

## PALAUTE ITSEOHJAUTUVUUDEN JOHTAMINEN 2020 -TUTKIMUKSEN VASTAUKSISTA

Yritys

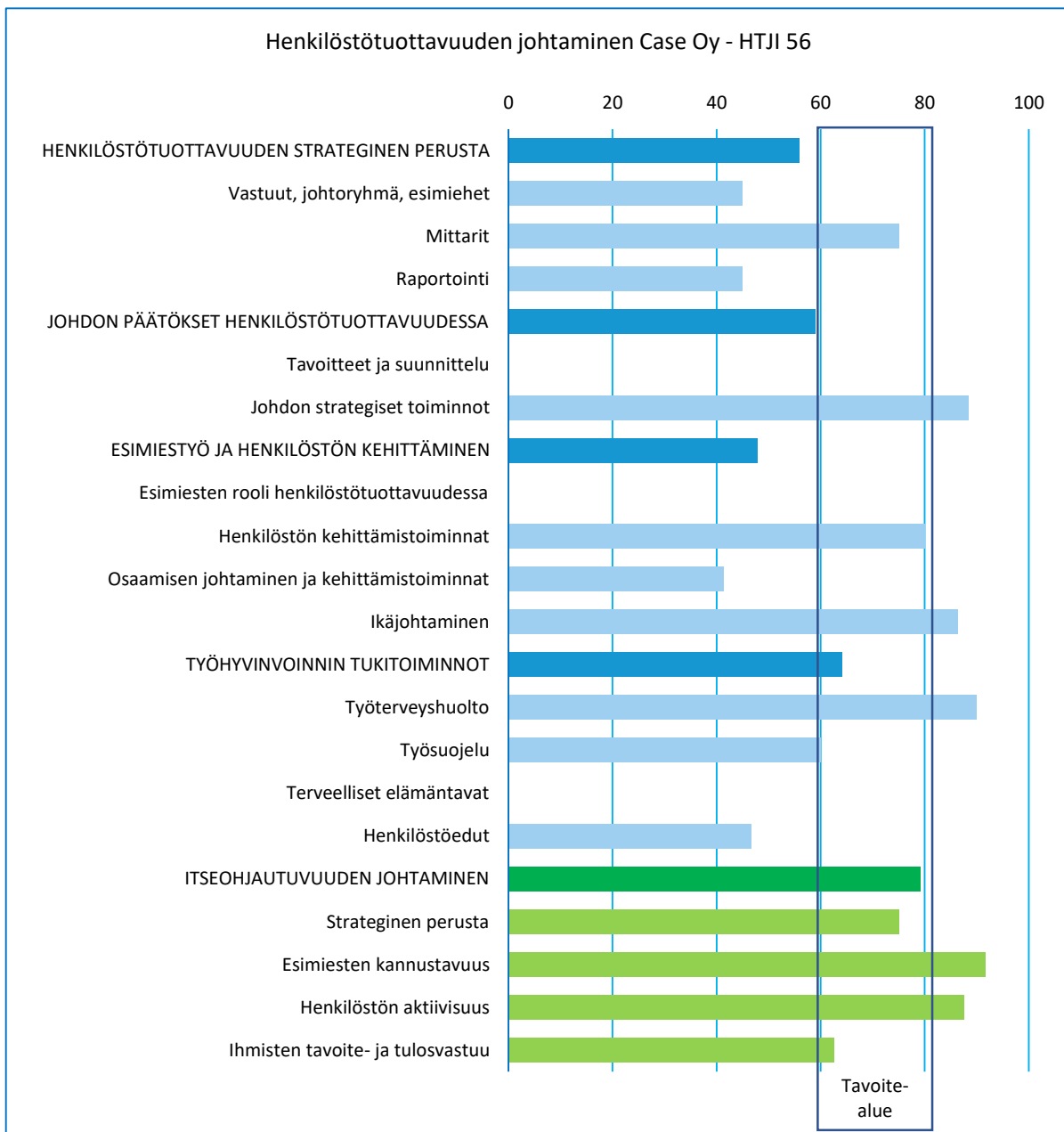
Case Oy

Vastaaja /sähköposti

ossi.aura@gmail.com

Kiitos vielä kerran vastauksistasi Itseohjautuvuuden johtaminen 2020 -tutkimukseen. Tutkimukseen saimme 250 vastausta, joten se edustaa varsin hyvin suomalaisia yrityksiä. Tässä palauteraportissa on antamiesi vastausten perusteella analyysi yrityksesi tilanteesta henkilöstötuottavuuden johtamisessa.

Kuva 1. esittää tulosprofiilin henkilöstötuottavuuden johtamisen osa-alueista yrityksessäsi. Eri osa-alueiden tilanne on esitetty siten, että 100 tarkoittaa erinomaista tilannetta ja nolla vastaavasti suuria puutteita.



Kuva 1. Henkilöstötuottavuuden johtamisen tulosprofiili.

Kuvassa on tavoitealue merkitty - kaikilla osa-alueilla kannattaa tähdätä hyvään tasoon.

## Henkilöstötuottavuuden johtamisen kokonaisarviointi

Henkilöstötuottavuuden johtamisen kokonaisarviointi tapahtuu henkilöstötuottavuuden johtamisen indeksin, HTJI:n avulla. Indeksiin vaikuttavat kaikki johtamisen ja kehittämisen toimintatavat tietyillä painotuksilla. Painotukset ovat seuraavat:

### Henkilöstötuottavuuden strateginen perusta 20 %

- johtamisvastuut 10 %
- mittarit 5 %
- raportointi 5 %

### Johdon päätökset henkilöstötuottavuudessa 22,5 %

- tavoite, suunnitelmat 7,5 %
- johdon strategiset toiminnat 15 %

### Esimiestyö ja henkilöstön kehittämistoiminnot 32,5 %

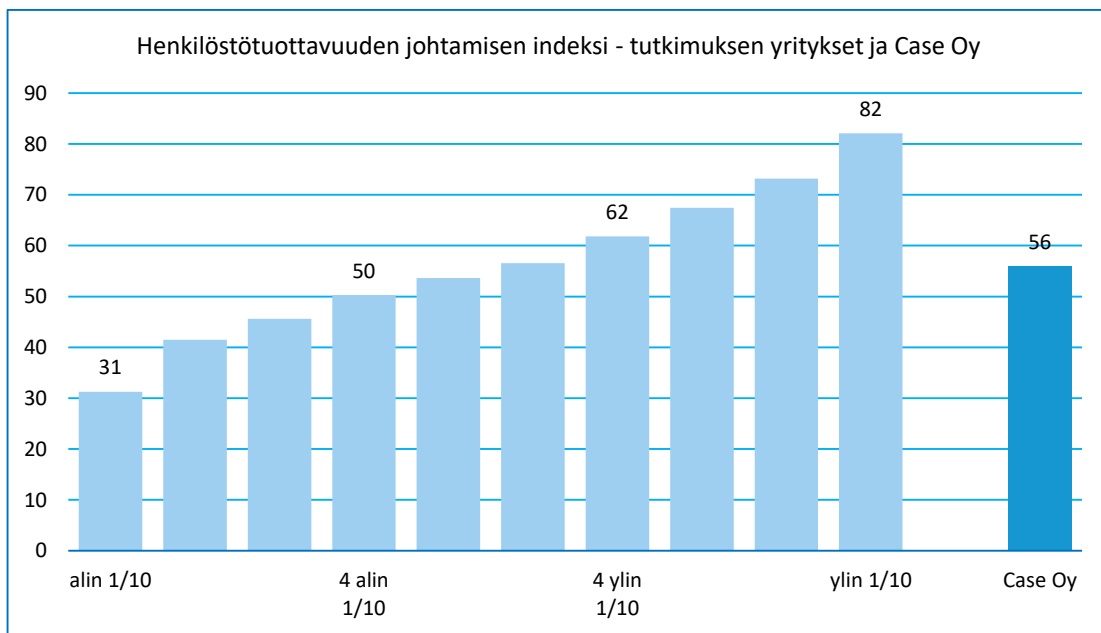
- esimiesten rooli 10 %
- HR:n toiminnot 7,5 %
- osaaminen, ikäjohtaminen ja jatkuva kehittäminen 15 %

### Työhyvinvoinnin tukitoiminnot 25 %

- työterveyshuolta 12,5 %
- työsuojelu 5 %
- terveelliset elämäntavat 3,8 %
- henkilöstöedut 3,8 %

Painotukset on kehitetty vuosien 2009-2018 aikana saatujen tutkimustulosten mukaan. Painotusten suuruus määräytyy osa-alueiden vaikuttavuuden mukaan.

Yrityksesi kokonaistilannetta voidaan arvioida oheisen kuvan 2 mukaan. Kuvassa on esitetty tutkimukseen osallistuneiden yritysten HTJI-tulokset 10 ryhmään jaettuina; heikoimmista parhaisiin. Heikoimman 1/10-osan HTJI oli 31 ja parhaan 82.



Kuva 2. Tutkimukseen osallistuneiden yritysten HTJI-arvot kymmenessä ryhmässä.

Henkilöstötuottavuuden johtamisen kehittäminen on periaatteessa selkeä kokonaisuus. Siinä tarvitaan:

1. Johdon päätöksiä: henkilöstötuottavuuden strateginen perusta ja johdon päätökset
2. Aktiivisuutta esimiestoiminnassa ja henkilöstön kehittämisessä
3. Laadukkaat tukitoiminnot

Sivun 4 kokonaistulkinnan kohdat 1 - 9 antavat ohjeita ja ajatuksia henkilöstötuottavuuden johtamisen kehittämiseen.

## Itseohjautuvuuden johtamisen toimintatavat

Tutkimuksessa kartoitettiin itseohjautuvuuden johtamisen toimintatapoja neljästä näkökulmasta:

### 1. Itseohjautuvuuden strateginen perusta

*Strateginen perusorientaatio: Johtajavetoinen, top-down (1) - Henkilöstöä osallistava, down-up (5), sekä johtamisen painotus: Asioiden, työn johtaminen (1) - Ihmisten johtaminen (5). Maksimipisteet 10, yrityksenne vastaukset 4+4=8p.*

### 2. Esimiesten toimintatavat itseohjautuvuudessa, eritoten itseohjautuvuuteen kannustamisessa

*Esimiehet kuuntelevat pääsääntöisesti henkilöstön mielipidettä ennen päätöksentekoa, Esimiehet kannustavat henkilöstöä oma-aloitteisuuteen ja omien päätösten tekemiseen työssään, Esimiehet kannustavat alaisiaan itse ratkaisemaan ongelmatilanteet. Vastaukset 1-5 p, maksimi 15. Teidän vastaukset 4+5=14p.*

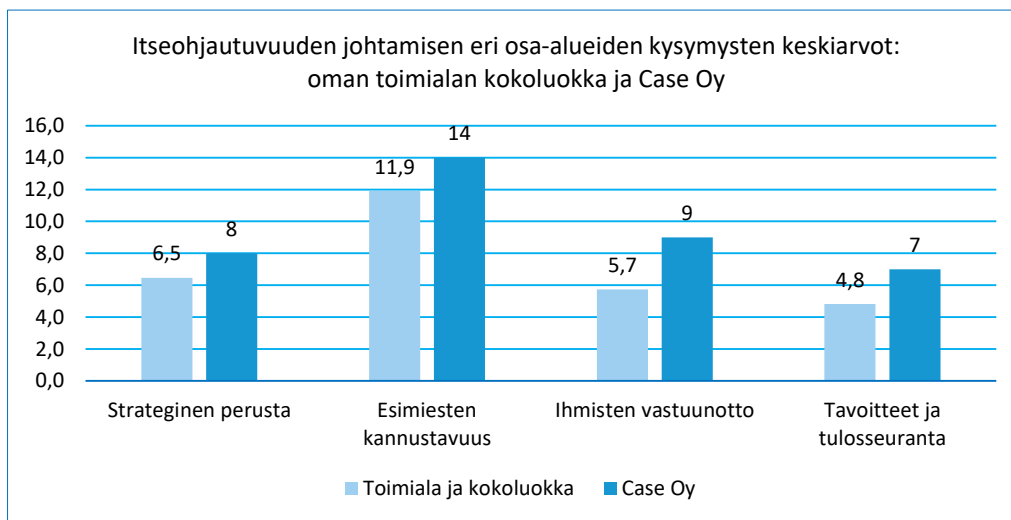
### 3. Henkilöstölle sovitut toimintatavat itseohjautuvuudessa

*Johto määrittelee ketkä huolehtivat eri tehtävistä (1) - Työjako syntyy työntekijöiden vuorovaikutuksen tuloksena (5); Kannustettu henkilöstöä itsenäiseen päätöksentekoon omaan työhön liittyvissä asioissa koronakriisin aikana (1-5). Maksimipisteet 10, teidän vastaukset 4+5=9p.*

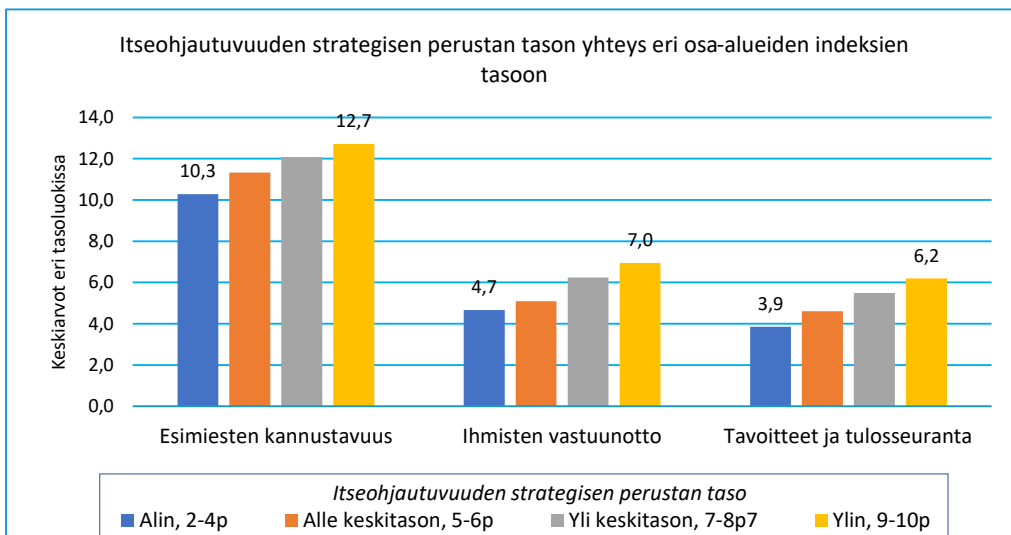
### 4. Liiketoiminnan tuloksellisuuden seurannan painotus johdon ja henkilöstön välillä

*Johto määrittelee keskeiset tavoitteet (1) - Henkilöstöllä oikeus luoda ja määritellä omia tavoitteitaan (5); Esimiesten tehtävänä valvoa alaisten tuloksellisuutta (1) - Työntekijät ovat vastuussa toisilleen (5). Maksimipisteet 10, teidän vastaukset 4+3=7p.*

Näistä neljästä osa-alueesta laskettiin vielä Itseohjautuvuuden johtamisen kokonaisindikaattori, IOJI



Tutkimuksen tulosten mukaan strategisilla linjauksilla (henkilöstön osallistaminen ja ihmisten johtaminen) on suuri merkitys itseohjautuvuuden operatiivisen johtamisen tasolle.

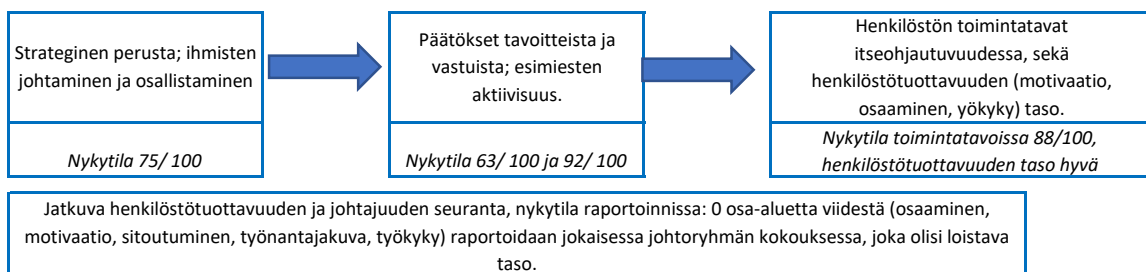


## KOKONAISTULKINTAA HENKILÖSTÖTUOTTAVUUDEN JOHTAMISESTA

Kokonaisuudessaan antamiesi vastausten mukaan voidaan antaa seuraava palaute - ikään kuin loogisessa järjestyksessä henkilöstötuottavuuden johtamisen näkökulmasta:

- 1 Henkilöstötuottavuuden vastuut, johtaminen ja ohjausryhmä (arvio 45%) - viimeistelee johtamisvastuut, esimiesten rooli henkilöstötuottavuudessa (arvio 0%) - aloita esimiesten roolin kehittäminen - tehkää päätös esimiesten roolista.
- 2 Henkilöstötuottavuus johdon toiminnoissa, esim. strategiatyössä, esimiesten koulutuksessa ja kehityskeskusteluissa (arvio 88%) - johdon henkilöstötuottavuuteen liittyvät toimintatavat ovat tosi hyvät!
- 3 Henkilöstötuottavuuden tavoitteet ja suunnittelu (arvio 0%) - aloita henkilöstötuottavuuden tavoitteiden (mihin haluat päästä) ja suunnitelmien (mitä tehdään) pohtiminen organisaatiosi liiketoiminnallisten haasteiden mukaan.
- 4 Henkilöstötuottavuuden mittarit (arvio 75%) - ylläpidä hyvä mittaristo - suhteessa asettamiinne tavoitteisiin. Henkilöstötuottavuuden raportointi (arvio 45%) - viimeistelee raportoinnin toimintatavat - varmista oikeat tiedot eri toimijoille.
- 5 Sitten seuraavaksi henkilöstötuottavuus henkilöstön kehittämisen toiminnoissa (esim. perehdytys, työn ja perheen yhteensovittaminen, jatkuva kehittäminen) (arvio 80%) - ylläpidä HR:n henkilöstötuottavuuteen liittyvät toimintatavat.
- 6 Osaamisen kehittämisen toiminnot (arvio 41%) - osaamisen kehittämisen toimintatavat melko hyvät, laajenna kohderyhmiä.
- 7 Työterveyshuolto (arvio 90%) - työterveysyhteistyön toimintatavat ovat tosi hyvät!; ja työsuojelu (arvio 60%) - ylläpidä työsuojelun toimintojen toimintatavat
- 8 Terveellisten elämäntapojen edistäminen (arvio 0%) - on erittäin vähäistä, joten sen lisäämiseen kannustetaan.
- 9 Henkilöstöetujen koostettu palaute (arvio 47%) - viimeistelee henkilöstöetujen (liikunta, kulttuuri/virkistys, lounasetu) toimintatavat.
- 10 Itseohjautuvuuden johtamisen kokonaisuus (arvio 79%) - ylläpidä itseohjautuvuuden johtamiseen liittyvät toimintatavat.

*Itseohjautuvuuden johtamisen ketjutus etenee tutkimuksen tulosten mukaan; nykytila kuvaa yrityksesi tilaa antamiesi vastausten mukaan.*



*Itseohjautuvuuden johtaminen 2020 -tutkimuksen tutkijatiimi*

**Ossi Aura**  
Filosofian tohtori

**Guy Ahonen**  
Professori

**Juhani Ilmarinen**  
Professori

Tutkimuksen raportit on ladattavissa joulukuussa 2020 osoitteesta: [www.ossiaura.com/ioj2020](http://www.ossiaura.com/ioj2020)

Aihepiiriin liittyviä bloggauksia löytyy täältä: [www.ossiaura.com/auran-faktat-blogi](http://www.ossiaura.com/auran-faktat-blogi)