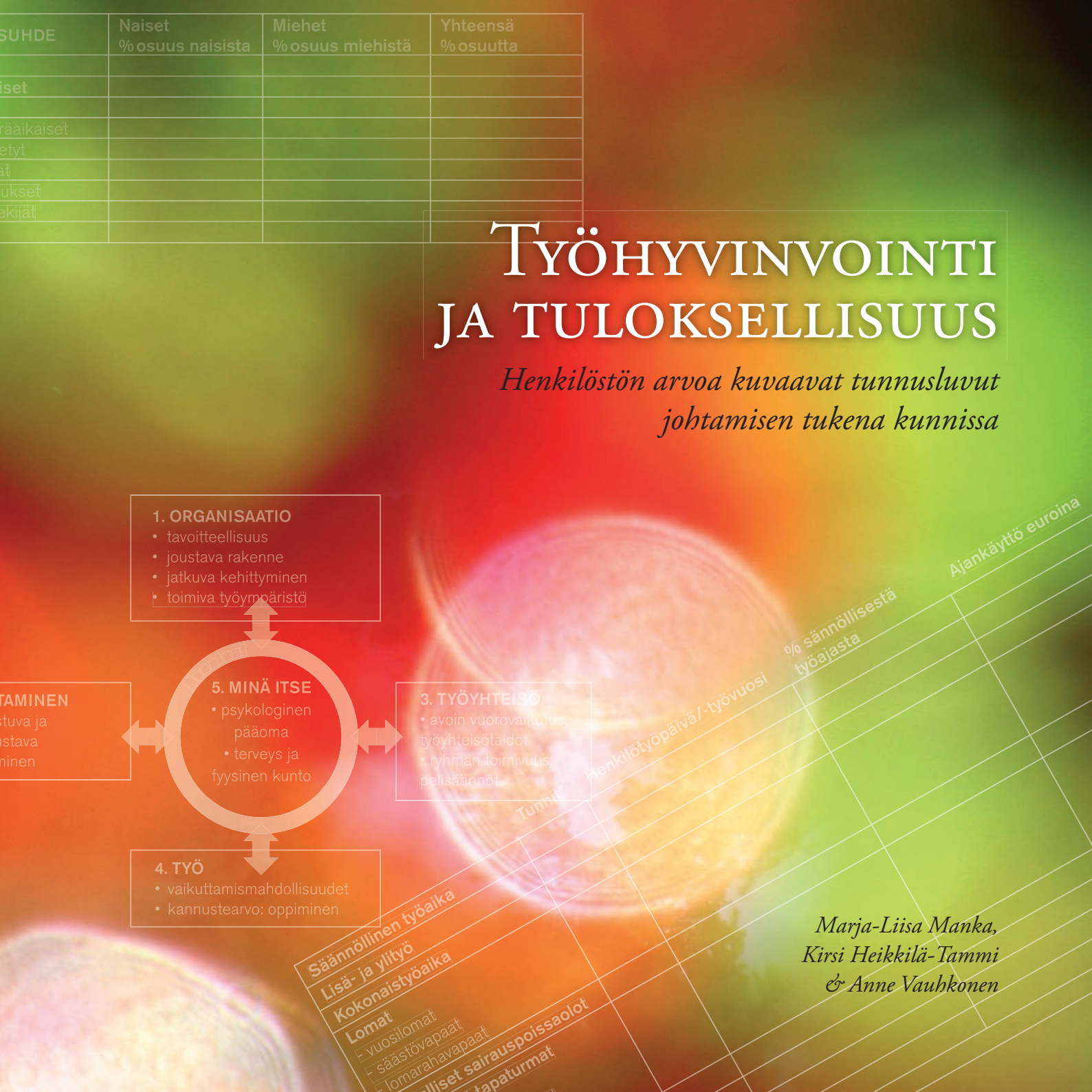

SUHDE
Naiset
% osuus naisista
Miehet
% osuus miehistä
Yhteensä
% osuutta
iset
räaikaiset
etyt
at
ukset
ekijät
Työhyvinvointi
ja tuloksellisuus
Henkilöstön arvoa kuvaavat tunnusluvut
johtamisen tukena kunnissa
1. ORGANISAATIO
• tavoitteellisuus
• joustava rakenne
• jatkuva kehittyminen
• toimiva työympäristö
TAMINEN
stuva ja
ustava
minen
5. MINÄ ITSE
• psykologinen pääoma
• terveys ja fyysinen kunto
3. TYÖYHTEISÖ
• avoin vuorovaikutus, työyhteisötaidot
• ryhmän toimivuus, pelisäännöt
4. TYÖ
• vaikuttamismahdollisuudet
• kannustearvo: oppiminen
Ajankäyttö euroina
% säännöllisestä työajasta
Tunnit/henkilötyöpäivä/-työvuosi
Säännöllinen työaika
Lisä- ja ylityö
Kokonaistyöaika
Lomat
- vuosilomat
- säästövapaat
- lomarahavapaat
lliset sairauspoissaolot
tapaturmat
Marja-Liisa Manka,
Kirsi Heikkilä-Tammi
& Anne Vauhkonen

Työhyvinvointi ja tuloksellisuus

Henkilöstön arvoa kuvaavat tunnusluvut johtamisen tukena kunnissa

Marja-Liisa Manka,
Kirsi Heikkilä-Tammi
& Anne Vauhkonen

Vastuullinen toteuttaja:
Tampereen yliopisto, Johtamiskorkeakoulu, Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Työhyvinvointi

Yhteistyökumppanit:
Kuntaryhmä, Kunnallinen työmarkkinalaitos KT, Kuntien eläkevakuutus KEVA

© Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos Tampereen yliopisto ja kirjoittajat

Graafinen suunnittelu: Heli Penttinen

ISBN 978-951-44-8651-7
Paino: Tammerprint Oy, Tampere 2012

Sisällys

Lukijalle 7

1 Haku-hanke 9

2 Työhyvinvointi ja tuloksellisuus
2.1 Työhyvinvoinnin laaja-alainen käsite 12
2.2 Tuloksellisuuden edistäminen 13
2.3 Mittaamisen problematiikasta 17
2.4 Mittaamisen ja kehittämisen prosessi 22

3 Toimintaa kuvaavat, määrälliset ja korjaavat tunnusluvut
3.1 Henkilöstön määrä ja laatu 26
Henkilötyövuosi 26
Työn luonne 27
Ikärakenne 28
Iän laskeminen 29
Vakituisen henkilöstön vaihtuvuus 30
Esimiesten osuus suhteessa muuhun henkilöstöön 30
Eläköityminen 31
Eläkekustannukset 31
3.2 Tehty työaika 33
Säännöllinen työaika 34
Palkattomat poissaolot 35
Sairauspoissaolot 35
Sairauspoissaolojen määrittelyä 37
3.3 Henkilöstöinvestoinnit 38
Työvoimakustannukset 39
Ostopalveluina tuotetut kuntapalvelut 39
Osaamisen kehittäminen 40
Hyvinvointityön investoinnit 41

4 Vaikuttavuutta kuvaavat, laadulliset ja ennaltaehkäisevät tunnusluvut
4.1 Aineeton pääoma ja sen arvioiminen ... 45
4.2 Organisaation toimivuuden tietolähteitä ... 48
Laajat työhyvinvointikyselyt ... 48
BSC-tuloskortti ... 51
Tulevaisuuden osaaminen ... 52
Kehityskeskustelut ... 53
Riski Arvi ... 53
4.3 Esimiestyön ja työyhteisön toimivuuden tietolähteitä ... 53
Sosiaalinen pääoma ... 53
Ryhmän psykologinen pääoma ... 54
4.4 Yksilön hyvinvoinnin tietolähteitä ... 55
Työhyvinvoinnin tikkataulu, yksilö ... 55
Psykologinen pääoma ... 55
Työnimu ... 55
Työkykyindeksi ... 55
Palautuminen ... 56

5 Tunnuslukujen tulkinta ja toimenpiteet -case-kuvauksia
5.1 Tunnuslukujen tulkinta ... 57
5.2 Työhyvinvoinnin tikkataulu suunnitelman pohjana ... 58
5.3 Työhyvinvointisuunnitelman tekeminen ... 60

6 Lopuksi – havaintoja ... 66

Lähteet ... 72
Muuta materiaalia ... 74

Lukijalle

Tämä opas on suunnattu kuntien ja kuntayhtymien johdolle, esimiehille, henkilöstöhallinnossa työskenteleville ja henkilöstölle. Oppaan toivotaan helpottavan työhyvinvointitoiminnan ja tuloksellisuuden välisen yhteyden arviointia, toimenpiteiden suunnittelua tunnuslukujen perusteella havaittujen epäkohtien poistamiseksi ja toimenpiteiden vaikuttavuuden arviointia.

Opas on syntynyt kunta-alalla vuosina 2009–2011 toteutetussa Haku – henkilöstön arvoa kuvaavien tunnuslukujenkehittämishankkeessa, jota Tekes (Tykes-ohjelma) on rahoittanut. Myös Keva on tukenut rahallisesti oppaan tekemistä. Oppaaseen on pyritty kokoamaan tietoa, jonka avulla on mahdollista kehittää strategista henkilöstöjohtamista ja henkilöstöraportointia niin, että henkilöstön arvo toiminnan tuloksellisuuden seurannassa ja arvioinnissa nousisi selkeämmin esille.

”Rakennusten investoinnit kyllä osataan perustella, mutta miten selittää investoinnit ihmisiin? Toivomme, että henkilöstöihmisillä olisi käytettävissä henkilöstön kunnossapidon perusteluissa muutakin kuin säälittävää äänenpainoa”, totesi henkilöstöjohtaja Tanja Peltovuoma aloitusseminaarissa kysyttäessä, miksi Lapin sairaanhoitopiiri halusi mukaan hankkeeseen.

Toimintaympäristön nopea muuttuminen haastaa kunnat tarkastelemaan nykyisiä toimintatapojaan, koska niillä ei välttämättä selviydytä uusissa oloissa. Tulevaisuuden arvon muodostumisen lähteiksi ovatkin aineellisten resurssien, kuten tekniikan, sijasta nousseet organisaation uudistumiskykyisyys ja muut aineettomat resurssit kuten työntekijöiden osaaminen. Tavanomaisia voimavaroja, esimerkiksi työntekijöiden määrää, ei enää voida lisätä, vaan työtä olisi tehtävä uudella tavalla. Eräiden laskelmien mukaan aineettomat investoinnit Suomessa ovat jo tällä hetkellä viidennestä suuremmat kuin aineelliset investoinnit, mutta niitä ei kuitenkaan kansantalouden kirjanpidossa seurata kuin osittain.

Työntekijät ovat siis yhä tärkeämpiä kuntien menestymiselle, mutta jotta tämä resurssi olisi käytettävissä, työntekijöiden on voitava hyvin. Työhyvinvointi on kokonaisuus, joka koostuu muun muassa oikeudenmukaisesta johtamisesta, osaamisen kehittämisestä, työssä onnistumista edistävästä organisaatiorakenteesta, vuorovaikutteisesta toimintatavasta sekä työntekijän psyykkisestä, fyysisestä ja sosiaalisesta terveydestä. Pelkästään yksittäisten työntekijöiden terveyden edistämisellä ei tähän kuitenkaan päästä, vaan työhyvinvointi on ymmärrettävä koko työyhteisön toimivuuden kehittämiseksi.

Koska henkilöstön työhyvinvointi on strateginen menestystekijä, sitä kannattaa myös suunnitelmallisesti johtaa: asettaa tavoitteet, miettiä toimenpiteet niiden saavuttamiseksi ja luoda tunnusluvut, joiden perusteella toimenpiteiden vaikuttavuutta voidaan arvioida. Tunnuslukujen sekä niiden pohjalta tehtävien toimenpiteiden käsittelyssä noudatetaan yhteistoimintamenettelyä.

Selkeänä työhyvinvoinnin kehittämisen tavoitteena on tyypillisesti ollut sairauspoissaolojen vähentäminen, koska muita tunnuslukuja on ollut vaikea löytää. Tunnusluvut ovat olleet negatiivispainotteisia ja määrää kuvaavia kuten työtapaturmia kpl/henkilö. Työpaikan psykososiaaliset piirteet vaikuttavat kuitenkin kiistatta työntekijöiden työkykyisyyteen. Sairastamisen vähentämistä ei kannata pitää huonona tavoitteena, mutta mittaamista olisi syytä laajentaa koskemaan myös työolojen laatua. Mitä aikaisemmin hyvinvoinnin puutteisiin tartutaan, sitä suurempi hyöty on toimenpiteistä. Kustannukset kasvavat, jos joudutaan toimimaan vasta ongelmien ilmettyä. Tästä syystä ennaltaehkäisevään toimintaan kannattaisi kiinnittää erityistä huomiota. Myös voimavaralähtöinen ajattelu tuo lisäarvoa tunnuslukuihin, koska se auttaa kiinnittämään huomiota työnteon myönteisiin piirteisiin.

Tässä oppaassa kuvaamme aluksi lyhyesti Haku-hankkeen tavoitteet ja etenemisen. Sitten tartumme siihen, miten työhyvinvointi ja tuloksellisuus kietoutuvat toisiinsa. Seuraavaksi käsittelemme henkilöstöstrategiasta johdettuja toimintaa kuvaavia määrällisiä tunnuslukuja ja niiden muodostamisperusteita. Tämän jälkeen esittelemme laaja-alaisia tunnuslukuja, joilla voidaan ennaltaehkäisevästi vaikuttaa siihen, ettei ongelmia syntyisi. Lopuksi esittelemme Haku-hankkeen pilottien valossa, miten tunnuslukuja rakennettiin, tulkittiin ja siitä saatua informaatiota käytettiin työhyvinvoinnin suunnitelmallisessa kehittämisessä.

Erityiskiitokset dosentti, TT Paula Liukkoselle Tukholman yliopistosta, joka on toiminut hankkeen asiantuntijana ja projektijohtaja Eeva Sipilälle. Kiitokset myös tunnuslukutyöryhmän jäsenille Päivi Anttilalle, Seppo Hirvoselle, Hannu Issakaiselle, Pasi Laineelle, Jarmo Grögerille, Merja Rusaselle ja Taina Tuomelle. Myös järjestelmätoimittajat (Aditro ja Logica) ovat olleet mukana pohtimassa tiedontuotannolle yhteisiä kriteereitä, jotta kunnat voisivat saada haluamaansa tietoa suoraan järjestelmistä.

Hankkeen yhteydessä syntynyt luentomateriaali ja muu aineisto löytyvät kokonaisuudessaan linkistä www.uta.fi/projektit/haku/

Marja-Liisa Manka
Työhyvinvoinnin professori
Tampereen yliopisto, Johtamiskorkeakoulu

1 *Haku-hanke*

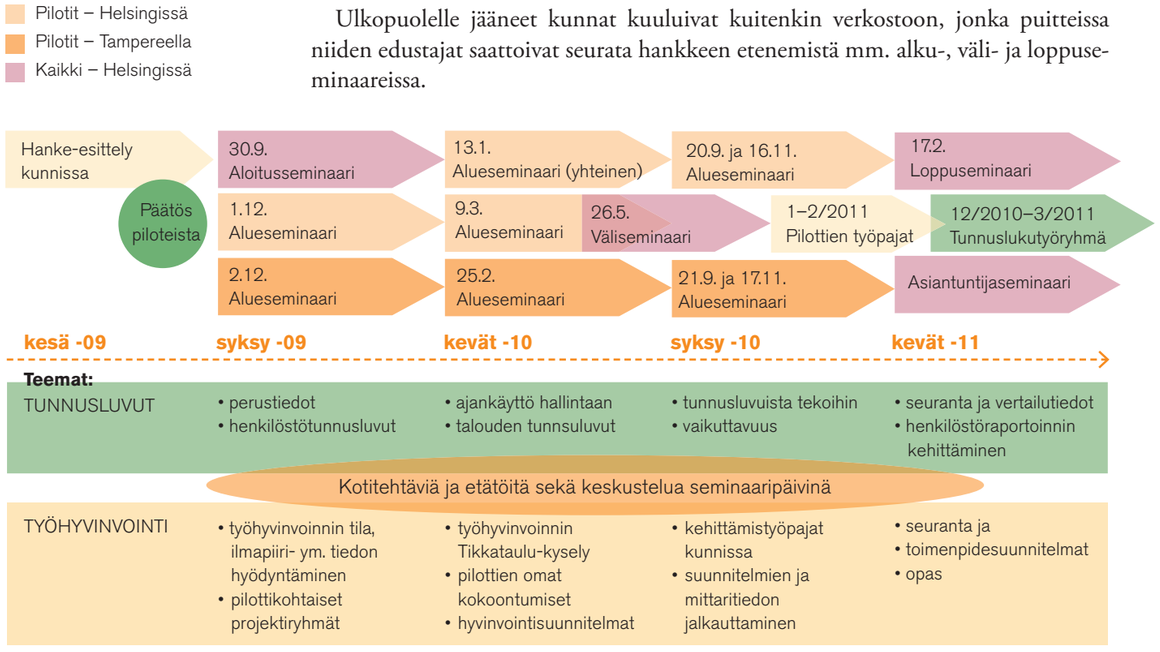
Kunta-alan toimijat suunnittelivat yhdessä asiantuntijoiden kanssa laajan hankkeen, jossa kunkin pilottikunnan tai kuntayhtymän sisällä arvioitiin ja analysoitiin kokonaisvaltaisesti henkilöstöä ja sen hyvinvointia sekä taloutta, mm. henkilöstövoimavaroja ja niihin käytettyä rahallista panosta, ajankäyttöä, eläköitymistä, työn tuloksellisuutta ja työhyvinvointia. Saadun tiedon perusteella tartuttiin tärkeimpiin kehittämisen kohteisiin. Henkilöstön arvon ja taloushallinnon kokonaisuuden näkeminen ja ymmärtäminen ovat yksi kuntatalouden kehityksen perusedellytyksiä.

Kehittämishankkeen makrotason tavoitteet olivat:
- henkilöstö- ja eläköitymismenoja koskevan kustannustietoisuuden lisääminen,
- kunta-alan tuloksellisuuden ja työhyvinvoinnin laadun yhteyden vahvistaminen,
- strategisen henkilöstö- ja työhyvinvointijohtamisen edistäminen,
- tunnuslukujen vertailtavuuden mahdollistaminen kuntien kesken,
- muiden toimenpide-ehdotuksien laatiminen, joilla henkilöstökulujen seuranta- ja hallinnan toimintatapa tehdään tunnetuksi ja käyttöönottoa laajennetaan koko pilottikuntaan sekä muihin kuntiin ja
- hyvien käytäntöjen syntymisen edistäminen, jotta tulostietoa voitaisiin hyödyntää henkilöstön työhyvinvoinnin kehittämisessä.

Kuntatason tavoitteet olivat:
- määrittää keskeisimmät henkilöstö-, työhyvinvointi- ja eläköitymiskulut sekä laatia niihin tunnusluvut, jotka perustuvat kunnan strategisiin tavoitteisiin,
- herättää toimintaa ohjaavaa aktiivista vuoropuhelua talous- ja henkilöstöhallinnon, johdon ja esimiesten sekä poliittisten päättäjien ja henkilöstön edustajien kesken päivittäisjohtamisessa ja
- laatia yksikkökohtaiset työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelmat.

Keva valitsi hankkeeseen 9 pilottia, joista kustakin hankkeeseen osallistui 1–2 erillistä tulosraportoivaa yksikköä, yhteensä 15 työyhteisöä: Haapaveden kunnan hallinto- ja ruokapalvelut, HUS-Desikon Meilahden sairaalan laitoshuolto ja välinehuoltokeskus, Jyväskylän terveyskeskussairaala ja Kilpisen koulu, Kouvolan kaupungin ruokapalvelut ja lyhytaikainen sairaanhoito, Kuopion kaupungin tilakeskus, Lapin sairaanhoitopiirin kaksi kirurgista vuodeosastoa, Päijät-Hämeen koulutuskonsernin ravintolapalvelut ja sosiaali- ja terveys-koulutusala, Seinäjoen kaupungin Lähdekoti ja ruokapalvelukeskus sekä Tampereen kaupungin Kaupin sairaalan vuodeosastot.

Ulkopuolelle jääneet kunnat kuuluivat kuitenkin verkostoon, jonka puitteissa niiden edustajat saattoivat seurata hankkeen etenemistä mm. alku-, väli- ja loppuseminaareissa.



Kuvio 1. Haku-hankkeen prosessikuvaus

Hanke koostui valtakunnallisista ja alueellisista kehittämispäivistä sekä niiden väliin sijoitetuista tehtävistä, joissa koottiin tietoa oman pilottiyksikön henkilöstömittareista sekä henkilöstön työhyvinvoinnin tilasta. Osallistujat olivat kunnan/kuntayhtymän aihealueen avainhenkilöitä, henkilöstön edustajia talous- tai tietohallinnosta sekä pilottiyksikköjen esimiehiä ja henkilöstön edustajia.

Alueseminaareja järjestettiin kahdella paikkakunnalla ja niissä oli yleensä kaksi teemaa jotka liittyivät talouteen ja työhyvinvointiin.

Tunnuslukuteemassa pohjustettiin tunnuslukujen konkreettista etsimistä tutustumalla niiden ohjaavaan vaikutukseen, henkilöstökuvaan ja ajankäyttöön sekä kustannuksiin. Tunnuslukutyö keskittyi henkilöstön kokonaiskuvan hahmottamiseen ja siihen liittyvien käsitteiden yhdenmukaistamiseen.

Työhyvinvoinnin teemassa pyrittiin hahmottamaan kokonaisvaltaisesti, mistä työhyvinvointi syntyy ja miten siihen voitaisiin strategisesti vaikuttaa. Piloteissa tehtiin työhyvinvoinnin tilaa selvittävä ”työhyvinvoinnin tikkataulu” -kysely, käsiteltiin sen tuloksia, laadittiin työhyvinvoinnin kehittämisen ”tavoitetähti” ja sen perusteella työhyvinvointisuunnitelmat. Työskentelytavan toivottiin jäävän elämään myös myöhempää käyttöä varten pilottiyksiköihin, koska aiemman tutkimuksen mukaan henkilöstöllä oli varsin huono kuva kyselyjen hyödyntämisestä.

Näiden lisäksi piloteissa toteutettiin **työpajat** kunkin työhyvinvoinnin kehittämiseen liittyvien tarpeiden mukaisesti tukemaan aloitettua kehittämisprosessia. Työpajoissakin teemat jakautuivat työhyvinvoinnin osioon ja talous- ja tunnuslukukeskustelun osioon.

Tunnuslukujen kehittämistyötä jatkettiin alueseminaarien päättymisen jälkeen **tunnuslukutyöryhmässä**, johon oli kutsuttu keskeisiä toimijoita hankkeen piloteista. Tunnuslukutyöryhmän tehtävänä oli kehittää ja luoda yhtenäistä malleja kuntasektorilla käytössä olevista mittareista. Tietojärjestelmien palveluntarjoajien kanssa kokoonnuttiin myös pohtimaan tietojärjestelmien kehittämistarpeita. Tavoitteena oli, että järjestelmät tukisivat informaationkeruutyötä tunnuslukujen perustaksi.

Loppuvaiheessa hankkeen anti koottiin **asiantuntijaseminaariin**, johon asiantuntijoilta pyydettiin kommentointia ja uusien näkökulmien tuomista.

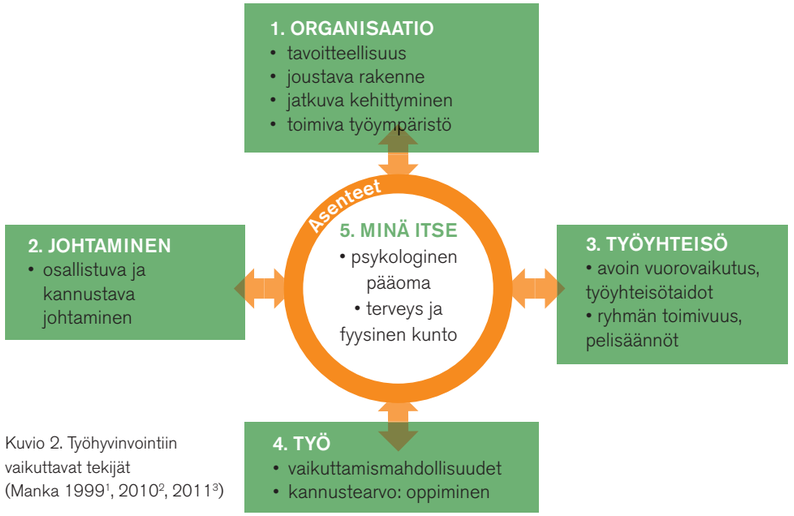
Työturvallisuuskeskuksen kuntaryhmä on toiminut hankkeen ohjausryhmänä.

Osana hanketta järjestetään myös verkostotapaamisia pilotin ulkopuolelle jääneille valtakunnallisten seminaarien yhteydessä. **Verkoston jäseninä** olivat Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri, Etelä-Savon sairaanhoitopiiri, Eteva kuntayhtymä. HUS-Lab, Imatra, Jokioinen, Jämsä, Järvenpää, Kainuun maakuntayhtymä, Kemi, Kemijärvi, Keski-Pohjanmaan erikoissairaanhoitopiiri, Kokkola, Kontiolahti, Kymenlaakson sairaanhoitopiiri, Lappeenranta, Pieksämäki, Pielavesi, Pori, Rauma, Uusikaupunki, Varkaus ja Wiita-Unioni.

2 *Työhyvinvointi ja tuloksellisuus*

2.1 Työhyvinvoinnin laaja-alainen käsite

Työhyvinvoinnin tutkimuksen ja kehittämisen perinne on alkanut yli sata vuotta sitten työntekijän työturvallisuuden edistämisestä ja sairauksien vähentämisestä. Vähitellen mukaan on tullut laajempiakin näkökulmia – yksilön sijasta huomio on koko työyhteisön toimivuudessa ja sairauksien sijasta terveyden edistämisessä. Tästä huolimatta työhyvinvointi ymmärretään edelleenkin työpaikoilla usein pelkästään fyysisen kunnon kohentamiseksi tai virkistyksen tarjoamiseksi. Nämäkin sisältyvät työhyvinvointiin, mutta kunnan strategisista tavoitteista lähtevä suunnitelmallinen henkilöstövoimavarojen kehittäminen johtaa parempiin tuloksiin.



Kuvio 2. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät (Manka 1999[1], 2010[2], 2011[3])

Työhyvinvointiin vaikuttavat organisaation piirteet, johtaminen, työyhteisön ilmapiiri ja työ sekä viime kädessä myös työntekijän tulkinta omasta työyhteisöstään. Myös asiakassuhde sekä työntekijän oma persoona ja kotiolot vaikuttavat hyvinvoinnin kokemukseen. Työhyvinvointi on näin ollen monen tekijän summa.

Viime aikoina on alettu puhua voimavaralähtöisestä työhyvinvointiajattelusta[45]. Tämän mukaan hyvinvointia on mahdollista edistää lisäämällä toimia, jotka kehittävät työn voimavaroja. Pahoinvointia puolestaan ehkäistään pitämällä työn vaatimukset kohtuullisina. Tästä on käytetty myös nimeä tasapainomalli, eli työhyvinvointi mahdollistuu, jos työn myönteiset piirteet ovat isommat kuin sen kuormittavat tekijät. Työn voimavaroja ovat kannustava ja osallistava johtaminen, innovatiivinen ilmapiiri, työn hallinta ja vaikuttamisen mahdollisuus ja kehittymisen mahdollisuus. Ryhmän voimavaroja lisäävät yhteisöllisyys ja ryhmän toimivuus. Lisäksi yksilöllisiä voimavaroja ovat psykologinen pääoma, mihin kuuluvat itseluottamus, toiveikkuus, optimismi ja sitkeys, sekä osaaminen, terveys ja fyysinen kunto.

Työhyvinvointi syntyy siis yksilön ja työpaikan, työn, esimiehen sekä työtovereiden positiivisen ja aktiivisen vuorovaikutussuhteen ansiosta. Työhyvinvointi näkyy yksilössä työnilona ja organisaatiossa voimavarana, koska hyvinvoivat työntekijät tekevät tuloksellista työtä. Hyvä ilmapiiri mahdollistaa luovuuden ja houkuttelee osaavia työntekijöitä. Se auttaa kestämään myös tilapäiset vastoinkäymiset.

Työhyvinvointi on sitä, että mukava tulla töihin ja lähteä töistä, kun on saanut hyvää aikaan. www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/tyonilo/MYO_TYO.pdf

2.2 Tuloksellisuuden edistäminen

Tuloksellisuus tarkoittaa kunnan kykyä onnistua palvelujen järjestämisessä taloudellisesti vaikuttavuuden, palvelun laadun, toimintaprosessien sujuvuuden sekä henkilöstön aikaansaannoskyvyn suhteen. Jotta tämä onnistuisi, henkilöstön on oltava osaavaa, hyvinvoivaa, motivoitunutta ja sitoutunutta. Tuloksellinen toiminta edellyttää pitkän tähtäimen strategiatyötä, ennakointia sekä johtamisen, henkilöstön ja organisaatioiden kehittämistä. Tuloksellisuus (tai suorituskyky) on laajin tuottavuuteen liittyvä käsite, joka pitää sisällään lähes minkä tahansa toimintaan liittyvän tavoitteen ja sen saavuttamisen asteen.

Tuloksellisuuden kehittäminen perustuu jatkuvaan parantamiseen, jossa suunnittelu, toteutus, arviointi ja kehittäminen on kytketty työ- ja palveluprosessiin. Kehittämistä varten tarvitaan arvioinnin ja mittareiden tuottamaa tietoa siitä, miten

tavoitteet on saavutettu tai missä ollaan matkalla kohti tavoitteita. Tätä tietoa tarvitaan poliittisessa päätöksenteossa, johtoryhmissä ja työpaikoilla. Mittaamisessa korostetaan kustannusvaikuttavuutta sekä aineettoman pääoman huomioonottamista aineellisen rinnalla.

Strategioiden käytännön toiminnan kannalta on tärkeää että tavoitteiden asettaminen etenee koko kunnan tasolta toimialoille, eri yksiköihin ja työpaikoille sekä kehityskeskusteluihin saakka. Keskijohto ja esimiehet ovat tässä työssä tärkeässä asemassa. Tuloksellisuuden ja tuottavuuden kehittäminen on jokaisen työhön kuuluva tehtävä.[6]

Työhyvinvointi on vahvasti yhteydessä organisaation toiminnan tuloksellisuuteen. Osa työhyvinvoinnin taloudellisista vaikutuksista on nähtävissä välittömästi, osa vasta pitkän ajan kuluttua.

Taulukko 1. Työhyvinvoinnin talousvaikutukset (vrt. Otala-Ahonen 2003 [7])

Välitön talousvaikutus	Välillinen talousvaikutus	Lopullinen talousvaikutus
• Tehokas työaika • Sairaus- ja tapaturmakulut • Varhemaksut ja kuntoutushyvitykset • Yksilötuottavuus • Työprosessin toimivuus • Kehitystoiminta	• Työn tuottavuus • Työn laatu • Innovatiivisuus ja uudistumiskyky • Asiakastyytyväisyys • Työvoiman riittävyys • Työnantajamaine	• Tuloksellisuus • Kunnan palvelukyky • Kuntamaine

Tuloksellisuudenkin arviointi on osoittautunut monesti vaikeaksi, koska henkilöstön, esimiesten ja seurantajärjestelmien tuloksellisuudesta tuottama tieto on erilaista ja jopa ristiriitaista. Mittaamisen vaikeuksista huolimatta hyvät johtamisen käytännöt, hyvinvointi ja koettu tuloksellisuus ovat kaikki yhteydessä toisiinsa. Näin todettiin muun muassa tutkimuksessa, jossa selvitettiin kolmen eri julkishallinnon organisaation näkemyksiä[8]. Tuloksellisuutta arvioitiin tässä tutkimuksessa seuraavilla kysymyksillä:

1. toiminta on tehokasta,
2. työn laatu on hyvää,
3. tuottavuustavoitteet saavutetaan (jopa ylitetään),
4. aikataulut pitävät ja
5. jäsenet panostavat työhönsä.

Esimiesten tekemiä oman työyksikön hyviä tuloksellisuusarvioita selitti se, että esimies työskenteli toimihenkilöyksikössä ja se, että esimies uskoi yksikön tavoitteiden saavutettavuuteen. Henkilöstön tekemiä oman yksikön hyviä tuloksellisuusarvioita selittivät seuraavat tekijät: hyvinvointi kuten työnimu ja työkyky, hyvät johtamisen käytännöt kuten vuorovaikutuksen ja palkitsemisen oikeudenmukaisuus sekä organisaation piirteistä työskentely tarkan tulosseurannan alla.

Esimiesten ja alaisten käsitykset työyksikkönsä toiminnan tuloksellisuudesta poikkesivat kuitenkin edellä mainitussa tutkimuksessa selvästi toisistaan, koska johto, esimiehet ja työntekijät painottivat eri asioita ja se saattoi vaikeuttaa yhteisen näkemyksen löytymistä. Työpaikan keskusteluissa tulisikin tämän vuoksi täsmentää, millä tasolla näistä asioista milloinkin puhutaan. Työntekijälle ovat tärkeitä oman työn laatu ja hyvinvointi, kun taas johto saattaa painottaa enemmän määrällistä ja taloudellista tulosta ja hyvinvointi- ja terveyspalveluihin tehtyjä panostuksia. Työntekijöiden kiinnostuksen hyvinvoinnin kehittämiseen ja johdon kiinnostuksen organisaation toiminnan tuloksellisuuden kehittämiseen pitäisi lähentyä toisiaan. Palautetietoa molemmista pitäisi olla saatavissa niin yksilön, yksikön kuin koko organisaation näkökulmista.

Hyvä johtajuus on ennustanut useissa tutkimuksissa hyvää työssä suoriutumista ja menestymistä niin yksilö-, ryhmä- kuin organisaatiotasoilla. Se näyttää myös yhdistyvän työtyytyväisyyden kasvuun, työhyvinvointiin ja vähäisiin sairauspoissaoloihin ja työkyvyttömyyseläkkeelle jäämisiin.[9]

On myös havaittu, että mitä aikaisemmin – proaktiivisesti – voidaan tarttua työhyvinvoinnin kehittämiseen, sitä pienemmiksi jäävät kokonaiskustannukset.

Kuvio 3. Työhyvinvoinnin riskipyramidi (mukailtu Valtionkonttorin varhaisen välittämisen mallista[10])

Proaktiivisuus tarkoittaa sitä, ettei vain korjata jo syntyneitä ongelmia vaan luodaan työolot, joissa on helppo tehdä työtä. Tällöin myös kustannuksia säästävät vaikutukset ovat suurimmat. Työyhteisön hyvä toimivuus ehkäisee ongelmia ja pienentää työkykyriskejä. Mitä pitemmälle on edetty esimerkiksi työyhteisön ristiriidoissa tai henkilökohtaisessa sairastamisessa, sitä kalliimmaksi se tulee myös työnantajalle työnteon häiriintymisen ja sairauslomien vuoksi. Siksi tuttujen ja asioiden korjaamistarpeesta kertovien määrällisten mittarien kuten sairauspoissaolojen rinnalle tarvitaan uudenlaisia ennakoivia tunnuslukuja ja mittareita havaitsemaan etukäteen riskejä.

Työoloilla ja psykososiaalisilla tekijöillä on suuri vaikutus työhyvinvointiin ja myös työssä jatkamiseen. Valtionhallintoa koskevan tutkimuksen mukaan psykososiaalisilla ja organisatorisilla työoloilla oli voimakas yhteys henkiseen hyvinvointiin, työn imuun ja työhyvinvointiin ylipäänsä. Nämä puolestaan olivat tilastollisesti merkitsevästi yhteydessä vastaajien käsityksiin omasta työpanoksestaan, ja henkinen hyvinvointi ja työhyvinvointi melko voimakkaasti myös työssä jatkamiseen. Elintavat ja liikunta olivat selvemmin yhteydessä fyysispainotteisiin tekijöihin kuten fyysiseen kuntoon ja terveydentilaan. Näistä terveydentila oli suurin piirtein yhtä voimakkaasti yhteydessä työssä jatkamisen aikomuksiin kuin hyvinvointimuuttujatkin, mutta yhteys työpanokseen oli huomattavasti heikompi. Fyysisellä kunnolla näytti olevan terveyttä ja hyvinvointimuuttujia vähäisempi merkitys.[11]

2.3 Mittaamisen problematiikasta

”Jos ihminen kokee tulleensa kuulluksi ja jos hän pääsee mukaan etsimään ratkaisua tilanteeseensa, hän todennäköisesti sitoutuu valittuun ratkaisuun tiiviimmin kuin jos ratkaisu annetaan hänelle ylhäältäpäin. Tämä on erityisen tärkeää silloin, kun halutaan toimia ennaltaehkäisevästi. Valmiiden ratkaisuiden tarjoaminen voi jättää ihmiselle tunteen, ettei hän ole tullut kuulluksi. Lisäksi valmiit ratkaisut rakentavat riippuvuussuhdetta.”

Jyväskylän Haku -workshopissa todettua.

”
- Kyselyt eivät johda hyvinvointiin. Tarvitaan aitoa läsnäoloa ja yhteistyötä ja yhteistä tekemistä johdon kanssa.
- Hyvinvointi syntyy tyytyväisyydestä työprosesseihin ja laadukkaaseen lopputulokseen.
- Johdon taholta enemmän luottamusta, että työ hoidetaan hyvin. Nyt mitataan liikaa ja tuijotetaan pelkkiä tilastoja.
- Mittaamisen pitäisi helpottaa johtamista ja johdettavien elämää.
- Meillä ei ole sellaista mittaritekniikkaa, joka haastaisi meitä miettimään oman tekemisen ja tekemättömyyden tuloksellisuutta. ”

Edellä olevat kommentit ovat lainauksia Elon tutkimuksesta[12] ja kiteyttävät yhteen mittaamisen haasteet. Strategiaperusteinen työhyvinvoinnin kehittäminen lähtee liikkeelle kysymyksestä, minkälaisella määrällisellä ja laadullisella henkilöstöpanostuksella tavoitteet voidaan saavuttaa? Tarkastelussa olisi hyvä pitää siis rinnakkain euromääräistä tietoa ja työhyvinvointia koskevaa tietoa. Sen jälkeen johtamisen haasteena on kysyä, mitä tulisi tehdä, jotta tavoitteet saavutetaan? Tämän jälkeen määritellään tarvittavat toimenpiteet ja arvioidaan niiden vaikuttavuutta. Jos esimerkiksi tavoitteena on vuorovaikutteisen kulttuurin kehittäminen, sille on määriteltävä mittarit, joita voivat olla **toimintaa** kuvaavat indikaattorit kuten yhteisten tilaisuuksien määrä, osallistuminen yhteisiin tilaisuuksiin tai intranetin vuorovaikutteisten sivujen käyttäminen. **Vaikuttavuutta** kuvaavina indikaattoreina voisivat tällöin olla tyytyväisyys kehityskeskusteluihin, koetut vaikutusmahdollisuudet tai innostus ja ilo. Haasteena on kuitenkin, millä mitata innostuneisuutta, aloitekykyisyyttä ja sitoutumista? Henkilöstön pääoma-arvoa vähentävät muun muassa kyynistyminen, välinpitämättömyys, uupumus, vaihtuvuus ja osaamisen vanhentuminen.[13]

Hyvinvoinnin mittaamisen vaikuttavuutta koskevaa tietoa voidaan saada **yksilö**tasolla muun muassa kehityskeskusteluista, **ryhmä**tasolla työhyvinvointikyselyistä ja **organisaatio**tasolla BSC-tuloskorteista. Nykyiset seurantamittarit eivät kuitenkaan anna työyksiköille ja esimiehille käyttökelpoista tietoa tai kootun tiedon hyötyä on vaikea nähdä. Mittareita olisi yhtenäistettävä organisaation sisällä ja olemassa olevaa tietoa hyödynnettävä. Mittareiden kattavuutta ja luotettavuutta olisi myös parannettava. Työhyvinvointikyselyt, ilmapiirikyselyt ja kehityskeskustelut olisi osattava hyödyntää paremmin ja niistä olisi edettävä mittaamisesta johtopäätöksiin ja parannuksiin. [14]

Työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden mittareita tulisi siis arvioida kriittisesti organisaation eri tasoilla ja hyödyntää parhaita mittareita entistä tehokkaammin. Hyvinvoinnin mittareita tulisi kehittää vaikuttavuuden suuntaan. Suoritteita kyllä mitataan, mutta haasteena on suorituksen laadun mittaaminen ja kannustavuus, jottei mittaamisella lisättäisi stressiä. Hyvinvointi ja tuloksellisuus esimiestyön haasteena[15] -tutkimuksen mukaan 43 % vastaajista koki työhyvinvointikyselyt melko tai erittäin hyödyttömiksi. Kehityskeskustelujakin 32 % piti melko tai erittäin hyödyttöminä.

Mittaamisen tarkoituksena on kannustaminen toiminnan kehittämiseen, ei hiostaminen tai tarkkailu, jollaiseksi henkilöstö usein kokee mittaamisen. Epäluulojen hälventämiseksi henkilöstö onkin hyvä ottaa **mukaan** kehittämiseen[16]. Mitattavia asioita mietittäessä on syytä ottaa huomioon toimintaympäristö, pyrkiä mittaamaan myös käytännön tasolla, kyetä arvioimaan oman toiminnan vaikutuksia tuloksiin ja pelkkien määrällisten asioiden rinnalla pitää myös laadullisia mittareita.

Mittarit ovat parhaimmillaan hyviä rationaalisen päätöksenteon apuvälineitä, mutta käytännössä mikään mittari ei ole täydellinen. Tärkeintä on, että mittari on käyttötarkoituksessaan hyödyllinen. Sen tulisi olla konkreettinen, selkeä ja sillä tulisi olla yhteys tavoitteisiin. Teknisen täydellisyyden sijaan huomio tulisi usein kiinnittää mitattavaan asiaan liittyvien kehittämiskohteiden tunnistamiseen ja motivointiin. Mittarit ovat vain yksi tapa kerätä informaatiota.

HAASTATTELU

Kouvolan Kokonaisnäkemystä osaoptimoinnin sijaan

Annamaija Saarela

*Kouvolan kaupungin työsuojelupäällikkö **Annamaija Saarela** haluaa olla ratkaisemassa ongelmia, eikä synnyttämässä uusia. Siksi työsuojelupäällikkö liputtaa kaikille hankkeille, jotka oikeasti edistävät työhyvinvointia.*

Vuoden 2009 alusta Anjalankoski, Elimäki, Jaala, Kouvola, Kuusankoski ja Valkeala muodostivat uuden Kouvolan kaupungin. Noin 6 500 työntekijää palvelee tänään uuden Kouvolan organisaatiossa lähes 90 000 kouvolalaista.

Työsuojelupäällikkö Annamaija Saarela tietää, miten haasteellista on rakentaa uusi kunta ja uusi palveluorganisaatio siten, että käytännössä koko hallinto perustetaan uudelleen.

– Se on näkynyt työntekijöiden jaksamisessakin. Eri yksiköissä on tehty ympäripyöreitä päiviä uuden organisaation sisäänajossa. Johtajat ja esimiehet ovat olleet erityisen kovilla. Haku-hanke käynnistyi kannaltamme erinomaiseen aikaan. Olemme pyrkineet alusta alkaen kiinnittämään erityistä huomiota työhyvinvointiin.

Saarela sanoo, että kunta-alan yhtälö näyttää julkisuudessa jatkuvasti lohduttomalta. Talousluvut vuosikatteineen hallitsevat uutisia ja toistuen painotetaan tarvetta vähentää kuntien henkilöstömenoja.

– Mutta mikä on oikeaa tehostamista ja tuottavuutta? Olemmeko tehostaneet viisaasti, jos säästyneet palkkakulut kiertyvät toisesta ovesta sisään sairauspoissaoloina, sijaiskuluina ja varhaiseläkemaksuina? Ja entäpä jos palvelu ei pelaakaan, jos työyksiköissä henkilöstö höylätään minimiin?

– Olisiko viisautta tavoitella optimaalista organisaatiota, jossa sairastavuus on vähäistä ja palvelu toimivaa? Maksetaan ennemmin palkkaa työssäoloajasta kuin sairauspoissaoloajasta.

Innostuneet esimiehet tahtoivat pilottiin

Haku-hankkeen pilotteina Kouvolassa ovat toimineet terveyskeskuksen sairaalan kuusi vuodeosastoa sekä kaupungin ruokahuolto.

– Näissä yksiköissä työ on erittäin haasteellista ja valtaosa henkilöstöstä on naisia. Työ on myös fyysisesti kuormittavaa.

Pilotit valikoituivat kyseisten toimialojen esimiesten innostuksen perusteella.

– Oli havaittavissa, että näissä yhteisöissä esimiehet haluavat aidosti kaiken tuen

ja tiedon työhyvinvoinnin edistämiseksi ja mittaamiseksi. Mittareiden kehittäminen ei ole ollut lainkaan yksinkertaista, mutta hankkeen aikana olemme oppineet tarkastelemaan työyhteisöjen työsuoritteita ja henkilöstötietoutta entistä perusteellisemmin.

Kaupungin eri yksiköissä sairauspoissaolojen välillä on suurta hajontaa.

– Meillä seurataan poissaoloja kalenteripäivissä. Keskimäärin jokaisella kaupungin työntekijällä on 17,2 sairauspoissaolopäivää vuodessa. Yksikössä, jossa sairauspoissaoloja on eniten, työntekijää kohden kertyy 26,6 poissaolopäivää ja vähimmillään vain kolme poissaolopäivää.

Saarela sanoo kokemuksesta, että sairauspoissaolojen ilmeinen kasvu työyksikössä on usein viesti jostakin sellaisesta, johon kannattaa pureutua syvemmin. Kyse voi olla johtamisongelmasta, mutta yhtä lailla työn fyysisestä tai henkisestä kuormittavuudesta. Syyt sairauspoissaoloille vaihtelevat.

– Juuri tähän mittareita tarvitaan, että osaamme kiinnittää huomion ajoissa niihin yksiköihin, joissa on kehkeytymässä jonkinlaisia ongelmia.

Kuntatyö on monen muuttujan yhtälö

Annamaija Saarela painottaa, että ikääntyvä henkilöstö haastaa jo parhaillaankin kuntatyön ja kuntien tulisi löytää ratkaisuja siihen, miten osatyökykyiset pidetään mukana.

– On väärin edes olettaa, että jokainen 60-vuotias suoriutuu asioista samoin kuin 25-vuotias. Esimiestyö vaatii silmää ja taitoa räätälöidä työnkuvia sellaiseksi, että työelämässä halutaan olla mukana ja työpanoksella on yhteisölle merkitystä. Uskon, että tällainen räätälöinti voi olla erinomaisen kannattavaa toimintaa sekä työnantajalle että työntekijälle.

Saarela perää sekä valtakunnan että kuntien päättäjiltä kokonaisnäkemystä kuntatyöhön ja -palveluihin.

– Osaoptimointia tapahtuu aivan liikaa kaikilla tasoilla. Yhtäältä leikataan ja toisaalla sama summa putkahtaa sitten lisäkuluina.

Saarela muistuttaa, että kunnan perustehtävä on tuottaa kuntalaisilleen palveluja tehokkaasti.

– Pääpainon pitää olla aina sanalla ”palvelu”. Se on ydintehtävämme. Toivon, että asiakastyytyväisyys, työhyvinvointi, henkilöstön määrä ja talous saadaan kytkettyä yhteen entistä paremmin. Yhtälössä tulisi näkyä kaikkien muuttujien painoarvojen ja keskinäisten vaikuttavuuksien. Tätä lähdimme tavoittelemaan, kun päätimme osallistua Haku-hankkeeseen. Emme ole päässeet tässä hankkeessa aivan perille, mutta huomattavasti eteenpäin. Hanke on tuottanut tarpeellisia ja yhteismitallisia välineitä kuntien käyttöön.

Annamaija Saarela toivoo, että myös tietojärjestelmäkehittäjät ottaisivat kuntatyön ja henkilöstötiedon kehittämisen vakavasti kohteekseen.

– Meillä on ollut ongelmia atk-järjestelmien kanssa. Järjestelmä on kylläkin täynnä tietoa, mutta kuinka se saadaan esimiestyötä palvelevaan ja käytettävään muotoon, siinä meillä riittää vielä haasteita.

Saarela lähettää lopuksi haasteen myös medialle.

– Näen joka päivä kaupungin organisaatiossa hyvää työtä, sitoutuneita työntekijöitä, ja jopa arkipäivän sankaruutta esimerkiksi siinä, kuinka hoitajat huolehtivat hoidettavistaan. Toivoisin näkeväni mediassa juttuja myös niistä palveluista, jotka kunnissa pelaavat, kun valtaosa palveluista toimii kohtuullisen hyvin. Eikö meidän kaikkien yhteinen intressi olisi se, että kuntatyö on edelleen houkuttelevaa työtä? Jos kuntapalvelut revitään uutisjutuissa tai nimettömissä yleisönosastokirjoituksissa alas, ketä nämä työt jatkossa houkuttelevat, Saarela miettii.

Eeva-Liisa Hynynen

2.4 Mittaamisen ja kehittämisen prosessi

”Mittaamisen sudenkuoppa on yksinkertainen: ei mietitä, mitä mitataan ja miksi. Mittareita on liikaa, eikä mittareista saatua tietoa enää hallita. Liian laaja mittaristo hukkaa olennaisen. Mittaus ja tilastointi tavan vuoksi on myös turhaa. Kannattaa lähteä rohkeasti liikkeelle ja kehittää erilaisia mittareita. Täydellistä mittaria, joka antaisi vastauksen kaikkiin mahdollisiin tuottavuuteen liittyviin ongelmiin, ei ole olemassa. Turhauttavin ja vähiten tietoa tuottava vaihtoehto on lyödä hanskat tiskiin ja lannistua mittaushaasteen edessä.”

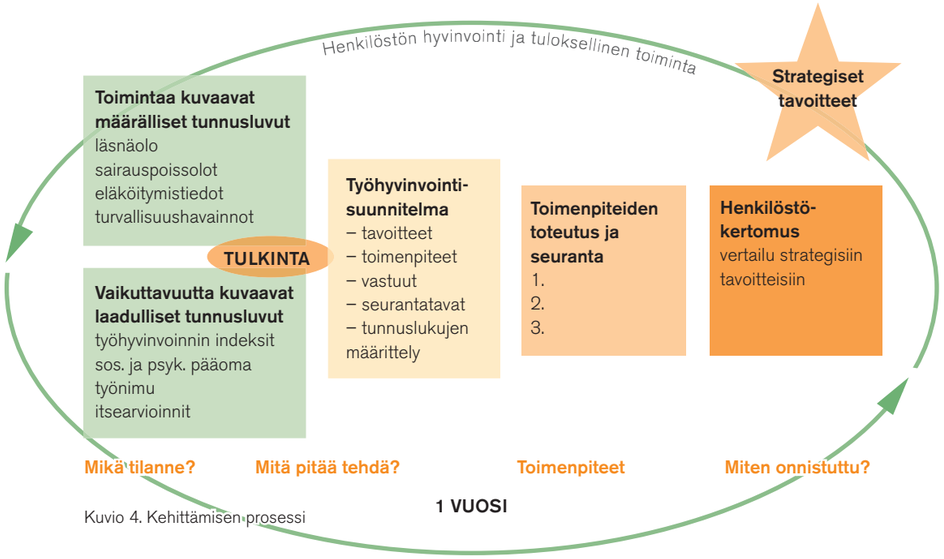
– Aki Jääskeläinen asiantuntijaseminaarissa 2011

Jokaisella organisaatiolla on omat strategiset tavoitteensa ja painopisteensä. Siksi jokaisen organisaation tulee viime kädessä päättää itse, minkälaisia mittareita se tarvitsee, jotta niillä voidaan arvioida strategisten tavoitteiden saavuttamista. Organisaation on näin ollen syytä miettiä omasta näkökulmastaan, millä kriteereillä seurata henkilöstön arvon ja työhyvinvoinnin kehitystä, koska tunnusluvuilla

- konkretisoidaan strategiaa toteutettavissa oleviksi tavoitteiksi,
- ohjataan henkilöstöä toteuttamaan strategiaa eli tekemään oikeita asioita,
- motivoidaan henkilöstöä,
- luodaan perusta palkitsemiselle,
- tarjotaan pohjatietoa erilaisille vertailuille,
- korostetaan mitattavan asian merkitystä ja
- annetaan välineet toimenpiteiden ja arviointien seurantaan.

Kuvioon 4 on koottu toiminnan kehittämisen prosessi, mikä parhaimmillaan johtaa henkilöstön hyvinvointiin ja tulokselliseen toimintaan. Kehittämisen on perustuttava kunnan strategisiin tavoitteisiin. Organisaation tilasta olisi jatkuvasti saatava informaatiota suhteessa asetettuihin tavoitteisiin. Varsin paljon käytettyjä ovat tunnusluvut, jotka kertovat määrällisesti toiminnasta ja jo syntyneistä ongelmista kuten sairauspoissaolot ja varhaista eläköitymistä koskevat tiedot. Myös työtapaturmien sattumistaajuutta on seurattu. Näitäkin lukuja voitaisiin katsoa myönteisestä näkökulmasta: mikä on läsnäoloprosentti, kuinka suuri osa on ollut vuoden aikana terveitä ja minkälaisia turvallisuushavaintoja on olemassa.

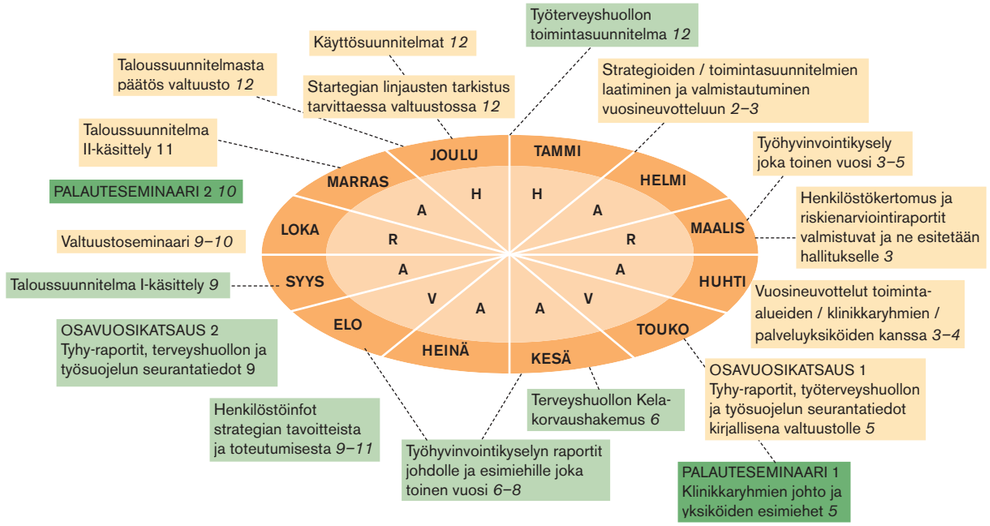
Näiden tuttujen tunnuslukujen rinnalle pitäisi saada uusia laadusta ja vaikuttavuudesta kertovia tunnuslukuja, joiden perusteella voidaan ennakoida tulevia riskejä ja ehkäistä niiden syntymistä. Tällaisia ovat työhyvinvointikartoitusten kysymyksistä tehdyt indeksit ja niihin liittyvät yksittäiset muuttujat kuten sosiaalinen pääoma ja psykologinen pääoma. Myös erilaisia itsearviointeja ja arviointiryhmiä voitaisiin käyttää entistä enemmän. Eläköitymistä ennakoivia tietoja olisi hyvä niin ikään olla käytössä, esim. varhaiseläkemenoperusteinen maksu (myöhemmin tässä varhe-maksu) ja työkykyindeksi.



Kuvio 4. Kehittämisen prosessi

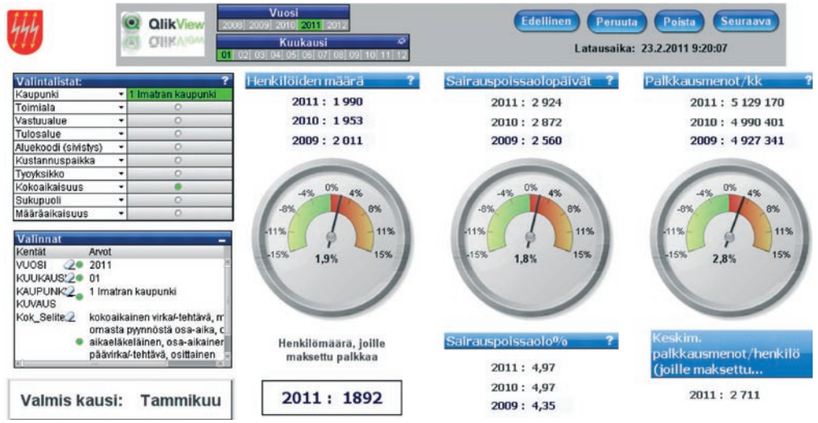
Tietoa on tulkittava ja tietojen pohjalta laadittava työhyvinvointisunnitelma, jolla haasteisiin tartutaan. Työhyvinvointisuunnitelman tekeminen mahdollistaa työhyvinvoinnin kytkemisen organisaation strategisiin tavoitteisiin: mitä nämä tavoitteet edellyttävät henkilöstön fyysiseltä ja psyykkiseltä kunnolta. Parhaat tulokset saavutetaan silloin, kun voidaan vaikuttaa organisaation rakenteisiin lisäämällä niiden joustavuutta, avoimuutta ja vaikuttamisen mahdollisuuksia. Samalla tarvitaan kuitenkin tiedostamisen lisäämistä eli työpaikan toimintatapojen näkyviin nostamista ja myös työntekijöiden omien ajattelumallien tunnistamista. Piilossa olevat uskomukset ja oletukset vaikuttavat arkipäivään – joskus ratkaisevastikin. Vuorovaikutteisuus, myös työntekijän työyhteisötaitojen kasvu, mahdollistaa luottamuksen kasvamisen.

Pelkkä suunnitelma ei kuitenkaan takaa, että toimenpiteet siirtyvät käytäntöön, vaan niiden toteutumista on seurattava pitkin vuotta työpaikan palavereissa. Esimerkiksi Pohjois-Karjalan sairaanhoidon ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymässä on tehty työhyvinvointisopimusmalli, jonka tavoitteena on tehdä työhyvinvoinnin edistämisestä sopimus yksittäisen työntekijän ja työnantajan välille. Tämä täydentää lakisääteistä työsuojelun toimintaohjelmaa ja toimii työhyvinvointisuunnitelmana koko sairaalan, sen yksikköjen ja työntekijöiden työhyvinvoinnin kehittämisessä. Sopimuspaperissa on kuvattu työhyvinvointikello, jossa kerrotaan konkreettisesti suunnitelmaan sisältyvät toimenpiteet. Kelloja on kaikkiaan kolme: ylintä johtoa ja päätöksentekijöitä, esimiehiä ja jokaista työntekijää varten. [17]



Kuvio 5. Pohjois-Karjalan sairaanhoidon ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymän Johdon tyhy-vuosikello

Etelä-Karjalan sairaanhoitopiirin on puolestaan kehittänyt ”uuden sukupolven painemittarin”, jolla pystytään vertailemaan aikajanalla henkilöstötietoja ja taloustietoja. Mallin kehittäjän Kari Perälän (Controller, KTT, Imatran kaupunki) mielestä kiireinen kuntajohto saadaan innostumaan johdon raportointiratkaisuista, kun euromäärien rinnalle on tarjottavana toimintatietoa helposti ja raportoijan omia tietotarpeita tyydyttäen. Malli on kehitetty hyödyntäen QlicTech-assosiatiivista johdon raportointi-innovaatiota ja tietotekniikan virtuaalimuistilogiikkaa (Aditro Oyn Intime Plustalousohjaus ja LogicanPegasos palkkalaskenta). Painemittarista saadaan yhdellä silmäyksellä tärkeää tietoa, mutta pystyään myös vertailemaan eri yksikköjen lukuja.



Kuvio 6. Etelä-Karjalan sairaanhoitopiirin erikoissairaanhoidon ”painemittari”

Seuraavaksi tarkastellaan aluksi tuttuja, korjaavia ja määrällisiä tunnuslukuja ja tietojen keräämistä niiden pohjaksi. Sen jälkeen tarkastellaan esimerkkejä uusista tunnusluvuista, joiden avulla voitaisiin saada ennaltaehkäisevästi tietoa työyhteisön tilasta.

3 *Toimintaa kuvaavat, määrälliset ja korjaavat tunnusluvut*

3.1 Henkilöstön määrä ja laatu

Henkilöstöä koskevan tiedon kokoamisen tavoitteena on saada perusta henkilöstön arvoa kuvaaville tunnusluvuille. Päätöksentekijöiden on hyvä tietää, mikä merkitys henkilöstöllä on kunnan tavoitteiden toteuttamisessa. Toiminnan kannalta on myös välttämätöntä tietää, miten työntekoon tarkoitettu työaika todellisuudessa käytetään. Sen perusteella pystytään saamaan lisätietoa toiminnan tuloksellisuudesta.

Tunnuslukuja olisi myös hyödyllistä vertailla eri kuntien kesken. Vertailujen tekeminen on kuitenkin ollut hankalaa kuntien erilaisten käytäntöjen vuoksi. Siksi olemme tämän projektin yhteydessä koonneet yhteen käsitteitä helpottamaan vertailtavuutta. Tarkoitus ei ole ollut antaa vastauksia jokaiseen yksityiskohtaan, vaan laajentaa ymmärrystä avaamalla käsitteitä ja myös kehittämään tietojärjestelmien hyödynnettävyyttä. Jokaisen organisaation kannattaakin kerätä tiedot haluamassaan laajuudessa.

Henkilöstön määrää kuvaavissa tiedoissa on tärkeätä ymmärtää henkilötyövuoden käsite. Viikoittaisten työtuntien määrä voi vaihdella eri henkilöstöryhmillä, joten eri ryhmien vertaileminen mahdollistuu henkilötyövuoden avulla.

Henkilötyövuosi

Henkilötyövuosi kuvaa työpanosten määrää eli yksi kokoaikainen työntekijä tarkoittaa yhtä henkilötyövuotta. Henkilötyövuosi = palkallisten palveluksessa olopäivien lukumäärä kalenteripäivinä / 365* (osa-aikaprosentti/100)

Henkilöstön määrä tilastoidaan kuukausien viimeisten päivien palkallisen henkilöstön keskiarvona. Vakinaiset ja määräaikaiset on hyvä tilastoida erikseen. Kaikki määräaikaisuuden muodot kannattaa kirjata erikseen. Henkilöiden määrä tarkoittaa kuukausikeskiarvoa. Henkilöstön määrä on yhtä kuin palvelussuhteiden määrä. Henkilöstön lukumäärä on tietoa, jota tarvitaan muiden tunnuslukujen muodostamisessa.

PALVELUSSUHDE

	Naiset % osuus naisista	Miehet % osuus miehistä	Yhteensä % osuutta
Vakinaiset			
Määräaikaiset			
sijaiset			
muut määräaikaiset			
tukityöllistetyt			
harjoittelijat			
oppisopimukset			
kesätyöntekijät			
Yhteensä			

1 henkilö voi olla kerrallaan vain yhdessä tarkasteluluokassa. Esimerkiksi jos henkilö on omasta vakituisesta palvelussuhteestaan vapautettu ja hoitaa samanaikaisesti jotain määräaikaista palvelussuhdetta, tämä tilastoidaan määräaikaiseksi palvelussuhteeksi (1 palvelussuhde = 1 henkilötunnus).

Henkilöstön määrän kehitystä voidaan lisäksi verrata edelliseen vuoteen esimerkiksi pylväsdiagrammien avulla. Kehitystrendin esille tuomiseksi voidaan tuoda näkyviin myös useampi vuosi rinnakkain, esim. 4–5 vuotta tarjoaa jo hyvän aikajanan.

Henkilöstön määrän muutosta voidaan tarkastella myös keskeisissä ammattinimikkeissä, ammattiluokissa ja mahdollisesti toimialoittain vertailemalla muutosta prosentteina edelliseen vuoteen. Ammattiluokituksessa voi käyttää Tilastokeskuksen 5-portaista ISCO-ammattiluokitusta.

Henkilöstön lukumäärän seurantaa voidaan tehdä myös palveluksessaolovuosien mukaan ryhmiteltynä esim. alle 2 vuotta, 2–4 vuotta, 5–9 vuotta, 10–14 vuotta, 15–19 vuotta, 20–24 vuotta, 25–29 vuotta, 30 vuotta tai yli. Esimerkiksi, jos henkilö on ollut palvelussuhteessa 14,5 vuotta, tämä kuuluu ryhmään 10–14 vuotta.

Työn luonne

Jos organisaatiossa päätetään ottaa käyttöön yllä oleva palvelussuhdevuosien tarkastelu, tarkastelun voisi rajata koskemaan saman työnantajan palveluksessaoloaikaa. Tällöin mukaan lasketaan kaikki vakinaiset ja määräaikaiset palvelussuhteet.

TYÖN LUONNE

	Naiset	Miehet	Yhteensä
KOKOPÄIVÄTYÖ			
Vakinaiset			
sijaiset			
Määräaikaiset			
sijaiset			
Muut määräaikaiset			
tukityöllistetyt			
harjoittelijat			
oppisopimukset			
kesätyöntekijät			
Kokopäivätyössä yhteensä			
OSA-AIKATYÖ			
Vakinaiset			
Määräaikaiset			
sijaiset			
tukityöllistetyt			
harjoittelijat			
oppisopimukset			
kesätyöntekijät			
muu osa-aikatyö peruste			
Osa-aikatyössä yhteensä			
osa-aika eläkkeellä			
osa-aikaisella työkyvyttömyyseläkkeellä			

1 henkilö voi olla kerrallaan vain yhdessä tarkasteluluokassa. Esimerkiksi jos henkilö on omasta vakituisesta työtehtävästään vapautettu ja hoitaa samanaikaisesti jotain määräaikaista tehtävää, tämä tilastoidaan määräaikaiseksi työtehtäväksi.

Ikärakenne

Henkilöstön ikärakenne on ollut perinteisesti tärkeä tarkastelun kohde. Tiedon perusteella on helpompi varautua tulevaisuuden henkilöstön rekrytoinnin tarpeeseen, mutta se avaa myös ikäjohtamisen haasteita. Ikäjohtamisella tarkoitetaan kaikkien ikäryhmien huomioon ottamista, ei vain vanhimpien. Erityisesti viime aikoina on noussut esille eri sukupolvien erilainen suhde työhönsä. Mitä vanhemmasta henkilöstä on kysymys, sitä tärkeämpi hänelle työ on elämänsisältönä. Nuoretkin haluavat toki tehdä työtä, mutta useimmin omilla ehdoillaan. Evan Arvo- ja asennetutkimuksessa[18] lähes kaksi kolmasosaa yli 56-vuotiaista on samaa mieltä siitä, että työ on keskeisin elämänalue. Sen sijaan 70 %:a alle 36-vuotiaista on sitä mieltä, ettei työ ole keskeisin elämänalue.

Työhyvinvoinnin kehittämisen näkökulmasta eri ikäryhmille kannattaisi suunnattava erilaisia toimenpiteitä[19]. Tutkimuksen mukaan kussakin ikäryhmässä on olemassa erityinen riskiryhmä, johon pitäisi kiinnittää huomiota.

- **nuoret alle 30 v.**: tarvitsevat tulevaisuudennäkymiä, osallistumismahdollisuuksia ja uudenlaista johtamista sekä omaa vastuuta terveyskäyttäytymisestä, koska korkean riskin henkilöillä on paljon poissaoloja, huonot elintavat, paljon henkistä pahoinvointia ja työyhteisö koetaan rasittavana.
- **keski-ikäiset 30–49 v.**: mielialaoireiset tarvitsevat varhaisen tuen mallia, elämäntilanteen ja työn huomioonottamista sekä hoidon ja kuntoutuksen järjestämistä, koska korkean riskin henkilöillä on erityisesti keskipitkiä poissaoloja. Heillä korostuvat masennukseen viittaavat oireet, päivä-väsymys, alakuloisuus/surullisuus, tulevaisuuden kokeminen masentavana ja unettomuus.
- **ikääntyville yli 50 v.**: kipuoireiset tarvitsevat työn järjestelymahdollisuuksia, työhön paluun mallia ja työeläkekuntoutusta. Tällä ikäryhmällä on lyhyitä ja keskipitkiä poissaoloja vähiten, mutta korkean riskin ryhmällä eniten unihäiriöitä, fyysisten sairauksien merkitys on suuri ja työkykyennuste perustuu oireisiin ja sairauksiin.

Iän laskeminen

Ikä lasketaan nykyisen vuoden ja syntymävuoden välisen erotuksen kokonaislukuna. Keski-ikä ilmoitetaan yhden desimaalin tarkkuudella. Ikäjakautumien luokitus on ollut varsin kirjava. Tilastokeskus tarjoaa kuitenkin yhtenäisen mallin. Sen luokittelu on seuraava: alle 20, 20–24, 25–29, 30–34, 35–39, 40–44, 45–49, 50–54, 55–59, 60–64, 65-vuotiaat tai yli. Viimeisintä ikäryhmää tarvitaan, koska työntekijät voivat jäädä eläkkeelle 68 ikävuoteen asti ja olla työssä myös eläkeläisinä.

Ikäluokkia voidaan tarkastella erikseen sukupuolen sekä palvelussuhteen (määräaikaiset ja vakituiset) tai jonkun muun näkökulman kuten ammattiluokituksen mukaan. Ikärakennekin voidaan kuvata pylväsdiagrammeina joko lukumäärinä tai prosenttilukuina.

Iän mukaan tilastoitaessa on huomioitava, että tilastossa olevat henkilöt saattavat olla vuoden aikana kahdessa eri ikäluokassa. Tämän vuoksi jokaisen tilastoitavan henkilön ikä pitäisi laskea joka kuukauden viimeisenä päivänä ja näin syntyneistä arvoista pitäisi laskea kuukauden lopussa keskiarvo täysinä vuosina.

Vakituisen henkilöstön vaihtuvuus

Jokaisen organisaation menestyminen perustuu jatkuvaan oppimiseen ja ulkopuolelta tulevan tiedon omaksumiseen, yhdistämiseen ja innovatiiviseen käyttöön. Siksi henkilöstön vaihtuvuuden seuranta on tärkeätä: onko vaihtuvuus liian isoa, sopivaa tai liian pientä? Jokaisen työpaikan on itse pohdittava omia kehittymistarpeitaan tämän suhteen.

Liian pieni vaihtuvuus voi ilmetä perinteisen osaamisen korostumisena ja organisaatiokulttuurin jähmeytenä ottaa käyttöön uusia toimintatapoja. Toisaalta pitkän yhteisen työhistorian ansiona on olemassa olevien resurssien käyttäminen tehokkaasti, koska organisaatiolla on tällöin ”yhteinen muisti ” eli se tietää, mitä kannattaa tehdä ja mitä ei. Uudistumiskyky – tekemällä oppiminen ja uusien innovaatioiden synnyttäminen – edellyttävät kuitenkin uusien mahdollisuuksien haistelemista, tunnistamista ja sopeuttamista omaan organisaatioon. Uusien työntekijöiden ja koko henkilökunnan osaamisen kehittämisen avulla organisaatio voi kehittää puolestaan tätä ”dynaamista kyvykkyyttä”, mutta korkea vaihtuvuus edellyttää taas perehdyttämiseen ja työnopastukseen panostamista.

Henkilöstön vaihtuvuudella tarkoitetaan työntekijämäärää, joka tietyn seurantajakson aikana aloittaa ja lopettaa työsuhteen. Vakinaisen henkilöstön tulo- ja lähtövaihtuvuus voidaan raportoida kirjaamalla vuoden aikana palvelukseen tulleiden ja eronneiden lukumäärät, ja jakamalla saatu luku vakinaisten kuukausikeskiarvolla (edellä). Henkilöt lasketaan fyysisinä työntekijöinä, ei vuosityöntekijöinä.

Tärkeätä on laittaa näkyville ajanjakso, miltä vaihtuvuus tilastoidaan. Vaihtuvuudeksi ei lasketa, jos sama henkilö sekä lopettaa että aloittaa samana vuonna. Lähtövaihtuvuutta ei ole henkilöltä 31.12. loppuva jakso, jos samalla henkilöllä on voimassa vakinainen palvelussuhde seuraavana vuonna 1.1. Vastaavasti tulovaihtuvuutta ei ole, jos henkilöllä on voimassa vakinainen palvelussuhde edellisenä vuonna 31.12.

	Aloittaneet %	Lopettaneet %
Kokonaismäärän mukaan		
Eri henkilötunnusten määrän mukaan		

Esimiesten osuus suhteessa muuhun henkilöstöön

Esimiesten suhteellista määrää henkilökuntaan nähden on myös hyvä seurata, jotta voidaan saada tietoa mm. esimiestyön velvoitteiden täyttämisen mahdollisuuksista. Työturvallisuuslain (2002) mukaan esimiehen on seurattava työntekijöidensä psyykkistä ja fyysistä kuormittuneisuutta ja ryhdyttävä tarvittaessa toimenpiteisiin, jos hän havaitsee niissä puutteita. Jos jollakin esimiehellä on useita kymmeniä työntekijöitä alaisuudessaan, merkitsee se kohtuullisen isoa velvoitetta normaalien työnjohdollisten tehtävien lisäksi. Myös kehityskeskustelujen käymiseen kuluu tällöin runsaasti aikaa.

Esimiesasemassa olevista kannattaisi selvittää esimiesten määrä muistaen, että kaikki päälliköt eivät ole esimiehiä. Työn hoitamiseen vaikuttavat myös solmittavien työsopimusten ja rekrytointien määrät, joissakin työpaikoissa esim. terveydenhoitosektorilla määrät ovat erittäin isoja. Nais- ja miesesimiesten suhteellisen määrän tilastoiminen palvelee tasa-arvolain toteutumisen seurantaa kunnissa.

ESIMIESTYÖ

	Naisesimiehet	Miesesimiehet	Yht.
Henkilöstön määrä / esimies			
Nais-/miesesimiesten %-osuus naisista / miehistä			
Palvelukseen otot / työ- ja virkasuhteisen alkamiset / kalenterivuosi / esimies			

Eläköityminen

Ennenaikainen työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyminen aiheutti noin 440 miljoonan euron talousvaikutukset kunnallisessa eläkejärjestelmässä vuonna 2010. Jokainen uusi työkyvyttömyyseläke maksaa kunnalle noin 50 000 euroa tuhannen euron eläkettä kohti 36 kuukauden ajan Kevan laskelmien mukaan.

Eläköitymistiedon seuranta on tarpeellista useammasta syystä. Tietoja tarvitaan henkilöstösuunnittelussa: miten korvata osaamisen katoa ja siirtää kokemustietoa uusille työntekijöille esimerkiksi viiden vuoden tähtäyksellä? Voidaanko joitakin tehtäviä järjestellä uudestaan eläköitymisen myötä? Seuraamalla organisaation eläkepoistumaa ja niiden ennusteita kyetään ennakoimaan eri toimialueiden ja ammattiryhmien tulevaa työvoimatarvetta, sekä miettimään töiden, työprosessien ja palveluiden uudelleenorganisoinnin tarvetta. Keskimääräinen vanhuuseläkkeelle siirtymisikä viestii työssä jatkamishalukkuudesta.

Eläkekustannukset

*Työkyv*yttömyyseläkkeelle siirtyneiden kehityksen seurannan avulla voivat kuntatyönantajat ennakoida tulevia varhaiseläkemenoperusteisia maksuja (varhe-maksuja) sekä miettiä tarvetta aktiivisen tuen toimien kehittämiseen työkyvyn heiketessä. Tuki- ja liikuntaelinsairaudet sekä mielenterveysongelmat muodostavat suurimman

syyluokan työkyvyttömyyseläkkeelle siirtymiseen. Niiden taustalta on löydettävissä myös organisaatiosta itsestään johtuvia syitä, muun muassa huonoa johtamista, töiden organisointia, työilmapiiriä sekä huonosti toimivia puuttumisprosesseja. Jokainen uusi työkyvyttömyyseläke (täysi työkyvyttömyyseläke, kuntoutustuki, työttömyyseläke) maksaa kuntatyönantajalle kymmeniä tuhansia euroja seuraavan 36 kk:n aikana. Erityisesti osatyökyvyttömyyseläkkeiden alkavuutta kannattaa seurata, koska osatyökyvyttömyyseläkkeestä ei kunnallisessa eläkejärjestelmässä peritä varhe-maksua. Siksi toimivia mittareita ovat muun muassa työkyvyttömyyseläkkeiden alkavuus sekä varhe-maksut.

Eläköitymistä koskevia tietoja (ennusteita ja menneitä eläköitymistapahtumia) saa Kevalta (www.keva.fi). Joitakin tietoja on syytä tilastoida myös itse. Kannattaa tarkkaan harkita, mitä tietoa on tarpeellista seurata kunnan strategisten tavoitteiden näkökulmasta. Joissakin tapauksissa Kevalta on saatavissa myös vertailutietoa (verrokkitietoa). Vertailutiedoissa on kuitenkin huomioitava muun muassa vastaavan kokoisten kuntien palvelurakenteiden mahdollinen erilaisuus.

Olemme koonneet tähän keskeiset eläkeseurannassa käytetyt taulukot.

ELÄKÖITYMINEN

	Naiset määrä / %-naisista	Miesten määrä / % miehistä	Yhteensä määrä / % kaikista	Keski-ikä	Jäsenyhteisö	Verrokki
Vanhuseläkkeelle siirtyneet v. xx–xx						
Osa-aikaeläkkeelle siirtyneet						

ELÄKEKUSTANNUKSET / HENKILÖTYÖVUOSI

	Varhemaksut	Eläkemenoperusteinen maksu	Maksut yhteensä
Maksut 1000 €			
Osuus %			
Osuus %, verrokki			

Varhaiseläkemenoperusteista maksua (varhe) Keva perii jäsenyhteisöiltään työkyvyttömyys- ja työttömyyseläkkeistä, yksilöllisistä varhaiseläkkeistä ja kuntoutustuista. Eläkemenoperusteista maksua Keva perii jäsenyhteisöiltään ennen vuotta 2005 kuntien ja kuntayhtymien palveluksessa olleista työntekijöistä siitä lähtien, kun työntekijä on siirtynyt eläkkeelle. Katso tarkemmin eläkemaksuista www.keva.fi

Eläköitymiseen sekä eläkemaksuihin liittyvät tiedot, sekä osin myös liittyvää verrokkitietoa vastaavan kokoisista organisaatioista kuntatyönantajat saavat Kevan verkkosivuilta www.keva.fi/ASTA

ENNENAIKAISEN ELÄKÖITYMISEN KUSTANNUKSET / HENKILÖTYÖVUOSI

	Varhemaksut	Eläkemenoperusteinen maksu
Maksut 1000 €		
Osuus, %		
Osuus %, verrokki		

TYÖKYVYTTÖMYYSELÄKKEELLE SIIRTYNEET

	Osatyökyvyttömyyseläke naiset / miehet	Kuntoutustuki naiset / miehet	Työkyvyttömyyseläke naiset / miehet	Yhteensä
Lukumäärä				
Keski-ikä				
Alkavuus%				
Alkavuus% verrokki				

Verrokki = vertailuryhmä
Alkavuus% = työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyneiden määrä suhteutettuna henkilöstön määrään
Alkavuus% verrokki= työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyneiden määrä koko vertailuryhmässä

3.2 Tehty työaika

Työajan seuranta muodostaa perustan resurssien arvioimiselle. Säännöllisellä työajalla tarkoitetaan sopimuksenmukaista työaikaa. Kokonaistyöaikaan lasketaan mukaan lisä- ja ylityöt. Tehtyä työaikaa käytetään työn tuottavuuden arviointiin. Esimerkiksi teollisuudessa tehty työaika oli 77 prosenttia säännöllisestä työajasta v. 2010.

Ajankäytön seuranta on mielekästä liittää osaksi palkkahallinnon laskentatointa, jolloin perustietoja voidaan käyttää monipuolisesti hyväksi henkilöstöhallinnon eri osa-alueilla. Näin poissaolojen rekisteröinti ja seuranta on osa palkkahallintoa, kun selvitetään esimerkiksi palkanmaksua poissaoloajalta, vuosilomaetujen muodostumista tai ylitöiden kertymistä.

Työajankäyttöä on mahdollista seurata myös ammattiluokittain ja sukupuolen mukaan. Kolmannesta sarakkeesta (% normaalityöajasta) voidaan muodostaa ajankäytön kuvaaja (pylväsdiagrammi tai piirakkakuvio). Tunnit voidaan laskea tarpeen mukaan. Pääasiallisesti tarkastelu tehdään henkilötyöpäivinä tai henkilötyövuosina. Henkilötyövuosien ja henkilötyöpäivien laskennassa käytetään pohjana kalenteripäiviä, eli täyttä työaikaa tekevän henkilön henkilötyövuosi = 365 henkilötyöpäi-

vää. Yksi henkilön oman työaikamuodon henkilötyöpäivä on täyden työajan kalenteripäivä. Esimerkiksi osa-aikaisten puolipäivätyö lasketaan vastaavasti 0,5 päivää x oman työaikamuodon kalenteripäivä.

Tehdyn työajan tarkastelussa on syytä kiinnittää huomiota myös tapaturmiin. Työpaikalla sattuvat tapaturmat ovat osoitus niistä vaaratekijöistä, joita esiintyy piilevinä koneissa ja laitteissa, työmenetelmissä, työympäristössä sekä työn suorittajissa. Tapaturmien torjunnan lähtökohtana on vaarojen tunnistus, johon myös tähdätään sattuneen tapaturman tutkinnalla. Sillä haetaan vastauksia kysymyksiin: mitä tapahtui, miksi tapahtui ja kuinka se voidaan torjua.

Turvallisella työympäristöllä ja tehokkaalla riskien selvittämisellä voidaankin parantaa henkilöstön tyytyväisyyttä. Työntekijöiden luottamus johtoon näyttää olevan yhteydessä sattuneiden työtapaturmien määrään: mitä enemmän organisaation johtoon luotetaan, sitä vähemmän sattuu tapaturmia. Myös henkilöstön omilla asenteilla on suuri merkitys tapaturmien ennaltaehkäisyssä.

Säännöllinen työaika

TEHTY TYÖAIKA

	Tunnit*	Henkilötyöpäivä/-työvuosi	% säännöllisestä työajasta	Ajankäyttö euroina
Säännöllinen työaika				
Lisä- ja ylityö				
Kokonaistyöaika				
Lomat - vuosilomat - säästövapaat - lomarahavapaat				
Palkalliset sairauspoissaolot				
Palkalliset tapaturmat - työtapaturmat - työmatkatapaturmat - ammattitaudit - vapaa-ajan tapaturmat				
Palkalliset kuntoutukset				
Palkalliset perhevapaat				
Muut palkalliset poissaolot				
Tehty työaika				

Kokonaistyöaika = Säännöllinen työaika + lisä- ja ylityö
Tehty työaika = Säännöllinen työaika + lisätyöt+ylityö– palkalliset poissalot-palkattomat poissaolot
*Kunkin henkilön oman työaikamuodon mukaan

Palkattomat poissaolot

PALKATTOMAT POISSAOLOT

	Tunteja	Henkilötyövuosina/-päivinä	% säännöllisestä työajasta	Ajankäyttö euroina
	Ammattiluokittain, naiset ja miehet erikseen ja yhteensä			
Palkattomat sairauspoissaolot - sis. yleisvaaralliset taudit				
Palkattomat - tapaturmat - työtapaturmat - työmatkatapaturmat - ammattitaudit (vapaa-ajan tapaturmat)				
Palkattomat kuntoutukset				
Palkattomat perhevapaat				
Muut palkattomat poissaolot				
Yhteensä				

Poissaoloprosentti voidaan laskea eri poissaololajeista kaavalla:
poissaoloaika / säännöllinen työaika vuodessa x 100
Toisen viran hoito oman kunnan sisällä tilastoidaan muuksi palkattomaksi poissaoloksi

Sairauspoissaolot

Kunta-alan työpaikoilla sairauspoissaolojen määrä on vähentynyt parin viime vuoden aikana. Vuonna 2010 sairauspoissaoloja oli keskimäärin 18,4 työpäivää vuodessa. Naisilla poissaolopäiviä oli keskimäärin 19,5 ja miehillä 14,9 päivää, vakinaisilla 19,5 työpäivää ja määräaikaisilla 14,6. Ammattinimikkeittäin muita vähemmän sairastivat muun muassa lääkärit (9,2), psykologit (9,3) ja luokanopettajat (10,7). Muita enemmän puolestaan sairastivat siivoojat (30,4), keittiöapulaiset (29,7) ja kodinhoitajat (29,2). [20]

Sairauspoissaolojen seuranta on erittäin tärkeätä, jotta voitaisiin toimia ennaltaehkäisevästi ja vähentää siten niiden määrää kehittämällä työnteon toimivuutta. Työelämän laatutekijöillä on todettu olevan huomattavasti suurempi vaikutus muun muassa yli kolmen päivän mittaisiin sairauslomiin kuin elämäntapatekijöillä kuten ylipainolla tai tupakoimisella. Miehillä huonojen osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksien sekä huonon työtoverituen merkitys on lisäksi huomattavasti isompi kuin naisilla. [21]

Reilu meininki vähentää sairauspoissaoloja, todettiin paperiteollisuutta koskevassa tutkimuksessa. Mukana olleissa kahdeksassa paperitehtaassa sairauspoissaolojen määrä pieneni 7,3 prosentista (v. 2007) keskimäärin 5,2 prosenttiin (v. 2009) työajasta. Pitkät sairauspoissaolot vähenivät erityisesti tuki- ja liikuntaelinvaivoista kärsivillä. [22]

Psykososiaalisen työympäristön piirteet liittyvät laajasti sairauspoissaolojen määrään varsin monessa tutkimuksessa. Erään arvion mukaan jopa puolet tai vähintään kolmannes sairauspoissaoloista johtuu organisaatiosta. Syinä voivat olla esimerkiksi johtamisongelmat, työyhteisön huono henki ja liian suuri kiire. [23]

Erityisesti oikeudenmukaiseksi koettu johtaminen vähentää selvästi sairauspoissaoloja. [24] Eräässä tutkimuksessa miehillä lyhyet, alle kymmenen päivän sairauspoissaolot olivat yhteydessä puutteelliseen esimiehen tukeen, vähäiseen tietoon organisaation tulevaisuudesta ja työn vähäiseen merkityksellisyyteen. Lisäksi miesten pitkiä, yli kymmenen päivän sairauspoissaoloja ennustivat vähäiset mahdollisuudet osallistua työtä koskevaan päätöksentekoon. Naisilla lyhyisiin sairauspoissaoloihin taas oli yhteydessä vähäinen mahdollisuus käyttää osaamista työssä. Pitkiä sairauspoissaoloja puolestaan selittivät vähäiset mahdollisuudet osallistua päätöksentekoon ja työn korkeat psykologiset vaatimukset.[25]

Liiallinen työkuormitus voi myös johtaa ylimääräiseen sairastamiseen. Sairauspoissaolojen lisääntyminen ja työstä johtuva ylikuormittuminen olivat suomalaisilla sairaanhoitajilla yhteydessä toisiinsa. Esimerkiksi 30 prosentin ylikuormitus aiheutti vuosittain 12 ylimääräistä sairauspoissaolopäivää henkeä kohti. [26]

Kaikki sairauspoissaolot eivät kuitenkaan johdu työelämän laatutekijöistä, vaan esimerkiksi vakavat sairaudet, leikkaukset ja työn ulkopuoliset tapaturmat voivat näkyä henkilöstöraportin tunnusluvuissa tilapäisinä piikkeinä, jotka on osattava tulkita oikein.

Sairauspoissaolojen ennakoinnissa työterveyshuollon kanssa tehtävä yhteistyö on tärkeää. Pitkät ja toistuvat sairauspoissaolot viittaavat heikentyneeseen työkykyyn. Sairauspoissaolojen seurannan lisäksi kannattaa tarkistaa, millä tavoin mahdollisimman varhain voidaan tarttua tilanteisiin, jotka saattavat johtaa sairauspoissaoloihin. Aktiviisen tuen toimintatapoja – varhaista tukea, tehostettua tukea ja työhön paluun tukea – kannattaa arvioida aika ajoin. Monilla työpaikoilla on sovittu sairauspoissaolopäivien hälytysrajoida, minkä jälkeen viimeistään esimiehen on otettava asia puheeksi.

Huomiota kannattaa kiinnittää myös sairaana töissä olemiseen, niin sanottuun presenteismiin. Yksilön tuottavuus voi vähentyä jopa kolmanneksen, jos töitä tehdään sairaana. Sairaana työskentelyn seurauksia työuran pituudelle ja tuottavuudelle elinkaaren aikana on vaikea arvioida. Tästä huolimatta lienee selvää, että jos sairaana työskentelystä tulee tapa, niin pitkäaikaisvaikutukset eivät voi olla kovin hyviä sen enempää yksilöiden kuin yritystenkään tuottavuuden ja tuloksellisuuden kannalta. [27]

Sairauspoissaolojen määrittelyä

Sairauspoissaoloista seurataan sitä, kuinka monta sairauspoissaoloa, kuinka monta henkilötyöpäivää ja kuinka paljon sairastumisia sattuu tiettyihin luokkiin, jotka näkyvät alla. Lisäksi on hyvä seurata kustannuksia euroina ja sairastuneiden henkilöiden määrää (eri henkilötunnukset), joista nähdään sairastavuuden kasautuminen esimerkiksi joihinkin ammattiryhmiin. Jos henkilö jää sairauspoissaolon päättymisestä seuraavana päivänä samasta syystä uudelleen sairauslomalle, nämä lasketaan yhdeksi sairauspoissaoloksi. Sairauspoissaolon pituus lasketaan kalenteripäivinä. On hyvä seurata myös sitä, kuinka moni ei ole vuoden aikana lainkaan sairastanut. Alla olevassa taulukossa sairauslomien pituudet on ryhmitelty Tilastokeskuksen luokituksen mukaisesti.

SAIRAUSPOISSAOLOT AMMATTILUOKITTAIN

	Naiset							Miehet							Yhteensä naiset ja miehet
Sairauspoissaolon pituus (kalenteripäivät)	1–3	4–14	15–60	61–185	186–365	yli 365	yht.	1–3	4–14	15–60	61–185	186–365	yli 365	yht.	
Htp / htv															
Sairauspoissaolot (kpl)															
Henkilötunnusten määrä															
% osuus kaikista luokista															

htp= henkilötyöpäivä
htv= henkilötyövuosi

Taulukossa sairauspoissaolojen työnantajakulut saadaan, kun maksetusta palkasta vähennetään työnantajan saama Kela-korvaus.

3.3 Henkilöstöinvestoinnit

Henkilöstöinvestointeja kuvaavat tunnusluvut tarkoittavat tässä yhteydessä henkilöstön palkkauksen kuluja, osaamisen kehittämisen kustannuksia, hyvinvointityötä sekä henkilöstöön liittyvien palvelujen ostojen kuten työterveyshuollon kustannuksia. Investointitietoja tarvitaan tunnuslukujen euromääräisessä tarkastelussa.

Panostukset henkilöstöön pitäisi periaatteessa lukea investoinneiksi. Näin ei kuitenkaan tehdä, koska aineettomien investointien ja pääoman määrittely ja varsinkin mittaaminen on ongelmallista. Näistä investoinneista ei yleensä synny selvästi määriteltävää varallisuutta. Investointeja on kuitenkin jo jonkin verran alettu tarkastella.

Kun työhyvinvointia arvioidaan strategisesta näkökulmasta, voidaan todeta, että perinteiset asiantuntijatoiminnot ovat suhteellisen hyvässä kunnossa maamme kunnissa. Näihin sisältyvät osaamisen kehittäminen, työterveyshuolto, työsuojelu, työpaikkaliikunta ja henkilöstöruokailun järjestelyt. Työterveyshuolto osallistuu jo varsin aktiivisesti työkyvyttömyysriskien ennaltaehkäisyyn, mutta haasteena on tiiviimmän työnantajayhteistyön ja raportoinnin kehittäminen. Myös poissaolotietojen seurantaan työterveyshuolto voisi osallistua nykyistä enemmän. Työpaikkaliikunnan kehittämisen tarpeena on yhä useamman henkilön aktivoiminen liikuntapalvelujen käyttäjäksi.

Excentan tutkimuksessa (2011)[28] selvitettiin hyvinvoinnin rahallinen panostus seitsemällä toimialalla, joka oli 861 € henkilöä kohden ja 2,1 miljardia euroa kokonaisuudessaan vuodessa. Tutkimukseen osallistui otantana 55 kuntaa, joten tietoja voi käyttää vain viitteellisesti. Kunnissa keskimääräinen em. tavalla laskettu työhyvinvoinnin investointisumma oli 564 euroa henkilöä kohden, jonka käyttö jakautui seuraavasti:

- henkilöstön koulutus 252 €,
- työterveyshuolto 237 €,
- tyhy- tai tyky -toiminta 57 €,
- työpaikkaliikunta 32 €,
- virkistys- ja kulttuuritoiminta 28 € ja
- muut projektit 29 €.

Terveyden edistämistä – kuten liikuntaan aktivoimista, painonhallintaa, tupakoinnin lopettamista – koskevia projekteja järjestettiin noin kolmasosassa kuntia Excentan tutkimuksen mukaan. Kunnat osallistuvat miltei sataprosenttisesti työpaikkaliikunnan järjestämiseen tukemalla sitä taloudellisesti, mutta vain runsas kolmannes kuntatyöntekijöistä osallistui järjestettyihin aktiviteetteihin.

Työvoimakustannukset

Työvoimakustannukset tarkoittavat verollisia bruttoansioita lisättynä työnantajamaksuilla. Palkkausmenoihin lasketaan mm. säännöllisen työajan palkka, yli- ja vuorotyökorvaukset, vuosilomakorvaukset, lomarahat, muut lisät ja palkkiot sekä muut työhön liittyvät palkkakustannukset.

TYÖVOIMAKUSTANNUKSET

	HTV	Absoluuttisesti €	Naiset ammattiluokittain	Miehet ammattiluokittain
Palkkauskulut / kokonaistyöaika				
Työnantajamaksut				
Eläkekulut				
Kela-korvaukset				
Yhteensä				

Palkkakulut / kokonaistyöaika = säännöllisen työajan palkka + lisä- ja ylityöt + muut työaikakorvaukset (esim. lauantailisä).

Ostopalveluina tuotetut kuntapalvelut

Kokonaiskäsityksen saamiseksi kuntien järjestämisvastuulla olevien palvelujen kustannuksista ja volyymistä on syytä ottaa mukaan myös yksityisiltä palveluntuottajilta ostetut henkilötyövuodet ja niiden hinta. Kuntien kirjanpidossa on omat tilipaikkansa palvelujen ostoille:

- muilta kunnilta ja kuntayhtymiltä (esim. erikoissairaanhoidon palvelut sairaanhoitopiireiltä)
- valtiolta ja
- yksityisiltä yrityksiltä.

Nämä näkyvät euromääräisinä myös tilinpäätöksessä. Henkilötyövuosia on näistä vaikea laskea, sillä kunnat ostavat erilaisia suoritteita kuten leikkauksia, vuodepaikkoja, aterioita tai siivottuja neliöitä. Jos se on mahdollista, taulukkoa voi käyttää.

	Ostopalvelut sopimuskumppaneittain
Henkilötyövuosien määrä	
Henkilötyövuodet euroina, työn hinta	

Osaamisen kehittäminen

Osaamisen jatkuva kehittäminen on tarpeen, jotta pystyttäisiin paremmin selviytymään nopeasti muuttuvassa ympäristössä. Yksilöiden, ryhmien tai koko organisaation oppiminen olisi oltava sopusoinnussa kunnan tavoitteiden kanssa. Tästä syystä olisi kyettävä määrittelemään nykyinen ja erityisesti tulevaisuudessa tarvittava osaaminen.

Suurin osa osaamisen kehittymisestä tapahtuu työpaikalla. Oppiminen vaatii kuitenkin ajankäytön väljyyttä, vuorovaikutusta ja innovatiivista ilmapiiriä. Se edellyttää myös päivittäisiä kohtaamisia työyhteisön jäsenten ja asiakkaiden kanssa. Erityisesti kokemustiedon, niin sanotun iän myötä karttuvan hiljaisen tiedon, välittyminen vaatii epämuodollista ja rentoa ilmapiiriä. Jännittynyt ilmapiiri, kiire ja henkinen kuormittuneisuus eivät puolestaan edistä oppimista.

Osaamisen kehittämisen arviointi on perinteisesti tehty vertailemalla koulutuspäivätietoja ja niihin käytettyä euromääräistä investointia. Tarkastelun rinnalle tarvittaisiin myös laadullisia tunnuslukuja: miten arvioida oppimista ja sen laatua? Kunta-alan työolobarometrin (2010) mukaan peräti 86 % vastaajista kertoi, että työpaikalla voi oppia koko ajan uusia asioita. Työntekijöitä myös kannustetaan kokeilemaan uusia asioita. Muun muassa sosiaalitoimessa tällainen kokemus oli lisääntynyt yli kymmenellä prosenttiyksiköllä kahden viimeisen vuoden aikana.

OSAAMISEN KEHITTÄMISEN INVESTOINNIT EUROINA

	Naiset ammattiluokittain	Miehet ammattiluokittain	Yhteensä
Ulkoiset, ammatilliset henkilöstökoulutukset			
Osallistumismaksut			
Matka- ja majoituskustannukset			
Sisäiset ammatilliset henkilöstökoulutukset			
Matka- ja majoituskustannukset			
Luentopalkkiot			
Projekteihin ja kehitys-hankkeisiin osallistuminen			
Yhteensä			

Tilastoidaan osaamisen kehittämisen sisäisten ja ulkoisten ammatilliset jatko-, täydennys- ja uudelleenkoulutukset: osallistuja määrät, koulutuspäivien määrä

Hyvinvointityön investoinnit

HYVINVOINTITYÖN INVESTOINNIT / HENKILÖTYÖVUOSI

	Naiset omasta sukupuolesta ammattiluokittain	Miehet omasta sukupuolesta ammattiluokittain	Yhteensä
Työterveyshuolto			
Työpaikkaliikunta			
Kulttuuri- ja virkistystoiminta			
Työpaikkaruokailu			
Työsuojelu			
Luontaisedut			
Varhaiskuntoutus			
Henkilöstön virkistystoiminnan tukeminen			
Yhteensä			

Kovaa numerofaktaa ja mittareita mutu-tuntuman tilalle

Työhyvinvoinnin edistäminen on kunnille kannattavaa toimintaa. Kuvaavaa on, että esimerkiksi Kuopion kaupungille sairauspoissaolot maksoivat vuonna 2009 noin 9 miljoonaa euroa. Tällä summalla palkkaisi yli 200 työntekijää.

Hannu Issakainen

Henkilöstömenot haukkaavat kuntatalouden menoista leijonanosan, noin 60 prosenttia. Ainakin tämän tiedämme yhtälöstä, joka liittyy kuntatyön ja kuntatalouden keskinäiseen sidokseen.

Kuopion kaupungin tietohallintoasiantuntija **Hannu Issakainen** tietää aiheesta paljon enemmänkin tuottaessaan työkseen tietoa kaupungin henkilöstöstä päättäjien, johdon ja esimiestyön käyttöön.

Hannu Issakainen on ollut Kuopion kaupungin keskeinen asiantuntija Haku-hankkeessa. Issakaisen mukaan hankkeessa on tartuttu yhteen kuntien henkilöstötyön vaikeimpaan haasteeseen: työhyvinvoinnin mittaamiseen ja edistämiseen.

– Olisi tärkeää, että kuntasektorilla olisi yhdenmukaiset, vertailukelpoiset tunnusluvut, jotka toimisivat kuntien johdon ja esimiesten työkaluina. Yhtenäiset tunnusluvut, joista näkisi nopeasti ja suuntaa antavasti, jos on syytä kääntää katse esimerkiksi jonkin yksikön työssä jaksamiseen.

Puheet väestön ikääntymisestä, palvelutarpeen kasvusta, kuntien tuottavuuden nostosta ja kuntatalouden tasapainottamistoimista konkretisoituvat viime kädessä kuntatyön haasteiksi. Siksi henkilöstöstä ja työsuoritteista on saatava yhteismitallista ja vertailukelpoista tietoa.

– Tätä tietoa olemme nyt Haku-hankkeessa tuottaneet. Kuntatyöstä ja kuntien henkilöstöstä liikkuu paljon ”musta tuntuu -puhetta”. Saatetaan väittää esimerkiksi, että kunnissa on liikaa väliportaan esimiehiä tai liian paljon henkilöstöä, vaikka tälle väitteelle ei löydy vertailupohjaa. Kun henkilöstömenot nielevät yli puolet kuntien euroista, henkilöstön työhyvinvointiin ei voi mitenkään suhtautua ylimalkaisesti. Päättäjien on voitava perustaa päätöksensä lujaan faktaan arvioidessaan henkilöstöresursseja, Hannu Issakainen painottaa.

Kuntalain henkilöstösäännökset tarkasteluun

Kuopion kaupungilla on noin 5 700 työntekijää. Lisäksi kaupunki ostaa palveluja organisaationsa ulkopuolelta. Sama suuntaus yleistyy kaiken aikaa koko kuntakentällä. Oma työ vähenee ja vastaavasti ostopalvelut lisääntyvät.

Hannu Issakainen arvelee nykyisen kuntiin liittyvän keskustelun sisältävän koko joukon erilaisia mantroja ja uskomuksia, jotka eivät perustu faktaan.

– Usein väitetään, että palvelujen ulkoistamisen kautta saadaan tehokkaampaa työtä.

Pystymme systemaattisesti seuraamaan oman henkilöstömme tilannetta. Sairastavuutta eri yksiköissä, henkilökunnan ja esimiesten vaihtuvuutta sekä määräaikaisen työvoiman ja sijaisten käyttöä. Näemme tietokannastamme, millaisella henkilöstöpanoksella eri yksiköissä tehdään työtä. Pystymme laskemaan organisaation omille työsuoritteille täsmällisen hinnan. Mutta ulkoa ostettujen palveluiden osalta meille tehdystä työpanoksesta emme pysty sanomaan oikeastaan mitään, Issakainen summaa.

Kuopion henkilöstömenot ovat viime vuosina pienentyneet palveluiden ulkoistamisen myötä.

– Vastaavasti ostopalvelujen menot ovat kasvaneet. Mutta sitä emme osaa sanoa, saammeko ulkoa ostamalla yhtä paljon palvelua kuin saisimme omana työnämme vastaavalla summalla. Kuinka tehokasta on ostettu palvelu? Emme kykene vertaamaan omaa työtämme ulkoa ostettuun työpanokseen, koska emme saa tietoa ostopalveluiden työsuoritteista.

Issakainen harmittelee nykyistä lainsäädäntöä, josta puuttuvat henkilöstötalouden mittaamista koskevat määräykset.

– Meillä on tiukat säännökset kuntatalouden tasapainottamiseksi ja alijäämän kattamiseksi, mutta henkilöstön työpanoksen ja työhyvinvoinnin mittaamisesta ei sanota oikein mitään, vaikka henkilöstömenot ovat kuntatalouden ylivoimaisesti suurin menoerä.

Haku-hanke on tuottanut Issakaisen mukaan mittareita, jotka tulisi huomioida kuntien henkilöstösäännöksiä uudistettaessa.

–– Pohtimisen arvoinen asia olisi, voitaisiinko kuntia palvelevat yritykset velvoittaa palvelusopimuksissa kertomaan kunnille kerran vuodessa henkilöstötunnusluvut. Kun väitämme ennen palveluiden ulkoistamista, että ratkaisu on kunnalle edullisempi, ulkoistamisen jälkeen ei ole mitään keinoa verifioida sitä.

Asiakaspalaute mittareiden rinnalle

Hannu Issakainen on ollut mukana kehittämässä Kuopion kaupungin henkilöstötietokannasta reaaliaikaisen apuneuvon kaupungin johdolle ja esimiestyölle.

– Pystymme seuraamaan päivittäin muun muassa työpanoksia, poissaoloja ja sairastavuutta kaikilla organisaatiotasoilla.

Kuopion tilastot kertovat Issakaisen mukaan kiistattomasti ainakin tämän: työ-

hyvinvoinnin puute tulee kalliiksi.

– Sairastajalle ja sijaiselle maksetaan samanaikaisesti palkkaa. Syntyy moninkertaisia palkkakuluja, ennenaikaisia eläkkeitä, sairastajan kannalta inhimillisiä ongelmia hyvinvoinnissa ja työnantajan kannalta resurssien tuhlausta. Aikaa kuluu sijaisten rekrytointiprosesseihin ja työhön perehdyttämiseen.

Mutta työhyvinvointiin ja sen mittaamiseen liittyy vielä kolmaskin näkökulma työntekijän ja työnantajan näkökulmien lisäksi.

– Asiakkaan eli kuntalaisen. Mitä tiedämme kuntatyön tuottavuudesta ja oikeista resursseista, ellemme tiedä asiakkaiden mielipidettä palvelun laadusta? Jos potilas kohtaa terveyskeskuksessa joka kerta eri lääkärin, tilastoissa suoritteet saattavat olla kohdallaan, mutta potilaan kokemus voi olla sellainen, että hän joutuu joka kerta aloittamaan asiansa alusta, eikä hoitoprosessi etene odotetulla tavalla.

Issakainen tähdentää, että yhtenäisten tunnuslukujen rinnalle tarvitaan yhtenäiset asiakaskyselyt, jotka kerätään tietojärjestelmiin ja joita voidaan analysoida perusteellisesti.

Haku-hanke on Hannu Issakaisen mukaan osoittanut kiistatta, että kuntatyön yhtenäiselle mittaristolle on selkeä tarve. Erilaiset tuottavuushankkeet puskevat parhaillaan kuntien päälle. Oletuksia on ilmassa pilvin pimein. Mutta yhteismitallista tietoa kuntatyöstä liian vähän.

– Hankkeen aikana on paljastunut, että pilotteina mukana olevat suuret kaupungit ovat tähän asti laskeneet eri henkilöstösuoritteita vaihtelevin perustein. Kaikki tavat ovat sinällään oikeita, mutta luvut eivät ole suoraan keskenään vertailukelpoisia.

Haku-hankkeen ansiosta tilanne muuttuu. Jatkossa tilastot laaditaan yhdenmukaisin perustein Tilastokeskuksen, Kuntien eläkevakuutuksen ja Kuntaliiton kanssa. Pilottikuntina suuret kaupungit ajavat yhdenmukaiset tunnusluvut käyttöönsä ja tarkoitus on, että muu kuntakenttä seuraa perässä.

– Jatkossa tarkastelemme kaikissa kunnissa kuntatyötä samoilla mittareilla. Kun tunnusluvut antavat selkeitä viestejä epäkohdista joissakin yksiköissä tai henkilöstöryhmissä, voimme kohdentaa rajallisia resurssejamme juuri sinne, missä niitä kipeimmin tarvitaan. Emme ehkä saaneet tässä hankkeessa kaikkia tavoitteitamme täytetyiksi, mutta olemme hyvän matkaa pidemmällä kuin aloittaessamme. On tärkeää, että Haku-hankkeen työtä jatketaan systemaattisesti. Työhyvinvoinnin arvo ja -pahoinvoinnin hinta tulevat näkyväksi sitä mukaa, mitä osumatarkempia mittareita onnistumme löytämään, Hannu Issakainen summaa.

Eeva-Liisa Hynynen

4 *Vaikuttavuutta kuvaavat, laadulliset ja ennaltaehkäisevät tunnusluvut*

4.1 Aineeton pääoma ja sen arvioiminen

”Tiukkoina aikoina on haettava entistä suurempaa arvoa niin tuotteista kuin palveluistakin – innovatiivisuudesta ja uusista ideoista. Työntekijät ovat parhaita ideoiden lähteitä, mutta myös asiakkaat pitäisi ottaa mukaan kehittämiseen. Käsikirjoista auditointeineen on tullut luovuuden rajoittajia. Organisaatiot, jotka keskittyvät vain sisäänpäin kääntyneeseen raportointiin, ylidokumentointiin ja yksityiskohtien hiomiseen, ovat sivuraiteilla.” [29]

Peter Merrill

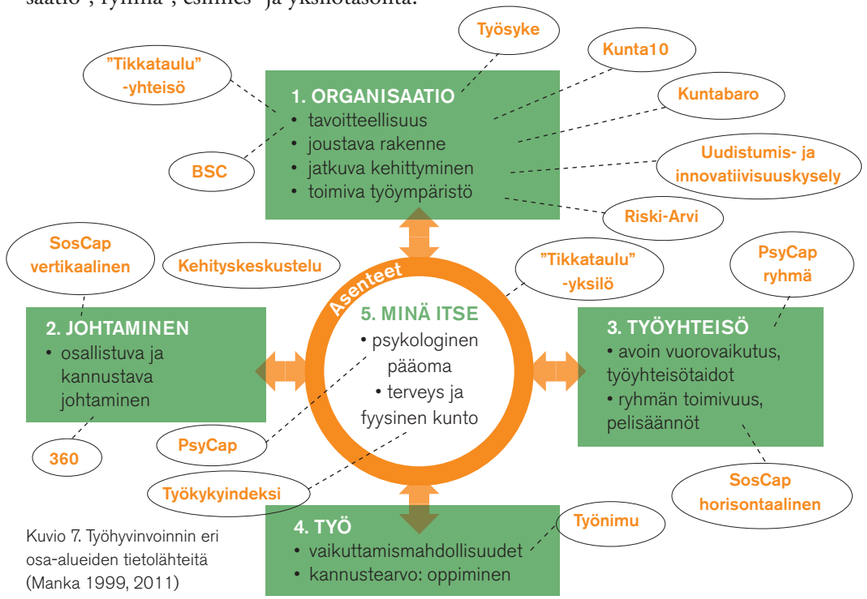
Tulevaisuuden arvon muodostuksessa henkilöstön rooli on erittäin tärkeä, koska aineellisten tuotannontekijöiden merkitys vähenee. Sen sijaan aineettomilla tekijöillä kuten työntekijöiden innostuneisuudella, aloitekykyisyydellä ja sitoutuneisuudella on ennakoitu olevan jopa 80 %:n osuus tulevaisuuden arvonluonnista[30]. Tästä syystä myös aineettoman pääoman arvioimiseen tarvitaan uusia välineitä.

Inhimillisen pääoman on todettu olevan perusta organisaation aineettomalle pääomalle, millä tarkoitetaan henkilöstön tietoja, taitoja, kyvykkyyttä, luovuutta ja innovatiivisuutta[31] sekä myös organisaation rakenteita, jotka mahdollistavat aineettoman pääoman käyttämisen.[32] Syntynyttä pääomaa hyödynnetään pitkällä aikavälillä ja se vaikuttaa organisaation tuloksellisuuteen. Aineettomien investointien määrä on arvioitu jopa suuremmaksi kuin fyysisten aineellisten investointien.

Aineettomalla pääomalla tarkoitetaan tässä oppaassa:

- *Rakennepääomaa,* joka ilmenee organisaation rakenteina, toimintatapoina ja menetelminä sekä työn hallintana.
- *Sosiaalista pääomaa*, joka ilmenee esimiehen ja työntekijöiden välisinä sekä työntekijöiden keskinäisinä suhteina organisaation sisällä. Sosiaaliseen pääomaan on usein sisällytetty myös yhteistyökumppaneiden ja asiakkaiden väliset suhteet.
- *Henkistä* pääomaa, joka ilmenee työntekijöiden asenteina, psykologisena pääomana, osaamisena sekä fyysisenä ja psyykkisenä terveytenä.

Mitä varhaisemmassa vaiheessa voidaan vaikuttaa aineettoman pääoman kuntoon ja huoltaa sitä, sitä pienemmiksi jäävät henkilöstön ”rasittumiskustannukset”. Tästä syystä tarvitaan tietoa, josta voidaan ennakoida sairastamisen ja eläköitymisen riskejä. Laadullisten henkilöstötunnuslukujen avulla voidaan arvioida esimerkiksi työyhteisön toimintaa ja siellä vallitsevaa yhteisöllisyyttä. Yhteisöllisyys lisää sitoutumista työhön ja työyhteisön jäsenten keskinäistä tukea työssä onnistumiseksi. Seuraavaan kuvioon on koottu työhyvinvointia kuvaavien eri osa-alueiden tietolähteitä organisaatio-, ryhmä-, esimies- ja yksilötasoilta.



Kuvio 7. Työhyvinvoinnin eri osa-alueiden tietolähteitä (Manka 1999, 2011)

Lisäksi on mahdollista hyödyntää lukuisia muita mittareita tunnuslukujen tuottamiseksi. Organisaation toimivuuden tietolähteitä:

- Valtakunnalliset tutkimukset Kunta-alan työolobarometri (Kuntabaro) ja Kunta10 ja Great Place to Work
- Laaja-alaiset työhyvinvointikyselyt mm. Kevan työhyvinvointikysely Työsyke ja Työhyvinvoinnin tikkataulu, joka koskee koko työyhteisöä
- BSC (tasapainotettu tuloskortti)
- Tulevaisuuden osaamisen kartoittaminen ja uudistumis- ja innovatiivisuuskysely
- Kehityskeskustelut
- Työturvallisuus- ja riskikartoitukset, Riski-Arvi
- Asiakastyytyväisyyskyselyt

Työyhteisön toimivuuden tietolähteitä:

- Sosiaalinen pääoma (SosCap)
- Ryhmän psykologinen pääoma (PsyCap)
- Ilmapiiri- ja työtyytyväisyyskyselyt
- Tiimityön mittarit, tiimien kehitysvaiheiden mittarit

Esimiestyön tunnuslukuja:

- Sosiaalinen pääoma (vertikaalinen)
- 360 asteen palautekysely (esimiehen esimiestyötä arvioi esimies itse, hänen esimiehensä, alaisensa ja kollegansa sekä mahdollisesti asiakkaat. Yleensä edellytetään vähintään viisi arvioijaa / arvioitava)
- Tuloksellisuuden itsearvioinnit
- Kehityskeskustelut

Yksilötunnuslukuja henkisen pääoman arvioimiseksi:

- Työhyvinvoinnin tikkataulu, yksilö (www.uta.fi/jkk/synergos)
- Psykologinen pääoma (PsyCap)
- Työkyvyn tuen kartoituslomake (ks. www.tyokyvyntuki.fi)
- Työkykyindeksi
- Työnimu (www.ttl.fi)
- Kehityskeskustelu
- Oman työpanoksen tai suorituskyvyn arviointi
- Palautuminen ja stressimittaukset
- Fyysinen kunto

Seuraavaksi tarkastellaan keskeisimpiä edellä luetelluista tunnusluvuista.

4.2 Organisaation toimivuuden tietolähteitä

Laajat työhyvinvointikyselyt

Valtakunnalliset kyselyt

Kunnat voivat vertailla omaa tilannettaan valtakunnallisiin tutkimuksiin kuten Kunta-alan työolobarometriin tai Kunta 10-tutkimukseen. Tämä edellyttää tietysti sitä, että omassa kunnassa on käytetty samoja kysymyksiä organisaation tilan selvittämiseksi.

Kunta-alan työolobarometri 2010 on kuntien ja kuntayhtymien työolojen muutoksia kuvaava järjestyksessä 17. raportti sarjassa, joka aloitettiin vuonna 1994. Tiedot perustuvat työ- ja elinkeinoministeriön työolobarometriin, joka kattaa kaikkien alojen palkansaajat. Tätä aineistoa on kasvatettu kunta-alalla työskentelevillä poimimalla heistä lisäotos. Tietojenkeruumenetelmä on ollut kaikkina vuosina sama. Kerätty aineisto on kooltaan riittävän suuri koko kunta-alan ja sen neljän päätoimialan työolojen muutoskehityksen seuraamiseksi. Barometrissä seurataan työelämän laatua neljällä toimialalla (sosiaali, terveys, opetus ja muut) kouluarvosanalla ja yksittäisillä kysymyksillä, jotka koskevat muun muassa henkilöstön riittävyyttä ja kuormittuneisuutta, työpaikkakiusaamista sekä ylitöiden tekemistä.

Kunta10 -tutkimuksen tarkoituksena on selvittää vuosittain kunta-alan henkilöstön työtä ja työssä tapahtuvia muutoksia sekä niiden vaikutuksia henkilöstön terveyteen ja hyvinvointiin. Tutkimuksessa ovat mukana Espoo, Vantaa, Tampere, Turku, Oulu, Raisio, Nokia, Valkeakoski, Naantali ja Virrat. Kyselyssä on mukana myös sosiaalisen pääoman mittari. Sairauspoissaolojen vertailuissa on mukana myös Helsinki.

Organisaatiokohtaiset kyselyt

Erilaiset organisaatiokohtaiset työhyvinvointikyselyt ovat laajassa käytössä suomalaisilla työpaikoilla. Työ ja terveys Suomessa 2009 -haastattelututkimuksen mukaan 70 prosentissa työpaikoista oli tehty ilmapiirikysely. Työntekijät eivät kuitenkaan aina pidä ilmapiiri- ja työhyvinvointikyselyitä hyödyllisinä, koska niiden antama informaatio ei yleensä johda toimenpiteisiin. Jos kyselyjä tehdään, niitä olisi hyvä myös käyttää kehittämisen perustana.

Kevan **Työyhteisösyke** on esimiehen verkkokyselytyökalu työyhteisön työhyvinvoinnin arviointiin. Työkalun avulla esimies voi helposti arvioida työyhteisönsä jäsenten työhyvinvoinnin nykytilaa ja sen kehittymistä. Esimies saa maksuttoman palvelun nopeasti käyttöönsä Kevan verkkosivulta. Työyhteisösykepalvelu sisältää valmiin kyselyn ja raportin tuloksista. Työyhteisön jäsenet vastaavat kyselyyn anonyymisti. Kyselyn päätyttyä esimies saa automaattisesti raportin tuloksista. Raportti sisältää kysymyskohtaiset vastausjakaumat. Raportin saanti edellyttää vähintään viittä vastaajaa. Kyselyssä on kymmenen valmista kysymystä. Valmiiden kysymysten lisäksi kyselyyn on mahdollista tehdä kolme omaa kysymystä, joiden aiheita ovat:

- työyhteisön vuorovaikutus, yhteistyö ja ilmapiiri,
- työn mielekkyys, sisältö, määrä ja laatu sekä
- elämäntilanne.

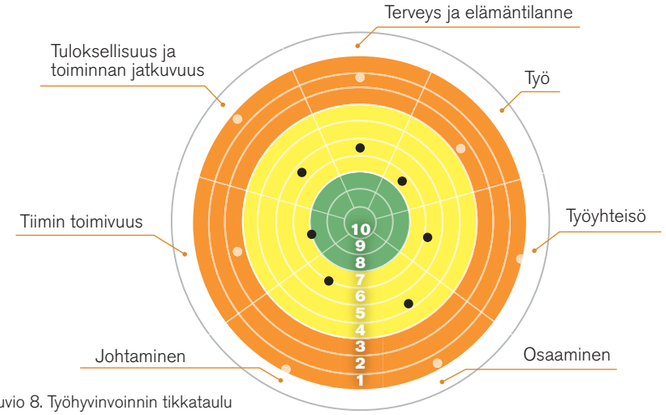
Työhyvinvoinnin tikkataulun avulla voidaan selvittää työyhteisön, -yksikön ja koko organisaation työhyvinvoinnin tilaa. Tikkataulu on professori Marja-Liisa Mankan kehittämä. Se on tarkoitettu nimenomaan työhyvinvointisuunnitelman tekemistä koskevan keskustelun avuksi. Tikkataulun visuaalinen esittämistapa auttaa hahmottamaan organisaation työhyvinvoinnin tilan nopeasti ja havainnollisessa muodossa.

- Mitkä ovat vahvuudet?
- Mitkä ovat heikoimmat alueet (tikkataulun sektorit), jotka kaipaavat kehittämistä?
- Mitkä kysymykset nousevat erityisesti esiin haasteellisina asioina ja kehittämisen kohteina?

Tikkataulussa on kysymyksiä seitsemältä työhyvinvoinnin osa-alueelta (yhteensä 42 kysymystä):

- Terveys ja elämäntilanne, mikä kuvaa työnantajan työturvallisuuslain mukaista huolenpitoa henkilöstönsä psyykkisestä ja fyysisestä hyvinvoinnista, työterveyshuollon laadusta, kiireestä ja elämäntilanteiden huomioonottamisesta.
- Työ, mikä kuvaa työn tavoiteasetantaa, työn sisältöjen monipuolisuutta ja vaikutusmahdollisuuksia sekä töiden organisointia.
- Työyhteisö, mikä selvittää yhteistyön toimivuutta, palaverikäytäntöjä ja toisten pitämistä ajan tasalla.
- Osaaminen, mikä kuvaa osaamisen kehittämisen mahdollisuuksia, osaamisesta palkitsemista ja kehityskeskustelujen toimivuutta.
- Johtaminen, mikä kuvaa johtamisen oikeudenmukaisuuden kokemusta, esimiehen lähestyttävyyttä ja johtamisen laatua.

- Tiimin toimivuus, mikä kuvaa lähityöyhteisön innostumista ja palautteellisuutta.
- Tuloksellisuus ja toiminnan jatkuvuus, mikä kuvaa koko työpaikan toiminnan tuloksellisuutta, työskentelyä yli organisaatiorajojen sekä asiakaspalautteen hyödyntämistä toiminnan kehittämisessä.



Kuvio 8. Työhyvinvoinnin tikkataulu

Tikkataulutulosteessa näkyvät vastausten keskiarvot sekä minimi- ja maksimiarvot. Tikkatauluun sisältyy myös sosiaalisen pääoman indeksi. Siinä on myös mahdollisuus käyttää avoimia kysymyksiä: mikä toimii ja mikä henkilöstön mielestä lisäisi työhyvinvointia. Työhyvinvoinnin tikkataulukyselyyn voidaan myös valita eri taustamuuttujia, joiden kesken voi tehdä vertailuja.

Esimerkkejä kokonaisvaltaisista työhyvinvoinnin kartoituksista

Espoon kaupungin työhyvinvointimatriisiin (taulukko 2) on otettu mukaan kahdeksan työhyvinvointiin liittyvää tunnuslukua, joista kolme on euromääräistä ja viisi koettua työhyvinvointia mittaavaa arvoa. Näille on laskettu myös painokerroin.

Taulukko 2. Espoon kaupungin työhyvinvointimatriisi

TYÖHYVINVOINTIMATRIISI / ESPOON KAUPUNKITASO

Pisteytys	Henkilöstön sairauspoissaolot € /hlö	Henkilöstön työtapaturmat € / hlö	Varhemaksut € / hlö	Vaikutusmahdollisuudet työaikoihin	Työn kuormittavuus	Työyhteisön tavoitteellisuus	Sosiaalinen pääoma	Kohtelu, oikeudenmukaisuus
0 pist.	2 500	200	1000	1	- 4	1	1	1
10 pist.	800	10	50	5	4	5	5	5
Painoarvo	2,5	1,5	1	1	1	1	1	1

Tampereen kaupungin työhyvinvointimatriisi on rakennettu Terve Tampere -työhyvinvoinnin ohjelman 2010–2013 yhteydessä. Ohjelma koostuu kahdesta osasta: kaupunkitasoisista tavoitteista ja toimenpiteistä työhyvinvoinnin edistämiseksi sekä tuotantoalueiden omien työhyvinvointisuunnitelmien laatimisesta. Ohjelman tavoitteena on kehittää työhyvinvoinnin johtamista, parantaa työelämän laatua, vähentää sairauspoissaoloja ja työtapaturmia sekä ehkäistä varhaista eläköitymistä. Työhyvinvoinnin ohjelmassa painotetaan neljää teema-aluetta: työssä jaksamista, osaamista, työturvallisuutta sekä työajan hallintaa.

Tampereen kaupungin työhyvinvoinnin toiminnan kehittämiseen suunnattujen toimenpiteiden vaikuttavuutta seurataan työhyvinvointimatriisillla[33]. Se on koottu seuraavista osista:

- sairauspoissaolot, pvä/htvt,
- työtapaturmat, kpl/1000 htvt,
- varhaiseläkemenoperusteiset maksut, euroa/vuosi/htvt,
- kehityskeskusteluihin liittyvät osaamiskeskustelut, % ja
- neljä Kunta10 -kyselytutkimuksen työelämän laatumittaria: kehityskeskustelujen kokeminen hyödyllisinä % vastaajista, päätöksenteon oikeudenmukaisuuden keskiarvo, työaikojen hallinnan keskiarvo, työn hallinnan keskiarvo.

Tampereen työhyvinvointimatriisia on käytetty tuottavuuspalkkion yhtenä keskeisenä mittarina. Kullekin tuotantoalueelle on asetettu työhyvinvoinnin tavoitetasot, joiden toteutuminen vaikuttaa palkkion määrään.

BSC-tuloskortti

BSC on myös varsin yleinen tapa seurata henkilöstön arvoa ja hyvinvointia. Balanced Scorecardista käytetään englanninkielisen nimen lisäksi nimityksiä tasapainotettu mittaristo, menestystekijämittaristo ja tasapainotettu tuloskortti. Sen on alunperin kehittänyt Robert S. Kaplan ja David P. Norton USA:sta yritysten tarpeisiin, mutta sitä on sovellettu myös julkisessa hallinnossa.[34]

Balanced Scorecardin soveltamisen lähtökohtina ovat johdon määrittelemät visio ja strategia. Kuntien tuloksellisuusarvioinnin perusnäkökulmat ovat vaikuttavuus, asiakas, prosessi sekä henkilöstön aikaansaannoskyky.[35] Erityisesti jälkimmäinen on henkilöstön arvon näkökulmasta merkittävä, koska se vastaa kysymykseen, miten työntekijöiden on opittava, viestittävä ja työskenneltävä yhdessä, jotta visio saavutetaan. Siihen voidaan sisällyttää esimerkiksi henkilöstön motivaatioon, vaihtuvuuteen, jaksamiseen, koulutustasoon ja aloitteellisuuteen liittyviä tunnuslukuja.

Uudistumis- ja innovatiivisuuskysely

Uudistumis- ja innovatiivisuuskysely on Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergosin työhyvinvointiryhmän kehittämä väline organisaatioiden innovatiivisuuden ja uudistumiskykyisyyden arvioimiseen. Hyvinvoivan organisaation jäsenet kehittävät työtään ja organisaatiotaan niin, että edellytykset laadukkaalle ja tuottavalle toiminnalle mahdollistuvat. Tällöin puhutaan usein sosiaalisista innovaatioista, jotka ovat keskeisiä erityisesti kunnissa esimerkiksi terveyden- ja sosiaalihuollon aloilla. Kysely perustuu osittain Nonakan & Takeuchin malliin uuden tiedon tuottamisesta hiljaisen ja näkyvän tiedon vuoropuhelussa[36] sekä Wangin ja Ahmedin (2004) innovatiivisuuskyselyyn.[37] Kyselyn osa-alueet ovat seuraavat:

a) Sisäinen uudistumiskyvykkyys

- Työhön liittyvien käytäntöjen ja hiljaisen tiedon jakaminen organisaatiossa.
- Yksiköiden keskinäistä vuorovaikutusta ja tiedon jakamista tukevat toimintatavat eli mahdollisuudet hiljaisen tiedon mallintamiseen yhdessä.
- Näkyvän tiedon systematisointiin ja dokumentointiin esim. tietoteknisten järjestelmien avulla.
- Mahdollisuudet uuden hiljaisen tiedon saamiseen ja oppimiseen sekä tuotettujen mallien sisäistämiseen.

b) Innovatiivisuuden tukeminen

- Prosessi-innovaatiot: organisaation kyky hyödyntää resurssejaan ja yhdistellä niitä uusilla tavoilla. Esimerkiksi uusien tuotantomenetelmien ja johtamistapojen soveltaminen sekä teknologian hyödyntäminen.
- Markkinainnovaatiot: organisaation kyky soveltaa ja kehittää uusia lähestymistapoja markkinoille.
- Innovatiivisuuskulttuuri: uusien ideoiden vastaanottokyky ja hyväksyminen organisaatiossa sekä johdon tuki uusille kokeiluille ja yhteistyön tekemiselle.
- Asiakaslähtöisyys: asiakkaiden tarpeiden huomioonottaminen ja asiakastyytyväisyyden seuraaminen.
- Ennakointi: toimintaympäristön seuraaminen ja kyky suunnata tarvittaessa resursseja uudelleen.

Tulevaisuuden osaaminen

Perinteiset osaamista koskevat tunnusluvut ovat määrällisiä: montako koulutuspäivää työpaikalla on henkilöä kohti vuodessa tai paljonko euroja on investoitu koulutukseen. Näin vain murto-osa oppimisesta kirjataan ylös, koska työpaikalla oppiminen muodostaa oppimisesta jopa 80–90 %. Tärkeätä olisikin tunnistaa myös oppimisen vaikuttavuutta ja työpaikalla oppimista. Oppiminen edellyttäisi ajankäytön väljyyttä, hyvää ilmapiiriä ja oma-aloitteisuutta. Hyviä kysymyksiä oppimisen arviointiin ovat, ideoidaanko yhdessä, kerätäänkö aloitteita, onko mahdollisuuksia ns. hiljaisen tiedon välittymiseen ja palkitaanko oppimisesta. Oleellista olisi myös pohtia sitä, opitaanko tulevaisuuden näkökulmasta oikeita asioita.

Tulevaisuuden osaamisen kartoittamista varten on olemassa Synergosin kehittämää materiaalia www.kuntoutussaatio.fi/files/534/punk_osaamisopas_www.pdf.

Kehityskeskustelut

Yksilön kehittymishalu – missä määrin henkilö itse haluaa kehittyä ja osallistua oman työnsä kehittämiseen – on yhteydessä jaksamiseen ja hyvinvointiin. Mankan (1999) mukaan mitä korkeampi oli henkilön kasvumotivaatio, sitä paremmaksi hän koki työkykynsä myös työkykyindeksillä mitattuna. Hän arvioi myös esimiestoiminnan, työn hallinnan, kannustusjärjestelmät ja työilmapiirin paremmaksi kuin kasvumotivaatioltaan heikompi työntekijä.[38]

Kehityskeskusteluissa voidaan saada tietoa yksittäisten työntekijöiden ja työyhteisön tilasta ja kehittymistarpeista. Kehityskeskusteluista on hyvä pitää muistiota, jotta sovittujen asioiden toteutumista voidaan seurata.

Riski Arvi

Riski Arvi on sosiaali- ja terveysministeriön Riskien arviointi työpaikalla -työkirjaan perustuva tietokonesovellus, jonka avulla kirjataan vaaratekijäluetteloiden avulla tunnistetut työpaikalla esiintyvät vaaratekijät, niihin liittyvät riskitasot ja toimenpiteet riskien poistamiseksi tai pienentämiseksi. Riskien arvioinnista voi tulostaa yhteenvetoraportteja.[39]

4.3 Esimiestyön ja työyhteisön toimivuuden tietolähteitä

Sosiaalinen pääoma

Laajoissa työilmapiirikyselyissä on yleensä työyhteisön toimivuuskin mukana. Myös pienehköillä kyselyillä voidaan kartoittaa yhteisöllisyyttä, sosiaalista pääomaa. Sillä tarkoitetaan tekijöitä, jotka vahvistavat yhteisön toimintaa edistävää luottamusta, vastavuoroisuutta ja verkostoitumista. Sosiaalinen pääoma on sekä koko työyhtei-

sön että yksilön voimavara. Se tehostaa tavoitteiden saavuttamista ja on kasaantuvaa: se kasvaa, kun sitä käytetään. Sosiaalisella pääomalla voi olla myös kielteisiä vaikutuksia. Jos yhteisöllisyys ei siedä erilaisuutta, se voi olla myös sulkevaa ja kaventavaa. Tiiviit sosiaaliset suhteet voivat saada aikaan ei-toivottavia ilmiöitä, kuten kiusaamista, kateutta ja kuppikuntaisuutta.

Sosiaalinen pääoma jakautui Oksasen[40] mukaan kahteen osaan: vertikaaliseen eli esimiehen ja työntekijöiden väliseen (kolme ensimmäistä väittämää) ja horisontaaliseen, työntekijöiden väliseen pääomaan (viisi viimeistä väittämää). Sitä tutkittiin seuraavilla väittämillä:

- Esimieheen voi luottaa.
- Esimies kohtelee alaisiaan ystävällisesti ja huomaavaisesti.
- Esimies kunnioittaa työntekijöiden oikeuksia.
- Pidämme toisemme ajan tasalla työasioissa.
- Työyhteisön jäsenet toimivat yhdessä toteuttaakseen uusia ideoita.
- Työyhteisön jäsenet ottavat työssään huomioon muiden esittämät parannusehdotukset päästäkseen parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen.
- Tavoitteenamme on toimimme yhdessä.
- Jokainen tuntee olevansa ymmärretty ja hyväksytty.

Ryhmän psykologinen pääoma

Psykologinen pääoma on yleensä yhdistetty yksittäiseen ihmiseen, mutta se voi koskea myös työyhteisöä. Sillä tarkoitetaan ryhmän jäsenten keskinäistä vuorovaikutusta, jonka yhteenlaskettu summa on enemmän kuin yksilöiden yhteensä.[41]

Kollektiiviseen psykologiseen pääomaan liittyvät seuraavat piirteet:

- Ryhmän jäsenet uskovat, että he voivat vaikuttaa ryhmän strategioita koskeviin keskusteluihin (itseluottamus).
- Ryhmä uskoo, että on olemassa monta tapaa saavuttaa työtä koskevat tavoitteet (toiveikkuus).
- Ryhmän jäsenet suhtautuvat myönteisesti työnsä tulevaisuuteen (optimistisuus).
- Ryhmän jäsenet suhtautuvat kuormittaviin tilanteisiin tyynesti (sitkeys).

Esimiehellä on tärkeä rooli kollektiivisen psykologisen pääoman edistämisessä. Hyvä johtajuus kasvattaa luottamusta ja sen myötä työyhteisötaitoja sekä koko ryhmän suorituskykyä. Se synnyttää myös kollektiivista psykologista pääomaa ja ryhmän tai tiimin uskoa omiin mahdollisuuksiinsa ylittää esteitä, saavuttaa korkeita tavoitteita ja toimia sitkeästi niiden eteen.

4.4 Yksilön hyvinvoinnin tietolähteitä

Työhyvinvoinnin tikkataulu, yksilö

Työhyvinvoinnin tikkataulusta on olemassa myös yksilön hyvinvointia koskeva versio, joka on tarkoitettu työntekijälle itselleen kehittämissuunnitelman pohjaksi. Siinä arvioidaan hyvinvoinnnin kannalta seitsemää osa-aluetta: terveyttä ja työkykyä, työn hallintaa, esimiehen tukea, työyhteisöä, osaamista, itseluottamusta sekä elämän tasapainoa. Työhyvinvoinnin tikkataulu – Testaa oma työhyvinvointisi, linkki: www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi.htm.

Psykologinen pääoma

Psykologinen pääoma vastaa kysymykseen ”Kuka olet?”. Siihen liittyy myös mahdollisuusnäkökulma, liike. Kyse ei ole pelkästään siitä, millainen juuri nyt olet, vaan myös siitä, millaiseksi voit tulla. Pääoma muodostuu itseluottamuksesta, toiveikkuudesta, realistisesta optimismista ja sitkeydestä.[42]

Vähäisen psykologisen pääoman on todettu ennakoivan myös sairauspoissaoloja paremmin kuin työtyytyväisyyden ja sitoutumisen, jotka vanhastaan on liitetty sairastamiseen.

Psykologiselle pääomalle on olemassa arviointitapa, jota parhaillaan kokeillaan parissa tutkimushankkeessa. Psykologisen pääoman lähikäsitteitä ovat elämänhallinta, koherenssin tunne ja ydinminäuskomukset/itseä koskevat ydinarviot.

Erittäin tärkeätä olisi, että myös yksilön psykologista pääomaa koskeva arviointitapa olisi käytössä kehittämisen pohjaksi, koska asenteiden merkitys erityisesti muutostilanteissa on merkityksellinen. Jokainen työntekijä vastaa omasta hyvinvoinnistaan, joten jokaisen olisi hyvä tietää, mitä henkilökohtaisesti pitäisi itsessään kehittää.

Työnimu

Työn imu on työhön liittyvää innostumista ja imua kuvaava käsite. Sillä tarkoitetaan myönteistä tunne- ja motivaatiotilaa työssä. Työnimun määrittelemiseksi on olemassa Työterveyslaitoksen kyselymenetelmä. (Työn imun arviointimenetelmä – Utrecht Work Engagement Scale).[43]
Linkki: www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tyon_imu/Sivut/default.aspx

Työkykyindeksi

Henkilön työkykyindeksi perustuu kysymyssarjaan, jossa otetaan huomioon työn ruumiilliset ja henkiset vaatimukset sekä työntekijän terveydentila ja voimavarat.

Mittauksen tekee tavallisesti työterveyshuolto määräaikaistarkastusten yhteydessä. Jos organisaatio käyttää mittarina työkykyindeksiä, tiedot annetaan työterveyshuollosta vähintään 10 hengen ryhmittelyllä, jotta yksilötulokset eivät paljastu. Jos henkilömäärä on vähintään useita kymmeniä, voidaan henkilöstön indeksit ryhmitellä useampaan luokkaan henkilöryhmien mukaan. Linkki Työterveyslaitoksen työkykyindeksiin: www.thl.fi/toimia/tietokanta/mittariversio/99/

Palautuminen

Palautumisen tavoitteena on elvyttää elimistö stressitilasta lepotilaan, jolloin stressin aikana kulutetut voimat palaavat. Energiavarastojen ja hormonitasapainon palautuminen edellyttävät riittävän pitkää lepoa öisin, vapaa-ajalla ja viikonloppuina; erityisesti uni on tärkeä. Siksi vapaa-ajalla on hyvä kyetä psykologisesti irrottautumaan työstä eli unohtamaan työn henkisesti, sillä se edistää tehokkaasti palautumista. Palautumisen arviointiin on olemassa myös kysely. Palautumista ovat tutkineet muun muassa Ulla Kinnunen ja Saija Mauno[44], jotka ovat hyödyntäneet kyselyjä selvittämään palautumisen kykyä ja lajeja.

Palautumisen ja fyysisen sekä psyykkisen kuormittumisen seuraamista varten on myös kehitetty sydämen sykevälivaihteluun perustuva analyysimenetelmä, josta löytyy tietoa: www.firstbeat.fi -sivuilta.

5 *Tunnuslukujen tulkinta ja toimenpiteet -case-kuvauksia*

Seuraavassa kuvataan Haku-hankkeen kokemuksia tunnuslukujen tulkinnasta ja kehittämisestä, jotta lukija voisi saada konkreettisen kuvan työhyvinvoinnin kehittämisprosessista.

5.1 Tunnuslukujen tulkinta

Tunnuslukujen hyödyllisyys riippuu siitä, kuinka niitä osataan tulkita ja ryhtyä niiden pohjalta tarvittaviin toimenpiteisiin. Toisaalta on myös tarkoin pohdittava, mittaako tunnusluku sitä, mitä sen on tarkoitus mitata ja onko se luotettava. Valitun mittarin olisi oltava tärkeä myös tavoitteiden kannalta, koska yleensä mitattava asia vahvistuu organisaatiossa. Samanaikaisesti ei pitäisi seurata liian montaa tunnuslukua, koska silloin niiden ohjaavuuden vaikutus hämärtyy. Lisäksi henkilöstöllä pitäisi olla tiedossa, miten he voivat mitattaviin kohteisiin vaikuttaa omalla toiminnallaan, jolloin mittaamisen motivaatio kasvaa.

”

Päijät-Hämeen koulutuskuntayhtymän havaintoja Jarmo Krögerin kertomana

Haku-hankkeen aikana todettiin, että vuodesta 2005 lähtien toteutettu työolobarometri on tuottanut runsaasti tarpeellista tietoa työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Viimeisen kolmen vuoden aikana sen tulokset eivät kuitenkaan ole merkittävästi muuttuneet. Kokonaisuudessaan tietoa on saatavilla runsaasti, mutta haasteena on se kuinka tietoa osataan hyödyntää oikealla tavalla.

Haasteita mittareissa oli Päijät-Hämeen koulutuskonsernin projektiryhmän mukaan siinä, että korjaavia mittareita on käytössä useita (työolobarometri, sairauspoissolot, henkilöstörakenne jne.), mutta ennakoivia mittareita vähemmän. Tietojärjestelmien tulisi toimia joustavammin niin, että nykyistäkin tietoa olisi mahdollista hyödyntää tehokkaasti. Pohdittavana on ollut, voisivatko yhtenä mittarina toiminnan tuloksellisuuteen olla opiskelijatunnusluvut.

Päijät-Hämeen koulutuskonsernin tullaan jatkossa panostamaan mittarien kehittämiseen. Niistä pyritään kokoamaan monipuolinen yhdistelmä, jollaa henkilöstön työhyvinvoinnin eri tekijöitä voidaan arvioida aiempaa kokonaisvaltaisemmin. Tavoitteena on saada eri mittarit rinnakkain, ja katsoa niiden välisiä riippuvuuksia.

Suurena haasteena on myös yhteisen määrittelyn puuttuminen työhyvinvoinnilta. Kehittämissuunnitelmia on tehty, mutta kattavatko ne kaikki työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät kokonaisvaltaisesti? Miten itse organisaatioissa ymmärretään työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät?

Päijät-Hämeen koulutuskonsernin projektiryhmän edustaja totesikin, että työolobarometrien yhteydessä huomiota vaativat alueet liittyvät usein päivittäisen perustehtävän hoitamiseen ja sen sujuvuuteen. Esiin nostetut kehittämiskohteet ja keskustelu työhyvinvoinnista painottuvat kuitenkin liiaksi muihin tekijöihin.

Päijät-Hämeen koulutuskonsernissa tullaankin vuosien 2011 ja 2012 aikana kehittämään henkilöstön osaamista toteuttamalla koulutus/keskustelutilaisuuksia työhyvinvoinnista. Tavoitteena on luoda yhteistä ymmärrystä kokonaisvaltaisesta työhyvinvoinnista, lisätä tietoa konsernin käytännöistä työhyvinvoinnin tukemisessa ja koota henkilöstön näkemyksiä työhyvinvointia tukevien käytänteiden kehittämiseksi. Lisäksi työyksiköihin annetaan tietoa yksikkökohtaisista työhyvinvointisuunnitelmista ja niiden laadinnasta osana kehittämistyötä. ”

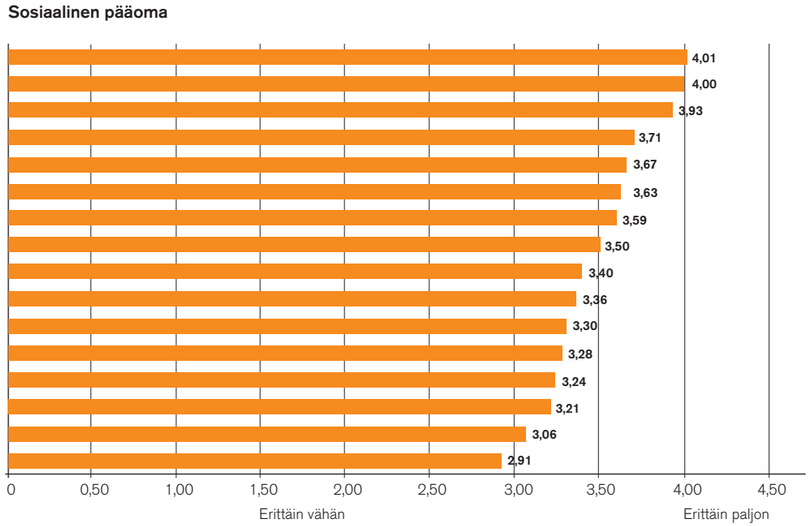
5.2 Työhyvinvoinnin tikkataulu suunnitelman pohjana

Kaikille Haku-hankkeessa mukanaolleille tehtiin työhyvinvoinnin työyhteisöä koskeva tikkataulukysely. Sen tuloksia käytettiin keskustelun pohjana tehtäessä seuraavan vuoden tai halutun ajanjakson työhyvinvointisuunnitelmaa.

Kaikkien pilottiyksiköiden työhyvinvointi oli kyselyn perusteella kohtuullisella tasolla. Yleisimmät kehittämistä kaipaavat alueet olivat:

- Terveys ja elämäntilanne
- Osaaminen
- Tuloksellisuus ja toiminnan jatkuvuus
- Työyhteisö

Hankkeessa käytettiin myös sosiaalisen pääoman mittaria, joka sisältää 8 kysymystä ja pitää sisällään vertikaalisen (esimiestyö) ja horisontaalisen (ryhmän toiminta) ulottuvuuden. Seuraavassa kuviossa on nähtävissä kaikkien hankkeeseen osallistuneiden työyhteisöjen sosiaalisen pääoman taso (vaihteluväli 1–5).



Kuvio 9. Pilottiyksiköiden sosiaalisen pääoman tulokset

Tulokset osoittivat mielenkiintoisia eroavaisuuksia pilottiyksiköiden välillä. Suoranaista vertailua ei kaikkien välillä ole mielekästä tehdä, koska tehtävä työ ja olosuhteet ovat hyvin erilaisia. Kiinnostusta kuitenkin herätti kahden sairaalaosaston vertailu. Niissä tehtiin samankaltaista työtä samankaltaisin resurssein, mutta sosiaalinen pääoma näytti niissä olevan hyvin eri tasolla. Työhyvinvointisuunnitelmasta käydyissä keskusteluissa kävi ilmi, että kehittämistarpeetkin näillä osastoilla olivat hyvin erilaiset. Vähäisen pääoman osastolla tarpeet liittyivät sairaalasänkyjen kuntoon, korkean pääoman osastolla taas palaverikäytäntöjen kehittämiseen sellaisiksi, että jokainen saisi äänensä kuuluville sekä esimiehen tukemiseen.

Sosiaalisen pääoman kyselyn tuloksia käytiin läpi muun muassa HUS-Desikon työpajatilaisuudessa. Työntekijät keksivät sosiaalisen pääoman lisäämiseksi seuraavia keinoja:

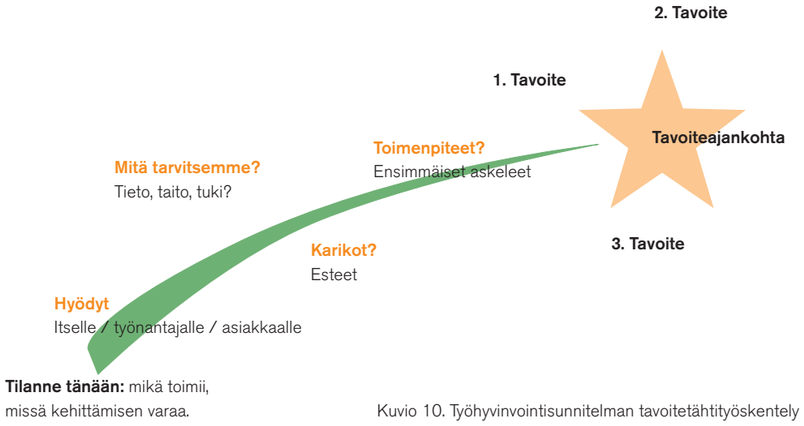
- työkaverin kanssa toimeen tuleminen,
- työasioista pitää pystyä puhumaan,
- tiedon jakaminen,

- työtoverit auttavat toisiaan tilanteen vaatiessa, vaikka tehtävät määritelty tarkkaankin,
- yhteisiä tilanteita, joissa ideat esiin,
- jokaisen työtehtävän arvostaminen kokonaisuuden näkökulmasta,
- kohtelias, hyvä käytös,
- toimitaan hyvänä esimerkkinä,
- vahvistetaan positiivista,
- hyvän palautteen antaminen ja saaminen,
- rakentava ja kannustava palaute ongelmatilanteessa,
- työtoverin ymmärtäminen huonoinakin päivinä ja
- kuunteleminen.

5.3 Työhyvinvointisuunnitelman tekeminen

Pilottiyksiköt tekivät työhyvinvointisuunnitelman, jonka tavoitteena oli tarttua tikkataulukyselyssä ja tunnuslukutyössä esille nousseisiin kehittämisen kohteisiin. Työhyvinvointisuunnitelma

- toimii välineenä työhyvinvoinnin edistämiseksi,
- asettaa konkreettisia tavoitteita ja
- sen avulla seurataan ja arvioidaan toteutumista sekä
- jaetaan toteuttamisen vastuut.



Kuvio 10. Työhyvinvointisunnitelman tavoitetähtityöskentely

Työhyvinvointisuunnitelman tekemisessä käytettiin ns. tavoitetähtityöskentelyä. Alla on joitakin vihjeitä työskentelyn vetämiseksi. Vaikka kehittämisen tarpeet olisivatkin tiedossa, niitä kannattaa pohtia porukalla sitoutumisen aikaansaamiseksi.

Aluksi sovitaan yhteisesti, mitä ajankohtaa pidetään mielessä tavoitteita suunniteltaessa. Sen jälkeen analysoidaan nykyistä tilannetta: mikä toimii ja missä voisi olla kehittämisen varaa. Kaikki työpaikasta kerätty tieto – työyhteisökyselyt ja henkilöstöhallinnon tunnusluvut – ovat hyödyksi.

Tämän jälkeen kukin pohtii konkreettisemmin omalta kohdaltaan työympäristöä, työtä, ilmapiiriä, johtamista, omaa itseä tai muita tärkeäksi kokemiaan asioita. ”Mikä lisäisi omaa työhyvinvointiani?” Ehdotukset kirjoitetaan esimerkiksi liimalapuille, yksi toive yhteen paperiin, ja kiinnitetään seinälle. Kukin voi keksiä niin monta ehdotusta kuin syntyy. Syntyneistä ideoista keskustellaan porukalla ja ehdotukset voidaan luokitella aiheittain.

Seuraavaksi valitaan kaikkien mielestä tärkeimmät 3–4 tavoitetta hyvinvoinnin kohentamiseksi sovittuun määräaikaan mennessä. Se voidaan tehdä esimerkiksi siten, että kukin työntekijä käy merkitsemässä tähdellä itselleen tärkeimmät tavoitteet seinällä oleville papereille. Käyttöön voi antaa kullekin kaksi tähteä, jotka voi merkitä joko yhdelle tai kahdelle kohteelle. Koko työyhteisön kehittämistavoitteiksi valitaan ne kohteet, jotka ovat saaneet eniten tähtiä.

Tavoitteiden valinnan jälkeen jatketaan kunkin tavoitteen työstämistä joko koko porukalla tai pienryhmissä seuraavien kysymysten pohjalta:

- Mitä hyötyä olisi kunkin tavoitteen toteutumisesta itselle/työnantajalle/asiakkaalle? Kukin tavoite käydään yksitellen läpi. Mitä enemmän hyötyjä on löydettävissä, sitä helpommin eri osapuolet sitoutuvat tavoitteeseen pyrkimiseen.
- Mikä estää tavoitteiden toteutumista? Mitkä ovat karikoita ja huolenaiheita? Millaisia ovat aikaisemmat kokemukset kehittämisyrityksistä? On äärimmäisen turhauttavaa käynnistää kehittämistä, jos aikaisemmat yritykset ovat jääneet kesken.
- Mitä tietoa, taitoa ja tukea tarvitaan, jotta tavoitteet toteutuisivat? Osaamisen puute voi hankaloittaa tavoitteen saavuttamista. Myös ulkopuolista tukea saatetaan tarvita päämääriin pääsemiseksi.
- Millä toimilla tavoitteisiin päästään ja kuka voisi tehdä näitä toimia?

Työhyvinvointisuunnitelma muodostuu kehittämiskohteiden kuvauksesta, kehittämisen sisällöstä, toimista, vastuista, aikataulusta ja seurannasta. Usein kehittämisen toimia kannattaa priorisoida, koska kovin montaa kohdetta ei voi kerrallaan kehittää.

Eräässä ateriapalvelun pilotissa tavoitteiksi valittiin: asiakaspalautteen hyödyntäminen, toimivat palaverikäytännöt sekä tietoisuus taloudesta ja tulevasta. Seuraavassa taulukossa on esimerkki aikaansaannoksesta:

Taulukko 3. Esimerkki työhyvinvointisuunnitelmasta

Kehittämis-kohde	Mikä voisi olla paremmin	Toimenpiteet	Vastuut	Aikataulu	Seuranta
Toiminnan tuloksellisuus ja jatkuvuus Asiakaspalautteen hyödyntäminen	Pitäisi olla enempi tietoa siitä, miten asiakkaat kokevat ruuan laadun ja maun.	Suunnitellaan kyselylomake ja toteutetaan. Tehdään tarvittavat muutokset. Palaute käydään läpi työntekijöiden ja asiakkaan kanssa.	Ruokapalveluohjaajat tai asiakas. Asiakas voi tehdä omankin kyselyn.	Loppuvuosi 2010.	Tuloksia tarkastellaan kriittisesti 2010 lopussa ja kehitetään sen perusteella.
Toimivat palaverikäytännöt Tiedon kulun paraneminen	Enemmän yhteisiä palavereita, joissa käydään läpi ajankojtaisia asioita.	Henkilöstöstä muodostetaan ryhmiä. Muistiot toimitetaan keittiöiden vastaaville, jotka kertovat työntekijöille.	Ruokapalvelupäällikkö, ruokapalveluohjaaja.	4/vuosi Kesällä ei pidetä. Syksyllä jatkuu.	Syksyn viimeisessä kysytään mielipiteitä palaverin tarpeesta, ajankohdasta ja tiheydestä kirjallisesti. Jatko sen pohjalta.

Suurin osa piloteista valitsi kehittämiselle 2–3 teemaa. Ne vaihtelivat työntekijän terveydestä ja hyvinvoinnista toisten huomioonottamiseen, ammatilliseen osaamiseen, tiedonkulun kehittämiseen, kiireen vähentämiseen, työyhteisön jaksamiseen ja avoimeen keskusteluun epäonnistumisista. Yksi pilottiyksikkö teki koko kaupungin kehittämisteemaksi nostetut työyhteisön pelinsäännöt. Neljä pilottiyksikköä rakensi työhyvinvointisuunnitelmansa niin, että he kävivät läpi samat kuusi teemaa; työntekijän terveys ja hyvinvointi, ammatillinen osaaminen, työn organisointi, työympäristö, työyhteisön toimivuus sekä virkistys ja vapaa-aika. Kehittämisehdotuksia työstettiin kaikkiin näihin teemoihin. Yksi pilottiyksikkö keskittyi pääasiassa työn sujuvuuden parantamiseen. He olivat rakentaneet 15 kohdan ehdotuksen erilaisten työn sujuvuuden ja työn käytäntöjen kehittämiseksi.

Kehittämissykli päättyy seurantaan ja vaikuttavuuden arviointiin. Tätä hyödyntäen voidaan jälleen palata alkuun tarkastelemaan valittuja tunnuslukuja ja aloittaa prosessi uudelleen. On varmasti hyödyllistä ja tarpeen päättää etukäteen kuinka usein prosessi toteutetaan organisaatiossa.

HAASTATTELU

Tavoitteena optimi

Pasi Laine

*Tampereen kaupungilla työskentelee noin 15 000 työtekijää. Esimiehiä eri yksiköissä on peräti 900. Kaupungin menoista henkilöstömenot nielevät noin 46 prosenttia. Tässä mittakaavassa kuntatyö on kiistatta sijoitus, jota kannattaa hoitaa hyvin, kiteyttää controller **Pasi Laine** Tampereen kaupungin henkilöstöyksiköstä.*

Haku-hanke käynnistyi Tampereen kaupungin kannalta erinomaiseen aikaan. Kaupungin henkilöstöyksikössä oli jo ehditty arvioida työhyvinvoinnin ja muiden henkilöstöön liittyvien mittareiden kehittämisen tarvetta. Kaupungin päättäjät, johto ja esimiehet kaipasivat käsiinsä mahdollisimman osumatarkkoja tunnuslukuja kuvaamaan henkilöstön työhyvinvointia.

– Suuressa organisaatiossa tarvitaan työvälineitä, joiden avulla voidaan seuloa ne yksiköt, joihin tulee kiinnittää katse tarkemmin.

Pilottikohteiksi Tampereella valikoituivat Kaupin sairaalan vuodeosastot. Hoidettavat ovat vanhusväestöä, valtaosin pitkäaikaissairaita. Työ näillä vuodeosastoilla on hoivatyötä haastavimmasta päästä.

Pasi Laine tietää, että kunnissa on usein haettu talouden tasapainoa vähentämällä henkilöstömenoja. Olettamus on, että mitä vähemmän henkilöstöä on palkkalistoilla, sitä suuremmat säästöt saadaan aikaan.

Ylipäätään kuntatyöstä ja henkilöstömenoista julkisuudessa käytävä keskustelu on Laineen mukaan yksioikoista. Henkilöstön määrä ei kerro kaikkea palveluiden ja kuntatyön kustannuksista.

– Välttäisin yksinkertaistamista. Tärkeää olisi tarkastelu, joka kertoo paljonko varsinaista työpanosta jää jäljelle poissaolojen jälkeen, paljonko työaika maksaa, paljonko investoidaan henkilöstön koulutukseen ja työterveyshuoltoon. Ja mikä on eri yksiköissä saatava palvelun laatu. Kunhan saamme koko kuntakentälle käyttöön yhtenäiset mittarit tällaisen tarkastelun pohjalta, saamme vertailukelpoista tietoa myös eri työyksiköiden työhyvinvoinnista.

Työhyvinvointi tuottava sijoitus

Henkilöstökulujen ja -rakenteen tarkempi perkaaminen osoittaa Pasi Laineen mukaan, että työhyvinvointiin kannattaa sijoittaa.

– Kuntatyön kannalta tärkeä kysymys on, mikä on se panostus, jolla voitaisiin

varmistaa, että henkilöstö jaksaa töissä. Sen sijaan että henkilöstö mitoitettaisiin hakemalla minimiä, kannattaisi etsiä optimia: tilannetta, jossa henkilöstöä on riittävästi, kustannukset pysyvät kurissa ja palvelu pelaa.

Viime vuonna Kaupin sairaalan pilottiyksiköissä palkkakulut olivat 8,3 miljoonaa euroa, mutta varsinaisen työajan palkkoihin käytettiin 7 miljoonaa euroa. Lomaajan palkkoihin kului 700 000 euroa ja sairauspoissaoloihin 400 000 euroa.

Sairauspoissaoloja kertyi pilottiyksiköissä vuositasolla noin 16 henkilötyövuoden edestä. Kun sijainen palkataan Kaupin yksiköissä noin 80 prosentissa sairauspoissaoloista, sairaustapausten todelliset kustannukset kohoavat pilottiyksiköissämme noin miljoonaan euroon sairauspoissaoloaikana maksettavien palkkojen ja sijaiskulujen myötä.

Henkilöstön ja työhyvinvoinnin mittaamiseen liittyvä kysymykset ovat Tampereen henkilöstöyksikössä samansuuntaisia kuin Kuopiossakin: kuinka mitata se, mitä tapahtuu ulkoistettaessa palveluja ja henkilöstöä?

– Henkilöstö on kunnille kohtuullisen kiinteä kuluerä. Radikaalit liikkeet ovat mahdollisia lähinnä vain esimerkiksi ulkoistamalla toimintoja. Mutta jos kunnissa tehdään tällaisia ratkaisuja, pitäisi kyetä mittaamaan niiden vaikutuksia. Tällä hetkellä kunnilla ei ole käytössään välineitä, joilla saataisiin näkyviin täysin vertailukelpoinen ulkoistetun työn hintalappu samoin kuin saamme hintalapun näkyviin omasta organisaatiostamme.

Henkilöstömatematiikan logiikka

Pasi Laine arvioi, että Haku-hanke ei vielä tässä vaiheessa ole tarjonnut vastauksia kaikkiin työhyvinvoinnin ja muiden henkilöstöasioiden mittaamisen kysymyksiin.

– Mutta meillä on hankkeen ansiosta aiempaa oleellisesti parempia tapoja kuvata työhyvinvointia ja saamme kuntien käyttöön yhtenäiset, vertailukelpoiset tunnusluvut, jotka skaalautuvat yhtä lailla suurten sekä pienten kuntien käyttöön. Tästä on hyvä jatkaa kehitystyötä.

Laine on ehtinyt työskennellä Tampereen kaupungin henkilöstöhallinnossa yhdeksän vuoden ajan. Hän sanoo oppineensa vuosien varrella jotakin henkilöstömatematiikasta ja sen logiikasta. Kuntatyössä henkilöstöön kohdennettavat leikkaukset eivät väistämättä tuo tavoiteltuja säästöjä yksi yhteen -suhteessa.

– Jos yksi henkilötyövuosi maksaa 40 000 euroa, kannattaa vakavasti miettiä, onko mieltä höylätä henkilöstö työyksiköissä minimiin vai olisiko sittenkin viisaampaa sijoittaa pysyvään työhyvinvointiin. Muutaman työntekijän lisäys työyksikössä voi joissakin tapauksissa tuoda tuntuvia säästöjä sijaiskuluissa.

Pasi Laineen mukaan optimi henkilöstörakenne voi kasvattaa työssä pärjäämisen ja työn hallinnan tunnetta.

– Voidaan myös olettaa, että työssä pärjäämisen kokemus näkyy palvelun laadussa. Kun kunnan perustehtävä on tuottaa palveluja, myös palvelun laadusta ja asiakastyytyväisyydestä tarvittaisiin nykyistä enemmän tietoa.

Eeva-Liisa Hynynen

6 *Lopuksi – havaintoja*

Henkilöstön arvo on jokaiselle kunnalle tärkeä, koska suurin osa kuntatalouden menoista kertyy palkoista. Työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden kehittäminen on jatkuva prosessi. Jotta henkilöstön työhyvinvointi mielletään strategisena menestystekijänä, on kyettävä osoittamaan sen kytkentä organisaation toiminnan tuloksellisuuteen. Tähän tarvitaan riittävän selkeitä toimintaa ohjaavia tunnuslukuja. Niiden avulla kuntien päätöksentekijöiden ja kuntajohdon on luontevampi ottaa työhyvinvoinnin johtaminen päivittäiseksi työkseen.

Haku-hankkeessa havaittiin, että kuntien käyttämät tunnusluvut ovat erittäin kirjavat. Osittain näin on aina, koska jokaisen kunnan on valittava, mitkä tunnusluvut ovat oleellisia kunnan strategisten tavoitteiden seurannassa, mitä tunnuslukuja käytetään ja vertaillaan niitä eri vuosina. Osa seurattavista asioista on varmaankin yhteisiä useammalle kunnalle. Vertailtavuuden vuoksi mittareiden yhteinen määrittely on tarpeen. Varsin useat osallistujat toivoivat, että jossain olisi olemassa tietopankki, joka kokoaisi tietoa kuntien vertailuun.

Haku-hankkeeseen osallistuneissa pilottiyksiköissä arvioitiin ja analysoitiin kokonaisvaltaisesti sekä henkilöstöä ja sen hyvinvointia että taloutta, mm. henkilöstövoimavaroja ja niihin käytettyä rahallista panosta, ajankäyttöä, eläköitymistä, työn tuloksellisuutta ja työhyvinvointia. Hankkeen aikana esimiehet ovat oppineet tarkastelemaan työyhteisöjen työsuoritteita ja henkilöstö- ja kustannustietoutta entistä perusteellisemmin sekä kokoamaan henkilöstön näkemyksiä työhyvinvointia tukevien käytäntöjen kehittämiseksi.

Kaikille Haku-hankkeessa mukana olleille tehtiin työhyvinvoinnin tikkataulukysely. Sen tuloksia käytettiin keskustelun pohjana tehtäessä työhyvinvointisuunnitelmia henkilöstön kanssa. Kaikkien pilottien työhyvinvointi oli kohtuullisella tasolla.

Yleisimmät kehittämisen tarpeessa olleet alueet olivat:

- Terveys ja elämäntilanne eli työnantajan huolehtiminen henkilöstönsä psyykkisestä ja fyysisestä hyvinvoinnista, työterveyshuollon laadusta, kiireen vähentämisestä ja elämäntilanteiden huomioonottamisesta.
- Osaaminen, mikä kuvasi osaamisen kehittämisen mahdollisuuksia, osaamisesta palkitsemista ja kehityskeskustelujen toimivuutta.
- Tuloksellisuus ja toiminnan jatkuvuus, mikä kuvasi koko työpaikan toiminnan tuloksellisuutta, työskentelyä yli organisaatiorajojen sekä asiakaspalautteen hyödyntämistä toiminnan kehittämisessä.
- Työyhteisö, mikä kuvasi yhteistyön toimivuutta, palaverikäytäntöjä ja toisten pitämistä ajan tasalla.

Tunnuslukutyö keskittyi henkilöstön kokonaiskuvan hahmottamiseen ja siihen liittyvien käsitteiden yhdenmukaistamiseen. Mikä on työaika, miten sitä lasketaan, miten eri henkilöstöryhmien erilaisiin työaikoihin suhtaudutaan jne.? Kysymyksiä riitti, eikä kaikkiin kysymyksiin löytynyt vastausta kuten opettajien työajan määrittelyyn. Hankkeen tuloksena pilotit loivat yhtenäiset ja vertailukelpoiset tunnusluvut, jotka sopivat yhtä lailla suurten sekä pienten kuntien käyttöön ja ovat kaikkien kiinnostuneiden käytettävissä. Tästä on hyvä jatkaa kehitystyötä. Hankkeen tuotoksia ja kokemuksia voidaan hyödyntää tulevassa kunta-alan henkilöstöraportti-suosituksen uudistamistyössä. Kehittämistyö edisti myös yhteistyötä järjestelmätoimittajien kanssa.

Tärkeätä on kiinnittää huomiota voimavaralähtöiseen ja proaktiiviseen työhyvinvointiajatteluun sen sijaan, että vain reagoitaisiin takautuvasti sairauspoissaolojen, työkyvyttömyyseläköitymisen ja työtapaturmien kustannuksiin. Siksi tuttujen jo ongelmista kertovien määrällisten tunnuslukujen rinnalle pitäisi saada laadullisia tunnuslukuja, joilla voidaan arvioida aineettoman pääoman tilaa: organisaation toimivuutta, osaamista, yhteisöllisyyttä, työntekijöiden työyhteisötaitoisuutta ja johtamista. Tällaisia tietolähteitä voivat olla laaja-alaiset työhyvinvointikyselyt ja sosiaalisen pääoman mittari, joita kokeiltiin myös hankkeen pilottiyksiköissä. Kuten todettiin, niistä saadun tiedon perusteella piloteissa tartuttiin tärkeimpiin kehittämisen kohteisiin tekemällä työhyvinvointisuunnitelmat yhdessä henkilöstön kanssa.

Tärkeätä olisi myös seurata suunnitelmaan kirjattujen toimenpiteiden toteutumista eli tällainen arviointikin voisi palvella mittarina. Mikäli toimenpiteitä ei seurata, kannattaa miettiä, miksi työhyvinvointikyselyjä tehdään ja mikä innostaa nii-

hin vastaamiseen. Henkilöstön osallistamisella voitaisiin vaikuttaa myönteisesti työhyvinvointityötä koskeviin mielikuviin ja saada aikaan tuloksia. Siksi toimenpiteiden vaikuttavuutta pitäisi arvioida ja tulokset pitäisi nostaa esille vuoden mittaan erilaisilla foorumeilla.

Toimintaa kuvaavat, korjaavat ja määrälliset tunnusluvut pitäisi saada poimittua suoraan henkilöstötietojärjestelmistä. Tällä hetkellä järjestelmät antavat tarvittavia tietoja, kunhan siitä sovitaan järjestelmätoimittajien kanssa. Tehtävä helpottuisi, jos henkilöstötietojärjestelmiin sisällytettäisiin jatkossa **työhyvinvointiosio**, jossa olisi yksinkertaisia kysymyspohjia kuntien henkilöstön hyvinvointia koskevaa omaa tiedonkeruuta varten. Näin saataisiin koottua myös laadullista tietoa työhyvinvoinnin tilasta.

Hankkeessa sivuttiin myös henkilöstön aineetonta arvoa kuvaavia tunnuslukuja, inhimillistä pääomaa ja sen arvioimista. Työ on vielä alkumetreillä. Keskeisiä seurattavia laadusta kertovia tunnuslukuja voisivat olla laaja-alaisen työhyvinvoinnin näkökulmasta:

- työhyvinvoinnin kyselyistä heikoimmat arvot saanut alue/alueita,
- sosiaalinen pääoma: vertikaalinen eli johtamisen laatu ja horisontaalinen eli yhteisön toimivuus,
- työn imu,
- ryhmän psykologinen pääoma ja
- työhyvinvointisuunnitelmaan otettujen toimenpiteiden toteutuminen.

Lisäksi yksilön psykologisen pääoman mittari on kehitteillä. Tälle alueelle toivottaisiin jatkotutkimusta tai kehittämishanketta, koska jokainen työntekijä tulkitsee työpaikkansa tilaa omien asenteidensa kautta. Psykologisella pääomalla on todettu olevan yhteys työtyytyväisyyteen, sitoutumiseen ja suorituskykyyn. Aiemman tutkimustiedon mukaan sitä on myös mahdollista kasvattaa.

Tässä oppaassa ei ole myöskään kiinnitetty riittävää huomiota asiakaspalautteen hyödyntämiseen työhyvinvointia koskevien tunnuslukujen rinnalla. Tuoreen väitöstutkimuksen mukaan hyvä ilmapiiri parantaa yrityksen kokonaiskannattavuutta, koska hyvä ilmapiiri ja asiakastyytyväisyys ovat yhteydessä toisiinsa.[45] Asiakkaiden ja henkilöstön kokemuksia ja näkemyksiä tulisi mitata siten, että tuloksia voitaisiin rinnastaa toisiinsa. Integroimalla raportit toisiinsa pystyttäisiin seuraamaan työilmapiirin vaikutusta asiakassuhteisiin ja edelleen kunnan tuloksellisuuteen.

Eräs kiinalainen bambulajike tekee maan alla versojaan viisi vuotta ja vasta kuudentena se työntää versot maanpinnalle rytinällä, jopa metrin päivässä. Työhyvinvoinnin kehittämisessä juuria on kasvatettu jo riittävän pitkään. Nyt on aika saada näkyviin hyvinvoinnin hyödyt. Se onnistuu parhaiten siten, että työhyvinvointitoimintaa johdetaan kunnan strategisen johtamisen osana ja henkilöstö otetaan mukaan kehittämään omaa työtään ja työyhteisöään.

HAASTATTELU

Työhyvinvoinnista kehkeytyi kuntatalouden kova ydin

Simo Oksanen

Kuntapäättäjät ja -johtajat eivät enää nykyään ryhdy räpläämään kännyköitään, jos seminaareissa puhe kääntyy henkilöstön työhyvinvointiin, väittää Jyväskylän kaupungin työturvallisuuspäällikkö ***Simo Oksanen****.*

Oli aika, jolloin työsuojelu ja työhyvinvointi miellettiin kunnissa pelkästään huolehtimiseksi työn ulkoisista olosuhteista. Tämä tehtävä kuului kunnan työsuojelupäällikölle. Sama toimeksianto heillä on edelleenkin. Mutta tänään ergonomia, työturvallisuus ja sisäilman laatu ovat selviöitä työyhteisöissä. Niiden täytyy toteutua.

Simo Oksanen sanoo, että fokus on kääntynyt yhä voimallisemmin työyhteisöjen sisäisiin tekijöihin: johtamiseen ja esimiestyön haasteisiin, työprosesseihin, työntekijän ymmärrykseen omasta roolistaan, sekä työyhteisöjen dynamiikkaan. Sisäiset tekijät haastavat koko organisaation, aivan erikseen vielä ylimmän johdon ja esimiehet.

– Virkistyspäivät tai sairausloma eivät ratkaise työyhteisöjen ongelmia, vaan ongelmat jaksavat odottaa sairaslomalta palaavaa ja ovat työyhteisön ovella vastassa, ellei niihin ole puututtu. Sairauspoissaolot ja heikko esimiestyö tulevat kunnille todella kalliiksi, Simo Oksanen tietää.

Oksasen mukaan suuntaus on ilmeinen: työhyvinvoinnista on tulossa kuntatalouden kovaa ydintä.

– Henkilöstön työhyvinvointi nousee keskiöön ja talous nähdään puitteina kuntatyölle. Kuntatyö on yhtä kuin kuntien palvelut. Kunta-alan suurin tuottavuuspotentiaali on siinä, että esimiestyö on hyvää, työelämä laadukasta ja työntekijät jaksavat.

Mitä enemmän siis painotetaan kuntien tuottavuuden nostamista, Oksasen mukaan sitä varmemmin katse kääntyy kuntatalouden suurimpaan menoerään eli henkilöstömenoihin.

– Sairauspoissaolot, työuupumus ja varhaiseläkkeet maksavat kunnille maltaita. Kuntajohtajat tietävät tänään, että työhyvinvointiin kannattaa oikeasti panostaa. Tästä kertonee myös se, että Haku-hankkeen kautta on ryhdytty hakemaan mitattavaa tietoa kuntatyöstä ja henkilöstön työhyvinvoinnista.

Työhyvinvointi kunta-alan ykkösasia

Jyväskylässä Haku-hankkeeseen lähdettiin Kevan kehittämispäällikkö Taina Tuomen rohkaisemana.

– Kaupungin päättäjät olivat ehtineet perätä mitattavaa tietoa eri työyksiköiden työhyvinvoinnista ja olimme jo käynnistämässä kaupungin sisäistä hanketta, kun Taina Tuomi otti meihin yhteyttä. Ajoitus oli oikea. Päätös lähteä hankkeeseen mukaan syntyi nopeasti.

Tunnuslukujen ja mittareiden kehittäminen ei Oksasen mukaan ole ollut ongelmatonta, mutta kuntien käyttöön saadaan kuitenkin yhdenmukaisia tunnuslukuja ja samalla vertailtavuutta, kun mittaustapa on viimein kaikilla sama.

– Sairauspoissaolojen lisäksi aletaan jatkossa mitata myös esimiestyötä. Onko esimerkiksi sillä vaikutusta työyhteisön hyvinvointiin, paljonko esimiehellä on johdettavanaan alaisia. Entä mistä kertoo henkilöstön suuri vaihtuvuus? Sijaisten määrä? Lisätyön osuus kokonaistyöajasta? Varhaiseläkemaksujen suuruus ja siirtyminen työkyvyttömyys- tai osa-aikaeläkkeelle?

Oksanen toivoo, että Haku-hankkeen tietous päätyy kuntalakia uudistavan komitean käsiin uudistettaessa henkilöstösäännökset.

– Henkilöstötilinpäätöksistä ja raportoinnista voitaisiin säätää asetuksella. Nythän toimimme suositusten pohjalta. Olisihan se kunnille viesti siitä, että näihin asioihin on kiinnitettävä huomiota. Jokainen kunta olisi yhdenmukaisten mittareiden kautta vertailussa mukana. Se edistäisi työhyvinvointihankkeita entisestäänkin.

Jyväskylässä Haku-hankkeen koekaneina ovat toimineet kaupungin terveyskeskussairaala ja Kilpisen koulu, mutta samanaikaisesti hanke on jalkautettu kaupungin kaikkien työyksiköiden sisälle. Simo Oksanen kertoo kiertäneensä hankkeen aikana yli 70 henkilöstötilaisuutta tai johtoryhmää.

– Kai tämä laajalti syttynyt mielenkiinto työhyvinvointia kohtaan kertoo viime kädessä siitä, että euro on paras konsultti. Kunnissa on opittu näkemään, mitä työpahoinvointi maksaa, miten kalliiksi nilkuttava työyhteisö tulee. Kun kyseessä on vieläpä palveluorganisaatio, jonka tulee tarjota kuntalaisilleen laadukasta palvelua, huonoon ja tulehtuneeseen työilmapiiriin ei ole varaa.

Simo Oksanen sanoo olevansa työhyvinvoinnin kehittäjänä unelmatyössään.

– Parasta on, että kannatus tälle asialle alkaa olla laajaa. Jos haluamme ihmisten jaksavan työssään yhä kauemmin, se ei tapahdu lainsäädännöllä ja pakolla vaan hyvällä johtamisella ja kannustavalla työilmapiirillä. Työhyvinvoinnin edistämisestä on tulossa kunta-alan ykkösasia.

Eeva-Liisa Hynynen

Lähteet

1 Manka, M.-L. 1999. Toptiimi: kohti tuottavaa, oppivaa ja positiivista työyhteisöä sekä henkilökohtaista hyvinvointia: toimintatutkimus broileritehtaan transformaatioprosessista, tiikerinloikalla ja kukonaskelin. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto.

2 Manka, M.-L. 2010. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Helsinki: Talentum. 3. painos.

3 Manka, M.-L. 2011. Työnilo. Helsinki: WSOYpro.

4 Mäkikangas, A., Feldt, T. & Kinnunen, U. 2005. Positiivisen psykologian näkökulma työhön ja työhyvinvointiin. Teoksessa U. Kinnunen, T. Feldt & S. Mauno (toim.) Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Keuruu: Otavan kirjapaino.

5 Hakanen, J. 2005. Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Työ ja ihminen, tutkimusraportti 27. Helsinki: Työterveyslaitos.

6 Lisätietoa: Kunnallinen työmarkkinalaitos, yleiskirje 24/2008, tuloksellisen toiminnan kehittämistä koskeva suositus.

7 Otala, L. & Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksentekijänä. Helsinki: WSOY pro.

8 Elo, A.-L., Ervasti, J. & Kuokkanen, A. 2010. Hyvinvointi ja tuloksellisuus esimiestyön haasteena. Tutkimus kolmessa julkisen sektorin organisaatiossa. Työterveyslaitos ja Tampereen yliopisto. Työterveyslaitos. Työympäristötutkimuksen raporttisarja 51. Helsinki: Työterveyslaitos. http://www.ttl.fi/fi/tyoura/tyouran_uurtaja/Documents/Hyvinvointi_raportti_TTL.pdf

9 Kuoppala, J., Lamminpää, A., Liira, J. & Vainio, H. 2008. Leadership, Job Well-Being, and Health Effects – A Systematic Review and a Meta-Analysis. Journal of Occupational and Environmental Medicine 50 (8), 904–915.

10 Valtiokonttori 2007. Avoimuutta arkeen. Varhaisen puuttumisen opas. Kaiku.

11 Kaikki hyvin työssä? 2010. Valtiokonttori. Irma Väänänen-Tomppo.

12 Elo, A.-L., Ervasti, J. & Kuokkanen, A. 2010. Hyvinvointi ja tuloksellisuus esimiestyön haasteena. Työympäristötutkimuksen raporttisarja 51. Helsinki: Työterveyslaitos.

13 Ahonen, G. 2011. Haku-hankkeen asiantuntijaseminaari 12.4. Helsingissä.

14 Elo, A.-L. 2011. Haku-hankkeen asiantuntijaseminaari 12.4. Helsingissä.

15 Elo, A.-L., Ervasti, J. & Kuokkanen, A. 2010. Hyvinvointi ja tuloksellisuus esimiestyön haasteena. Työympäristötutkimuksen raporttisarja 51. Helsinki: Työterveyslaitos.

16 Jääskeläinen, A. 2011. Haku-hankkeen asiantuntijaseminaari 12.4. Helsingissä.

17 Myö ja Työ Työhyvinvointisopimus 2011–2014. Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymä. Kuiri, Senja & työryhmä. Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymän julkaisuja 2011: 14.

18 Haavisto, I. 2010. Työelämän kulttuurivallankumous. EVAn asenne- ja arvotutkimus 2010. Taloustieto Oy.

19 Nuoret uhkaavat syrjäytyä työelämästä 2009. Varma: Odum. http://www.odum.fi/tiedote-20-10-2009.pdf

20 Kuntatyönantaja 4, 2011. Sairauspoissaolot vähentyneet. 14. Tiedot ovat Kunta10-tutkimuksesta, jota Työterveyslaitos tekee vuosittain. Tutkimukseen kuuluvien kymmenen kunnan lisäksi tutkimuksessa on ollut mukana Helsinki sairauspoissaolotietojen osalta.

21 Vahtera, J., Pentti, J., Kivimäki, M. & Theorell, T. 2000. Effect of change in the psychosocial work environment on sickness absence: a seven year follow up of initially healthy employees. Journal of Epidemiology & Community Health 54 (7), 484–493.

22 Pahkin, K., Leppänen, A., Kajosaari, K., Ala-Laurinaho, A., Welling, I., Väänänen, A., Joensuu, M. & Koskinen, A. 2010. Työhyvinvoinnin kehittäminen ja sairauspoissaolojen hallinta paperiteollisuudessa. Työympäristötutkimuksen raporttisarja 48. Hyvinkää: Työterveyslaitos.

23 Liukkonen, P. 2006. Työhyvinvoinnin mittarit: menetelmät, eurot, päätelmät. Helsinki: Talentum

24 Elovainio, M., Kivimäki, M. & Vahtera, J. 2002. Organizational Justice: Evidence of a New Psychosocial Predictor of Health. American Journal of Public Health 92 (1), 105–108.

25 Nielsen, M., Rugulies, R., Christensen, K., Smith-Hansen, L. & Kristensen, T. 2006. Psychosocial work environment predictors of short and long spells of registered sickness absence during a 2-year follow up. Journal of Occupational & Environmental Medicine 48, 591–598.

26 Rauhala, A., Kivimäki, M., Fagerström, L., Elovainio, M., Virtanen, M., Vahtera, J., Rainio, A.K., Ojaniemi, K. & Kinnunen J. 2007. What degree of work overload is likely to cause increased sickness absenteeism among nurses? Evidence from the RAFAELA patient classification system. Journal of Advanced Nursing 57, 286–295.

27 Böckerman, P. & Laukkanen, E. 2009. Miksi ihmiset sairastavat töissä? Talous ja yhteiskunta 1, 52–58.

28 Aura, O., Ahonen, G. & Ilmarinen, J. 2011. Strategisen työhyvinvoinnin tila Suomessa. Helsinki: Excenta Oy.

29 Kauppalehti 15.11.2010, http://www.petermerrill.com/.

30 Hamel, G. & Breen, B. 2007. The Future of Management. Boston: Harvard University School Press.

31 Edvinsson, L. & Malone, M. 1997. Intellectual Capital: Realising Your Company's True Value by Finding its Hidden Roots. New York: Harper Collins.

32 Esimerkiksi Corrado, Hulten ja Sichel (2005) konkretisoivat aineettoman pääoman käsittämään tutkimus- ja kehitysmenot sekä panostukset taloudellisiin kompetensseihin, joihin kuuluvat organisaatiossa tapahtuva koulutus, organisaatiorakenteet ja organisaatiokohtainen inhimillinen pääoma. Corrado, C.A., Hulten, C.R. & Sichel, D.E. 2005. Measuring Capital and Technology: An Expanded Framework. Teoksessa C.A. Corrado, J. Haltiwanger & D.E. Sichel (toim.) Measuring Capital in The New Economy. NBER Studies in Income and Wealth 65. Chicago and London: University of Chicago Press.

33 Kunnallisen työmarkkinalaitoksen yleiskirje 13/2011. (15.3.2011). Työhyvinvoinnilla tuloksellisuutta – mitä kunta voi tehdä? -liitemuistio.

34 Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 2002. Strategialähtöinen organisaatio. Tehokkaan strategiaprosessin toteutus. Heinämäki, M. kääntänyt teoksesta The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies thrive in the New Business Environment. Jyväskylä: Kauppakaari.

35 Lumijärvi, I. 1999. Tasapainotetun mittariston malli ja kunta-alan tuloksellisuusarviointi. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

36 Wang, C., L. & Ahmed, P., K. 2004. The development and validitation of the organizational innovativeness construct using confirmatory factor analysis. European Journal of Innovation Management, Vol 7, No. 4, p. 303-313.

37 Bennet, R. 2001. "Ba" as a determinant of salesforce effectiveness: an empirical assessment of a applicability of the Nonaka-Takeuchi model to the management of selling function. Marketing Intelligence & Planning. Vol. 19, No. 3, p. 188-199.

38 Manka, M.-L. 1999. Toptiimi jne.

39 http://www.tyoturva.fi/julkaisut/riski_arvi_3.0_cd%2829006%29.1284.shtml

40 Oksanen, T. 2009. Workplace Social Capital and Employee Health. Turun yliopiston julkaisuja: sarja D 876. Medica Ontologica. Turku: Turun yliopisto.

41 Avey, J. B., Jaime, L., Patera, L. & West, B. J. 2006. The implications of positive psychological capital on employee absenteeism. Journal of Leadership and Organizational Studies. 13 (2) 42–60.

42 Luthans, F., Youssef, C. M., Avolio, B. 2007. Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge. Oxford: Oxford University Press.
43 http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tyon_imu/Sivut/default.aspx
44 Kinnunen, U. & ja Mauno, S. (toim.) 2009. Irtiottoja työstä: Työkuormituksesta palautumisen psykologia. Tampereen yliopisto: Psykologian laitos.
45 Fischer, M. 2012. Työntekijä – ja asiakaskokemusten väliset yhteydet yritysten välisessä palveluliiketoiminnassa – Kohti positiivisesti poikkeavia tuloksia. http://lib.tkk.fi/Diss

Muuta materiaalia

Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa 449/2007
Kunnallisen alan työsuojelun yhteistoimintasopimus 3.4.2008

Tämän opaskirjasen tekijät työskentelevät
Tampereen yliopiston Johtamiskorkeakoulussa,
Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergosin työhyvinvointitiimissä.

- Tarjoamme tutkimus- ja kehittämishankkeita sekä erilaisia koulutuksia kaikille avoimina tai organisaatiokohtaisesti räätälöityinä.
- Järjestämme vuosittainen työnilonjulistustapahtuman.
- Tiimin jäsenet ovat haluttuja puhujia erilaisiin työhyvinvointitilaisuuksiin.
- Lisäämme työhyvinvointiosaamista mm. työhyvinvointivalmentajan koulutusohjelmalla sekä yliopistollisilla perusopinnoilla (alkaen syksyllä 2012).
- Tutkimme mm. eri sukupolvien johtamista (TSR:n rahoittama tutkimushanke) ja esimiesten tunnetaitojen kehittämistä (Leademo, Tekesin rahoittama tutkimushanke, yhteistyössä Aalto-yliopiston kanssa).
- Kirjoitamme erilaisia oppaita, joita on saatavissa myös netistä.
- Tiimiä johtaa Suomen ainoa työhyvinvoinnin professori Marja-Liisa Manka
- Lisää tiimistä ja tuotteista löydät osoitteesta www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi.html
- Yhteydenotot ohjelmajohtaja Kirsi Heikkilä-Tammi 050 420 1532 tai sähköpostitse etunimi.sukunimi@uta.fi

Työhyvinvointi ja tuloksellisuus

Henkilöstön arvoa kuvaavat tunnusluvut johtamisen tukena kunnissa

Henkilöstön arvo on jokaiselle kunnalle tärkeä, koska suurin osa kuntatalouden menoista kertyy palkoista. Huonosti voiva henkilöstö ei kuitenkaan kykene parhaaseen mahdolliseen toimintaan. Jotta henkilöstön työhyvinvointi mielletään strategiseksi menestystekijäksi, on kyettävä osoittamaan sen kytkentä kunnan toiminnan tuloksellisuuteen. Tähän tarvitaan riittävän selkeitä toimintaa ohjaavia tunnuslukuja.

Oppaassa on pyritty yhdenmukaistamaan henkilöstön arvon määrittelyssä käytettäviä käsitteitä ja tunnuslukuja. Lisäksi on pyritty hahmottamaan myös ennaltaehkäisevässä mielessä tarvittavia mittareita.

Opas on tarkoitettu kuntien ja kuntayhtymien johdolle, esimiehille, henkilöstöhallinnossa työskenteleville ja henkilöstölle. Sen toivotaan helpottavan työhyvinvointitoiminnan ja toiminnan tuloksellisuuden välisen yhteyden arviointia, toimenpiteiden suunnittelua tunnuslukujen perusteella havaittujen epäkohtien poistamiseksi ja sen perusteella tehtyjen toimenpiteiden vaikuttavuuden arviointia. Näin kuntien päätöksentekijöiden ja kuntajohdon on luontevampi ottaa työhyvinvoinnin johtaminen päivittäiseksi työkseen.

Opas on syntynyt kunta-alalla vuosina 2009–2011 toteutetussa Haku – henkilöstön arvoa kuvaavien tunnuslukujen kehittämishankkeessa, jossa olivat mukana Tampereen yliopiston lisäksi Keva, Kuntatyönantaja ja Tekes.

ISBN 978-951-44-8651-7