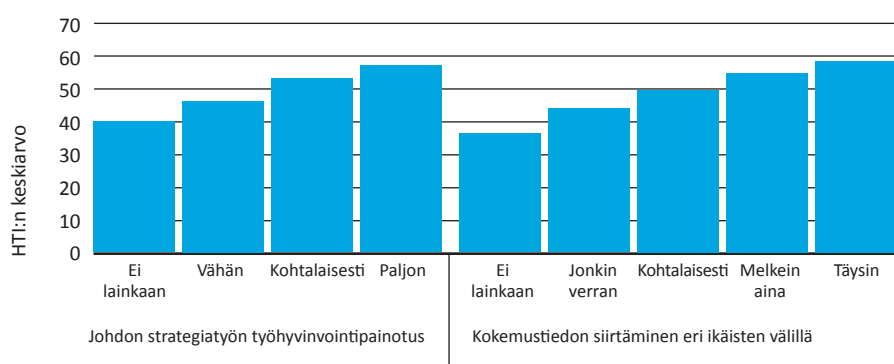
**Taulukko 3.** Henkilöstötuottavuusindeksin, HTI:n ja sen osa-alueiden keskiarvot eri kokoluokissa ja toimialoilla.

		HTI	Motivaatio	Osaaminen	Työkyky
Kokoluokka	Alle 50	52,6	3,9	4,1	4,1
	50–249	52,3	3,9	4,1	4,0
	250–1000	50,6	3,7	4,0	3,8
Toimiala	Teollisuus	49,9	3,6	3,8	3,9
	Logistiikka ja kuljetus	51,1	3,7	4,1	3,8
	Kauppa	51,6	3,9	4,0	3,9
	Rakentaminen	52,6	3,9	4,2	4,1
	Liike-elämän palvelut	55,2	4,2	4,4	4,3

Taulukko 3 koostaa tulokset HTI:sta ja sen osa-alueista yritysten eri kokoluokissa ja toimialoilla. HTI oli alhaisin isoissa yrityksissä, joissa motivaatio, osaaminen ja työkyky olivat tasaisesti alhaisempia kuin pienissä ja keskisuurissa yrityksissä. Toimialoista alhaisin HTI oli teollisuudessa, 50 ja korkein liike-elämän palveluissa, 55. Ero näiden toimialojen välillä syntyi pääosin motivaation ja osaamisen eroista.

Aikaisempien tutkimusten ja tämänkin tutkimuksen mukaan (kuva 11 sivulla 15) esimiestyöllä on suuri vaikutus HTI:n tasoon. Arjessa yhtiöiden seurantatutkimuksessa havaittiin myös koetun esimiestyön muutoksen heijastuvat HTI:n muutokseen (Aura ym 2018, sivut 9–10).

Tämä tutkimus antoi mahdollisuuden johtamiskäytänteiden ja HTI:n yhteyksien analysoimiseen. Johdon ja HR:n kehittämissuunnitelmien taso heijastui vahvasti HTI:n tasoon.



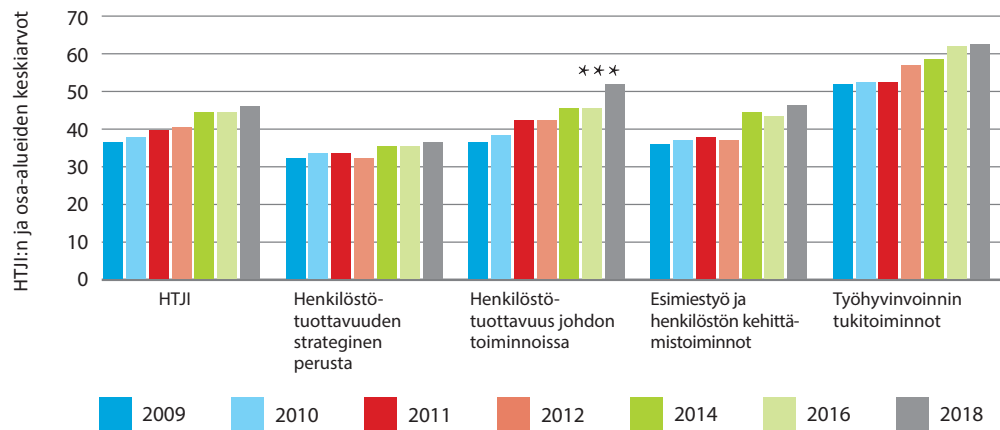
**Kuva 14.** Johtamiskäytänteiden vaikutus henkilöstötuottavuusindeksin, HTI:n tasoon.

Johdon strategiatyön työhyvinvointipainotuksella oli tilastollisesti merkitsevä vaikutus HTI:n tasoon. Myös useiden HR-prosessien ja ikäjohtamisen käytänteiden aktiivisuus heijastui HTI:n tasoon. Mitä aktiivisempaa on kokemustiedon siirtäminen eri ikäisten välillä, sitä korkeampi on HTI.

# 11. HENKILÖSTÖTUOTTAVUUDEN JOHTAMISEN MUUTOS 2009–2018

Tutkimussarjamme vuodesta 2009 alkaen tarjoaa mahdollisuuden johtamisen trendien analysoimiseen. Analyysissa on mukana tämän tutkimuksen kohderyhmä, siis viiden toimialan alle 1000 henkilöä työllistävät yritykset. Valtio- ja kuntatyönantajien sekä yli 1000 henkilön yritysten seuranta on analysoitu vuosina 2009-2016 ja esitetty vuoden 2016 tutkimusraportissamme Aura ym. 2016.

Kuva 15 osoittaa henkilöstötuottavuuden johtamisen kehittyneen tasaisesti vuodesta 2009 alkaen. Kuvasta nähdään myös henkilöstötuottavuuden johtamisen eri osa-alueiden tasoerot – työhyvinvoinnin tukitoimintojen taso on muita osa-alueita parempi.



**Kuva 15.** Henkilöstötuottavuuden johtamisen indeksin ja sen osa-alueiden pistekeskiarvot 2009–2018.

Kuvan 15 tulokset ovat hieman alhaisempia, kuin vuonna 2016 raportoidut johtuen toisaalta isojen organisaatioiden (yli 1000 henkilöä) ja toisaalta valtiotyönantajan puuttumisesta. Näissä ryhmissä henkilöstötuottavuuden johtaminen on ollut muita ryhmiä paremmalla tasolla.

Henkilöstötuottavuuden johtamisen strateginen perusta on osa-alue, johon kuuluvat johtamisen vastuut ja ohjausryhmä, mittarit, raportointi ja rahallisten resurssien taso. Osa-alueen taso on pysynyt lähes samalla, melko alhaisella tasolla vuosina 2009-2018. Johtamisen vastuut ovat hyvällä tasolla, mutta muut alhaisella tasolla. Mittareissa korostuu sairauspoissaolot ja raportoinnissa puuttuvat laajat henkilöstöraportit ja -tilinpäätökset. Rahalliset resurssit ovat olleet 800–900 euron tasolla vuosittain, trendinä on ollut työterveyshuollon kustannusten kasvu, mutta koulutuspanostusten väheneminen.

Johdon toimintojen arvio on noussut 2018 yli 50 pisteen, kun se vuosina 2009-2010 oli alle 40p. Tämän positiivisen kehityksen takana on työhyvinvoinnin parempi huomioon ottaminen johdon prosesseissa, kuten kuva 16 seuraavalla sivulla esittää. Erittäin positiivinen muutos!

Esimiestyön ja henkilöstön kehittämisen kokonaisuus on kehittynyt n. 10 pisteen verran yhdeksässä vuodessa. Esimiehille päätetty vastuu henkilöstön hyvinvoinnista on kasvanut, samoin työhyvinvoinnin huomioon ottaminen HR-prosesseissa. Hälyttävää on se, että kehitys on pysähtynyt vuoden 2014 jälkeen. Työhyvinvoinnin tukitoiminnot ovat olleet koko ajan paras HTJ:n osa-alue ja ne ovat kehittyneet tasaisesti vuodesta 2009 alkaen. Kuva 22 sivulla 24 osoittaa erityisesti työterveyshuollon aktiivisuuden ja kulttuurin taloudellisen tuen kasvun vuosina 2009–2018.

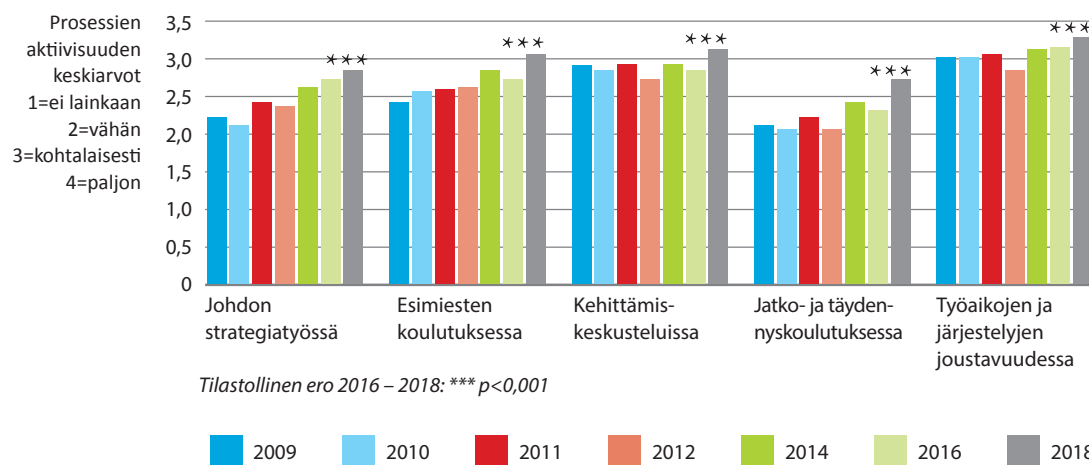
## 12. JOHTAMISEN PÄÄTÖKSET JA RAHALLISET RESURSOINNIT

Johdon päätökset henkilöstötuottavuuden johtamisessa ovat kehittyneet selkeästi vajaassa kymmenessä vuodessa. Taulukko 4 vetää yhteen tärkeimpien päätösten tehneiden yritysten osuudet tutkimussarjan alussa, vuosina 2009–2010 ja seuranta-ajan lopussa vuosina 2016–2018. Kehitys on ollut tavoitepäätöksiä lukuun ottamatta keskimäärin 10 %-yksikön luokkaa.

**Taulukko 4.** Henkilöstötuottavuuden johtamisen peruspäätösten tehneiden yritysten osuudet 2009–2010 ja 2016–2018.

	HTJ:n peruselementit - päätöksen tehneiden yritysten %-osuudet				
	SISÄLTÖ	TAVOITE	ESIMIESROOLI	SUUNNITELMA	MITTARIT
Vuosien 2009–2010 taso	34 %	27 %	31 %	24 %	40 %
Vuosien 2016–2018 taso	55 %	28 %	42 %	34 %	50 %
Muutos, %-yksikköä	20 %	1 %	11 %	10 %	11 %

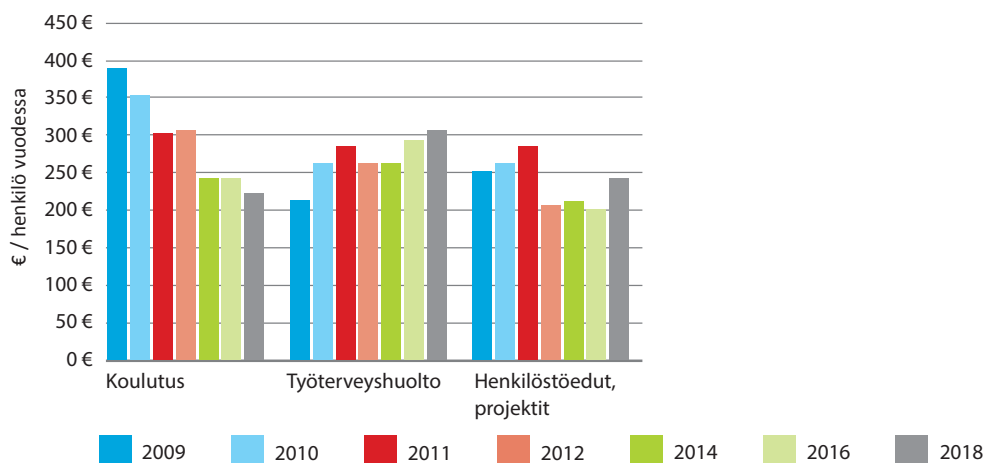
Kuva 16 osoittaa johdon prosessien työhyvinvointipainotuksen kehittyneen positiivisesti vuosina 2009–2018, erityisen suuri kehitysskaskel on otettu vuodesta 2016. Kuva osoittaa myös, että jatko- ja täydennyskoulutuksen työhyvinvointipainotuksessa on selkeästi parannettavaa.



**Kuva 16.** Työhyvinvoinnin huomioon ottaminen johdon prosesseissa vuosina 2009–2018.

Yritysten rahalliset resursoinnit henkilöstötuottavuuden kehittämiseen ovat olleet vuosittain n. 800–900€:n tasolla. Eri osa-alueista koulutusresursointien lasku on ollut tasaista, vuoden 2009 keskimäärin 380€:sta on tultu alas vuoden 2018 225€:oon. Tämä kehityssuunta on erittäin huolestuttava.

Työterveyshuollon kustannukset ovat sen sijaan nousseet hieman, tosin palvelutasokin on parantunut, kuten kuva 22 sivulla 24 osoittaa. Henkilöstöetujen, hyvinvointi- ja työkykyprojektien resursointi on vaihdellut vuosittain 200–280€:n tasolla henkilöä kohden vuodessa.



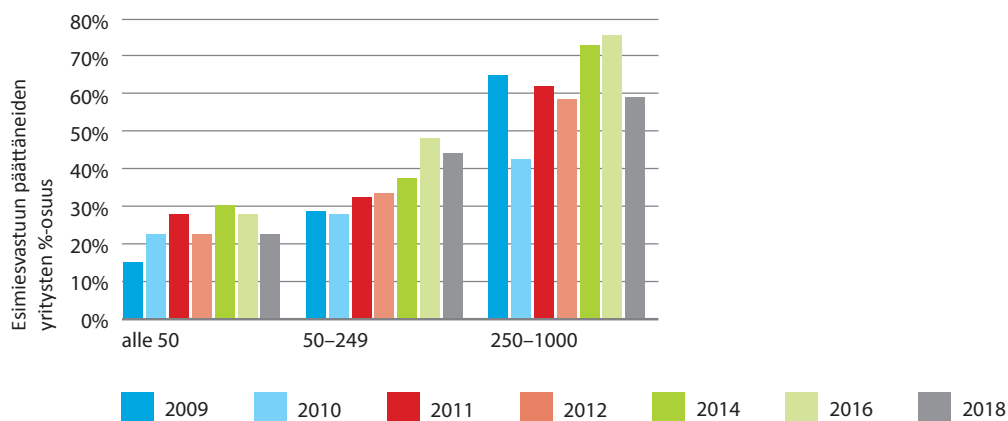
Kuva 17. Henkilöstötuottavuuden johtamisen rahalliset resurssit vuosina 2009–2018.

## 13. ESIMIESTYÖN KEHITTYMINEN 2009–2018

Esimiestyöllä on vahva yhteys sekä henkilöstötuottavuuteen (kuva 10) että yritysten kannattavuuteen (kuva 9) sivulla 14. Vaikka nämä yhteydet on tutkimuksilla selvitetty vasta vuodesta 2015 alkaen (Aura ym 2015, Aura ym 2018), on esimiestoiminnan käytänteitä ja aktiivisuutta seurattu tutkimussarjassa heti vuodesta 2009 alkaen.

Esimiesvastuun päättäminen on esimiestyön tärkein päätös, kun asiaa tarkastellaan henkilöstötuottavuuden kehittämisen näkökulmasta. Eri vuosien tulokset osoittavat, että päätös esimiesvastuusta on riippuvainen yrityksen henkilöstömäärästä, vaikka vastuun selkiyttäminen olisi hyvä myös pienyrityksissä. Esimiesvastuu on päätetty neljäsosassa pienistä yrityksistä, reilussa 40 %:ssa keskisuurista ja 60–70 %:ssa isoista yrityksistä. Esimiesvastuun päätös riippuu hyvin paljon henkilöstötuottavuuden johtamisen peruspäätöksistä; kun esimerkiksi tavoite on päätetty, on esimiesvastuun päättäminen kolme kertaa todennäköisempää.

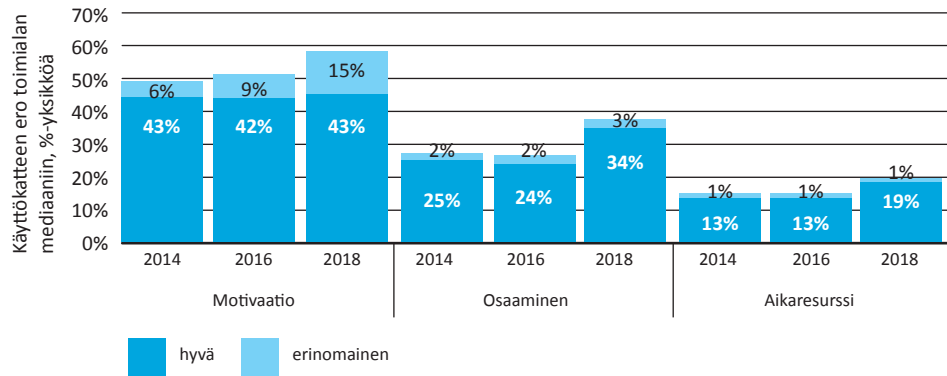
Tarkempien tulosten mukaan esimiestyön aktiivisimpia osa-alueita ovat oikeudenmukaisuuden ja työn kuormituksen johtaminen, eniten kehitettävää on motivaation ja osaamisen johtamisessa. Työkykyjohtamisen prosessit, varhainen ja työhön paluun tuki toteutuvat varsin hyvin niissä yrityksissä, joissa esimiesvastuun peruspäätös on tehty.



Kuva 18. Esimiesvastuusta päättäneiden yritysten %-osuudet eri kokoluokissa vuosina 2009–2018.

Vuosina 2014–2018 kartoitettiin esimiesten motivaatiota, osaamista ja ajankäyttöä työhyvinvoinnin edistämässä. Tulokset olivat vuosina 2014 ja 2016 hyvin identtiset, nyt vuonna 2018 tilanne parani hieman. Vajaa 60 % yrityksistä arvioi, että esimiesten motivaatio työhyvinvoinnin edistämässä on hyvä tai erinomainen. Vastaavasti reilu kolmannes arvioi osaamisen olevan hyvä tai erinomainen. Aikaresurssien suhteen tilanne on heikoin, vain 20 % yrityksistä arvioi aikaresurssien olevan hyvät tai erinomaiset.

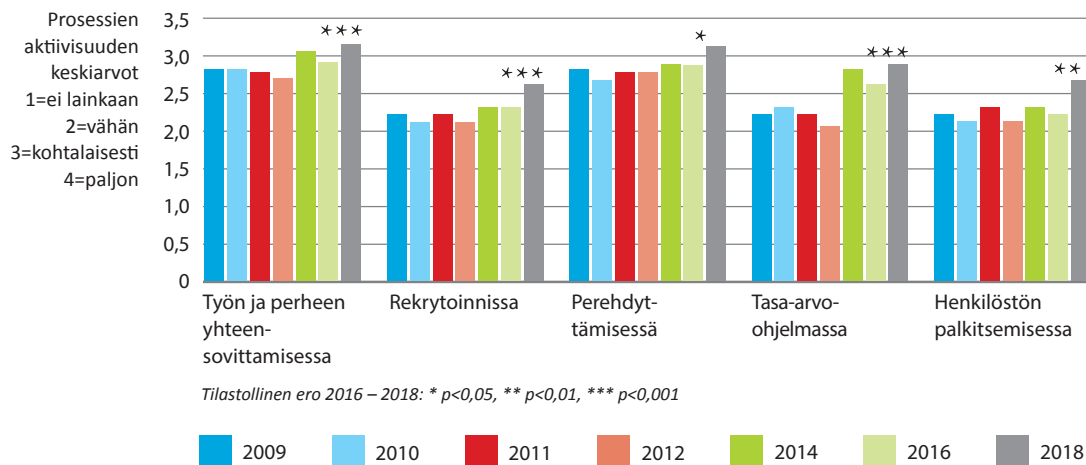
Kuva 9 sivulla 14 osoitti esimiesten työhyvinvointi osaamisen positiivisen yhteyden yritysten kannattavuuteen. Tämä kannustaa osaamisen kehittämiseen; toki myös esimiesten aikaresursseja tulee kehittää.



**Kuva 19.** Esimiesten motivaatio, osaaminen ja aikaresurssit työhyvinvoinnin edistämässä vuosina 2014–2018.

## 14. HR-PROSESSIEN JA JATKUVAN KEHITTÄMISEN TRENDIT

HR- ja henkilöstön kehittämisprosessien tasolla on yhteys yritysten kannattavuuteen ja henkilöstötuottavuuteen, kuten kuva 8 sivulla 13 osoitti. Kuva 20 esittää eri HR-prosessien työhyvinvointipainotuksen trendit vuosina 2009–2018.

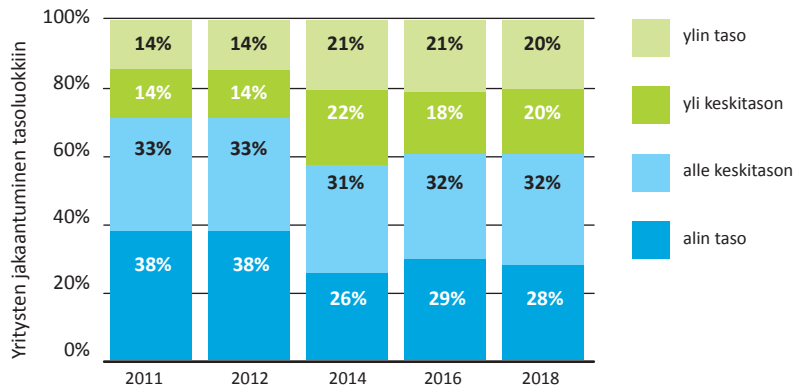


**Kuva 20.** Työhyvinvoinnin huomioon ottaminen HR-prosesseissa vuosina 2009–2018.

Kuvan 20 tulokset ovat erittäin positiivisia, työhyvinvointipainotus on kasvanut merkitsevästi viimeisen kahden vuoden aikana. Parhaiten työhyvinvointi oli vuonna 2018 otettu huomioon työn ja perheen yhteensovittamisessa, heikoiten rekrytoinnissa. Toimialoista parhaat olivat kauppa ja liike-elämän palvelut, eniten kehitettävää oli teollisuudessa ja kuljetuksen toimialalla.

Jatkuva kehittäminen on prosessi, jossa ”jossa tiimit tai muut organisaation osat tekevät yhteistoiminnassa kehittämistyötä, tiimi voi tehdä itseään koskevia päätöksiä ja sillä on myös resurssit toteuttaa ne”. Jatkuvan kehittämisen (tai parantamisen) kohteet ovat tutkimuksessa olleet työsuhte- ja henkilöstöasiat; työhön ja työn kehittämiseen liittyvät asiat; työkykyyn liittyvät asiat, sekä osaamisen kehittämiseen ja jakamiseen liittyvät asiat. Näistä koostettiin kokonaisindeksi, jonka tasoluokkien jakaumat on esitetty kuvassa 21.

Kuva 21 osoittaa, että jatkuvan kehittämisen taso nousi vuoden 2012 jälkeen selkeästi, mutta on sen jälkeen pysynyt samana. 20 % yrityksistä on erittäin aktiivisia ja 20 % aktiivisia jatkuvassa kehittämisessä. Pienet yritykset ovat jatkuvassa kehittämisessä passiivisempia, kuin keskisuuret ja suuret yritykset. Toimialoista aktiivisin vuonna 2018 oli liike-elämän palvelut ja passiivisin rakentamisen toimiala.

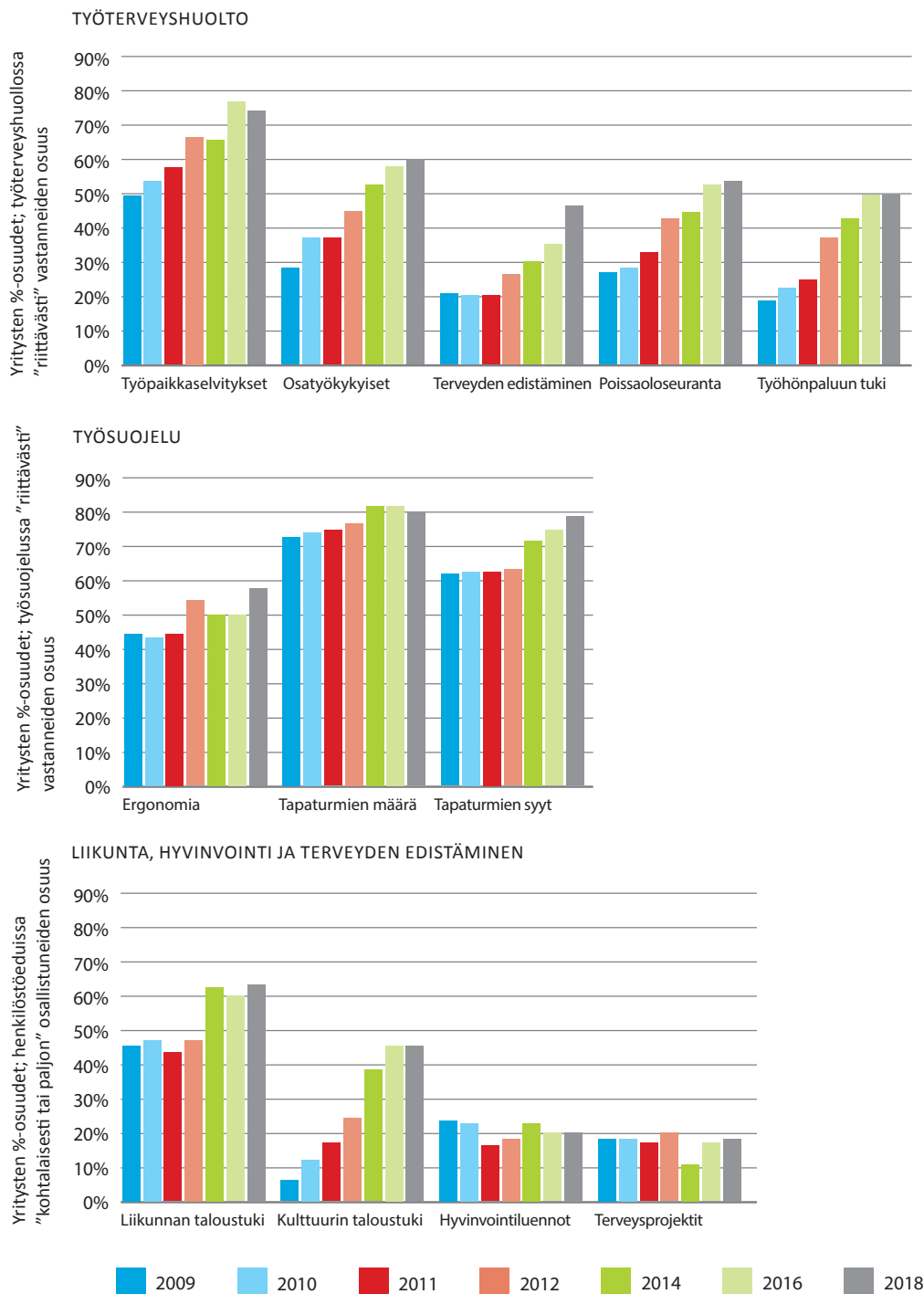


**Kuva 21.** Jatkuvan kehittämisen tason jakaumat vuosina 2011–2018.

# 15. TYÖHYVINVOINNIN TUKI- TOIMINTOJEN KEHITTYMINEN 2009–2018

Työhyvinvoinnin tukitoiminnot kattavat työterveyshuollon, työsuojelun, terveellisten elämäntapojen edistämisen, sekä henkilöstöetujen (liikunta-, kulttuuri- ja ravintoetu) aktiivisuuden. Kuva 22 esittää tärkeimpien muuttujien trendit vuosina 2009–2018.

## TYÖHYVINVOINNIN TUKITOIMINTOJEN AKTIIVISUUS 2009–2018



Kuva 22. Työhyvinvoinnin tukitoimintojen trendit vuosina 2009–2018.



Työterveyshuollon ja työsuojelun tulosmuuttujana ”tehdään riittävästi” vastanneiden yritysten %-osuudet, henkilöstöeduissa ja terveyden edistämisessä ”kohtalaisesti” tai ”paljon” osallistujia aktivoineiden yritysten %-osuudet.

Kuvan 22 tulkinta voidaan jakaa kolmeen osaan. Työterveyshuollon toimintoja kartoitettiin niiden riittävyden osalta ja tulokset osoittavat hyvää kehitystä viimeisen yhdeksän vuoden aikana. Huomion arvoista on kuitenkin se, että kehitys on monissa prosesseissa pysähtynyt vuoden 2016 tasolle. Tarkempi analyysi osoittaa työkykyjohtamisen perusprosessien, poissaolojen seurannan ja työhön paluun tuen kehittyneen selkeästi vuoden 2012 jälkeen. Tällöin tuli voimaan työkykyjohtamisen aktiivisuuden velvoittava 30–60–90 päivän Kela-laki.

Työsuojelussa työpisteiden ergonomian tarkastusten riittävyys on kehittynyt vuodesta 2016, kun taas tapaturmien määrän analysointi on vakiintunut vuoden 2014 varsin hyvälle tasolle. Tapaturmien syiden analyysin aktiivisuus on kehittynyt vuodesta 2012 alkaen ja on nyt tapaturmien määrä analysoinnin tasolla. Tämä muutos kuvaa työsuojelun toimintatapojen kehittymistä.

Henkilöstöetujen käytön aktiivisuuden tasossa havaitaan kulttuuri- ja virkistys edun käytön aktivoituminen vuodesta 2009 vuoteen 2016. Tämän taustalla on sekä henkilöstöetujen lainsäädännön selkeyttäminen että palvelujen hankinnan helpottuminen liikunta- ja kulttuurisetelien ja mobiilimaksamisen kautta. Liikuntaetua käytetään aktiivisesti (osallistujia kohtalaisesti tai paljon) 60 %:ssa yrityksistä, kun vastaava luku kulttuuripalvelujen osalta on 45 %.

Terveellisten elämäntapojen edistäminen on ollut varsin heikkoa koko seurantatutkimuksen ajan. Hyvinvointi luentoja ja terveysprojektien osalta osallistujia kohtalaisesti tai paljon on vain noin joka viidennessä yrityksessä.

## LÄHTEET

Aura, O. & Ahonen, G. 2016. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. Talentum Pro. Helsinki

Aura, O., Ahonen, G. & Hussi, T 2015. Henkilöstötuottavuus ja eurot – case rakennusala. Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Etera, Helsinki. Ladattavissa pdf-tiedostona <http://www.ossiaura.com/julkaisut.html>

Aura, O., Ahonen, G., Hussi, T. 2018 Henkilöstötuottavuuden johtaminen Arjessassa. Arjessa Oy, Seinäjoki. Ladattavissa pdf-tiedostona <http://www.ossiaura.com/julkaisut.html>

Aura, O., Ahonen, G. & Hussi, T., Ilmarinen J 2014. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen Suomessa 2014. Pohjola-OP ja Työterveyslaitos, Helsinki. <https://www.julkari.fi/handle/10024/134937>

Aura, O., Ahonen, G. Hussi, T. & Ilmarinen J 2016. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen Suomessa 2016, Helsinki. <http://www.ossiaura.com/julkaisut.html>



## TUTKIJAT



Filtri *Ossi Aura*  
Tutkija, konsultti, tietokirjailija  
Ossi Aura Consulting Oy

### MISSIO

*Työn tuottavuuden kehittäminen hyvän johtajuuden kautta.*  
[www.ossiaura.com](http://www.ossiaura.com)



Kauppat. tri *Guy Ahonen*  
Henkilöstötalouden emeritus-professori ja Hankenin organisaation ja johtaminen -laitoksen assosioitu tutkija

### MISSIO

*Työhyvinvointiin liittyvän taloudellisen tietämyksen edistäminen ja kehittäminen.*  
[www.imafi.fi](http://www.imafi.fi)



Kauppat. tri *Tomi Hussi*  
Ilmarisen tutkimusjohtaja

### MISSIO

*Tukea organisaatioiden uudistumista ja kilpailukykyä hyvinvoinnin johtamisen keinoin.*  
[www.ilmarinen.fi](http://www.ilmarinen.fi)



*Juhani Ilmarinen*  
Työterveyslaitoksen emeritusprofessori

### MISSIO

*Ikäystävällinen sekä työkykyä ja työhyvinvointia edistävä työelämä kaikenikäisille.*  
[www.jic.fi](http://www.jic.fi)



Työsuojelurahasto  
Arbetsskyddsfonden  
The Finnish Work Environment Fund

ILMARINEN

