

Henkilöstövoimavarojen seuranta ja sen hyödyntäminen - tutkimuksen keskeiset havainnot

Hyvä kaiku kauas kuuluu 4

[03/03](#)

Työhyvinvoinnin mittaamisen yksi väline on henkilöstötilinpäätös. Ahosen tutkimuksessa selvitettiin erityisesti henkilöstötilinpäätöksen kehittämistä, käyttöä ja tulkintaa yrityksen johtamisvälineenä. Tutkimuksen tärkeimpiä teoreettisia havaintoja oli, että terveys ja työhyvinvointi ovat osa organisaation osaamispääomaa.

Henkilöstöraportointia voidaan parhaiten hyödyntää siten, että tietoja tulkitaan tulevaisuuteen suuntautuvasti sekä suhteessa talouteen ja asiakkaisiin. Henkilöstötilinpäätöksen liittäminen yrityksen tai yhteisön muuhun strategiatyöskentelyyn ja henkilöstöpolitiikkaan auttaa poimimaan oikeat asiat, joita mitata. Mittaustulokset tukevat päätöksentekoa ja suunnitelmallista työyhteisön parantamista. Kerätyn henkilötiedon pohjalta voidaan arvioida tavoitteen saavuttamista ja raportoida saavutettuja tuloksia yrityksen tai yhteisön sisällä ja sen ulkopuolella.

Parhaimmillaan henkilöstöstrategisten mittareiden laatiminen on hyvinvointitoimijoiden ja henkilöstön yhteinen oppimis- ja kehittämisprosessi, joka tukee organisaatiossa suunnittelua ja ohjausta ja varmistaa seurantaa. Tutkimuksessa korostui tiedon käytön merkitys. Jos tietoa ei käytetä aktiivisesti toiminnan kehittämisessä, henkilöstö turhautuu sen keräämiseen liittyvään vaivaan.

Henkilöstöä koskeva mittaristo tulee laatia organisaation omista lähtökohdista käsin. Henkilöstöraportoinnin toteutustapa riippuu organisaation tarpeista ja raportoinnille asetettavista tavoitteista. Tutkimuksessa tuli esiin se, että keskeisten mittareiden tulee olla vertailukelpoisia oikeiden tavoitteiden asettamiseksi ja ”missä mennään” –tilanteen hallitsemiseksi.

Yritystalouden kannalta merkittäviä tuloksia

Empiirisen aineiston henkilöstötyytyväisyys korreloi tilastollisesti merkitsevästi asiakastyytyväisyyden kanssa. Sama korrelaatio esiintyy johtamisen ja osaamisen kehittämisen sekä henkilöstötyytyväisyyden välillä suuryrityksissä. Lisäksi henkilöstön tyytyväisyydellä esimiestoimintaan on selkeä syy-yhteys tuottavuuteen. Työyhteisön ilmapiiri ja työorganisaation toiminta ovat henkilöstön työhyvinvoinnin kannalta vähintään yhtä tärkeitä kuin työkyvyn ja terveystietojen seuranta. Monet perinteiset henkilöstöindikaattorit toimivat myös turvallisuusindikaattoreina.

Keskeisiä oivalluksia:

- henkilöstöstrategisten mittaristojen laatiminen on oppimis- ja kehittymisprosessi organisaation toiminnalle keskeisten suunnitteluun, ohjaukseen ja seurannan varmistamiseen tarkoitettujen mittareiden kehittämiseksi
- Kukin organisaatio tarvitsee omat, sille räätälöidyt mittarinsa sen elinkaaren mukaan vision ja strategisten valintojen ohjaamiseksi ja seuraamiseksi
- Tietyn keskeiset toiminnot kattavan osan mittareista tulee olla vertailukelpoisia oikeiden tavoitteiden asettamiseksi ja ”missä mennään” –tilanteen hallitsemiseksi
- Valmiita malleja ei ole, vaan sekä mittaristo että parhaat käytännöt tulee laatia ja soveltaa organisaation omista lähtökohdista käsin
- Henkilöstöstrateginen ja yleensä henkilöstöä koskeva mittaristo on ”myytävä” johdolle, linjajohdolle aktiivisen hyödyntämisen varmistamiseksi

Tärkeitä korrelaatioita:

- Henkilöstötyytyväisyys korreloi merkittävästi asiakastyytyväisyyden kanssa
- Tyytyväisyys johtamiseen korreloi merkittävästi henkilöstötyytyväisyyden kanssa
- Tyytyväisyys osaamisen kehittämiseen korreloi merkittävästi henkilöstötyytyväisyyden kanssa
- Tuottavuus korreloi merkittävästi henkilöstön tyytyväisyyteen esimiestoimintaan kanssa

Henkilöstötilinpäätöksen osiot ja mittarit

Osio	Mittarit
Liikeidea ja toiminta-ajatus	Ydinosamisalueet
Henkilöstötuloslaskelma	Henkilöstötuloslaskelma
Henkilöstön määrä ja rakenne	Kokonaistyöaika, htv, vakinaiset, määräaikaiset, osa-aikaiset, tuntipalkkaiset, periodityö, normaalityöaika, omalla ajalla tehty työ, korvaava alihankintatyö, ylityöt
Osaaminen	Tutkinnot, palvelusaika, erityisosaaminen, henkilöstökoulutus, kehityskeskustelut
Terveys ja työkyky	Ikä, sukupuoli, sairauspoissaolot, tapaturmapoissaolot, työkykyindeksi, kuntoindeksi

Työyhteisö	Vaihtuvuus, perehdyttämisaika, henkilöstösosiaalinen toiminta, työilmapiirimittaus, tiimit
Verkostoituminen	Asiakastyytyväisyys, yhteistyösuhteet, ulkoiset tiimit SWOT-yhteenvedo Vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet, uhat, kestävä tuloskehitys

Henkilöstötilinpäätös vaatii yrityksen johdolta sitoutumisen pitkäaikaiseen prosessiin. Kokemuksen mukaan mittareiden ja niiden arvioinnin kehittäminen vie 2-3 vuotta ja henkilöstön mukaan saanti tietojen hyväksikäyttöön saman verran.

Henkilöstöraporttien informaation tulkinta tuottaa ongelmia

Tutkimuksen johtopäätöksistä voidaan poimia seuraavat huomiot:

- sairauspoissaolojen, vaihtuvuuden ja määräaikaisen henkilöstön määrä aliarvioidaan systemaattisesti
- tapaturmapoissaolojen määrä yliarvioidaan
- henkilöstön koulutustasoa ja keski-ikää yli- ja aliarvioidaan
- vastaajien käsitykset indikaattorien ihannearvoista viittaavat siihen, että heidän näkemyksiään ohjaa vastaajan työmarkkinaposition
- työntekijät eivät luota siihen, että henkilöstöinformaatiota käytetään toiminnan kehittämiseen
- eri vastaajaryhmien tietojen tulkintaan liittyvä viitekehys on monipuolinen
- työnantajan käsitys indikaattorien taustoista on monipuolinen
- vastaajien keskuudessa ei ole selvää näkemystä siitä, mikä taho edustaisi luonnollista vertailutahoa
- vastaukset viittaavat siihen että vastaajilla ei ole riittävää teoreettista viitekehystä tietojen tulkintaan, mikä viittaa siihen että aiheeseen liittyvää keskustelua tulisi lisätä
- arvioinnit osoittavat sen että vastaajilla ei ole tarkkaa tietoa indikaattorien tilastoarvosta, mikä viittaa siihen että henkilöstöraportoinnin määrää tulisi lisätä

Lähde

Guy Ahonen (Toim.) Henkilöstöraportointi, johtaminen ja työssä jaksaminen.

*Heli Mylly
Kirjastonjohtaja*

Viikin tiedekirjasto
heli.myllys@helsinki.fi

[<EDELLINEN ETUSIVU SEURAAVA>](#)