

TAMPEREEN YLIOPISTO
Taloustieteiden laitos

PERHENÄKÖKULMA OSAKSI
HENKILÖSTÖJOHTAMISTA JA -RAPORTOINTIA

Yrityksen taloustiede, laskentatoimi
Pro gradu -tutkielma
Toukokuu 2008
Ohjaaja: Salme Näsi

Johanna Heiskanen

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto	Taloustieteiden laitos; yrityksen taloustiede, laskentatoimi
Tekijä:	HEISKANEN, JOHANNA
Tutkielman nimi:	Perhenäkökulma osaksi henkilöstöjohtamista ja -raportointia
Pro gradu -tutkielma:	134 sivua, 10 liitesivua
Aika:	Toukokuu 2008
Avainsanat:	henkilöstö, henkilöstöjohtaminen, henkilöstöraportointi, työn ja perheen tasapaino, osaamisen johtaminen, henkinen pääoma, työelämän joustot, perhenäkökulma

Työelämässä elää vahvana perinne, että olemme työpaikalla vain työntekijöitä. Jokapäiväisessä elämässämme olemme kuitenkin yksi ja sama ihminen niin työpaikalla kuin kotonakin. Yksilön perhe-elämällä ja vapaa-ajalla on suuri merkitys yksilön kykyyn ja haluun saattaa osaamisensa työpaikan hyväksi. Tukeakseen henkilöstöön liittyvän osaamisen hyödyntämistä ja säilyäkseen kilpailukykyisenä ja houkuttelevana henkilöstölle, yritysten tulisi kiinnittää huomiota työntekijöihin inhimillisinä olentoina, ihmisinä. Tämä inhimillisyys monine vaatimuksineen ja näkökulmineen tulisi ottaa huomioon henkilöstöön liittyvissä päätöksentekotilanteissa. Yksi näistä näkökulmista on työn ja perhe-elämän yhteensovittaminen työelämässä, eli perhenäkökulma.

Tutkimuksessa tarkasteltiin perhenäkökulman liittämistä henkilöstöjohtamiseen ja raportointiin. Tutkimus suoritettiin kirjallisuustutkimuksena. Ensin tarkasteltiin työn ja perheen välisen tasapainon muodostumiseen vaikuttavia seikkoja. Seuraavaksi tutkittiin perhemyönteistä organisaatiokulttuuria ja siihen sisältyviä perhemyönteisiä käytäntöjä. Sitten tarkasteltiin miten henkilöstöjohtamisen ja henkilöstöraportoinnin mallit käsittelevät henkilöstöä ja siihen liittyvää henkistä pääomaa. Tutkimuksen tavoitteena oli asemoida perhenäkökulma osaksi henkilöstöjohtamista ja raportointia, jotta tuettaisiin yrityksen johdon päätöksentekoa henkilöstöön liittyvissä asioissa.

Tutkimuksessa havaittiin perhe-elämän ja työelämän välillä olevan sekä rikastavia että kuluttavia vaikutuksia. Työelämän perhemyönteisillä käytännöillä voidaan nähdä olevan pyrkimys rikastavien vaikutusten vahvistamiseen ja kuluttavien vaikutusten vähentämiseen. Perhemyönteisyyden kannalta olennaisimmiksi nousivat työyhteisön toimintaan, työn organisointiin ja esimiestyöhön liittyvät käytännöt. Henkilöstöjohtamista ja -raportointia tutkittaessa tärkeäksi havaittiin henkisen pääoman ja siihen liittyvän osaamisen johtaminen. Osaamisen johtamisen kannalta on tärkeää sekä henkilöstöön liittyvä kyvykkyys että motivaatio ja mahdollisuus sen hyödyntämiseen organisaatiossa. Motivaation ja mahdollisuuden voidaan nähdä syntyvän osaamisen hyväksikäytön edellytysten avulla, näiden havaittiin liittyvän samoihin työyhteisötekijöihin kuin perhemyönteisten käytäntöjenkin. Osaamisen johtamisessa nämä tekijät muodostavat organisaation sosiaalisen pääoman. Perhenäkökulman nähtiin sopivan luontevasti osaksi organisaation sosiaalista pääomaa. Tutkimuksessa koottiin malli, joka yhdistää perhenäkökulman osaksi henkilöstöjohtamista, etenkin osaamisen johtamista ja sen sosiaalista pääomaa.

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO	2
1.1 Aiheen ajankohtaisuus	2
1.2 Tutkimuksen tavoite	6
1.3 Tutkimuksen oletukset, rajaukset ja keskeiset käsitteet	7
1.4 Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen kulku	10
2 TYÖN JA PERHEEN YHTEENSOVITTAMINEN	12
2.1 Kuormittuneisuusnäkökulma	16
2.2 Moniroolisuusnäkökulma	19
2.3 Siirräntänäkökulma	21
2.4 Elämänvaihenäkökulma	22
3 PERHEMYÖNTEISYYS TYÖELÄMÄSSÄ	24
3.1 Perhepolitiikka Suomessa	25
3.2 Joustava organisaatio	29
3.3 Perhemyönteinen organisaatiokulttuuri	33
3.4 Työelämän joustot	41
3.4.1 Työn joustot	45
3.4.2 Työaikojen joustot	48
3.4.3 Epätyypillinen työ	53
4 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN JA -RAPORTOINTI	55
4.1 Henkilöstötilinpäätös	60
4.1.1 Henkilöstötuloslaskelma	63
4.1.2 Henkilöstötase	63
4.1.3 Henkilöstökertomus	66
4.1.4 Henkilöstötilinpäätöksen mittarit	68
4.2 Henkisen pääoman johtaminen	70
4.2.1 Henkisen pääoman mittaaminen	71
4.2.2 Osaamisen johtamisen malli	75
4.2.3 Aineettoman pääoman seurantamalli	78
4.2.4 Asiantuntijayrityksen pääomarakenne	80
4.2.5 Tasapainotettu tulokortti	82
4.2.6 Henkisen pääoman johtamisen yleinen viitekehys	88
4.3 Työkykyraportointi	91
5 YHTEENVETO JA PERHENÄKÖKULMAA TUKEVAN HENKILÖSTÖJOHTAMISEN MALLIN LUONTI	101
5.1 Perhenäkökulmaan liittyvät tekijät	101
5.2 Perhenäkökulmaa tukevat käytännöt työelämässä	104
5.3 Henkilöstöjohtaminen ja -raportointi	111
5.4 Perhenäkökulmaa tukeva henkilöstöjohtamisen malli	119
6 JOHTOPÄÄTÖKSET	124
LÄHDELUETTELO	128
LIITTEET	135
Liite 1: Laatu luokitusta perhemyönteisille organisaatioille Saksassa	135
Liite 2: Oppimisen ja kasvun näkökulman strategisen valmiuden raportti	136
Liite 3: General Model of Intellectual Capital Management	137
Liite 4: Henkisen pääoman ydinmittarit ja valikoivat mittarit	138
Liite 5: Taloudelliset ydin- ja valikoivat mittarit	142
Liite 6: Työkykyindeksi	143
Liite 7: Työtyytyväisyysbarometri	144

1 JOHDANTO

1.1 Aiheen ajankohtaisuus

Työ ja perhe ovat kaksi keskeisintä tekijää yksilöiden elämässä. Perinteisesti näitä kahta on pidetty toisistaan erillisinä ja siten myös tutkittu erikseen. Viimeisimmät vuosikymmenet ovat kuitenkin lisänneet niiden yksilöiden määrää, joilla on merkittäviä vastuita niin perheen kuin työnkin suuntaan. Yhteiskunnan rakennemuutokset, esimerkiksi yksinhuoltajuuden lisääntyminen, ovat lisänneet työn ja perheen yhteensovittamisen vaikeutta. Myös kahden uran perheet ovat lisääntyneet ja entinen jako, että nainen hoitaa kodin, mies työn, on sekoittunut. Naisten työssäkäynti on lisääntynyt ja miehet ovat aiempaa enemmän ottaneet vastuuta työn lisäksi myös perheestä. Näistä syistä työtä ja perhettä ei voi enää käsitellä täysin erillisinä, vaan niillä on huomattava vaikutus toisiinsa. Tietotyöksi luokitellun työn lisääntyminen on lisäksi venyttänyt ja poistanut työpaikan ja kodin välisiä rajoja, kun tietotyö kulkee mukana kotiin sähköisesti ja jopa pelkästään ihmisten ajatuksissa. Työ on joustavampaa, mutta työn tunkeutuminen väkisin kotiin voi samalla olla myös vaativampaa. Vaikutusta on myös työn sisällön muuttumisella yhä monimutkaisemmaksi ja monimuotoisemmaksi. Liialliset työpaineet, työn epävarmuus ja pitkiksi venyvät työpäivät voivat vaikeuttaa työn ja perheen yhteensovittamista. Työntekijät kokevat yhä tärkeämmäksi tasapainon säilyttämisen perhe- ja työelämän välillä, joten myös yrityksille on yhä tärkeämpää huomioida tämä henkilöstöpolitiikassaan yhtenä avaintekijänä, jolla on suora vaikutus yrityksen kykyyn rekrytoida ja pitää kiinni hyvistä työntekijöistä. Työnantajan kannalta on edullista edistää työn ja perheen yhteensovittamista. Se lisää työhön sitoutumista ja parantaa tuloksellisuutta. Perhemyönteisyys osoittautuu lähivuosina todennäköisesti kilpailutekijäksi työmarkkinoilla kun työvoimapula kasvaa. Lisäksi perhe- ja työelämän yhteensovittamisella on vaikutuksia työntekijän kykyyn hoitaa työtehtävänsä, joten työn ja perhe-elämän onnistunut yhteensovittaminen on tärkeää myös työelämän laadun kannalta. Työn ja perheen välisten konfliktien on todettu

alentavan työntekijän suoritusta, sitoutumista ja tuottavuutta. (Ensher, Nielson & Grant-Vallone 2002, 237; Kauppinen & Toivanen 2006; Naegele, Barkholdt, de Vroom, Andersen & Krämer 2003, 56; Perrons, Fagan, McDowell, Ray & Ward 2005, 51-53; Poelmans, Chinchilla & Cardona 2003, 128; Stenholm 2002) Voidaan myös olettaa, että työ- ja perhe-elämän välisten ristiriitojen vuoksi työelämästä vetäytyy ihmisiä, joiden työpanosta tarvittaisiin yhteiskunnassa (Winsor & Ensher 2000). Suomessa lapsiperheiden työn ja perhe-elämän yhteensovittaminen tapahtuu yleisimmin naisten siirtymisenä työvoiman ulkopuolelle. Tavoitteena on kuitenkin nostaa työllisyysastetta. Käytännössä tavoite tarkoittaa kasvavia paineita myös perheille, sillä toteutuessaan tavoite vaikuttaa myös perheellisten työssäkäyntiin sekä myös epätyypillisten työsuhteiden lisääntymiseen. (Wilska 2005)

Työn ja perheen yhteensovittaminen on ajankohtainen teema paitsi yrityksissä, myös monissa kansainvälisissä työelämän, niin henkilöstöjohtamisen, työterveyden kuin organisaatiopsykologiankin, tutkimuksissa. Useat tutkimukset osoittavat, että tämän aiheen merkityksellisyys tulee yhä kasvamaan (Marchese, Bassham & Ryan 2002, 145). Myös maiden hallitukset ja työmarkkinaosapuolet ovat kiinnostuneita aiheesta. Maan kulttuurilla ja sosiaalisella rakenteella on todettu olevan huomattavan suuri vaikutus siihen, miten hyvin työ- ja perhe-elämä kyetään yhdistämään. Eniten tämä on yhteydessä sukupuolien väliseen tasa-arvoon. Maissa, joissa miehet ja naiset osallistuvat yhtäläisesti työelämään ja ottavat vastuuta kodista, työn ja perheen yhdistäminen on ajankohtainen kysymys. (Clancy & Tata 2005) Työn ja perheen välisen tasapainon edistäminen on erityisesti otettu mukaan yhdeksi tavoitteeksi niin Euroopan unionin työllisyysohjeissa kuin sosiaalipoliittisessa ohjelmassakin. Näillä pyritään parantamaan naisten työllisyyttä ja saattamaan sopusointuun työelämästä ja henkilökohtaisesta elämästä huolehtiminen. (Fagan 2003, 5-6) Saksassa on työn ja perheen välisen tasapainon edistämiseksi laadittu laatuluokitus, Audit Beruf & Familie, jonka perusteella yritysten perheystävällisyyttä arvioidaan ulkopuolisen arviointielimen toimesta, ja jonka ohjeistuksen avulla pyritään lisäämään perheystävällisiä käytäntöjä työelämässä. Laatuluokitus on kuvailtu Liitteessä 1. Työn ja perheen yhteensovittamiseen voidaan vaikuttaa toisaalta sosiaalipolitiikan keinojen kehittämisen ja toisaalta työelämän organisoinnin kautta. Suomessa sosiaalipoliittiset järjestelmät ovat jo nyt varsin kehittyneitä, joten työelämä on avainasemassa siinä, miten työn ja perheen yhteensovittamisessa edetään. Työyhteisöjen toimivuuteen,

työntekijöiden hyvinvoinnin edistämiseen, työn ja muun elämän tarpeiden yhteensovittamiseen sekä tasa-arvon toteutumiseen työelämässä ovat paneutuneet Työterveyslaitos Työ/elämä-tasapaino toimintaohjelmassaan, Työmarkkinajärjestöjen keskusjärjestöt Aikalisä perheelle – kampanjassaan sekä STTK Stakesin käynnistämässä tutkimushankkeessa vuosille 2006 - 2008, jossa tuotetaan tietoa ja annetaan välineitä työorganisaatioiden toiminnan kehittämiseen työn ja perheen yhteensovittamisen tukemiseksi sekä perhepoliittiseen päätöksentekoon. STTK on myös mukana Työterveyslaitoksen, Palkansaajien Tutkimuslaitoksen ja Elinkeinoelämän Tutkimuslaitoksen kanssa yhteistyössä toteutettavassa hankkeessa, joka jatkuu vuoden 2008 loppuun. Hanke tarkastelee perhevapaista aiheutuvien kustannusten vaikutuksia yksilön uran, palkkakehityksen, työhyvinvoinnin sekä yritysten tuloksellisuuden kannalta. Näissä kaikissa hankkeissa on taustalla yhteinen näkemys siitä, että hyvin toteutetusta perhe- ja työelämän yhteensovittamisesta hyötyvät niin lapset, perhe, työyhteisö kuin työnantajakin. (Kauppinen 2006; Stenholm 2002; Työterveyslaitoksen toimintaohjelmat 2004; www.sttk.fi)

Vaikka työn ja perheen yhteensovittamisesta on puhuttu Suomessa pitkään, tema on työpaikoilla edelleen melko vieras. Työelämässä elää vahvana perinne, että olemme työpaikalla vain työntekijöitä. Jokapäiväisessä elämässämme olemme kuitenkin yksi ja sama ihminen niin työpaikalla kuin kotonakin. Jotta työorganisaatiot voisivat toimia työn ja perheen tasapainoa tukevalla tavalla, on Piensohon (2006, 20–21) mukaan, purettava kolme myyttiä. Ensimmäinen on se, että perheasiat ovat yksityisasiota, jotka eivät saa häiritä työntekoa. Toinen on se, että yhteiskunnan perhepolitiikka hoitaa työn ja perheen yhteensovittamisen ongelmat perhevapaiden ja päivähoidon avulla, eivätkä ne kuulu työpaikalle. Kolmas purettava myytti on se, että työn ja perheen yhteensovittaminen koskettaa vain niitä, joilla on pieniä lapsia. Näiden myyttien purkamisessa auttaa ymmärrys henkilöstön muuttuneesta roolista yrityksissä. Kuten henkilöstön kehittämisen asiantuntijat Sigfrids ja Salenius (Österberg 2005, 133) asian ilmaisevat: ”Henkilöstöstä on tulossa aktiivinen toimija sen sijaan, että se olisi kehitettävä resurssi. Toisin kuin menneiden aikojen palkkaorja, nykyajan työntekijä pohdiskelee aktiivisesti ja ääneen tilannettaan. Hän pohtii omaa motivaatiotaan lisääviä ja vähentäviä tekijöitä, työelämää ja yksityiselämää yhdistäviä tekijöitä, työtehtävien tarkoitusta sekä yhä useammin myös koko yrityksen tarkoitusta.” Henkilöstön roolimuuos asettaa henkilöstön johtamiselle aivan

uudenlaisia haasteita, koska yhteydet työn tuottavuuden ja työn ja perheen välisen tasapainon välillä kulkevat omaksuttujen johtamiskäytäntöjen välityksellä (Kauppinen 2006).

Yrityksen laskentatoimen tehtävä on toimia liikkeenjohdon keskeisenä apuvälineenä ja sen on kyettävä tuottamaan tietoa liikkeenjohdon päätöksenteon tueksi. Laskentainformaation avulla pystytään seuraamaan organisaation kehityssuuntaa sekä ohjaamaan toimintaa haluttuun suuntaan. Perinteinen yritysjohton laskentatoimi tukee vahvasti liikkeenjohdollista työtä ja korostaa mekaanista suunnitelmien laadintaa ja niiden toteutumisen valvontaa. Se myös käsittelee henkilöstöä lähinnä kuluueränä. Uudistuspaineessa olevan laskentatoimen tulisi tukea ihmisten johtamista, käsitellä ihmistä voimavarana ja kiinnittää huomiota ihmisten kyvykkyyteen, motivaatioon ja tavoitteisiin. Kvantitatiivisen mittaamisen lisäksi tarvitaan yhä enemmän kvalitatiivista arvottamista. Granlundin ja Lukan (1997) mukaan suomalaisen talousjohdon rooli muuttui vuosituhannen vaihteeseen mennessä kamreerista aktiiviseksi controlleriksi, joka osallistuu aktiivisesti yrityksen johtamiseen tuomalla taloudellisen näkökulman mukaan päätöksentekoon. Nykyään toimintaympäristön muutokset, esimerkiksi työn ja palvelujen luonteessa, aiheuttavat sen, ettei yrityksiä voi enää johtaa pelkillä talouden mittareilla. Yksinomaan niiden käytöllä keskitytään asioiden korjaamiseen, jatkuvan parantamisen sijaan. Tästä saattaa olla seurauksina lyhytnäköisyyttä, strategisen näkemyksen puutetta ja osaoptimointia. Yrityksillä voidaanakin katsoa olevan selkeä tarve mitata suorituskykyään mahdollisimman kokonaisvaltaisesti niin, että se kattaa yrityksen toiminnan kannalta kaikki keskeiset tekijät. Kriittisiksi menestystekijöiksi ovat nousseet asiakaslähtöisyys, aika, laatu, oppiminen, osaaminen ja innovaatiot sekä näiden ainutlaatuinen yhdistely. Yritysten toiminnassa henkilöstön merkitys kasvaa kokoajan. Siirtyminen palveluyhteiskuntaan sekä se seikka, että tehokkaat markkinat edellyttävät suotuisaa kulttuuriympäristöä, tukevat näkemystä, jonka mukaan liiketoiminta on yhä enemmän sosiaalisista rakenteista riippuvaa. Tämä puolestaan vähentää materiaalsen varallisuuden ja sitä kuvaavan informaation arvoa talousyksiköiden kuvaajana. Tietoperusteisessa globaalitaloudessa aineeton omaisuus, kuten henkinen pääoma, muodostaa jopa 80 % organisaation arvosta (Kaplan & Norton 2006, 91). Kun tieto ja organisaatioiden toimintatavat muodostavat yrityksen tärkeimmän tulolähteen ja arvon ytimen, entiset laskentatoimen laskentamenetelmät eivät välttämättä kykene huomioimaan yrityksen

kaikkia resursseja. Useimmat talousluvut ovat kuitenkin seurausmittareita, eli ne kuvaavat toiminnan taloudellista lopputulosta, eivätkä tulokseen johtavaa toimintaa. Tarvitaan toimivia syyttäreita. Yrityksen henkiset resurssit nousevat yhä tärkeämpään asemaan ja aineeton pääoma saa tulevaisuudessa yhä tärkeämmän roolin yritystoiminnassa. Sen takia on tärkeää tunnistaa tämä ”näkyvätön varallisuus” ajoissa ja kehittää keinoja, jotta sitä voitaisiin kontrolloida, lisätä sen tuottavuutta sekä muuttaa se positiiviseksi kassavirraksi. *Laskentajärjestelmiltä ja laskentainformaatiolta vaaditaan yhä enemmän kykyä kiinnittää huomiota ihmisten johtamiseen ja motivointiin. On siis olemassa tarve laskentatoimen menetelmien kehittymiselle.* Vaikka laskentatoimi koostuu kovista talousluvuista, se on ennen kaikkea inhimillistä toimintaa, jossa ihmiset raportoivat tekemisistään ja toisten tekemisistä toisille ihmisille. (Ahonen 1998; Eronen 1998; Eronen 1999; Ihantola 2004; Järvenpää 2004; Ukko, Karhu, Pekkola, Rantanen & Tenhunen 2007, 10; Österberg 2005)

1.2 Tutkimuksen tavoite

Edellä esitetyn perusteella voidaan todeta että, tukeakseen henkilöstöön liittyvän osaamisen hyödyntämistä ja säilyäkseen kilpailukykyisenä ja houkuttelevana henkilöstölle, yritysten tulisi kiinnittää huomiota työntekijöihin inhimillisinä olentoina, ihmisinä. Tämä inhimillisuus monine vaatimuksineen ja näkökulmineen tulisi ottaa huomioon henkilöstöön liittyvissä päätöksentekotilanteissa. Yksi näistä näkökulmista on työn ja perhe-elämän yhteensovittaminen työelämässä. Mistä työn ja perheen välinen tasapaino koostuu, millaista on perhemyönteinen henkilöstöpolitiikka ja mitkä ovat ne keinot joilla perhemyönteisyyttä luodaan työpaikoille? Entä miten jo olemassa olevat henkilöstöön liittyvät johtamis- ja raportointimenetelmät käsittelevät henkilöstöä ja henkilöstöön liittyvää osaamista, onko perhenäkökulma mukana lainkaan? Miten yrityksen laskentatoimi raportteineen kykenisi huomioimaan perhenäkökulman ja tukemaan perheystävällisten käytäntöjen kehittämistä?

Nämä kysymykset voidaan kiteyttää yhteen tutkimusongelmaan:

Miten henkilöstön johtamista ja henkilöstöraportointia tulisi kehittää, jotta perhenäkökulma tulisi huomioituksi?

Ongelmaan etsitään ratkaisua vastaamalla aluksi kolmeen alakysymykseen:

- 1. Mistä tekijöistä työn ja perheen välinen tasapaino muodostuu?*
- 2. Mitkä käytännöt tukevat työn ja perheen välistä tasapainoa työelämässä?*
- 3. Miten nykyiset henkilöstöjohtamis- ja raportointimenetelmät käsittelevät henkilöstöä ja siihen liittyvää osaamista?*

Vastausta näihin alakysymyksiin pyritään löytämään ensinnäkin selvittämällä miten työn ja perheen yhteensovittamisen ongelmaa on jäsenelty ja tutkittu. Seuraavaksi tarkastellaan perheystävällisen organisaatiokulttuurin sisältöä. Sitten kartoitetaan olemassa olevia yrityksen sisäiseen johtamiseen liittyviä henkilöstöjohtamis- ja raportointimenetelmiä. Näihin alakysymyksiin saatujen vastausten avulla pyritään asemoimaan perhenäkökulma osaksi henkilöstöjohtamista ja -raportointia, jotta raportointi pystyisi paremmin tukemaan yritysjohdon päätöksentekotilanteita henkilöstön johtamiseen liittyvissä asioissa. Johtopäätösten yhdistämisen kautta saadaan vastaus tutkimusongelmaan ja:

- 4. Luodaan malli, joka yhdistää perhenäkökulman osaksi henkilöstön johtamista ja henkilöstöraportointia.*

1.3 Tutkimuksen oletukset, rajaukset ja keskeiset käsitteet

Yrityksen laskentatoimi tuottaa informaatiota sekä yrityksen sisäiseen käyttöön että yrityksen ulkoiseen sidosryhmätiedottamiseen. Henkilöstöraportoinnillakin on sekä ulkoiseen tiedottamiseen että sisäiseen johtamiseen liittyvät intressit. Tässä tutkimuksessa henkilöstöraportointia käsitellään yrityksen sisäisestä näkökulmasta, tiedon tuottamisen ja henkilöstövoimavarojen johtamisen näkökulmasta. Tutkimus voidaan katsoa kuuluvaksi yrityksen sisäiseen, niin sanottuun johdon laskentatoimeen,

jonka tehtävänä on tuottaa informaatiota yrityksen johdon päätöksenteon tueksi. Samalla kuitenkin sivutaan myös ulkoiseen henkilöstöraportointiin liittyviä asioita, jolla on samat lähtökohdat, yrityksen henkilöstö, mutta eri tavoitteet ja rajoitteet.

Tutkimuksessa tutkitaan perhenäkökulmaa ja sen asemointia henkilöstöjohtamiseen ja -raportointiin. Perhenäkökulmalla tässä tarkoitetaan tasapainon edistämistä työelämän ja perhe-elämän välillä työelämässä. Jotkut tutkijat asettavat työn ja perheen välisen tasapainon määrittelyssä vahvan painotuksen sanalle tasapaino. Tällöin tasapainon nähdään vallitsevan vain, kun niin panostukset kuin tuloksetkin molempiin suuntiin, työhön ja perhe-elämään, ovat yhtä suuret. Tällöin merkitystä ei olisi panosten ja tulosten absoluuttisella suuruudella sinänsä, vain suhteellisella koolla. Lisäksi kyse ei ole yksilön kokeman elämäntyytyväisyyden tai – hallinnan tunteesta, vain panosten suuruudesta. Tällöin tasapainon hyöty nähdään siinä, että yksikään ihmisen elämänalueen rooleista ei ole tärkeämpi kuin toinen ja yksilö on valmis panostamaan jokaiseen rooliin yhtä paljon, eikä ristiriitoja siten synny. Lisäksi pettymykset yhdessä roolissa on helpompi käsitellä, koska muut roolit ovat aivan yhtä merkityksellisiä. Tätä kautta tasapaino siis vähentää ristiriitoja ja niiden aikaansaamaa stressiä. (Greenhause, Collins & Shaw 2002) Tämä näkökanta ei ole saanut varauksetonta vahvistusta tutkimuksissa, eikä määritelmä myöskään vastaa sitä käsitystä, mikä minulla tässä tutkimuksessa on työn ja perheen tasapainosta puhuttaessa. Tutkittaessa negatiivista yhteisvaikutusta, työn ja perheen välinen tasapainotila on taas usein ymmärretty välttämättä keskenään kilpailevien instanssien yhteentörmäyksenä ja konfliktina. Tällöin tasapaino tarkoittaa vain mahdollisimman pientä konfliktia tai konfliktin puuttumista. Laajemmin työn ja perheen välinen tasapaino kuitenkin nähdään yksilön kokemana tasapainoisen tai epätasapainoisen elämän tuntemuksena ja tyytyväisyytenä niin työ- kuin perhe-elämäänkin, ilman että nämä roolit merkittävästi kilpailevat keskenään. Tämä määrittely sisältää ajatuksen positiivisesta yhteisvaikutuksesta, kun tasapaino saavutetaan, aikaansaadaan synergiaa. Tällöin tasapainotila vaatii jokaisella henkilöllä yksilöllisessä suhteessa panostuksen työhön ja perheeseen. (Clark 2001, 348–365) *Työn ja perheen välinen tasapaino voidaan myös tässä tutkimuksessa määritellä yksilön tavoitteeksi löytää sopiva yhdistelmä työelämän ja yksityiselämään vaatimusten välillä.* Siten työn ja perheen välinen tasapaino ei automaattisesti tarkoita työajan vähentämistä, vaan mahdollisuutta hallita sitä, miten paljon, miten ja missä työskennellä. Työelämän ja perhe-elämän välinen

tasapaino syntyy, kun yksilöllä on mahdollisuus järjestää ajankäyttöään niin, että hän kykenee täyttämään elämäntilanteeseen liittyvät, esimerkiksi lapsen hoito tai vanhuksen hoito, yksityiselämänsä ja kutsumukseensa liittyvät, esimerkiksi harrastukset tai opiskelu, sekä yhteiskunnalliseen vaikuttamiseen liittyvät, esimerkiksi vapaaehtoistyön, vaatimukset työnteon lisäksi (Naegele, Barkholdt, de Vroom). Tutkimuksessani en lähde erottelemaan työelämän ja perhe-elämän välistä tasapainoa ja työelämän ja muun vapaa-ajan välistä tasapainoa toisistaan, vaan käsittelen niitä osin toistensa synonyymeinä. Painopiste on siis yksilön työelämän ja muun elämän välisessä tasapainossa nimenomaan tasapainoiseksi koetun elämän tuntemuksena.

Työn ja perheen yhteensovittamiseen vaikuttavat yhteiskunta päätöksineen, organisaatioiden työkuulttuuri, esimerkiksi työaikajärjestelyineen, sekä perheen sisäiset roolit ja perheessä vallitsevat käytännöt. Monessa maassa lainsäädäntö ei vielä säätele vanhempainvapaita tai työaikajoustoja kuten Suomessa. Suomessa myös päivähoitojärjestelmät, koululaitos ruokailuineen ja vanhustenhoitopalvelut mahdollistavat perheen molempien puolisojen työssäkäynnin. Meillä sosiaalipoliittiset järjestelmät ovat jo sen verran kehittyneet, että työelämä on avainasemassa tämän hetkisen työn ja perheen yhteensovittamiskehityksen edistämisessä. (Mäkinen 1999; Työterveyslaitoksen toimintaohjelmat 2004) Koska tutkimukseni näkökulma on yrityksen, vielä tarkentaen yrityksen laskentatoimen, näkökulma, keskitän tarkasteluni työpaikkaan, ja sen keinoihin lisätä perheystävällisyyttä. Jätän siis perheen sisäisten suhteiden tarkastelun kokonaan pois ja käsittelen yhteiskunnan perhepolitiikkaa vain pintapuolisesti luvussa 3.

Henkilöstövoimavaroilla tai -pääomalla tarkoitetaan yrityksen henkilöstöön liittyvää resurssia, sekä laadullista ominaisuutta, osaamista, taitoja ja kyvykkyyttä, että määrällistä ominaisuutta, organisaation henkilöstömäärää ja -rakennetta (Koivuniemi 2004, 119). Henkilöstövoimavarojen raportointi tarkoittaa yrityksen henkilöstöön liittyvän tiedon tunnistamista, mittaamista, seuranta ja raportointia (Eronen 1998, 3). Henkilöstövoimavarat voidaan nähdä osana henkistä pääomaa, molemmat käsittelevät paitsi henkilöstöä, myös siihen liittyvää osaamista.

Koska osaaminen ja tietämys korostuvat nykyään, paitsi asiantuntijaorganisaatioissa, myös perinteisimmissä tuotanto-organisaatioissa, on ihmisten johtamisessa aina kyse

myös osaamisen johtamisesta (Ukko ym.2007, 64). Siksi tässä työssäkin keskitytään henkilöstöraportoinnin lisäksi ihmisiin liittyvän henkisen pääoman johtamiseen. Henkisen pääoman johtamiseen liittyy useita alun perin englanninkielisiä termejä, joiden suomennokset vaihtelevat. Tässä tutkimuksessa ymmärretään henkinen pääoma tai varallisuus (*intellectual capital*) yhtenevänä termille aineeton pääoma tai varallisuus (*intangible assets*). Samaa tarkoittavana pidetään myös termiä inhimillinen pääoma. Näiden katsotaan kattavan taseessa näkymättömän pääoman eli henkilöstöön, organisaatioon ja asiakkaisiin sisältyvän osaamisen. Sana valtaistaminen tulee termistä *empowerment* ja sillä ymmärretään työntekijän toimintaoikeuksien ja valtuuksien kasvattamista. Henkisen pääoman johtamisen yleisen viitekeyhyksen ja tasapainotetun mittariston yhteydessä esiintyvä sana *enablers* on käännetty tässä tutkimuksessa hyväksikäytön edellytyksiksi. Osaamisen hyväksikäytön edellytyksillä tarkoitetaan tiettyjä rakenteita, ominaisuuksia tai toimintoja, jotka ovat edellytyksenä sille, että osaamista voidaan hyödyntää organisaatiossa.

1.4 Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen kulku

Työn ja perhe-elämän yhteensovittamisen ongelmaa on tutkittu monella eri tieteenalalla ja monitieteisyys tuntuu olevan olennainen osa tämän aihealueen, työelämän, tutkimusta. Työelämän tutkimusta voidaan tehdä useasta eri näkökulmasta ja usein vain yhden näkökulman sisällä pysyttelemisen saattaa osoittautua liian ahtaaksi, tarkastelua on laajennettava yli rajojen. Työelämän tutkimuspäivässä 2005 aihetta kuvailtiin seuraavasti: ”Työelämän tutkimusta voitaneen pitää yleiseltä kannalta katsoen joko yhteiskuntatieteellisenä tai yhteiskunta- ja muiden tieteiden näkökulmia yhdistävänä, mutta sitä ei voi rajata oppiaineiden eikä tiedekuntien mukaan. Usein työelämän tutkimus on aidosti monitieteistä – ei pelkkänä useiden tieteenalojen rinnakkaisuutena, vaan poikkitieteellisenä tai tieteenalarajoja ylittäen (cross- tai trans-disciplinarity).” Työ- ja perhe-elämän yhteensovittamiseen ovat perehtyneet niin organisaatiopsykologit, työterveystutkijat kuin henkilöstöhallinnon kehittäjätkin. Aihetta on lähestytty esimerkiksi henkilöstön henkisen hyvinvoinnin, työtyytyväisyyden, elämäntilanteen tai organisaatiokulttuurin kannalta. Lisäksi on tutkittu yritysten vaikutusmahdollisuuksia työn ja perheen väliseen tasapainoon, sekä arvioitu organisaatiokulttuurin ja valitun henkilöstöpolitiikan vaikutuksia. Tämä

tutkimus suoritetaan analysoimalla tieteellistä kirjallisuutta, joka siis työelämän tutkimuksessa on hyvin monitieteistä. Materiaalia kerätään laajasti työelämän tutkimuksista mm. henkilöstöhallinnon, organisaatiopsykologian, työterveystutkimuksen, yrityksen hallinnon ja yrityksen laskentatoimen alalta.

Huolimatta monitieteisestä materiaalista tämän tutkimuksen näkökulmana on kuitenkin yrityksen ja sen sisäisten toimijoiden, erityisesti yrityksen johdon laskentatoimen, näkökulma. Tutkimuksessa perehdytään työn ja perheen yhteensovittamisen kenttään ja perhemyönteisen organisaatiokulttuurin muodostumiseen. Tutkimuksessa tarkastellaan henkilöstöjohtamista ja -raportointia, joihin liittyy myös henkisen pääoman ja osaamisen johtaminen. Henkilöstövoimavarojen raportoinnille asetetaan usein kolme tavoitetta: päätöksentekoon vaikuttaminen, voimavarojen ohjaus ja hallinta sekä motivaation parantaminen henkilöstön parissa (Eronen 1998, 3). Myös tämä tutkimus tähtää näiden tavoitteiden parempaan saavutettavuuteen, pyrkien tunnistamaan työn ja perheen yhteensovittamiseen liittyvät tekijät ja asemoimaan perhenäkökulman henkilöstöraportointiin, jotta henkilöstöresursseja voidaan ohjata ja hallita paremmin sekä parantaa henkilöstön motivaatiota ja työkykyä. Lähtökohtana tutkimukselle voidaan pitää seuraavaa, tasapainotetun tulokortin luojien, Kaplan & Norton, kirjassaan (2004, 14) ilmaisemaa ajatuskulkua: ”Et voi johtaa sellaista, mitä et voi mitata, etkä mitata sellaista, mitä et voi kuvata.” Lisäksi voisi vielä jatkaa: Et voi kuvata sellaista, mitä et tunne.

Tämä tutkimus tähtää laajempaan ymmärrykseen aiheesta ja aiheympäristössä sovelletuista arviointimenetelmistä. Tutkimuksen lähtökohdat ovat normatiiviset, mikä käy ilmi jo tutkimuksen nimestä ja myös tutkimusongelman asettelusta. Tutkimuksessa on mukana käsiteanalyttinen osuus, jossa pyritään kirkastamaan käsitteitä ja niiden välisiä suhteita. Koska tässä tutkimuksessa kuitenkin tähdätään päätöksentekotilanteiden ymmärtämiseen ja ongelmanratkaisumethodien kehittämiseen, sitä voidaan kutsua päätöksentekometodologiseksi tutkimukseksi. Päätöksentekometodologinen tutkimus on vaihtoehtona termille ”mallinikkarointi”. Se on luonteeltaan normatiivista ja pohjaa teoreettiseen tutkimukseen. Päätöksentekometodologiselle tutkimukselle on luonteenomaista päätöksenteon

avustamispyrkimys, ongelmanratkaisumetodien kehittäminen ja nojaaminen keskeisesti järkeysjohteisuuteen. (Neilimo & Näsi 1980, 33–34, 66–67)

Tutkimusraportin jäsentely seuraa asetettuja alakysymyksiä päätyen lopulta mallin luontiin, jonka avulla saadaan vastaus tutkimusongelmaan. Tässä ensimmäisessä luvussa perustellaan aiheen ajankohtaisuus ja tarkennetaan tutkimuksen tavoite, oletukset ja metodologiset valinnat. Toisessa luvussa tutkitaan työn ja perheen yhteensovittamisen ongelmaa ja viitekehystä. Kolmannessa luvussa sivutaan suomalaista perhepolitiikkaa ja joustavan organisaation käsitettä sekä tutkitaan tarkemmin perhemyönteistä organisaatiokulttuuria ja sen keinoja tukea työn ja perheen yhteensovittamista. Neljännessä luvussa tarkastellaan henkilöstöjohtamista ja -raportointia henkilöstötilinpäätöksen ja henkisen pääoman johtamisen tutkimisen kautta. Viidennessä luvussa tiivistetään edellisten lukujen sisältö, eli kootaan alakysymysten vastaukset yhteen, ja luodaan malli, joka yhdistää perhenäkökulman osaksi henkilöstöjohtamista ja -raportointia. Kuudennessa luvussa tarkastellaan tutkimuksen johtopäätöksiä, tutkimuksen rajoitteita ja pohditaan tarvetta jatkotutkimuksille.

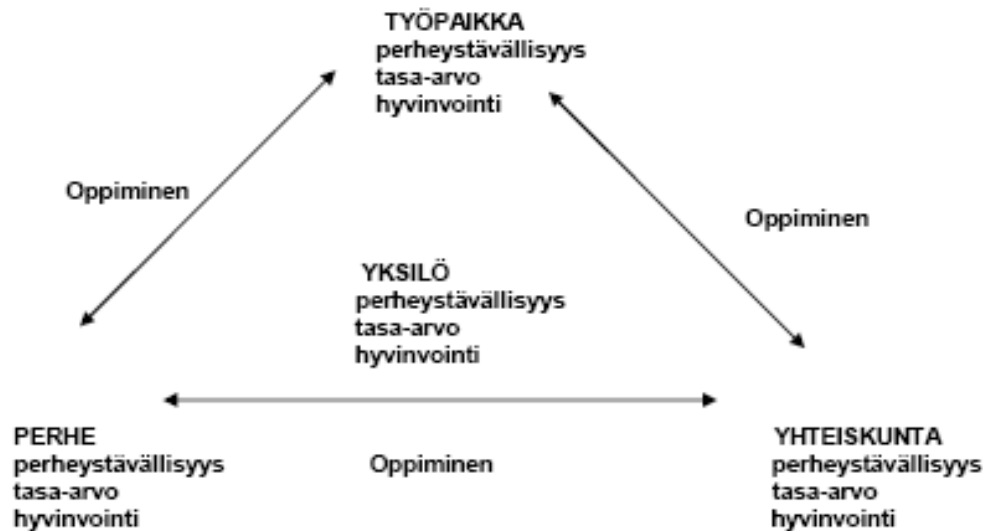
2 TYÖN JA PERHEEN YHTEENSOVITTAMINEN

Palkkatyöyhteiskunnassa työn merkitys on keskeinen ihmisten arkielämän ja elämänrytmien muotoutumisessa. Tämä johtuu työstä saatavan toimeentulon lisäksi siitä, että työelämä määrittelee sen ajan, joka on käytettävissä muilla elämänalueilla, kuten esimerkiksi perhe-elämässä ja vapaa-ajalla. Työ ja työaika ovat ihmisten elämässä sellaisia osa-alueita, joiden ympärille muu elämä enemmän tai vähemmän rakentuu. Työn ja perheen yhteensovittaminen on yksi nyky-yhteiskunnan kehityksen solmukohdista. Työn ja perheen yhteensovittamisen vaatimus näkyy myös työorganisaatioiden arjessa työntekijöiden perheellisyytenä ja siihen liittyvinä perhevelvollisuuksien hoidosta aiheutuvina erityistarpeina, joihin työorganisaatioissa täytyy reagoida. Erityistarpeina pidetään esimerkiksi perheellisten työntekijöiden työaikaan liittyviä joustotarpeita, toiveita lomien ajankohdista sekä poissaoloja, kuten äitiys- ja perhevapaat ja poissaolot lapsen sairauden takia. Perheistä myös

keskustellaan työpaikoilla, ja joissain tapauksissa perhe voi näkyä työpaikalla fyysisesti, jos esimerkiksi lapset tulevat tutustumaan vanhempiansa työhön. Lisäksi asiakastyössä työntekijät saattavat olla tekemisissä asiakkaiden perheiden kanssa. Yrityksen näkökulmasta työntekijöiden työn ja perheen yhteensovittamista on tarkasteltu liiketaloudellisena ja henkilöstöstrategisena kysymyksenä. Organisaatiolle työntekijöiden perheellisyyden on katsottu merkitsevän kustannuksia, jotka syntyvät pääosin poissaoloista ja sijaisjärjestelyistä. Erityistarpeisiin vastaaminen edellyttää organisaatiolta myös hallinnollisia ja perhepoliittisia käytäntöjä. Ongelmaksi perhe on määritelty organisaation toiminnassa silloin, kun sen on nähty vaikuttavan kielteisesti työhön tai työprosessin sujumiseen ja tuloksellisuuteen. Perhevelvollisuuksien hoitoon liittyvät poissaolot on osoitettu tuotannon tai palvelun sujumiseen liittyviksi epävarmuustekijöiksi sekä prosessin hallinnan ja tulevaisuuden ennakkoinnin kannalta hankaliksi. Tuotanto- tai palveluprosessin sujuvuuden kannalta erityisen ongelmalliseksi on arvioitu perheellisten äkilliset, pitkittyneet tai yhtäaikaiset poissaolot esimerkiksi lapsen sairauden takia. Työntekijöiden poissaolot aiheuttavat lisätyötä, ja niistä voi seurata tuloksen tai laadun heikentymistä. Perhe saattaa näkyä myös työnteossa tarvittavien ominaisuuksien tai piirteiden heikentymisenä, esimerkiksi väsymyksenä ja ärtyisyytenä silloin, kun perheessä on ongelmia tai työhön sitoutumattomuutena ja joustamattomuutena, kun työntekijä pyrkii hoitamaan perhevelvollisuuksiaan. Perhevelvollisuuksien hoidosta aiheutuvia tuotantoprosessien häiriöitä voidaan ehkäistä henkilöstöpoliittisilla työn ja perheen yhteensovittamisen käytännöillä. (Turpeinen & Toivanen 2007)

Jotta työn ja perheen yhteensovittaminen onnistuisi työelämässä, on sen etuja ja mahdollisia haittoja tarkasteltava monilta näkökannoilta. Nykyaikaan ei sovi muutama vuosikymmen sitten vallinnut käsitys, jonka mukaan työtä ja perhettä ei tule sekoittaa keskenään. Päinvastoin, tutkimukset osoittavat, että jos ihminen voi hyvin työssä, se heijastuu hänen perheeseensä. Tämä toimii myös päinvastoin, jos perheasiat ovat kunnossa, sillä on myönteinen vaikutus työhön. Työpaikalla voidaan jo pienin teoin tulla vastaan ihmisiä, esimerkiksi suunnittelemalla työlistat hyvissä ajoin. (Reinboth 2003) Työn ja perheen yhteensovittamisen voidaan nähdä olevan työntekijöiden, työnantajien, koko yhteiskunnan ja poliittisten päättäjien asia. Työn ja perheen yhteensovittamiseen vaikuttavat yhteiskunnan päätökset, organisaatioiden työkuultuuri työaikajärjestelyineen, sekä perheen sisäinen tuki ja perheessä vallitsevat käytännöt.

Työn ja perheen tasapaino muodostuu vuorovaikutussuhteessa, jonka keskiössä on yksilö itse. Jokaisen osa-alueen sisäinen perheystävällisyys, tasa-arvo ja hyvinvointi vaikuttavat yksilön kokemaan perheen ja työn yhteensovittamiseen Kuvion 1 mukaisesti. Oppiminen on tärkeä välittäjä näiden vuorovaikutussuhteiden kokonaisuudessa. Eri tahot tekevät päätöksiään oppimisprosessien kautta. (Piensoho 2006, 16)



Kuvio 1: Työn ja perheen välisen tasapainon muodostuminen (Piensoho 2006, 16)

Työn ja perheen yhteensovittamisen motiiveja voidaan tarkastella yrityksen, esimiehen, työntekijän tai työyhteisön näkökulmasta. Yrityksen motiiveina nähdään vastuu turvata yritystoiminnan jatkuvuus, kannattavuus ja työntekijöiden hyvinvointi työssä. Esimiehen motiiveina on sovittaa yhteen alaisten erilaiset tarpeet ja ylemmän johdon asettamat tavoitteet. Esimiehen tulee ennakoida ja ottaa huomioon mahdolliset työn ja perheen yhteensovittamiseen liittyvien tekijöiden vaikutukset työyhteisön työhön, työprosessin sujuvuuteen ja tuloksellisuuteen sekä pyrkiä ehkäisemään mahdolliset tuotanto- tai palveluprosessin häiriöt. Työntekijällä nähdään olevan vastuu oman työnsä määrällisten ja laadullisten tavoitteiden saavuttamisesta. Työyhteisön näkökulmasta tärkeää ovat työyhteisölle asetettujen tavoitteiden saavuttaminen ja työyhteisön ongelmaton ilmapiiri. (Turpeinen & Toivanen 2007) Kun työn ja perheen yhteensovittamista lähdetään työpaikoilla pohtimaan, saavutetaan siis etuja kaikille osapuolille. Työntekijät jaksavat paremmin ja tuloksellisuus kohenee. Myös työpaikan ilmapiiri paranee, kun ihmisten erilaiset elämäntilanteet

tulevat esiin ja asioista opitaan keskustelemaan. Yrityksen tai organisaation houkuttelevuus työpaikkana lisääntyy, jos se on tunnettu paneutumisestaan työn ja perheen yhteensovittamisen tukemiseen, kyseessä on siis rekrytointivaltti. Työn ja perheen yhteensovittamiseen panostaminen on siis sekä työnantajan että työntekijöiden etu. Globalisoituva talous tuo lisää haasteita yritysten henkilöstöpolitiikkaan ja sen mahdollisuuksiin huomioida työntekijöiden työn ja perheen yhteensovittaminen. Yrityksen kansainvälistyessä yritysjohto saattaa sijaita kaukana itse työpaikoista, jolloin voi syntyä ongelma siitä, miten eri kulttuureissa kehittyneiden henkilöstöpolitiikkojen ohjeistukset sopivat kunkin maan erilaisiin yhteiskuntapoliittisiin ja kulttuurisiin traditioihin työn ja perheen yhteensovittamisessa. (Salmi 2006)

Työn ja perheen välisiä suhteita tutkittaessa voidaan erottaa toisistaan kuluttavat ja rikastavat ominaisuudet sekä näiden vaikutukset työstä perhe-elämään ja perhe-elämästä työhön päin. Työ-perhe -ristiriidan vallitessa työ häiritsee perhe-elämää vaikeuttamalla perhe-elämään kuuluvien vastuiden hoitamista. Perhe-työ -ristiriidoissa taas perhe-elämän vaatimukset rajoittavat työelämän vastuiden hoitamista. Nämä kaksi ristiriitatilannetta nähdään kuluttavina vaikutuksina. Työn ja perheen välisiä suhteita tutkittaessa on useimmiten keskitytty vain niiden toisiaan kuluttavaan vaikutukseen ja ristiriitojen syntyyn. On siis suljettu pois mahdollisuus, että nämä kaksi voisivat tuoda etuja toisilleen ja kumuloitua suurempana hyötynä pikemminkin kuin haittana. Kun on tutkittu sekä hyötyjä ja haittoja, joita työ- ja perhe-elämä toisilleen aiheuttavat, on kuitenkin voitu todeta niin kuluttavia kuin rikastaviakin vaikutuksia niin työstä perhe-elämään kuin toisin päin. Silloin kun puhutaan rikastavista tekijöistä, tutkitaan synergiaa, jonka johdosta työelämä parantaa perhe-elämää tai perhe-elämä helpottaa työelämän vaatimuksiin vastaamista. Kuluttavien ja rikastavien ominaisuuksien on todettu vaikuttavan toisistaan riippumatta ja olevan siten itsenäisiä ominaisuuksia sen sijaan, että olisivat vastakkaisia toisilleen. Työn ja perhe-elämän väliset vaikutukset voivat siis olla kaksisuuntaisia. (Piensoho 2006, 13; Rothbard 2001, 655–684; Salmi & Lammi-Taskula 2004, 114; Voydanoff 2005, 396)

Työn ja perheen välisessä ristiriidassa on Greenhaus & Beutell (1985) mukaan kolme eri muotoa. Näitä ovat aikaan, kuormitukseen ja käyttäytymiseen liittyvät työn ja

perheen väliset ristiriidat. Aikaan perustuvassa ristiriidassa yhteen rooliin käytetty aika vaikeuttaa toimimista toisessa roolissa. Kuormittuneisuuteen liittyvä ristiriita merkitsee sitä, että yhdessä roolissa toimiminen aikaansaa kuormitusoireita, jotka vaikeuttavat toisen roolin vaatimusten toteuttamista. Käyttäytymiseen liittyvällä ristiriidalla tarkoitetaan sitä, että työssä ja perheessä edellytetyt toimintatavat ovat ristiriidassa keskenään. (Piensoho 2006, 13) Kauppisen ja Toivasen (2006) tutkimuksessa työn ja perheen välistä yhteisvaikutusta tarkastellaan neljästä eri näkökulmasta: kuormittuneisuus-, moniroolisuus-, siirräntä- ja elämänvaihenäkökulmasta. Kauppisen ja Toivasen tutkimuksessa aikaan liittyvät ristiriidat sisältyvät jokaiseen neljään näkökulmaan. Näitä kaikkia näkökulmia tarkasteltaessa on hyvä muistaa, että niiden kuvaamat vuorovaikutukset eivät tapahdu tyhjiössä yksi kerrallaan, vaan ne vaikuttavat yhtäjaksoisesti joko samoihin tai vastakkaisiin suuntiin. Lisäksi jokainen vuorovaikutus muokkaa ja muuttaa interaktiivisesti osallisena olevia yksilöitä ja yhteisöjä samoin kuin näiden välisiä rajoja. (Clark 2000, 747–750)

Seuraavaksi työn ja perheen välistä tasapainoa käsitellään jakaen vuorovaikutukset Kauppisen ja Toivasen (2006) tutkimuksen mukaisesti neljään eri näkökulmaan:

- Kuormittuneisuusnäkökulma: miten työn ja perhe-elämän välinen vuorovaikutus vaikuttaa hyvinvointiin, stressiin ja jaksamiseen.
- Moniroolisuusnäkökulma: miten eri roolit tukevat toisiaan, missä määrin ne ovat ristiriidassa, ja miten moniroolisuus toimii naisilla ja miehillä.
- Siirräntänäkökulma: miten eri elämänalueet kytkeytyvät ja vaikuttavat toisiinsa, ”läikkyvät” toinen toistensa alueille.
- Elämänvaihenäkökulma: miten työn ja perheen yhteensovittaminen ilmenee eri elämänvaiheissa.

2.1 Kuormittuneisuusnäkökulma

Kuormittuneisuutta tutkittaessa tarkastellaan työn ja perhe-elämän toisilleen aiheuttamia hyötyjä ja haittoja, sitä kuinka nämä elämän eri osa-alueet kuormittavat toisiaan. Kuormittuneisuutta tarkastellessa on havaittavissa selkeitä eroja naisten ja miesten välillä. Monissa tutkimuksissa (Scandura & Lankau 1997; Huang, Hammer,

Neal & Perrin 2004) on todettu työn ja perheen yhteensovittamisen vaikeuden koskevan enemmän naisia kuin miehiä. Työ voi sekä kuormittaa, että rikastaa perhe-elämää ja vastaavasti perhe-elämä asettaa työntekoon omat rajoitukset, mutta voi myös antaa voimavaroja työn tekemiseen. Tällöin molemmista heijastuu toisiinsa sekä kielteisiä että positiivisia vaikutuksia. Nämä vaikutukset näyttävät määrittyvän hyvin paljon sukupuolen mukaan. Kuluttava vaikutus on todettu olevan vain naisten kohdalla ja vain työstä perhe-elämän suuntaan. Ilmiön esiintyminen vain naisilla selittyy sillä, että naisilla on todettu yhteisvaikutteisempia mentaalimalleja työ- ja perherooleissa kuin miehillä. Mentaalimalli vaikuttaa siihen, mitkä asiat havaitaan, ja minkä oletetaan olevan merkityksellistä. Yhteisvaikutteisten mentaalimalliensa johdosta nainen yhdistää työn ja perheen enemmän, kun taas mies pitää roolit erillään. Sen sijaan rikastamista on todettu niin naisilla kuin miehilläkin, suunnat vain poikkeavat toisistaan. Naisilla perhe-elämä rikastaa työtä, tuoden siihen lisää innovatiivisuutta ja moniulotteista ajattelua. Miehillä taas työelämä rikastaa perhe-elämää. Sitä, miksi rikastaminen toimii näin eri suuntiin miehillä kuin naisilla, on selitetty perinteisillä sukupuolirooleilla. Miehen elämässä työ on perinteisesti näytellyt tärkeämpää osaa kuin perhe, jolloin perheen ei anneta vaikuttaa työntekoon, mutta työnteko vahvempana roolina vaikuttaa perhe-elämään. Naisilla taas perhe on näytellyt tärkeämpää osaa elämästä, jolloin perheen vaikutus on voimakkaampi kuin työn. Nämä havaitut vaikutukset toki esiintyvät yhtäaikaisina ja vaikuttaen toinen toisiinsa, niin, ettei kokonaisvaikutus ole selkeästi havaittavissa ja suoraviivaista. (Rothbard 2001, 655–684) Työn ja perheen välisen stressin on kuitenkin todettu olevan merkittävä tekijä uupumuksen aiheuttajana etenkin naisjohtajien keskuudessa (Almer, Cohen & Single 2003, 86–87). Mitä vaativampi työ, sitä herkemmin ristiriitoja työn ja perhe-elämän yhteensovittamisessa esiintyy, sen sijaan henkilön etnisellä alkuperällä ei näytä olevan vaikutusta koettuun työ-perhe - tasapainoon. (Keene & Reynolds 2005, 292–293) Perheystävällisten henkilöstöjärjestelyjen, esimerkiksi työaikojen jouston, on todettu korreloivan enemmän naisten kuin miesten kokemaan työtyytyväisyyteen ja työhön sitoutumiseen. Naisjohtajia on todettu olevan enemmän yrityksissä, jotka tukevat työn ja perhe-elämän tasapainoa ja joissa siis noudatetaan hyvän johtamisen pelisääntöjä, kuin niissä joista tämänkaltaiset ohjeistukset puuttuvat. Suomessa naiset ovat jo puoli vuosisataa osallistuneet aktiivisesti työelämään, eikä meillä ole koskaan ollut useiden muiden Euroopan maiden kaltaista mallia, jossa mies on yksin huolehtinut perheen elatuksesta.

Suomessa ei pienten lasten äitien osallistuminen työelämään kohtaakaan moraalisia konflikteja kuten joissain muissa Euroopan maissa. (Naegele, Barkholdt, de Vroom, Andersen & Krämer 2003, 98) Naiset kuitenkin kohtaavat työn ja perheen yhteensovittamisen konflikteja etenkin työskennellessään miesvaltaisilla aloilla, työskennellessään pitkiä työviikkoja tai kun heillä on useita lapsia. Työn ja perheen yhteensovittaminen on koettu erilaiseksi mies- ja naisvaltaisilla aloilla. Tuoreessa suomalaistutkimuksessa on todettu naisvaltaisilla työpaikoilla ja työyhteisöissä olevan jo kokemusta perhevelvollisuuksien hoidosta. Perhevelvollisuuksia ymmärretään ja niistä aiheutuva järjestely on koettu jokapäiväiseksi. Miesvaltaisissa työyhteisöissä työntekijät joutuvat sovittamaan vähemmän työtovereiden perheasioista johtuvia joustotarpeita omassa työssään, työn ja perheen yhteensovittamisen kysymykset eivät ole samalla tavalla arkipäivää kuin naisvaltaisilla työpaikoilla. Naisvaltaisten työpaikkojen ja naistyöntekijöiden on todettu yhä kantavan päävastuun perhevelvollisuuksien hoidosta. Myös miehet kohtaavat konflikteja, jotka ovat todennäköisimpiä heidän työskennellessään korkeapalkkaisilla aloilla. Miehet tuntuvat sietävän pitkiä työviikkoja paremmin kuin naiset, jotka usein ovat päävastuussa kotiasioista. (Maume & Houston 2001; Turpeinen & Toivonen 2007) Suomalaisessa Työ ja perhe -tutkimuksessa on kuitenkin todettu työn myös rikastavan perhe-elämää paitsi miehillä, myös naisilla, etenkin akateemisesti koulutettujen naisten keskuudessa, toimien myönteisenä vastapainona perheelle. Tutkimuksen tulokset viittaavat selvästi siihen, että työmotivaatio on suomalaisilla vahva, eikä perheestä huolehtiminen sitä vähennä vaan pikemminkin lisää. (Salmi & Lammi-Taskula 2004, 122)

Kuormittuneisuusnäkökulmaa tutkittaessa on todettu, että yleisemmin koetaan henkiseen kuormitukseen kuin ajalliseen kuormitukseen perustuvaa perhe-työ ristiriitaa. Eniten ristiriitaa kokivat ne työntekijät, joilla oli lapsia, ristiriita oli sitä voimakkaampi mitä nuorempia lapset olivat. Myös iäkkäämmät henkilöt kokivat enemmän vuorovaikutusongelmia työn ja perheen välillä kuin nuoremmat. Yleisesti perheeseen sitoutumisen aste näyttää myös vaikuttavan ristiriitojen kokemiseen. Mitä sitoutuneempi yksilö oli perhe-elämään, sitä enemmän hän koki perheen häiritsevän työelämäänsä. Kuitenkin työstä perheeseen suuntautuva konflikti on koettu yleisemmäksi kuin perheestä työhön suuntautuva. Jos työn ja perheen välistä ajankäyttöä on jouduttu sovittamaan, niin useimmiten joustavana osapuolena on

perhe, vaikkakin perheen sisällä aiheutuu ristiriitoja työn vaatimuksista. Suomalaisessa Työ ja perhe – tutkimuksessa havaittiin tärkeäksi se, että työpolitiikassa kehitetään keinoja hallita lisääntyvää ylitöiden tekemistä ja määräaikaisten työsopimusten käyttöä. (Piensoho 2006, 13–14; Salmi & Lammi-Taskula 2004, 121–128) Niin miehillä kuin naisillakin on havaittavissa selkeästi kuormittuneisuutta vähentävinä tekijöinä kannustava perheystävällinen työkuultuuri ja autonomia oman työn ja työaikojan suhteen. (Maume, & Houston 2001; Keene & Reynolds 2005, 279)

2.2 Moniroolisuusnäkökulma

Yksi tapa tarkastella työn ja perheen välisiä konflikteja on moniroolisuusajattelu. Tällöin ihmisellä nähdään olevan monta roolia, esimerkiksi vanhemman, puolison ja työntekijän roolit. Roolien välisiä ristiriitoja syntyy, kun yhden roolin vaatimukset häiritsevät kaikkien roolien menestyksestä hoitamista. On löydettävissä ainakin kolme syytä konfliktien syntyyn. Ensimmäinen roolit saattavat kilpailla samasta ajasta, joka on rajallista, eikä riitä kaikkien roolien tarpeisiin. Toiseksi jonkun roolin vaatimukset saattavat heikentää yksilön suoriutumista muista rooleistaan. Kolmantena voidaan havaita ristiriitoja roolien edellyttämän käytöksen välillä. Tällöin työelämässä ja perheessä edellytetyt toimintatavat ovat ristiriidassa keskenään. Ensin mainittu, eli ajankäyttö on yleisimmin tässä yhteydessä tutkittu, ja sen on todettu aiheuttavan huomattavan osan työn ja perheen välisistä ristiriidoista. Koska aika on rajallista, on työssä vietetty aika pois perhe-elämään käytetystä ajasta ja päinvastoin. Usein työhön käytetty aika liittyy suoraan työssä menestymiseen, ja siten konflikteja ajankäytön kanssa syntyy ja useimmiten häiriön suunta on työstä perheeseen päin. Esimerkiksi työn aikatauluttamisella on todettu olevan vaikutusta koettuun stressiin, vuorotyöntekijöillä on todettu enemmän työn ja perheen välisiä ristiriitoja kuin säännöllistä työaikaa noudattavilla. Häiriötä esiintyy myös toisinpäin, perheen vaatimat aikataulut häiritsevät työtä. On mielenkiintoista tutkia, paitsi aikaristiriitaa, myös yhden roolin vaatimuksia toiseen rooliin päin. Esimerkiksi työhön liittyviä vaatimuksia, jotka aiheuttavat stressiä myös kotioloissa. On havaittu, että työssä koettu stressi saattaa heijastua vapaa-ajalle ja päinvastoin. Kolmantena syynä ristiriitoihin työ- ja perheroolien välillä nähdään niiden vaatimaan käytökseen liittyvät

tekijät. Työ saattaa vaatia aggressiivista ja loogista käytöstä, kun taas kotona tarvittaisiin myötäilevää ja sovittelevaa suhtautumista. Työpersoonaan saattavat kuulua ominaisuudet tehokas, pystyvä ja vastuullinen, kun taas kotipersoonalta vaaditaan esimerkiksi rakastavuutta, herkkyyttä ja anteliaisuutta. Kun yritysjohtaja suhtautuu lapsiinsa kuin alaisiinsa, on havaittavissa ristiriitoja ja kykenemättömyyttä toimia roolin vaatimalla tavalla. (Clark 2000, 754-755; Day, Arla L. & Chamberlain, Trina C. 2005; Carlson, Derr & Wadsworth 2003, 99-103)

Oman työn hallinnan puuttumisen on todettu ennakoivan työn ja perheen välisten konfliktien ilmaantumista. Paitsi roolien olemassaolo, myös niille omistautuminen vaikuttaa roolien välisten konfliktien syntyyn. Henkilö, joka on hyvin omistautunut perheelleen, tuntee herkemmin stressiä esimerkiksi epäsäännöllisistä työajoista, kun taas työlleen omistautunut henkilö sietää epäsäännöllisiä työaikoja edellistä paremmin. (Day, Arla L. & Chamberlain, Trina C. 2005) Moniroolisuuden on väitetty myös tuovan synergiaetuja, monen roolin hallinta lisää yksilön energiaa ja edistää hyvinvointia. Yhdessä roolissa onnistuminen tuo voimia toiseen roolin. Tämän väitteen suhteen on kuitenkin saatu myös ristiriitaista tietoa tutkimuksissa. (Maume & Houston 2001)

Roolien välisiä ristiriitoja voidaan tutkia tarkemmin urateorian avulla. Sen mukaan yksilöillä on sisäinen ja ulkoinen ura. Sisäinen ura koostuu yksilön omasta määrittelystä työuransa ja roolinsa suhteen. Ulkoinen ura taas yksilön todellisesta kokemuksesta työelämässä, työn aiheuttamasta todellisuudesta. Se miten hyvin sisäinen ja ulkoinen ura kohtaavat, vaikuttaa työn ja perheen välisiin suhteisiin. Mikäli urien välillä on suuri ristiriita, se heijastuu myös työn ja perheen välillä koettuun tasapainoon sitä heikentäen. Yksilön kokema sisäinen ura voidaan luokitella kuuteen erilaiseen asennoitumiseen sen suhteen, miten tärkeänä yksilö pitää mm. uralla etenemistä, turvallisuutta, arvostusta ja näkyvyyttä. Näiden kuuden asennoitumisen kautta on havaittavissa erilaisia riskejä rooliristiriitojen syntyyn. Yksilön itsetuntemus oman sisäisen uran suhteen on avainasemassa jotta voidaan pienentää roolien välisiä konflikteja. (Carlson, Derr & Wadsworth 2003, 103–105)

Eri roolien välisten ristiriitojen käsittelyssä on havaittu myös olevan sukupuolisidonnaisia ratkaisumalleja. Eri roolien tiukan erottamisen toisistaan on

havaittu olevan etenkin miehillä vallalla oleva tapa käsitellä roolien vaatimuksia. Työ ja perheasiat hoidetaan täysin toisistaan erillään. Naisilla taas roolit vaikuttavat enemmän toisiinsa ja hyvänä ratkaisuna ristiriitoihin on havaittu hakeutuminen sellaisiin työpaikkoihin, joissa on mahdollisuus joustavien työaikojen ja muiden perheystävällisten käytäntöjen hyödyntämiseen. (Keene & Reynolds 2005, 294) Vaikka asennetasolla kannatetaan miesten ja naisten tasa-arvoa ja tasapuolista työnjakoa, työn ja perheen yhteensovittamisen valinnat myötäilevät kuitenkin edelleen perinteisiä sukupuolirooleja sekä työpaikoilla että perheissä. (Turpeinen ja Toivanen 2007)

2.3 Siirräntänäkökulma

Siirräntänäkökulmassa eri elämänvaiheet tunkeutuvat toistensa alueelle, työelämä seuraa kotiin ja kotielämä työhön. Asiantuntijat uskovat sekä etätöön että osa-aikatyön lisääntyvän, kun työn muodot muuttuvat tulevaisuuden työelämässä. Erilaisten työmuotojen lisääntyminen ja kehittynyt teknologia voivat helpottaa työn ja perheen yhteensovittamista. Matkapuhelinten avulla on helppo pitää yhteyttä niin töihin kuin kotiinkin ja kannettavat tietokoneet ja internet-yhteys mahdollistavat työn tekemisen myös kotioiloissa. Kuitenkin etätö saattaa samalla hämärtää työn ja perheen ajan rajoja. Työn ja vapaa-ajan rajojen hämärtyminen saattaa lisätä koettua stressiä sekä vähentää todellisen vapaa-ajan määrää. (Moisio 2006; Väisänen, Nätti & Anttila 2006; Ensher, Nielson & Grant-Vallone 2002, 238)

Suomalaisen työelämän yksi näkyvimpiä ilmiöitä on uusien tietoteollisuusalojen kasvu ja tekniikan nopea ja monipuolinen kehitys. Tietotyössä työtehtävät sisältävät tyypillisesti tiedon käsittelemistä, muokkaamista ja välittämistä, siten se kulkeutuu helposti mukana asiakirjoina tai elektronisina tiedostoina – ja jopa täysin aineettomasti, omissa ajatuksissa. Työn ja perhe-elämän välisten rajojen hämärtyessä myös työstä koettu paine ja vaatimukset seuraavat yksilöä kotiin. Yhä suurempi joukko ansiotyöstä voidaan luokitella tietotyöksi. Alan yritysten nopea kasvu on edesauttanut myös kielteisten ilmiöiden esiintuloa. Yritysten pelisäännöt ovat muuttuneet epämääräisiksi ja työn ja muun elämän yhteensovittamisen ongelmat ovat lisääntyneet samalla kun työn rajattomuus ja työuupumus kasvavat, ja voidaan

otaksua, että ansiotyön ja kodin välinen raja hämärtyy edelleen tulevaisuudessa ja yhä useamman työntekijän kodissa. (Brannen 2005, 125–127; Kasvio, Haapakorpi & Ruuhonen 2000, 7; Väisänen, Nätti & Anttila 2006)

Kasvio, Haapakorpi & Ruuhonen (2000, 33–35) määrittelevät tutkimuksessaan uuden polven tietotyöntekijöitä mm. seuraavasti: ”Monille uuden polven tietotyöntekijöille työ on samalla harrastus, ja tämän vuoksi työn ja vapaa-ajan rajoja ei välttämättä vedetä kovin tiukasti. Jos työ on esimerkiksi ohjelmointia, työntekijä saattaa jäädä töiden päätyttyä työpaikalleen pelaamaan pelejä tai etsimään verkosta jotakin uutta kiinnostavaa. Myös työtovereiden kanssa saatetaan olla paljon yhdessä työajan ulkopuolellakin. Osa saattaa yhdistää työn ja jatko-opinnot toisiinsa niin, että työn ohessa ihmiset valmistelevat esimerkiksi väitöskirjoitustaan.” Työhön suhtautumisella on vaikutus siihen, miten paljon työ ja vapaa-aika vaikuttavat toisiinsa. Edellä mainitussa tutkimuksessa löydettiin kolme erilaista tyyppiä sen perusteella, miten haastateltavat olivat hahmottaneet työn ja muun elämän välisen suhteen. Nämä tyypit olivat: tasapainottaja, uranrakentaja ja harrastaja. Tasapainottajien mielestä oli mahdollista pitää työ ja muu elämä erillään, ja he asettivat työpaikan valinnassa ehdoksi normaalina pysyttelevän työajan. Uranrakentajilla taas työn ja muun elämän väliset rajat eivät olleet tarkat ja työpäivien venyttäminen pitkäksi oli vapaaehtoista ja liittyi yksilön etenemispyrkimyksiin. Uranrakentajien intressit yhtyivät yrityksen intresseihin. Harrastajan elämässä taas työ ja harrastus tukivat toisiaan. Harrastus oli tärkeä osa elämää ja sitä pystyi osin toteuttamaan myös työssä. Harrastajalle tärkeintä työpaikan valinnassa olivat omat intressit ja mahdollisuus toteuttaa niitä töissä. (Kasvio ym. 2000, 52–54)

2.4 Elämänvaihenäkökulma

Työn ja perheen yhteensovittamista on totuttu pitämään pienten lasten vanhempien ongelmana. Perheessä, jossa on pieniä lapsia, eletäänkin ajallisesti sitovinta elämänvaihetta. Juuri pienten lasten vanhemmat kokevat eniten vaikeuksia työn ja perheen yhteensovittamisessa. Tämä ei kuitenkaan lopu lasten varttuessa: myös kouluikäiset lapset tarvitsevat vanhempiensa aikaa. Työn ja perheen yhteensovittaminen kohdistuu eniten keski-ikäisiin ihmisiin, ja tässä iässä perheen

merkitys työelämää ohjaavana tekijänä korostuu. Tutkittaessa suomalaisten yritysten avainhenkilökunnan urakäyttäytymistä eri ikävaiheissa havaittiin, että keski-iässä, ikäryhmässä 37 – 40-vuotiaat, perheen merkitys työelämän päätöksissä on suurin. Tarve työn ja perheen yhteensovittamiseen ei kuitenkaan rajoitu lapsiperheisiin kahden sukupolven välille. Joka toisen työssäkäyvän arkeen kuuluu huolenpito omista vanhemmista tavalla tai toisella. Sukupolvien välinen auttaminen toimii myös toiseen suuntaan: joka toinen vielä itse työssä olevista isovanhemmista osallistuu lastenlastensa hoitamiseen. (Piensoho 2006, 13–15; Salmi 2006; Österberg 2005, 155–57)

Tutkimuksissa on todettu, että tietyt yksilön elämänvaiheeseen liittyvät ominaisuudet lisäävät perheystävällisen yrityskulttuurin vaikutusta työn ja perheen välisen tasapainon muodostumiseen ja sitä kautta työtyytyväisyyteen ja työn tuottavuuteen. Näitä ominaisuuksia ovat kuuluminen perheeseen, jossa molemmat vanhemmat käyvät työssä tai jossa on useita huollettavia, lapsia tai vanhuksia. Lisäksi henkilöt, jotka tekevät pitkiä työpäiviä, näyttävät hyötyvän esimerkiksi työaikojen joustoista enemmän kuin ne, jotka työskentelevät lyhyitä työpäiviä. Tämän jälkimmäisen väitteen osalta on kuitenkin saatu ristiriitaisia tuloksia. (Clark, 2001, 348–365) Perheystävälliset työjärjestelyt kuten joustava työaika korreloi vahvemmin työtyytyväisyyteen ja sitoutumiseen naisilla kuin miehillä. Erityisesti johtavassa asemassa olevat naiset näyttäisivät hyötyvän joustavista työaikajärjestelyistä. (Scandura & Lankau 1997; Keene & Reynolds 2005) Naisten on myös todettu ottavan jo ammatinvalinnassaan huomioon perhe-elämän ja työn yhdistämisen mahdollisuuden ja valitsevan urakseen esimerkiksi opettajan työn, jossa työ- ja lomaajat ovat hyvin perheystävälliset. Pienten lasten vanhemmilla on usein mielenkiintoa myös osa-aikatyötä kohtaan. Osa-aikatyön mahdollisuutta ei useinkaan ole tarjolla kaikilla työpaikoilla. (Hakim 2002, 434)

Yksinhuoltajuus on elämänvaihe, jossa työn ja perheen yhteensovittaminen on erityisen vaikeaa. Vuonna 2005 Suomessa oli yhden vanhemman perheitä 20 % kaikista lapsiperheistä, yhteensä 118 100. Yksinhuoltajan elämäntilannetta hallitseva piirre on sidonnaisuus lasten tarpeisiin. Tämä vähentää mahdollisuuksia mukautua työnantajan vaatimuksiin. Yksinhuoltajat eivät kykene samalla tavalla joustamaan kuin työntekijät, joilla ei ole yhtä vaativia hoivavelvollisuuksia. Yllättävissä

tilanteissa yksinhuoltajien on usein muita vaikeampi joustaa. Erikoistilanteet, kuten ylityöt, työmatkat ja lapsen kesälomat aiheuttavat ongelmia lähes kaikissa yksinhuoltajaperheissä. Yksinhuoltajien on usein myös työskenneltävä lähellä kotia. Työn ja perheen yhteensovittamisen ongelmien onkin todettu koskettavan yhden vanhemman perheitä muita perheitä kipeämmin, koska hoiva- ja elatusvastuuta ei ole jakamassa toista aikuista. Koululaisille ei juuri ole tarjolla hoitopalveluita, etenkin virka-ajan ulkopuolella. Lapsen sairastuminen on myös ongelmallista, ja monet kokevat, etteivät työpaineiden takia voi jäädä hoitamaan sairasta lasta. Kotiin jääminen saattaa aiheuttaa syyllisyyden tunnetta sekä paineita työnantajan ja työtovereiden taholta. Joustamattomuus rajoittaa töitä, joita yksinhuoltajien on mahdollista ottaa vastaan. Työllistyminen perhevapaiden jälkeen taas on vaikeaa kaikille äideille, ellei työpaikkaa ole valmiina. Niinpä keinot, joilla helpotetaan työn ja perheen yhteensovittamista, helpottavat yleensä myös yksinhuoltajien työllistymistä. Työn ja perheen yhteensovittamisen keinoilla joustamattomuutta pyritään vähentämään ja samalla työnantajien yksinhuoltajiin liittyviä riskejä lieventämään. Lisäksi olisi luotava työympäristöjä, jotka sallivat työnteon myös niille, jotka eivät voi väliaikaisesti työskennellä täydellä teholla. Syrjinnän vastaista politiikkaa harjoitetaan työpaikoilla jo sukupuolen ja etnisyyden pohjalta, mutta herkkyyttä tarvittaisiin vielä perhemuodon osalta. (Kostiainen 2007)

3 PERHEMYÖNTEISYYS TYÖELÄMÄSSÄ

Perhemyönteisyys tai perheystävällisyys on kontekstisidonnainen ilmiö, joka siis merkitsee jotakin jossakin tietyssä ympäristössä. Keskiössä on ihmisen elämäkokonaisuuden, ts. elämän eri osa-alueiden merkityksen ja tasapainon, ymmärtäminen. Yritysmaailmasta tulevissa puheenvuoroissa on tapana korostaa yksilöiden omia valintoja työn ja perheen suhteen. Arvo- ja elämänvalintana tämä onkin yksilön oikeus, mutta työelämällä on suuri vastuu siitä, onko valinta todella mahdollinen ja siinä, onko mahdollista valita molemmat. (Salmi & Lammi-Taskula 2004, 128) Työelämän perheystävällisyyttä on mahdollista tarkastella esimerkiksi henkilöstöpolitiikan perheystävällisyyden tutkimisen avulla. Käytännössä perheystävällisyys näkyy kaikissa niissä valinnoissa, joita tehdään yhteiskunnan,

työpaikan tai yksilön tasolla. Nämä tasot on esitelty aiemmin Kuviossa 1 sivulla 14 (Piensoho 2006, 16). Tässä tutkimuksessa keskitytään työpaikan tasolla tapahtuvaan toimintaan, mutta koska työpaikka toimii aina tietyssä yhteiskunnassa, joka määrittelee yrityksen toimintaympäristön, tarkastellaan tässä luvussa aluksi pääpiirtein perhepolitiikkaa suomalaisessa yhteiskunnassa. Seuraavaksi siirrytään tarkastelemaan käsitettä joustava organisaatio, jonka jälkeen syvennytään tutkimaan perhemyönteistä organisaatiokulttuuria ja sen keinoja tukea yksilön perheen ja työn yhteensovittamista.

3.1 Perhepolitiikka Suomessa

Suomalaisen perhepolitiikan tavoitteena on luoda lapsille turvallinen kasvuympäristö ja turvata vanhemmille aineelliset ja henkiset mahdollisuudet hankkia ja kasvattaa lapsia. Pohjimmiltaan tämä tarkoittaa vanhemmuuden ja perheen yhtenäisyyden tukemista. Perheyhteisö on tärkeä yhteiskunnan perusyksikkö, joka tarjoaa jäsenilleen kiinteisiin ihmissuhteisiin perustuvaa huolenpitoa. Yhteiskunta tasaa erilaisin taloudellisin tukimuodoin ja lasten hoitojärjestelyin lasten perheille aiheuttamia kustannuksia. Valtion perhepoliittinen tuki oli vuonna 2005 noin 5,2 mrd. euroa eli noin kolme prosenttia suhteessa bruttokansantuotteeseen. Eniten tukea lapsiperheet saavat lapsilisien ja päivähoidon muodossa. Perhe- ja työelämän yhteensovittaminen on kokonaisuus, johon perhevapaiden käyttö vaikuttaa keskeisesti. Käsite perhevapaa viittaa vanhempien mahdollisuuteen jäädä määräajaksi kotiin hoitamaan lasta ja käsittää Suomessa äitiysvapaan, isyysvapaan, vanhempainvapaan, hoitovapaan sekä tilapäisen vapaan esimerkiksi lapsen sairastapauksen takia. Perhepolitiikan keskeisenä tavoitteena on turvata pienten lasten vanhemmille mahdollisuus osallistua lasten hoitoon. Vanhemman oikeudesta perhevapaaseen säädetään työsopimuslaissa ja oikeudesta päivärahaan perhevapaan ajalta säädetään sairausvakuutuslaissa. Perheen valintoihin vaikuttavat ensisijaisesti mahdollisuudet käyttää oikeuksiaan perhepoliittisiin vapaisiin, asenteet ja taloudellinen tilanne. Työ- ja perhe-elämän yhdistämisen kannalta on tärkeää, että lapsen vanhemmat voivat jakaa perhevapaita keskenään joustavasti. Tasavertaiset mahdollisuudet perhevapaiden käyttöön Suomessa ovat lainsäädännön ja sopimusten osalta kunnossa. Sosiaali- ja terveysministeriö on käynnistänyt vuoden 2007 alussa työmarkkinajärjestöjen kanssa perhevapaakampanjan, jonka tavoitteena on kertoa perhevapaauudistuksesta ja

kannustaa erityisesti isiä pitämään perhevapaita nykyistä enemmän. Kampanjalla tavoitellaan myös yleistä asennemuutosta, joka tukisi isien osallistumista lastensa hoitoon ja arkipäivään. Myös isyysvapaan pidennyksen, niin sanotun bonusisyysvapaan, avulla on haluttu saada isiä käyttämään nykyistä enemmän vanhempainvapaata. Uudistus onkin onnistunut lisäämään isien vanhempainvapaan käyttöä, mutta ei kuitenkaan aivan arvioidussa määrin. Mahdollisuuksista huolimatta suomalaiset isät eivät siis hyödynnä riittävästi lain tarjoamaa tilaisuutta jakaa äidin kanssa perhevapaita. Ongelmina nähdään tiedon puute omista oikeuksista, pelko perheen taloudellisista menetyksistä ja rohkeuden puute tehdä erilaisia valintoja. Isän osuuden lisäämistä perhevapaiden käytössä on perusteltu paitsi työnantajakustannusten tasaamisella myös työmarkkinoiden tasa-arvoistumisella ja isän paremmalla mahdollisuudella kehittää kiinteä suhde lapseensa. Perhevapaiden tasapuolisempi käyttö tasaisi kustannuksia ja perhesyistä aiheutuneita poissaoloja työmarkkinasektorien kesken. Työn ja perheen yhteensovittamisen ajatus ja toteuttaminen mahdollisuuksien rajoissa kuuluu hyvään nykyaikaiseen henkilöstöpolitiikkaan. (Kellokumpu 2007; Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö 2006; Stenholm 2002; <http://www.sttk.fi/tyojaperhe/>)

Perhevapaat mahdollistavat pienten lasten vanhempien jäämisen määräajaksi pois työelämästä hoitamaan lasta sekä kasvamaan yhdessä lapsen kanssa. Perhevapaista (äitiys-, erityisäitiys-, isyys- ja vanhempainvapaa, hoitovapaa, osittainen hoitovapaa ja tilapäinen hoitovapaa sekä pakottavasta perhesyystä annettava vapaa) on pääsääntöisesti säädetty työsopimuslaissa. Äitiys-, isyys- ja vanhempainvapaan ajalta Kela maksaa sairausvakuutuksen mukaista päivärahaa arkipäiviltä eli 6 päivältä viikossa ja 25 päivältä kuukaudessa. Äitiysvapaa on 105 arkipäivää ja isyysvapaa on yhteensä 18 arkipäivää. Isä voi pitää vapaan korkeintaan neljässä jaksossa äitiys- ja vanhempainvapaan aikana. Vanhempainvapaa on yhteensä 158 arkipäivää. Vanhempainvapaan voi pitää jompikumpi vanhemmista kokonaan tai isä ja äiti voivat jakaa vanhempainvapaan. Vanhemmilla on oikeus hoitovapaaseen, kun lapsi on alle 3-vuotias. Hoitovapaan ajalta on oikeus kotihoidontukeen ja vanhemmat voivat jakaa hoitovapaan keskenään haluamallaan tavalla. Lapsen vanhemmilla on oikeus myös osittaiseen hoitovapaaseen sen kalenterivuoden loppuun asti, kun lapsi aloittaa peruskoulun. Osittainen vanhempain- ja hoitovapaa voidaan toteuttaa vuorokautisena tai viikoittaisena työajan lyhentämisenä työntekijän perheen ja työnantajan tarpeet

huomioon ottaen. Osittaiseen vanhempain- ja hoitovapaaseen liittyvästä osa-aikatyöstä on sovittava työnantajan kanssa. Jos lapsi äkillisesti sairastuu, on lapsen vanhemmilla oikeus jäädä tilapäiselle hoitovapaalle hoitamaan alle 10-vuotiasta lasta korkeintaan neljäksi päiväksi. Perhevapaalle jäävällä on vapaan päätyttyä oikeus palata aikaisempaan työhönsä. Jos tällaista työtä ei enää ole tarjolla, hänelle on tarjottava muuta aikaisempaa vastaavaa työtä. Työntekijää ei saa irtisanoa raskauden takia eikä sillä perusteella, että hän on ilmoittanut käyttävänsä perhevapaita tai on perhevapaalla. (Kellokumpu 2007; Työministeriö 2006)

Työmarkkinakeskusjärjestöjen Aikalisä perheelle -kampanjassa perehdyttiin perhevapaiden käyttöön ja käytön ongelmiin. Lähtökohtana oli se, että vanhemmuutta jakamalla lisätään yhteiskunnan ja työelämän tasa-arvoa. Kampanjan tavoitteena oli ennen kaikkea kannustaa perheitä nykyistä tasapuolisempaan perhevapaiden käyttöön eli lisäämään isien osuutta perhevapaiden käyttäjinä. Kampanjan seminaareissa tuli ilmi työnantajien erilainen suhtautuminen perhevapaiden käyttöön. Toisaalta perhevapaat nähtiin ongelmallisina työnantajien keskuudessa, koska työntekijöiden poissaolot aiheuttivat lisäkustannuksia ja sijaisia oli vaikea löytää. Perhevapaiden nähtiin olevan vahvasti henkilöstöpoliittinen kysymys. Niistä tiedotettiin, mutta niitä ei aktiivisesti tarjottu. Toisissa yrityksissä oli kuitenkin kehitetty uusiakin käytäntöjä helpottamaan perheen ja työn yhteensovittamista esimerkiksi tarjoamalla mahdollisuus saada lastenhoitaja lapsen sairastuessa. Työntekijät itse toivoivat tällaista vaihtoehtoa, sillä on työtilanteita, jolloin työstä ei voi olla poissa. Lisäksi työ on usein sellaista, johon on vaikea löytää sijaisia. Lastenhoidon tarjoaminen on yksi esimerkki, jolla työntekijän stressiä voidaan vähentää. Perhevapaita hyödyntäneet isät olivat tyytyväisiä kotiin jäämisestä, lasten kanssa vietettyä aikaa arvostettiin ja perhevapaalle jääminen nähtiin sijoituksena tulevaisuuteen. Perhevapaalla ollessa pidettiin tärkeänä säilyttää yhteydet työyhteisöön. Ongelmalliseksi koettiin tulojen kaventuminen. (Stenholm 2002)

Pohjoismaita käsittelevissä tutkimuksissa on todettu, että työmarkkinoilta poissaolo perhesyiden takia näyttää vaikuttavan kielteisesti naisten inhimillisen pääoman tasoon ja näin myös heidän ansioihinsa. Äitien heikentynyt osaamistaso kohenee kuitenkin nopeasti heidän palatessaan töihin, jolloin perhevapaiden palkkavaikutus vaimenee ajan myötä. Osa perhevapaiden negatiivisesta palkkavaikutuksesta selittyy myös

äitien valikoitumisella aloille, joissa palkkataso on alhainen mutta joissa perheen ja uran yhdistämiseen suhtaudutaan suopeasti. Inhimillisen pääoman heikkenemisen ohella perhevapaalla olleiden naisten heikompi urakehitys verrattuna lapsettomiin naisiin saattaa johtua myös työnantajien rationaalisesta käyttäytymisestä. Perhevapaat aiheuttavat työnantajille kustannuksia ja vaivaa, ja sen vuoksi työnantajien voidaan odottaa pyrkivän minimoimaan tällaiset haitat. Pitkille perhevapaille jäävät tyypillisesti perheorientoituneet naiset. Työnantajat saattavat tulkita perhevapaalle jäämisen signaalina naisen vähäisestä urasuuntuneisuudesta. Työnantajat voivat siis rekrytointi- ja ylennyspolitiikassaan suosia miehiä ja lapsettomia naisia perhesuuntuneiden naisten kustannuksella. Työnantajien pelko työntekijän perhevapaalle jäännistä saattaa siis vaikuttaa siihen, että perhesuuntuneiden naisten urakehitys on heikompi kuin lapsettomien naisten tai miesten. Perhevapaiden negatiiviset ura- ja palkkavaikutukset pohjautuvat siis kolmeen teoreettiseen oletukseen, inhimillisen pääoman heikkenemiseen, tilastolliseen diskriminaatioon sekä valikoitumiseen. (Valkonen 2006, 10–11)

Vaikka Suomessa perhepoliittiset järjestelmät ovat hyvin kehittyneet, silti perinteisen perhepolitiikan ja tasa-arvopolitiikan alueellakin on tehtävää. Perhepolitiikan laajentamisessa on ennen kaikkea kysymys sukupolvien yli tapahtuvan auttamisen tukemisesta. Suomen väestörakenteen muuttuminen niin, että suhteellisesti suurempi osa väestöstä tulee olemaan yli 65-vuotiaita ja pienempi osa lapsia, lisää apua tarvitsevia ikääntyviä sukulaisia. Nyky-Suomessa, jossa on perhepolitiikalla luotu työn ja perheen yhteensovittamisen perustaa, työpaikat ovat kuitenkin avainasemassa sujuvien työn ja perheen yhteensovittamisen keinojen kehittämisessä. Työn ja perheen yhteensovittaminen ei ole Suomessa enää lastenhoidon järjestämisestä kiinni, vaan se on nähty ensisijaisesti työn organisoinnin kysymykseksi. Haasteena on organisoida työt ja työajat niin, että ne ottavat huomioon työntekijöiden elämäkokonaisuuden. (Salmi & Lammi-Taskula 2004, 175-179; Uhmavaara, Niemelä, Melin, Mamia, Mala, Koivumäki & Blom 2005)

3.2 Joustava organisaatio

Organisaatioissa tieto ja henkilökunnan osaaminen ovat nousseet yhä keskeisempään asemaan. Kun organisaation kilpailuvaltti on osaaminen, myös organisaation rakenne muuttuu joustavammaksi. Keskeistä on tiedon luominen ja hyödyntäminen organisaation rutiiniprosesseissa, rakenteissa, tuotteissa ja palveluissa. Joustavissa organisaatioissa myös työtehtävien rajat joustavat ja muuntuvat. Yhtenä joustavan organisaation mallina on käytetty ns. apilanlehtiorganisaatiota. Tällöin joustavuuden lisääntymisen myötä työvoima saattaa eriytyä kolmenlaiseen työvoimatyypin: ydintyövoimaan, reunatyövoimaan ja ulkoiseen työvoimaan. Ydintyövoima käsittää ne työntekijät, jotka työskentelevät tehtävissä, joita työorganisaatiot pitävät kannaltaan tärkeimpinä ja osaamisalueeseensa kuuluvina, ja joka koostuu ammattitaitoisesta ja monikäyttöisestä henkilöstöstä. Ydintyövoima on tavallisesti kokoaikaisessa ja pysyvässä työsuhteessa ja siihen sovelletaan tyypillisesti funktionaalista joustavuutta, eli työn joustoa. Lisäksi käytössä ovat työajan joustot niin, että joustoihin lupautunut työntekijä saa kunnollisen palkan lisäksi myös takuita tulevaisuudesta, ylenemisestä ja urasta. Reunatyövoima käsittää työntekijät, jotka työskentelevät työorganisaation kannalta lähinnä vähempiarvoisiksi ja rutiininomaisiksi katsotuissa työtehtävissä. Tämä työvoima on ydintyövoimaa useammin osa- tai määräaikaisessa työsuhteessa olevaa, eli siihen sovelletaan tyypillisesti määrällistä joustavuutta. Myös reunatyövoima on sitoutettava organisaation tavoitteisiin, ja heidän ammattitaitonsa ja tiedon muodostamisen potentiaali on kyettävä hyödyntämään. Heidän sitoutumisensa on kuitenkin erilaista kuin ydintyövoiman sitoutuminen. Ulkoinen työvoima käsittää työntekijät, jotka eivät ole varsinaisesti työorganisaation omaa työvoimaa, vaan esimerkiksi alihankkijoiden työvoimaa, työnvälitystoimistojen kertaluonteisia urakoita varten välittämää työvoimaa tai itsensä ekstratyöllä työllistäviä henkilöitä. Ulkoisen työvoiman tehtävätkin voivat olla monenlaisia ja se voi kuulua jonkin toisen työorganisaation ydintyövoimaan. Ulkoiselle työvoimalle maksetaan tuotoksesta, ei ajasta. Organisaatioiden käyttämiä keinoja etenkin ydintyövoiman kiinnittämiseksi pyritään lisäämään, jolloin työpaikka- ja yrityskulttuurin merkitys on keskeistä, tällä pyritään yhteisten arvojen ja toimintamotivaation luomiseen. Henkilöstövoimavarojen johtamisen – koulukunnan mukaan työntekijän toiminta ja suoritus riippuu kolmesta

päätökijästä: kyvystä, motivaatiosta ja mahdollisuudesta. Vaikka edellä mainittu koulukunta uskoo edelleen palkkiojärjestelmien käytön rationaalisuuden merkitykseen, se myös korostaa psykologisia sopimuksia ja pitkän ajan henkilökohtaisen kasvun mahdollisuuksia. Puhutaan myös valtuuttamisesta tai inhimillisten voimavarojen vapauttamisesta, tarkoittaen niiden toimintarajoitusten poistamista, jotka estävät henkilöä tekemästä työtään optimaalisella tehokkuudella. Se viittaa siis laajaan valinnanvapauteen ja itsenäisyyteen niiden kohdalla, joille on annettu valtuudet. Näillä asioilla on myönteinen vaikutuksensa työtyytyväisyyteen ja yritykseen sitoutumiseen. (Ruohotie 2002, 257–261, 298–300; Uhmavaara ym. 2005, 10–12, 109–113, 166–171) *Managing Talent* -kirjan kirjoittaja Philip Sandler on todennut: ”Tietoa on vaikea tuhota ja vaikea suojella ja sitä on vaikea mitata. Mutta kilpailuedun lähde ei ole niinkään tieto kuin kyvykkyys, joka on ainoa kestävä mutta harvinainen resurssi. Monien organisaatioiden henkiinjääminen riippuu siitä, miten ne pystyvät löytämään kyvykkäitä ihmisiä ja huolehtimaan heistä niin, että he pysyvät organisaation palveluksessa. Kyvykkyyksien houkuttelemisen, pestäminen, kehittäminen ja motivointi sekä heidän osaamisensa hyödyntäminen on pitkällä tähtäimellä ilmeisesti merkittävin tekijä, joka määrää organisaation elinkelpoisuutta.” (Ruohotie 2002, 300)

Kyvykkäiden työntekijöiden kiinnittäminen ja säilyttäminen onkin keskeistä henkilöstövoimavarojen hyödyntämisessä. Yritykseen sitoutumista voidaan tutkia organisaatioon sitoutumisen ja työhön sitoutumisen näkökulmista. Organisaatioon sitoutunut henkilö pitää organisaation tavoitteita ja arvoja yhdenmukaisena omiensa kanssa ja organisaation tarjoamia työehtoja ja vastinetta työstä riittävänä sekä haluaa pysyä organisaation jäsenenä. Työhön sitoutunut henkilö kokee työn vastaavan omia työlle asettamia tavoitteita, jotka liittyvät työn merkitsevyyteen, kiinnostavuuteen, itsenäisyyteen ja turvallisuuteen sekä yksilön oppimis- ja ylenemismahdollisuuksiin. Organisaatioon ja työhön sitoutumista voidaan tarkastella Kuvion 2 mukaisesti nelikenttänä, jossa sekä organisaatioon että työhön sitoutuminen tuottaa parhaan työsuorituksen ja suurimman sitoutumisalttiuden. (Davenport 1999, 179–180)

Organisaatioon sitoutuminen	Korkea	Työn arvo: <ul style="list-style-type: none"> Sosiaaliset suhteet Suoritus: Kohtuullinen Sitoutumisalttius: Korkea	Työn arvo: <ul style="list-style-type: none"> Työ itsessään Tulevaisuus yrityksessä Palkka Sosiaaliset suhteet Suoritus: Paras Sitoutumisalttius: Korkein	
	Matala	Työn arvo: <ul style="list-style-type: none"> Palkka Suoritus: Alhainen Sitoutumisalttius: Kohtuullinen	Työn arvo: <ul style="list-style-type: none"> Työ itsessään Työskentelyolosuhteet Palkka Suoritus: Kohtuullinen Sitoutumisalttius: Kohtuullinen	
		Matala		Korkea
		Työhön sitoutuminen		

Kuvio 2: Työhön ja organisaatioon sitoutumisen nelikenttä (mukaillen Davenport 1999, 180)

Joustavaan organisaatioon ja siihen sitoutumiseen voidaan liittää myös käsite proaktiivinen. Suomalaisen *proaktiivisen yrityksen* -teorian mukaan työpaikat jaetaan proaktiivisiin ja perinteisiin sekä näiden väliin jäävään työpaikkojen ryhmiin. Proaktiivisiksi kutsutaan niitä yrityksiä, joiden työntekijöillä on hyvät mahdollisuudet vaikuttaa omaa työtään koskeviin asioihin. Traditionaalisiksi yrityksiksi kutsutaan indeksin toista ääripäätä. Teorian mukaan päätösvallan hajauttaminen organisaatiossa, esimerkiksi tiimi- ja työryhmätyön myötä, parantaa yritysten toiminnan joustavuutta. Proaktiivinen yritys on tulevaisuuteen suuntautunut ja kykenee vastaamaan muutosvaatimukseen joustavasti ja nopeasti. Proaktiivisten organisaatioiden työntekijät katsovat muita useammin voivansa osallistumalla vaikuttaa työn tekemisen tapoihin ja tuotteiden tai palvelujen kehittämiseen, kokevat työn organisoinnin hyväksi ja katsovat saavansa palautetta työstään. Heillä on myös selvästi traditionaalisten yritysten työntekijöitä enemmän kokonaisvastuuta oman työnsä tekemisestä ja sen tuloksista. Suhteellisen laajan autonomian vastapainoksi he ovat koventuneiden ja entistä rationaalisempien työhön liittyvien vaatimusten edessä. Varsin usein tämä merkitsee muun muassa pidentynyttä työaikaa. Työskentely on traditionaaliseen organisaatioon verrattuna kovempaa, mutta mielenkiintoisempaa ja palkitsevampaa. Tämä herättääkin kysymyksen jaksamisesta. Tutkimuksessa ongelmalliseksi henkilöstöryhmäksi havaittiin ryhmä ”alemmat naistoimihenkilöt”, jotka olivat poikkeuksellisen tyytymättömiä proaktiivisen työpaikan arkeen. Proaktiivisessa toimintatavassa työntekijän moraalit ja sitoutuminen yritykseen ovat ensiarvoisen tärkeitä. Pelkkä tekninen organisaatiomuutos ei johda menestykseen, lisäehtona on

samanaikainen yrityksen sosiaalisen organisaation uudistaminen. Tutkimuksen mukaan menestyvissä organisaatioissa vallitsee luottamus työnantajan ja työntekijän välillä, joustavuus ja autonomia ovat suurempia työaikojen ja työmenetelmien sekä jossain määrin myös työtehtävien osalta kuin muissa organisaatioissa. Myös työ- ja kannustinpalkkiot ovat muita organisaatioita yleisempiä menestyvissä organisaatioissa. Joustavuus on lähinnä toiminnallista, funktionaalista, mutta myös aikaan liittyvää joustamista käytetään. Tutkimuksen mukaan suomalaisilla työpaikoilla on jo käytössä lukemattomia joustavia työjärjestelyjä, joista työelämän kehittämisen kannalta tulisi saada nykyistä enemmän tietoa. (Antila & Ylöstalo 2002, 10–17, 202–209; Uhmavaara ym. 2005, 10–12, 109–113, 166–171)

Joustavuuden lisääntyessä myös yksilön työrooleilta vaaditaan joustoa ja monimuotoisuutta. Tällöin voidaan puhua joustavan työpaikan lisäksi myös *joustavasta tai monimuotoisesta työurasta*. Joustava ura nähdään sidotun uran vastakohtana. Sidotussa urassa ura rajataan organisaatioon, tarkasti määriteltäviin tehtäviin ja asemiin työelämässä. Yksilön joustavan työuran kannalta on ratkaisevaa se, kuinka hyvin yksilö itse tunnistaa omat persoonallisuuden piirteensä, arvonsa, oppimiseen liittyvät asenteensa ja käytäntönsä sekä taitonsa toimia yhteisöissä. Ratkaisevaa on kuinka hän pystyy tätä tietoa hyödyntämään muuttuvissa työympäristöissä ja tehtävissä sekä koostumukseltaan vaihtelevissa työryhmissä. Yksilön ammatti- ja uraidentiteetin muuttuminen asettaa niin haasteita kuin mahdollisuksiakin työn ja perhe-elämän yhteensovittamiselle. Vaikka joustavista urista puhuttaessa yksilön oma vastuu tiedonluomisen perusteista korostuukin, urakehitys perustuu kuitenkin vuorovaikutukseen työpaikalla. Vuorovaikutukseen perustuva urakehitys syntyy kun yksilöt ovat yhteydessä toisiinsa ja ottavat kokonaisvaltaisesti huomioon kunkin yksilön kulloisenkin elämäntilanteen. Jotta vuorovaikutukseen perustuva ura kehittyisi, yksilö ensinnäkin tarvitsee työssään ihmissuhteita, joille on tyypillistä keskinäinen riippuvuus, molemminpuolisuus ja vastavuoroisuus. Toiseksi vuorovaikutteisen uran kehittyminen vaatii yksilöltä valmiutta pitää ihmissuhteita oman oppimisensa ja kehittymisensä lähteinä. Kolmanneksi vuorovaikutteinen ura edellyttää yksilöltä ihmissuhdetaitoja, joita ovat esimerkiksi taito tunkea empatiaa, itsearvioinnin taito, kyky altistaa itsensä eli oman haavoittuvuuden hyväksyminen ja hallinta, itseilmaisuus, aktiivinen kuuntelu ja taito hyötyä palautteesta. Neljäs huomioitava asia on, että myös työajan ulkopuolinen

elämä vaikuttaa vuorovaikutteiseen uraan. Yhtenä keskeisenä alueena on työn ja perheen yhteensovittaminen. Onkin ehdotettu, että yksilön uran sijasta puhuttaisiin kunkin yksilön elämäntyöstä ja sitoutumisesta siihen. Käsitteen ”elämäntyö” myötä ihmisen identiteetti syvenisi. Se ei olisi vain työelämän urasaavutuksia, vaan myös työtä puolisona, vanhempana, yhteisön jäsenenä ja oman elämänsä ja sen tehtävien reflektioijana. Organisaation johdossa voidaan tukea vuorovaikutuksiin perustuvien urien syntymistä osoittamalla, että suhteisiin liittyvät taidot ovat elintärkeitä organisaation menestykselle ja oppimiselle, ja lisäksi tunnistamalla ja palkitsemalla organisaation vuorovaikutteista oppimista tehostavat toiminnot. Voidaan ottaa esille ja tukea myös työelämän ja sen ulkopuolisen elämän yhteensovittamista, hyväksyen, että ihanteellisella työntekijällä on sekä yksityinen että julkinen minä, työelämä ja perhe-elämä. Lisäksi voidaan suunnitella palkkiojärjestelmiä, jotka huomioivat pätevyuden ja etenemisen lisäksi myös empaattista ja toisia tukevaa käyttäytymistä. (Ruohotie 2005, 200–218; Ruohotie 2002, 229–231, 296–298)

3.3 Perhemyönteinen organisaatiokulttuuri

Työpaikkoja, jotka toiminnassaan huomioivat työntekijöiden perhe-elämän, voidaan pitää perhemyönteisinä. Perhemyönteinen henkilöstöpolitiikka voidaan jakaa passiiviseen ja aktiiviseen politiikkaan. Suomalaisilla työpaikoilla noudatetaan yleensä passiivista perheystävällistä henkilöstöpolitiikkaa, eli perheen ja työn yhteensovittamiseksi on tehty vain se, mitä lait ja työehtosopimukset edellyttävät. Aktiivinen perheystävällinen henkilöstöpolitiikka on harvinaisempaa ja vasta sen harjoittaminen johtaa perhemyönteiseen organisaatiokulttuuriin. Perhemyönteinen organisaatiokulttuuri voi olla osa yritysten kokonaisvaltaista hyvinvointistrategiaa. Se on yritysten keino vähentää työn ja perheen välisen ristiriidan aiheuttamia ongelmia, työhön sitoutumisen, työtehon ja työn tuottavuuden laskua. Perhemyönteisten toimintatapojen on todettu lisäävän työn ja perheen välistä tasapainoa, vähentävän työn ja perheen välisiä ristiriitoja, lisäävän työhön sitoutumista ja työn vetovoimaa, parantavan tuloksellisuutta, vähentävän taloudellisia tappioita ja vähentävän työntekijöiden kokemaa stressiä. Perheen tuella on todettu olevan suuri vaikutus yksilön urakehitykseen. Tyytyväinen työntekijä, jonka perheasiat ovat tasapainossa, jaksaa paremmin myös työssään ja työyhteisössään. Samalla työelämän ja työn laatu

paranee. Perheystävällisen henkilöstöpolitiikan soveltamisen on katsottu olevan myös rekrytointi- ja sitouttamiskeino, yksi keino kilpailussa osaavasta työvoimasta, myönteiset mielikuvat organisaatiosta heijastuvat henkilöstön rekrytointiin. (Poelmans et al. 2003, 128–129; Kauppinen & Toivanen 2006; Ruhotie 2002, 54; Stenholm 2002; Toivanen ym. 2005, 158–159) Paitsi myönteinen vaikutus yksilötasolla, esimerkiksi joustavilla työjärjestelyillä on katsottu olevan monia myönteisiä vaikutuksia myös organisaatio- ja yhteiskuntatasolla. Organisaation kannalta merkittävää on yksilöllisen osaamispääoman entistä tehokkaampi hyödyntäminen. Edellisessä kappaleessa mainittu joustava ja vuorovaikutteinen ura – ajattelu painottaa ihmisen elämäntilanteen huomioimista työympäristössä, jotta työntekijöiden osaamispääoma saadaan kokonaisuudessaan yritysten osaamisen osaksi ja organisaatiossa tapahtuisi oppimista. Lisäksi joustavilla työjärjestelyillä voidaan saada kustannussäästöjä paitsi työpanosta parantamalla, myös säästämällä esimerkiksi tilavuokrissa ja työmatkakustannuksissa, kun hyödynnetään etätyömahdollisuutta. (Ruhotie 2005, 200–218; Uhmavaara ym. 2005) On todettu, että organisaation perheystävälliset käytännöt, jotka auttavat vähentämään yksilön kokemia työn aiheuttamia ristiriitoja, vaikuttavat myös päinvastoin ajan myötä. Perheen aiheuttamat ristiriidat työhön vähenevät ja työhön suhtautuminen paranee. Näiden vaikutusten havaittiin olevan naisilla voimakkaampi kuin miehillä, joten perheystävälliset käytännöt ovat merkityksellisempiä naisvaltaisilla aloilla. Toisaalta työn ja perheen yhteensovittamisen ongelmien ratkaisuun on naisvaltaisilla aloilla jo totuttu enemmän kuin miesvaltaisilla aloilla, joten kehittämistarpeita löytyy myös miesvaltaisilta aloilta. (Huang, Hammer, Neal & Perrin 2004,96; Piensoho 2006, 19–22; Turpeinen & Toivanen 2007) Perheystävällisyyden arvioinnissa keskeisiä asioita työpaikoilla ovat työkuulttuurin arvot, miten työnantajan ja työntekijöiden tarpeet tunnustetaan, millainen on miesten ja naisten välinen tasa-arvo, kuinka avoin työyhteisö on uusille kokeiluille ja minkälaista tukea johto ja esimiehet antavat vanhemmuudelle ja perheelle. (Clark 2001, 348–365; Kauppinen 2006; Piensoho 2006, 18) Työn ja perheen välisten konfliktien välttämiseksi yrityksissä voidaan kehittää perheystävällisiä henkilöstöjohtamiskäytäntöjä. Näiden tueksi tarvitaan kokonaisia yrityskulttuurin muutossuunnitelmia perheystävällisempään suuntaan, jolloin yrityksen koko johtamisjärjestelmään iskostetaan ajatus, että perheiden tarpeet ovat tärkeitä. Tähän pyritään esimerkiksi Liitteessä 1 esitellyn saksalaisen laatuluokituksen, Audit Familie & Beruf, avulla. Perheystävälliset toimenpiteet

liittyvät sen mukaan enimmäkseen työajan joustavuuteen, mutta myös työn sujuvuuteen. Lisäksi yhteydenpitoon perhelomalla oleviin työntekijöihin ja perhelomalta palaavien perehdytykseen halutaan kiinnittää erityistä huomiota. (Becker, Finke, Frech & Herdt, 2004; Hartig, Hölterhoff, Schubart & Werner, 2004)

Työorganisaation rakenne ja työn luonne vaikuttavat siihen, miten hyvin ja millaisia perheystävällisiä käytäntöjä voidaan toteuttaa. Työn ja perheen yhteensovittamista yhdellätoista suomalaisella työpaikalla selvittänyt tutkimus tuo esille sen, miten erilaisissa organisaatioissa työn ja perheen yhteensovittamisen ongelmat ja keinot ovat kustakin organisaatioista ja sen erityispiirteistä riippuvia. Työn luonne, työajat, henkilöstön rakenne ja johtamiskulttuuri vaikuttavat sekä havaittuihin ongelmiin että niiden ratkaisuihin sekä koko kehittämisprosessiin ja sen etenemiseen. Muun muassa henkilöstön rakenne, ikä ja sukupuoli vaikuttavat siihen, miten tai kuinka paljon työn ja perheen yhteensovittaminen näkyy organisaation päivittäisessä toiminnassa. Perheystävälliset etuudet kohdistetaan usein pienten lasten vanhemmille ja joskus myös työntekijöille, joilla on hoivavastuu vanhemmista sukulaisista. Työn luonne, tuotannon organisointitavat ja tuotannontekijöiden vaihtelut rajaavat mahdollisuuksia joustaa työajoissa ja tehdä poissaolojärjestelyjä. Kiinteässä ryhmä- tai tiimityössä jokaisen työntekijän poissaolo vaikuttaa muiden työntekoon ja asiakastyössä taas täytyy varmistaa palvelun saatavuus. Työ saattaa vaatia tekijältään erityisosaamista, jota on vaikea korvata. Tuotantoprosessien organisointi ja rytmitys, esimerkiksi tilikauden päättymisen, tehtaan tai myymälän aukioloajat, saattavat rajoittaa työntekijöiden työ- tai loma-aikoja. Samoin tuotannontekijöiden ja markkinatilanteiden vaihtelut, markkina-asema sekä organisaatioiden valitsevat tuotantostrategiat määrittävät työntekoa. Myös se, missä strategiavaiheessa organisaatio on, vaikuttaa merkittävästi kaikkiin henkilöstöhallinnon keinoihin ja mahdollisuuksiin. Organisaatiomuutosten aikana toiminta on usein jäykempää, eikä mahdollisuutta perhemyönteisten käytäntöjen soveltamiseen ehkä ole. Kausiluontoisessa työssä taas tehdään töitä silloin, kun niitä on. Hiljaisena aikana työ- ja loma-aikaa koskevia toiveita on helpompi täyttää. Organisaation sidosryhmät, markkinatoimijat ja yhteiskunnan instituutiot ja tahot asettavat organisaation toiminnalle ehtoja, jotka myös vaikuttavat suoraan tai välillisesti työn ja perheen yhteensovittamisen mahdollisuuksiin. (Salmi & Lammi-Taskula 2004, 139–162; Turpeinen & Toivanen 2007; Österberg 2005)

Perhemyönteisen organisaatiokulttuurin osatekijöiden myönteistä vaikutusta työn ja perheen väliseen tasapainoon ei ole kaikissa tutkimuksissa vahvistettu. Eräässä tutkimuksessa tutkittiin organisaatiokulttuurin vaikutusta työn ja perheen väliseen tasapainoon. Organisaatiokulttuuritekijöistä tutkittiin etenkin kolmen merkityksellisen tekijän vaikutusta työn ja perheen väliseen tasapainoon: joustavien työaikojen, työn joustavuuden ja kannustavan esimiehen. Näiden vaikutusta tutkittiin etenkin työn ja perheen välistä tasapainoa rasittavien tekijöiden pohjalta. Näiksi riskiominaisuuksiksi mainittiin kahden uran perheet, lasten lukumäärä ja viikoittaiset työtunnit. Työn jouston todettiin korreloivan positiivisesti sekä työtyytyväisyyden että perheen hyvinvoinnin kanssa, sen sijaan työaikojen joustolla ei näyttänyt olevan korrelaatiota kumpaankaan seikkaan. Tämä on täysin ristiriidassa monen muun tutkimuksen kanssa, joissa juuri työaikojen joustoja pidetään tärkeimpinä työn ja perheen yhteensovittamisen kannalta. Kannustava johtaminen taas vaikutti ainoastaan työntekijän sitoutumiseen työpaikkaansa. Tässä tutkimuksessa siis todettiin, että organisaatiokulttuurin vaikutus työn ja perheen välisen tasapainon kokemiseen ei ole täysin suoraviivaista, vaikkakin voidaan olettaa, että perheystävälliset henkilöstöpolitiikat lisäävät työn ja perheen välistä tasapainoa. Tutkimuksen johtopäätöksissä tuotiin myös esille muutama vaihtoehtoinen vaikutus näiden välillä: on mahdollista, että henkilöt, joilla työ ja perhe ovat tasapainossa, joko valitsevat organisaatioita, joissa on perhemyönteisyyttä, tai toimivat itse aktiivisesti lisätäkseen perhemyönteisiä käytäntöjä työpaikalla. (Clark, 2001, 348–365)

Kuten aiemmin on esitetty, useissa tutkimuksissa on kuitenkin todettu perhemyönteisen organisaatiokulttuurin tärkeä merkitys työntekijän kokemaan työn ja perheen väliseen tasapainoon. Työn ja perheen sujuvaan yhteensovittamiseen työpaikoilla ei ole yhtä hyvää käytäntöä. Muualla kehiteltyjä toimintatapoja voi soveltaa innoittavina esimerkkeinä. Käytännöt on kuitenkin luotava kullakin työpaikalla erikseen, koska niiden on sovittava juuri tietyssä työpaikassa tehtävään työhön ja juuri sen työpaikan henkilöstön elämäntilanteisiin. Joustavat työjärjestelyt vaativat usein johtamiskulttuurin muutosta, jossa on panostettava työn tulosten arvioimiseen työprosessien välittömän kontrollin asemasta. Työaikajärjestelyt tarkoittavat käytännössä lähes yksilöllisten ratkaisujen räätälöimistä erilaisiin perheen tai yksilön elinkaareen liittyviin tilanteisiin. Kyse on työnantajan ja työntekijän

tarpeiden yhteensovittamisesta. Työnantajan on töiden organisoinnissa pidettävä huoli siitä, että työ tulee tehdyksi sillä tavalla ja siinä ajassa kuin on tarpeen. Työnantajien on samalla huolehdittava myös työntekijöidensä tasapuolisesta kohtelusta. Työntekijöiltä joustavat työjärjestelyt puolestaan edellyttävät sitoutumista organisaation päämääriin ja valmiutta käyttää lisääntyntä itsenäisyyttään vastuullisesti työorganisaatioiden tavoitteiden kannalta. Työpaikoille suositellaan kehittämisprosessia, jossa esimiehet ja työntekijät voivat käsitellä työn ja perheen yhteensovittamisen tilanteita ja tarpeita. Jo keskustelun avaaminen perheen ja työn yhteensovittamisen ongelmista ja keinoista on alku kehittämistyölle. Kaikki lähtee tasa-arvoon kannustavasta, hyvästä työyhteisöstä. Lisäksi perheystävällinen organisaatiopolitiikka vaatii onnistuakseen tasapainon löytymisen työntekijän ja työnantajan tarpeiden välille. (Piensoho 2006, 21; Salmi & Lammi-Taskula 2004, 163–171; Stenholm 2002, 21; Uhmavaara ym. 2005:3)

Työn ja perheen yhteensovittamista voidaan edistää yrityksissä kehittämällä perhemyönteistä organisaatiokulttuuria, jonka on todettu koostuvan seuraavista elementeistä:

- Johtamiskulttuuri, jossa johtajat ja esimiehet asennoituvat myönteisesti perhevapaisiin sekä edistävät henkilöstön tarpeiden mukaisia käytäntöjä ja mitoittavat työt henkilöstön tarpeiden mukaan. Perheystävällinen johtamiskulttuuri tukee henkilöstön jaksamista sekä tasa-arvosuunnittelua, joka kannustaa tasa-arvoiseen ilmapiiriin työyhteisössä.
- Joustavuus työelämässä, joka koostuu ulkoisista ja sisäisistä joustoista sekä epätyypillisistä työsuhteista.
 - Työelämän ulkoisilla joustoilla tavoitellaan yrityksen kykyä vastata toimintaympäristössä tapahtuneisiin muutoksiin mahdollisimman nopeasti ja sujuvasti.
 - Työelämän sisäiset joustot koostuvat työn joustoista, esimerkiksi osa-aikatyö tarvittaessa, etättyö ja sairastuneen lapsen hoitojärjestelyt, sekä työajan joustoista, joihin liittyvät molemminpuolisesti joustavat työaikavaatimukset ja -odotukset. Hyviä malleja ovat liukuva työaika, työaikapankki ja vaihteleva työaika.
 - Epätyypillisissä työsuhteissa ja urakehitystä tukevissa käytännöissä otetaan huomioon perhevapaista aiheutuvat työuran keskeytykset ja

helpotetaan paluuta perhevapailta työelämään, esimerkkinä lyhennetty työaika tarvittaessa. Tavoitteena on, ettei perhevapaista aiheutuisi turhaa haittaa urakehitykselle.

- Muita suositeltavia käytäntöjä ovat mentorointi, uravalmennus, informaation jakaminen sekä tukeminen elämän kriiseissä ja muutoksissa.

(Kauppinen & Toivanen 2006; Piensoho 2006)

Yleisesti on arveltu, että johtamisen tarve vähenee sitä mukaa kuin alaisten kokemus, osaaminen ja itsenäisyyden tarve lisääntyvät. Näyttää kuitenkin siltä, että johtajia ja esimiehiä tarvitaan kuten ennenkin. Heidän tehtävänsä ja roolinsa vain ovat muuttumassa. Esimiestyö ja johtaminen onkin todettu tärkeimmäksi työelämän kehittämishaasteeksi työelämän kehittämisohjelman toimeksiannosta tehdyssä tutkimuksessa (Koivuniemi 2004, 20). Vaikka johtamistyössä on tutkimuksen mukaan tapahtunut kehitystä ja edistystä, parantamisen varaa on vielä olemassa mm. perheystävällisen johtamiskulttuurin luomisessa, työntekijän kuuntelussa ja työntekijän mahdollisuudessa vaikuttaa omaan työhönsä. Työelämän vaatimukset ja työn organisoimistavat säätelevät työntekijöiden elämää, mutta johtamistyössä työn ja perheen yhteensovittamisessa tuntuu kuitenkin olevan sokea piste. Perinteisesti työn ja perheen yhteensovittamista ei siis ole liitetty työelämän organisoimisen kysymyksiin. Näyttää olevan vaikea oivaltaa ensinnäkin, että työn ja perheen suhteeseen liittyvät tilanteet eivät ole ainoastaan yksityisasiota. Esimerkiksi se, että ongelmat työn ja perheen yhteensovittamisessa vaikeuttavat tehokasta työntekoa. Toiseksi, jos työn ja perheen yhdistämiseen liittyvät tilanteet olisivat hyväksytyt peruste työaikajärjestelyille, olisi töiden järjestely työnjohtajalle usein paljon helpompaa. Kolmantena voidaan mainita vielä se, että huolimatta työntekijöiden erilaisista elämäntilanteista, useimmilla on välillä työn ja perheen yhteensovittamisen ongelmia. On tärkeää tunnistaa työn ja perheen yhteensovittamisen liittyvän muihinkin perhevaiheisiin kuin lapsiperheen elämään. (Salmi & Lammi-Taskula 2004, 131–137)

Vaikka perheystävällisen yrityskulttuurin hyödyllisyydestä on laajaa empiiristä aineistoa, perheystävällisten henkilöstöohjelmien implementointi vaatii työtä ja sisältää vielä paljon ratkaisemattomia kysymyksiä. On havaittu, että pelkkä perheystävällisen henkilöstöohjelman implementointi ei vielä takaa siihen sisältyvien mahdollisuuksien hyödyntämistä. Hyödyntämiseen vaikuttaa etenkin vallitseva

organisaatiokulttuuri, muiden työntekijöiden tavat toimia ja etenkin lähimmän esimiehen asennoituminen. Käytännön tasolla työorganisaatioiden ja perheiden moninaisuuden huomioon ottavat muutostratkaisut on todettu haastaviksi. (Poelmans ym. 2003; Turpeinen & Toivanen 2007) Perheystävällinen organisaatiokulttuuri tulee esille etenkin johtamiskulttuurissa eli esimiehen suhtautumisessa työntekijään, jolla on perhevastuita hoidettavanaan. Mikäli esimies ei kannusta käyttämään joustavaa työaika ja työn joustoja hyväkseen tai mikäli työntekijää arvioidaan tehtyjen tuntien eikä työn tuloksen mukaan, jää organisaation perhemyönteisyys ja joustavuus vaille merkitystä. Esimiesten kannustava suhtautuminen ja työorganisaatioon luodut todelliset vaihtoehdot ovat tärkeitä joustavien työaikojen todellisen hyödyntämisen kannalta. Pelkän teoreettisen mahdollisuuden tarjoaminen ei vielä riitä, mikäli todellista mahdollisuutta joustojen hyödyntämiseen ei ole. Perheystävällisen johtamiskulttuurin luominen työpaikalle onkin joustojen hyödyntämisen kannalta ensiarvoisen tärkeää. Perheystävällisten työmuotojen tulisi olla todellinen vaihtoehto, jolla on sekä esimiehen että työyhteisön tuki. Esimiesten johtamiskoulutukseen tällä alueella tulisi kiinnittää huomiota. Lisäksi lähimmän esimiehen suhtautuminen työntekijän perhekriisien aikana on olennaista. Useissa tutkimuksissa on todettu, että lähimmät esimiehet ovat avainasemassa, kun mitataan yrityskulttuurin perheystävällisyyttä. (Almer et al. 2003, 86–87; Berg & Kalleberg 2003; Brannen 2005, 125–127; Clark 2000, 766; Clark 2001, 348–365; Swanberg 2005)

Perhemyönteisessä organisaatiokulttuurissa panostetaan työntekijöiden perehdyttämiseen myös silloin, kun työntekijä palaa perhevapaalta takaisin töihin. Pidemmän aikaa työstä poissaollessa voi olla vaikeuksia sopeutua esimerkiksi muuttuneeseen organisaatioon, työtapoihin tai työvälineisiin. Siksi yritysten tulisikin panostaa työhön palanneiden perehdytykseen ja koulutukseen. Erityisen tärkeää tämä on organisaatioissa, joissa on tapahtunut suuria muutoksia. Lisäksi työpaikan yhteisiä linjauksia ja henkilöstöpolitiikan läpinäkyvyyttä tulisi lisätä. Työntekijöiden ottaminen mukaan työyhteisöä koskevaan päätöksentekoon on yksi keino auttaa hallitsemaan työympäristöä ja lisäämään työn ja perheen välistä tasapainoa yksilön elämässä. Kun työntekijä saa itse olla päättämässä työyhteisön käytännöistä, niihin sitoutuminen on voimakkaampaa ja ne koetaan oikeudenmukaisiksi. Kun organisaatiolla on selkeät, yhdessä sovitut periaatteet siitä, miten työpaikalla toimitaan työn ja perheen yhteensovittamisen kysymyksissä, se lisää organisaation

uskottavuutta, toimivuutta ja tasapuolisuutta työntekijän silmissä. Esimerkiksi oman organisaation perheystävällisten toimintatapojen kirjaaminen on tärkeä askel perheystävällisen organisaatiokulttuurin suuntaan. Tällöin toimivan työyhteisön työn tekemistä normittavat säännöt määritellään selkeästi ja työkäytäntöjä, yhteistyön normeja, työnjakoa ja rooleja koskevia pelisääntöjä päivitetään jatkuvasti arjen vuorovaikutustilanteissa. Jotta kaikki ymmärtäisivät yhteiset pelisäännöt, työyhteisössä tarvitaan jatkuvaa avointa vuorovaikutusta ja yhteistoimintaa. Kun pelisäännöt on selkeästi määritelty ja sisäistetty sekä niiden seurannasta sovittu, keskitytään joustavien työkäytäntöjen kehittämiseen. Työvuorojen, työtehtävien ja roolien vaihtaminen organisaation ja työntekijöiden muuttuvien tarpeiden mukaan on mahdollista pelisääntöjen rajoissa. Jos työyksikkö voi päättää asioista myös keskenään, esimerkiksi esimiehen poissaolo ei silloin vaikuta työnteon sujuvuuteen. (Becker, Finke, Frech & Herdt, 2004; Hartig, Hölterhoff, Schubart & Werner, 2004; Salmi & Lammi-Taskula 2004, 131–137)

Kaiken kaikkiaan esimiehen tulisi ymmärtää perheen ja vapaa-ajan käytön merkitys työntekijän hyvinvoinnin ja työn laadun takeena. Perhevelvoitteet ymmärtävän esimiehen on todettu lisäävän niin työtyytyväisyyttä kuin työn tuottavuuttakin. Suomalaisessa tutkimuksessa on todettu, että jo esimiehen ymmärrys siitä, että yksilön elämässä on muutakin kuin työ, sekä kiinnostus perhettä kohtaan riittää perheystävällisen ilmapiirin kokemiseen. Lisäksi pidettiin tärkeänä, että esimies huomioi erilaisten perheiden erilaiset tarpeet, suhtautuu työntekijän tarpeisiin avoimesti, inhimillisesti ja oikeudenmukaisesti, ei pidä perhettä urakehityksen esteenä, antaa mahdollisuuden inhimillisiin työaikoihin ja tarvittaessa joustaa työajoissa ja -muodoissa. Tutkimuksen mukaan kaivataan myös ylimmän johdon toimimista esimerkkinä työ-perhe järjestelyissä. Mikäli esimies ei itse hyödynnä perheystävällisiä toimintatapoja, voidaan luulla, ettei niillä ole esimiehen todellista tukea. Esimiehen omat asenteet ja toiminta ovat siis keskeinen osa työn ja perheen yhteensovittamisen onnistumista. Perheystävällisen organisaatiokulttuurin luomisessa lähtökohtana tulisi olla niin yrityksen kuin työntekijänkin etu. Erilaisilla joustoilla saavutetaan usein hyötyjä molemmille osapuolille. Joustavasti sovittavissa olevat työajat ja työvuorot ovat perheystävällisiä ja mahdollistavat myös työntekijöiden harrastuksiin ja mielenkiinnon kohteisiin liittyvän vapaa-ajan toiminnan. (Clark, 2001,

348–365; Piensoho 2006, 49–65; Riedmann 2006, 38–39; Turpeinen & Toivanen 2007)

3.4 Työelämän joustot

Joustavuus työelämässä merkitsee molemminpuolista joustamista ja periksi antamista toisen tarpeiden mukaan. Jos vain toinen osapuoli joustaa, pitäisi puhua toispuolisesta venymisestä eli taipumisesta. Molemminpuolisessa joustamisessa tilanne on Kuvion 3 kaltainen. (Moilanen 2000)



Kuvio 3: Molemminpuolinen joustaminen (Moilanen 2000)

Työn joustava organisointi voi perustua yhtäältä työorganisaatioiden tarpeisiin. Toisaalta joustavat työjärjestelyt voivat rakentua työntekijöiden tarpeiden pohjalta. Optimaalisessa tilanteessa molemmat näkökulmat pystytään sovittamaan yhteen. Työntekijän kannalta joustot edellyttävät yksilön hyvinvoinnin huomioonottamista tavoitteena työmäärän, -ajan ja -paikan joustaminen, jotta toimeentulon, opiskelun, perhetilanteen ja työkyvyn ongelmien ratkaiseminen helpottuisi. Työntekijän joustamattomuutta saattavat aiheuttaa perhesyistä johtuvat aikataulut sekä lisäksi muun muassa riippuvuus julkisista kulkuneuvoista työmatkoilla, harrastukset ja muut vapaa-ajan viettoon liittyvät tarpeet. Yrityksen kannalta joustoilla tavoitellaan yrityksen taloudellisen tilanteen, työruuhkien ja ali- tai ylituotannon pulmien ratkaisua. Onnistuneet joustavat ratkaisut edellyttävät siis vastavuoroisuusperiaatteen toteuttamista. Vastavuoroisuus tarkoittaa sitä, että esimerkiksi lisääntyneen kysynnän

mukaan työaikojaan pidentäneet työntekijät saavat kompensaation joustavuudestaan riittävien vapaiden muodossa silloin ja sillä tavalla, kun vapaiden pito työntekijän kannalta on tarkoituksenmukaista. Työntekijän ja työnantajan joustojen välillä ei kuitenkaan aina vallitse tasapaino työelämässä. Työmarkkinatilanne, työmarkkinajärjestöt, lainsäädäntö ja kunkin yrityksen henkilöstöpolitiikka määrittävät joustojen määrän ja suunnan. Ihanteena olisi mahdollisimman suuri molemminpuolinen joustavuus ilman, että kummankaan osapuolen tulevaisuuden turvallisuus vaarantuu. Joustoja suunniteltaessa on huomioitava myös työntekijöiden tasavertainen kohtelu. Perheettömät työntekijät voivat tuntea joutuvansa epäoikeudenmukaiseen asemaan, mikäli aina vain perheellisten tarpeiden vuoksi joustetaan. Joustoilla voidaan kuitenkin saavuttaa hyötyjä työnantajalle, työntekijälle ja työntekijöiden perheille, kunhan joustoista sovitaan yhdessä. Työn joustot ja työaikojen joustot lisäävät työntekijän mahdollisuutta hallita omaa elämäänsä ja sitä kautta vahvistavat tasapainoa perheen ja työn välillä. Suomalaiset tutkimukset osoittavat, että työn ja perheen yhteensovittamisen ongelman ratkaisemiseksi tarvitaan nimenomaan organisatorisia ratkaisuja. Työaikojen ja työnjaon uudelleen järjestelyllä voidaan helpottaa ihmisten arkea ja lisätä samalla työn tuottavuutta. Uhmavaara ym. (2005, 158–161) toteavat, että työn joustavuudella on ollut pääsääntöisesti myönteisiä vaikutuksia sekä organisaatioiden toiminnan että henkilöstön kannalta. (Moilanen 2000; Turpeinen & Toivanen 2007; Uhmavaara & Jokivuori 2003, 6-7; Uhmavaara ym. 2005; <http://www.eurofound.europa.eu/ewco/balance/flexibility/index.htm>)

Uusia keinoja joustavuuden lisäämiseksi työelämässä tulisi etsiä jatkuvasti. Pitkän ajan kuluessa muodostuneet käytännöt ja luottamukselliset suhteet edistävät ennakkoluulottomia ratkaisuja ja uusia avauksia toimipaikkatasolla. Tästä syystä paikallinen sopiminen ja sen edellytysten parantaminen nousee merkittävään asemaan joustavien työaikajärjestelyjen käyttöönottamisesta päätettäessä. Paikallinen sopiminen onkin Suomessa huomattavasti yleistynyt 1990-luvun alusta lähtien, työmarkkinajärjestöjen yhteistyön ja hallitusti organisoidun hajauttamisen myötä. Työehtosopimuksilla ja laeilla asetetaan paikallisen sopimisen reunaehdot, joiden puitteissa neuvotellaan ja sovitaan ratkaisuista työpaikkatasolla. Paikallisista sopimuksista on tullut hyödyllinen keino määrittää ja sopeuttaa työehtoja osapuolille soveliaiksi. Paikallinen työehdoista sopiminen kytkeytyy läheisesti joustaviin työjärjestelyihin, koska joustavuutta edistävissä ratkaisuisissa on useasti kysymys

työorganisaatiokohtaisesta sopeutumisesta ja järjestelyistä, joista sopiminen tapahtuu luontevimmin työpaikkatasolla. Paikallista neuvottelua ja sopimista voidaan käyttää entistä enemmän välineenä perheystävällisen työpolitiikan edistämiseksi. Sopimiskohteiden painopiste on 1990-luvusta lähtien siirtynyt työvoiman vähentämisen ja säästötarpeiden asiaryhmistä joustaviin työaikajärjestelyihin ja myös kannustavien palkkausjärjestelmien suuntaan. (Uhmavaara ym. 2005, 158–159; <http://www.tsr.fi/uutistori/tiedotteet/2008/105055tiedote28022008.html>)

Työorganisaation joustavuus voidaan jaotella nelikenttään sisäisen ja ulkoisen joustavuuden sekä määrällisen ja laadullisen joustavuuden mukaan Taulukon 1 mukaisesti.

JOUSTAVUUDEN MUODOT	Määrällinen joustavuus	Laadullinen joustavuus
Ulkoisen joustavuus	<p>Työsuhteen laji</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vakituinen • Määräaikainen • Osa-aikainen • Kausiluonteinen • Tarvittaessa kutsuttava työvoima <p><i>Määrällinen jousto</i></p>	<p>Tuotantomalli</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aliurakointi • Ulkoistaminen • Organisaation sisäinen <p><i>Tuotannollinen jousto</i></p>
Sisäinen joustavuus	<p>Työaika</p> <ul style="list-style-type: none"> • Työtuntien lisäys/vähennys • Osa-aikatyöt • Vuorotyöt, viikonlopputyöt • Lyhennetty työviikko • Liukuva työaika • Työaikapankki • Ennalta määrittelämättömät työajat <p><i>Työajan jousto</i></p>	<p>Funktionaalinen muutos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Työn rikastaminen • Työkierto • Tiiimityöskentely • Moniosaaminen • Projektityöt • Laajennetut vastuualueet • Etättyö <p><i>Työn jousto</i></p>

Taulukko 1: Työorganisaation joustavuuden jaottelu (mukaillen Goudswaard & De Nanteuil 2000)

Työn ulkoinen joustavuus sisältää niin määrällisiä kuin laadullisiakin muutoksia. Määrällisiin ulkoisiin joustoihin luetaan esimerkiksi vaihtelut vakituisten, määräaikaisten, osa-aikaisten, kausiluonteisten ja tarvittaessa työhön kutsuttavien työntekijöiden määrissä. Työvoiman määrää siis sopeutetaan vastamaan kysynnän

vaihteluihin. Laadullisiin eli tuotannollisiin ulkoisiin joustoihin taas luetaan aliurakoinnin, ulkoistamisen ja talon sisäisen työvoiman käytön väliset vaihtelut. Tällöin tuotantorakenne pyritään sopeuttamaan markkinoiden vaihteluihin. (Goudswaard & de Nanteuil 2000; Uhmavaara ym. 2005: 10–12) Ulkoisilla joustoilla, niin määrällisillä kuin laadullisillakin, tavoitellaan yrityksen kykyä vastata toimintaympäristössä tapahtuneisiin muutoksiin mahdollisimman nopeasti ja sujuvasti. Nämä muutokset voivat aiheutua lainmuutoksista, markkinatilanteen muutoksista, uusista teknologioista, kilpailijoiden toimenpiteistä tai työmarkkinoiden muutoksista. Ulkoinen joustavuus on nähty tehokkaaksi keinoksi vastata lyhyen aikavälin vaatimuksiin, mutta sen on myös katsottu voivan vahingoittaa pitkän aikavälin kannattavuutta. Esimerkiksi paljon kiireapulaisia ja väliaikaistyövoimaa käytettäessä yrityksen kollektiivista sisäistä oppimista ei pääse tapahtumaan, asiakasosaamista ei kerry, asiantuntijuutta ei ole ja työhön sitoutuminen ja motivaatio eivät kasva, jolloin tuottavuus ei parane. Tietyissä työtehtävissä, joissa ei vaadita korkeaa osaamistasoa tai työhön perehtymistä, osa-aika- ja kiiretyövoiman käyttö on osoittautunut hyväksi ratkaisuksi. Tällöin on kuitenkin olemassa suuremmat riskit epätasaiselle työnjäljelle, työssä loukkaantumiselle ja työn huonommalle tuottavuudelle kuin hyödynnettäessä sisäistä joustavuutta. (Everaere 2005)

Sisäisen joustavuuden rakentaminen on hitaampaa ja se vaatii enemmän neuvotteluja, yksilöllisiä sopimuksia ja suunnittelua, mutta toisaalta sen on katsottu kerryttävän pitkän aikavälin osaamista asiakassuhteissa, yrityksen sisäisissä prosesseissa ja yrityksen tuotetuntemuksessa. Näiden avulla myös tehokkuus ja tuottavuus lisääntyvät. Sisäisen joustavuuden tuotto kertyy pitkällä aikavälillä ja siksi työntekijöistä tulee työnantajille arvokkaampia ja heidän sitouttamiseensa tulisi panostaa. Pitkän aikavälin osaamisen on katsottu lisäävän työntekijöiden motivaatiota ja sitoutumista työhön. (Everaere 2005; Goudswaard & de Nanteuil 2000)

Tutkimuksen mukaan työntekijän sosio-ekonominen asema vaikuttaa Suomessa selvästi siihen, miten työ joustaa työntekijöiden omiin tarpeisiin. Ylempien toimihenkilöiden työ on joustavinta, seuraavaksi eniten joustavat alempien toimihenkilöiden työjärjestelyt. Sen sijaan työntekijöiden mahdollisuudet joustoihin ovat tuntuvasti pienemmät kuin toimihenkilöiden. (Uhmavaara ym. 2005, 157) Tieto- ja viestintäteknologia-alalla (ICT) tehdyn tutkimuksen mukaan työ joustaa ICT-alalla

hieman enemmän kuin palkansaajilla keskimäärin. Kun kaikista palkansaajista kaksi kolmesta (66 %) katsoo, että työ joustaa riittävästi omiin tarpeisiin (Uhmavaara ym. 2005, 83), ICT-alalla kolme neljästä (76 %) on sitä mieltä, että työkäytännöt joustavat työpaikoilla siten, että työ- ja perhe-elämän yhteensovittaminen onnistuu. Joustoina mainitaan niin työn kuin työajankin joustoja, mm. työhön tulo- ja työstä lähtöajoista päättäminen itse, tarvittaessa vapaapäivän käyttömahdollisuus, ylitöiden vapaana pidon mahdollisuus, valta päättää itse, mitä työtä tehdä ja mihin työhön ryhtyä. Työn ja perheen yhdistämistä ja työssä jaksamista tukevia työaikajärjestelyjä oli kyselyn vastaajista käyttänyt melko harva. Suurin osa ei ollut käyttänyt järjestelyjä siksi, koska niille ei ollut tarvetta. Kuitenkin moni olisi ollut halukas hyödyntämään järjestelyjä, jos siihen olisi ollut mahdollisuus. Etätyön käyttö on vielä lasten kengissä monessa organisaatioissa. ICT-alalla etätyöhön on kuitenkin hieman paremmat mahdollisuudet kuin palkansaajilla keskimäärin. ICT-alalla tyypillisin työn ja perhe-elämän yhteensovittamisen helpottamisen muoto ovat joustavat työajat, ne olivat käytössä jokaisessa haastateltujen edustamassa organisaatiossa. Toinen tavallinen helpottamiskeino on etätyömahdollisuus. Muita joustokeinoja käytettiin vain joissakin organisaatioissa ja niissäkin satunnaisesti. (Mäntylä 2006, 78–79)

Sisäinen joustavuus voidaan, Taulukon 1 mukaisesti, jakaa määrälliseen eli työajan joustoon ja laadulliseen eli työn joustoon. Seuraavissa luvuissa käsitellään tarkemmin näitä sisäisen joustavuuden muotoja. Lisäksi käsitellään määrettä epätyypillinen työ, joka sisältyy edellä esitettyssä taulukossa sekä ulkoiseen että sisäiseen määrälliseen joustavuuteen.

3.4.1 Työn joustot

Työntekijällä on työn joutaessa mahdollisuus organisoida omaa työtään ja sen olosuhteita itsenäisesti ilman merkittäviä rajoituksia tai valvontaa. Hän voi valita, missä järjestyksessä ja miten tekee työnsä ja lisäksi hänellä saattaa olla mahdollisuus etätyöhön, esimerkiksi kotoa käsin. Työn joustavuuden on useissa tutkimuksissa todettu lisäävän työtyytyväisyyttä ja työhön sitoutumista, vaikkakin toisissa tutkimuksissa tämän korrelaation on todettu riippuvan työntekijän asenteesta ja soveltuvuudesta omaan työhönsä (Clark, 2001, 350). Työn funktionaaliseen joustavuuteen eli työn joustoon kuuluvat erilaiset työn organisointitavat, kuten

tiimityöskentely, työkierto ja työn rikastaminen. Näillä keinoilla on katsottu saavutettavan etuja niin työnantajan kuin työntekijänkin näkökulmasta. Työnantaja tavoittelee työn joustoilla paranevaa tuottavuutta ja laatua sekä synergiaetuja esimerkiksi tiimityöskentelyssä. Tiimityö onkin lisännyt palkansaajien tarvetta kehittää monipuolista osaamistaan. Uudenlaisten käytäntöjen oppiminen ja uurruttaminen vakiintuneeksi toimintatavaksi sekä vanhoista rakenteista ja käytännöistä irtautuminen on vaikeampi, haasteellisempi ja pitkäjänteisempi tehtävä kuin usein esitetään. Pelkkä tiimikoulutus ei vielä synnytä toimivia tiimejä vaan on pystyttävä purkamaan vanhat hierarkiat ja muuttamaan palkkausjärjestelmät niin, että ne tukevat työn edellyttämää yhteistoimintaa. Toimivan tiimityöskentelyn on todettu lisäävän työn autonomiaa ja parantavan jäsentensä mahdollisuuksia käyttää omaa osaamistaan ja ammattitaitoaan. Tiimityöskentely tukee myös osaamisen jatkuvaa kehittämistä ja monipuolistaa työtehtäviä. Tiimeissä työskentelevät pelkäävät tutkimuksen mukaan muita palkansaajia useammin työmäärän kasvamisesta yli sietokyvyn ja tiimityötä onkin kritisoitu työn kuormittavuuden lisääntymisestä. Etenkin tiimien alemmat toimihenkilöt ja työntekijät tekevät korvauksettomia ja vastentahtoisia ylitöitä jonkin verran enemmän kuin muut alemmat toimihenkilöt ja työntekijät. Työkierto ja työn rikastaminen laajentavat työntekijän osaamista ja niillä tähdätään työntekijän virkistymiseen ja työnteon mielekkyyden ja mielenkiinnon lisäämiseen. Samalla työntekijän osaaminen kehittyy ja laajentuu. Koko henkilöstön liikkuvuus lisääntyy, osaaminen kehittyy ja sitä kautta henkilöstöressurssin joustavampi käyttö mahdollistuu. Työkierrossa työntekijä laajentaa osaamistaan vaakatasossa organisaatiossa, eli saman organisaatiotason tai vastaavan tehtävän sisällä. Työn rikastaminen taas toimii pystytasossa, jolloin työtehtäviin lisätään tehtäviä ylemmältä tai alemmalta organisaatiotasolta. Työvoimaan kohdistuukin monia osin ristiriitaisia vaatimuksia. Erityisosaaminen on yhä usealla työpaikalla ensiarvoisen tärkeää, mutta sen rinnalle on noussut myös vaatimus moniosaamisesta. Asiakaslähtöisyys toiminnassa edellyttää tavaroiden ja palvelujen tuottajilta monipuolista osaamista, joka mahdollistaa joustavat, asiakaslähtöiset ratkaisut. Lisäksi esimerkiksi sairauspoissaoloja on helpompi paikata, kun henkilökunta osaa toistensa tehtäviä. Moniosaamista kehitetään esimerkiksi koulutuksella tai työkierrolla. Työn monipuolistuminen on vaikuttanut myönteisesti työn koordinointiin ja tuloksellisuuteen, mutta siihen on myös toisaalta liittynyt työn määrän ja

vaatimusten kasvu ja työn rasittavuuden voimistuminen. (Goudswaard & de Nanteuil 2000; Uhmavaara ym. 2005, 99–100, 127–133, 162–165)

Työn joustoihin luetaan myös työn joustaminen tekemisen paikan suhteen, tällöin työskentely tapahtuu työorganisaation työtilojen ohella tai asemesta esimerkiksi kotona, työmatkoilla, asiakkaan luona, organisaation sivutoimipisteissä tai etätyöpisteessä. Tällaisesta työstä käytetään nimityksiä etätyö, mobiilityö tai hajautettu työ. Työn tekopaikan suhteen joustava työ on usein myös työajoiltaan joustavaa ja tietoliikenneteknologiaa hyväksi käyttävää, mutta ei välttämättä. Tavallisimmat syyt tehdä päätoimen työtä kotona ovat töiden aikataulut, työn määrä ja halu tehdä työtä hyvin. Etätyön tekijät ovat usein korkeaa ammattitaitoa vaativissa tehtävissä. On arvioitu, että etätyön tekeminen olisi kasvussa, koska ns. tietotyö ja asiantuntijatehtävät ovat luonteeltaan sellaisia, että niitä voidaan sujuvasti tehdä etätyönä. (Uhmavaara ym. 2005) Yhä suurempi osa työvoimasta on korkeasti koulutettua ja tekee tietotyöksi luonnehdittua työtä. Tietotyölle on ominaista se, että se voidaan irrottaa ajasta ja paikasta. Työntekijän kannalta tämä on samanaikaisesti mahdollisuus ja uhka. Yhtäältä työ mahdollistaa ansiotyön sovittamisen yksilön ja perheen aikatauluihin, mutta toisaalta uhkana on liiallinen työnteko ja työstä irrottautumisen vaikeus. Kotiansiotyö on sekä muodoiltaan että vaikutuksiltaan monitahoinen ilmiö. Kotona voidaan työskennellä kokoaikaisesti tai osittain, työnantajan kanssa etukäteen sovitun mukaisesti tai täydentämällä työpaikalla tehtyä työtä korvauksettomasti kotona. Suomalaisten tutkimusten mukaan etenkin johtoasemassa ja asiantuntijatehtävissä toimivien olevien ylempien toimihenkilöiden on todettu työskentelevän kotona ilman erillistä korvausta. Näissä ammattiryhmissä myös suhtautuminen kotona työskentelyyn on myönteisempää kuin muissa ryhmissä. Työntekijän kannalta kotona tehty ansiotyö voi edistää työn ja perheen yhteensovittamista, mutta toisaalta se saattaa vaikeuttaa sitä ja aiheuttaa ristiriitoja. Vaikka usein esitetään, että työntekijät helpottavat arjen sujumista kuljettamalla töitä tarvittaessa kotiin, ei tutkimuksissa saada tukea tälle olettamukselle, sillä työntekijän perhetilanteen ei ole todettu olleen yhteydessä kotiansiotyön yleisyyteen. Se ei ole yhteydessä myöskään sukupuoleen tai ikään; yhtä lailla naiset ja miehet tekevät ansiotyötä kotona, eikä iällä ole merkitystä. Toisin sanoen kotona työskentely johtuu pikemmin työn piirteistä kuin perhetilanteesta. (Uhmavaara ym. 2005, 153–165; Väisänen, Nätti & Anttila 2006) Kuitenkin tutkimuksissa on myös todettu etätyön

mahdollistavan työn ja vapaa-ajan paremman yhteensovittamisen (Alasoini, Lahtonen, Aaltio & Ramstad 2004, 240). Suhtautuminen etätöön mahdollisuuteen ja yleensäkin työaika-autonomiaan kytkeytyy myös johtamis- ja hallintokulttuuriin. Joissakin organisaatioissa korostuu myönteinen ja kannustava suhtautuminen etätööhön sekä työnantajan valmius järjestää mahdollisuuksia tähän. Joissain organisaatioissa taas korostuu ajattelutapa, että etätö ja vapaat työajat vähentävät tehokkaaseen työskentelyyn käytettävää aikaa. On työnantajan edun mukaista odottaa hyötyä etätömahdollisuuksien järjestämisestä esimerkiksi tehostuneena työpanoksena tai työpaikkaviihtyvyyden paranemisena. Etätöön tekemiselle on yleisimpänä esteenä mainittu työn luonne, joka edellyttää henkilökohtaisia kontakteja asiakkaiden tai muiden työntekijöiden kesken, tai sellaisten laitteiden käyttöä, joita ei ole kotona. Työnantajan tai lähimmän esimiehen kielteinen kanta mainitaan etätöön tekemisen esteeksi edellä mainittuja syitä harvemmin, vaikkakin joskus johdon asenteet, pikemmin kuin työn vaatimukset, näyttävät muodostavan esteen etätöön tekemiselle. (Uhmavaara ym. 2005, 59–64, 153–165) Piensohon (2006, 67) tutkimuksessa etätöön tekemistä pidettiin vaikeana sen vaatiman byrokratian, tarvittavien hakemusten ja raporttien laatimisen, vuoksi. Lisäksi osassa töitä etätöön mahdollisuutta rajoittavat tietoturvakysymykset. Luottamuksellisen aineiston käsittely etätöössä edellyttää suojattua yhteyttä, ja osa aineistosta on myös paperilla, jonka kuljettaminen kotiin voi olla tietoturvariski. (Uhmavaara ym. 2005)

3.4.2 Työaikojen joustot

Työaikojen joustot kohdistuvat työn määrälliseen joustamiseen. Työnantajalle joustavuutta tarjoaa esimerkiksi ylitöiden teettäminen. Työntekijälle taas työaikojen joustavuudella annetaan mahdollisuus muokata oman työvuoronsa alkamista ja päättymistä tarpeidensa mukaan, kunhan vaaditut tunnit tulevat kokonaisuudessa täytetyksi. Työaikojen joustojen muotoina käytetään erilaisia liukuvia työaikoja, jolloin työn alkamis- ja päättymisajassa on joustoa, tai esimerkiksi lyhennettyä työviikkoa. Yhtenä vaihtoehtona on myös työaikapankki, johon kertyneitä tunteja voi tarpeen mukaan ottaa käyttöön ylimääräisinä vapaa-aikoina. Suomessa joustojen käyttö on Euroopan mittakaavassa runsasta. Suomessa ja Ruotsissa työaikapankin tapainen järjestelmä on käytössä jopa 50 % yrityksistä, kun esimerkiksi Kreikassa,

Portugalissa ja Kyproksella vain 10–15 % yrityksistä. (<http://www.eurofound.europa.eu/areas/worklifebalance/eswtfndings.htm>)

Työaikojen joustot tarjoavat työntekijälle mahdollisuuden tehdä työtä joustojen puitteissa silloin kuin se itselle parhaiten sopii. Liukuvan työajan tai työaikapankin piiriin kuuluvat tekevät tutkimuksen mukaan keskimäärin vähemmän viikoittaisia työtunteja kotona kuin ne, joilla ei ole mahdollisuutta työaikajoustoihin. Näyttäisi siis, että joustavat työaikajärjestelyt mahdollistavat töiden joustavamman teon työpaikalla, eikä töitä tarvitse viedä kotiin niin usein. Liukuva työaika antaa mahdollisuuden töiden tekemiseen työpaikalla esimerkiksi rauhallisimpina hetkinä normaalityöajan jälkeen. (Uhmavaara ym. 2005). Kun suomalaisessa Työ ja Perhe – hankkeen tutkimuksessa kysyttiin, millaisia työn ja perheen yhteensovittamista helpottavia ratkaisuja työpaikalla tarvittaisiin, kolme viidestä ehdotuksesta koski työaika- tai työvuorjärjestelyjä (Piensoho 2006). Tutkimuksissa (Dex & Bond 2005, 627–637; Scandura & Lankau 1997) onkin havaittu, että työaikojen joustoilla oli kyetty myös vähentämään työn ja perheen välisiä konflikteja ja lisäämään näiden välistä tasapainoa, tämä ilmeni etenkin naispuolisten työntekijöiden keskuudessa. Tutkimuksen perusteella työskennelty viikkotuntimäärä oli tärkein yksittäinen tekijä työn ja perheen välisessä tasapainossa. Jos työntekijällä oli huolettavia ja hän oli 36–45 -vuotias, riski epätasapainoon oli selvästi kasvanut. Yksityisen- ja julkisen sektorin työntekijöiden välillä ei löydetty merkittäviä eroja. Koska useimpien joustavia työaikoja hyödyntävien on todettu olevan naisia, joustavien työaikojen avulla on mahdollista säilyttää tasainen sukupuolijakauma työpaikalla (Almer, Cohen & Single 2003, 69–70). Eräässä tutkimuksessa todettiin, että äidit, jotka työskentelevät joustavia työaikoja tarjoavassa yrityksessä, olivat hyvin tyytyväisiä työhönsä, olivat valmiita tekemään työtä myös omalla ajallaan sekä olivat synnytyksen ja äitiysvapaiden vuoksi lyhyemmän aikaa poissa työstä kuin ne, joilla ei ollut mahdollisuutta joustaviin työaikoihin (Clark, 2001, 348–365). Myös miehille työn ja perhe-elämän kysymykset ovat nousseet entistä tärkeämmiksi, ja ne voivat olla keskeisiä pohdittaessa uuteen työpaikkaan hakeutumista. Tutkimuksen mukaan liukuvien työaikojen on todettu edistävän työn, perheen ja yksityiselämän yhteensovittamista myös miehillä. Mainittiin tärkeäksi esimerkiksi se, että pystyi aamuisin huolehtimaan lapsen kouluunmenon työajan liukumia hyväksikäyttäen. Lisäksi tuli esille, että työajan liukumien avulla voidaan välttää ruuhkahuippuja

työmatkaliikenteessä. Tämä heijastuu yksilön elämänhallintaan myönteisesti vähentäen työmatkoilla kuluvaa aikaa, joka on suoraan pois perhe- ja yksityiseläältä. (Kauppinen & Toivanen 2006; Uhmavaara & Jokivuori 2003, 136) Joustavien työaikojen käyttö helpottaa huomattavasti etenkin yksinhuoltajien työssäkäyntiä (Kostiainen 2007).

Joustavien työaikojen on todettu lisäävän työtyytyväisyyttä, vähentävän poissaoloja ja parantavan työmäärän hallintaa. (<http://www.eurofound.europa.eu/areas/worklifebalance/>). Nämä vaikutukset ovat myönteisiä niin työntekijöiden kuin työnantajankin näkökulmasta. Työnantajan kannalta merkittävää on myös se, että työaikojen joustavuuden on todettu lisäävän myös työn tuottavuutta. Tuottavuuden kasvun on katsottu johtuvan työntekijän stressin alenemisesta, työmoraalin, -motivaation ja -tyytyväisyyden kasvusta sekä poissaolojen vähenemisestä. (Almer ym. 2003, Clark, 2001, 348–365; Poelmans ym. 2003, 70–71, 128–129; Scandura & Lankau 1997, 377–378) Joustavien työaikojen avulla voidaan myös yrityksissä vähentää turhia poissaoloja ja vaihtuvuutta, siten jopa sitouttaa yritykselle tärkeitä avainhenkilöitä (Almer ym. 2003, 70–71; Scandura & Lankau 1997, 377–378). Työhön sitoutumisella on todettu olevan positiivinen vaikutus työsuoritukseen ja negatiivinen vaikutus vaihtuvuuteen (Scandura & Lankau 1997). Eräässä tutkimuksessa on myös todettu, että työaikojen joustot eivät ainakaan vähennä tuottavuutta tai työstä suoriutumista (Poelmans ym. 2003, 129). Työaikojen joustojärjestelmät, etenkin työaikapankki, hyödyntää työnantajaa esimerkiksi turvaamalla työvoiman riittävyyden kiireaikoina ja kysyntähuippuina. (Naegele , Barkholdt, de Vroom, Andersen & Krämer 2003, 137; Uhmavaara & Jokivuori 2003, 136)

Työaikojen joustoja hyödyntävien on todettu tekevän niin etenkin lastenhoidon järjestämisen vuoksi (Almer ym. 2003). Siksi hieman yllättävästi toisessa tutkimuksessa on todettu, ettei työaikojen jousto korreloi työ-perhe – tasapainon muodostumisen kanssa. Tätä selitettiin tutkimuksessa mm. sillä, että työaikojen joustot vaikuttavat vasta kun työkin joustaa, eli silloin kun työntekijällä on suuri autonomia oman työnsä suunnittelussa ja toteutuksessa. Pelkkä työajan jousto ei näytä kyseisen tutkimuksen mukaan lisäävän työn ja perheen välistä tasapainoa. (Clark, 2001, 348–365) Myös suomalaisessa tutkimuksessa on havaittu liukuvan työajan

olevan myös ongelmallinen lastenhoidon järjestämisen kannalta. Mikäli päivähoitopaikka ei josta lapsen noutoajoissa, ei työntekijä myöskään voi käyttää liukumia. Onneksi useimmilla työpaikoilla liukumien käyttö on enemmän mahdollisuus kuin jokaista velvoittava sääntö. (Uhmavaara & Jokivuori 2003, 136)

Työaikajoustot ja poissaolot voidaan myös työpaikalla kokea ongelmallisiksi. Tähän vaikuttavat muun muassa poissaolojen pituus ja tiheys sekä työyhteisön jäsenten yhtäaikaiset poissaolot. Lisäksi erilaisuuden soveltaminen ja joustavuus on nähty yhtenäisyyden ja yhdenvertaisuuden uhkana. Perheettömät työntekijät voivat kokea joutuvansa epäoikeudenmukaiseen asemaan, jos aina joustetaan vain perheellisten tarpeissa. On siis koettu, että työilmapiiri voi huonontua, jos työntekijöiden erilaiset elämäntilanteet otetaan huomioon työaikajärjestelyissä. Myös työn luonne vaikuttaa siihen, kuinka ongelmallisiksi poissaolot muodostuvat. Jos työtä tehdään yhdessä tai työn luonne ei salli viivytyksiä, eikä käytössä ole toimivia sijaisjärjestelyjä tai työpanos ei ole sijaisten avulla korvattavissa, lisääntyvät muun työyhteisön työt tai kuormitus yhdenkin työntekijän poissa ollessa. Ongelmalliseksi joustavien työaikojen todellinen hyödyntäminen on koettu tutkimuksen mukaan esimerkiksi tilintarkastusyrietyksissä, joissa yksilön panos vaikuttaa suuresti koko tiimin työskentelyyn, jos yksi on poissa, joku muu joutuu tekemään työn. Työyhteisön jäsenten keskinäinen tehtäväjoustavuus ja moniosaaminen on koettu poissaolotilanteissa tarpeelliseksi. Ongelmalliseksi koetut poissaolot voivat heikentää koko työyhteisön ilmapiiriä. Lisäksi asiakas- tai hoitotyössä asiakkaat saattavat reagoida kielteisesti sekä vaihtuviin sijaisiin että työntekijöiden väsymiseen tai kiristyneeseen ilmapiiriin. Työajoiltaan joustavan työn yleistyminen ja työn ja vapaa-ajan rajan hämärtyminen nostavat esiin myös tulkintaongelmia työajan pituudesta ja siitä, mikä aika katsotaan työajaksi taikka sellaiseksi työnantajan kanssa sovituksi ylityöksi, joka oikeuttaa ylityökorvaukseen. Myös työmatkoilla tehdyn työn lukemisesta työaikaan sisältyväksi on syntynyt tulkintaongelmia. Myös joustavien työaikojen hyödyntäjille on todettu koituvan negatiivisia jälkiseurauksia mm. urakehityksessä ja työarvioinneissa. Työntekijän kannalta joustavien työaikojen käyttöä voi estää negatiiviset vaikutukset palkkaan, työtovereiden välisiin suhteisiin, urakehitykseen ja työn tasoon. Myös pelko asiakkaiden menetyksistä tai esimiehen antaman tuen puuttuminen ovat olleet joustavien työaikojen käytön esteenä. Esteet joustavien työaikojen käytölle voidaan jakaa kahtia: niihin, joihin yritys pystyy

toiminnallaan vaikuttamaan, sekä niihin, jotka ovat kunkin henkilökohtaisesti päätettävissä. Edellisistä voidaan mainita esimerkkinä yrityksessä vallitseva organisaatiokulttuuri ja suhtautuminen joustojen käyttöön, jälkimmäisistä taas perheen merkitys yksilölle. Joustavien työaikojen on joissain tutkimuksissa myös todettu lisäävän yrityksen kustannuksia, vaikeuttavan työn koordinoitua ja työaikataulujen laatimista sekä työn valvontaa. (Almer ym. 2003, 69–91; Scandura & Lankau 1997, 378–379; Turpeinen & Toivanen 2007; Uhmavaara ym. 2005, 75)

Toisinaan joustavien työaikojen mahdollisuus saa työntekijät tekemään liikaa töitä ja kuluttamaan itseään liikaa, työntekijä ei käytäkään työaikojen joustoja oman henkilökohtaisen tarpeensa vaan ammatillisten tarpeidensa saavuttamiseen. Työstä irtaantuminen käy vaikeaksi ja työssä jaksaminen vaarantuu. Tämä voi ilmetä esimerkiksi riittämättömyyden tunteena, työtä ei ehdi tekemään omaa vaatimustasoaan vastaavasti. Näin tapahtuu etenkin korkeasti koulutettujen työntekijöiden parissa. Asia on osin johtamiskysymys, joustavat työaikajärjestelyt vaativat onnistuakseen ohjattua ja organisoitua työaikajohtamista. Työaikajohtamisessa korostetaan työnantajan vastuuta sopeuttaa työn määrä ja määräajat lakisääteiseen työaikaan. Työaikajohtamisen tarvetta lisää se, että kun työ on muuttunut yksilöllisemmäksi ja työajoiltaan vapaammaksi, se on muuttunut myös sosiaalisemmaksi ja enemmän muiden työpanoksesta riippuvaiseksi. Joustavien työnteon muotojen ja työaikojen yleistyessä työn organisoinnissa ja johtamisessa nousee siis esille uusia haasteita. (Almer ym. 2003, 69–91; Uhmavaara & Jokivuori 2003, 137; Uhmavaara ym. 2005, 76, 159)

Joustavien työaikojen käytöllä on kuitenkin parhaissa tapauksissa saavutettavissa ns. ”win-win” – tilanne, jossa molemmat osapuolet hyötyvät kun työntekijöiden tarpeet ja työnantajan edut kohtaavat. Kyse on siis työnantajan ja työntekijän tarpeiden yhteensovittamisesta. (Naegele ym. 2003, 117). Suomalainen työaikakulttuuri näyttäisi kehittyneen työaikojen joustavuutta entistä paremmin hyödyntävään suuntaan, mistä on ollut hyötyä sekä työnantajalle että työntekijälle (Uhmavaara ym. 2005). Euroopan tasolla joissakin maissa työaikojen joustojen puutettakin tärkeämmäksi työn ja perheen välistä tasapainoa heikentäväksi tekijäksi todettiin liian pitkät työpäivät ja -viikot. Useimmat työntekijät suosivat tasaista työaika, joka ei veny liian pitkiksi työpäiviksi, eikä vapaa-ajalle viikonloppuihin. (Fagan 2003, 48)

3.4.3 Epätyyppillinen työ

Normaalityösuhteeksi voidaan määritellä työ, jota tehdään yhdelle työnantajalle, kokoaikaisesti, työnantajan määräämässä tilassa määräämättömäksi ajaksi solmitussa työsuhteessa, eli tarkoitetaan toistaiseksi solmittu työsuhdetta. Epätyyppilliseksi määritellään siten työ, joka rikkoo jotain näistä normaalin työsuhteen kriteereistä. Epätyyppillistä työtä ovat siten määräaikainen ja ns. pätkätyö, sekä osa-aikatyö ja lyhennetty työviikko. Taulukossa 1, sivulla 43, epätyyppillisen työn muodot sisältyvät sekä ulkoiseen että sisäiseen määrälliseen joustoon.

Tutkimusten mukaan lyhyet, määräajaksi solmitut työsuhteet eli ”pätkätyöt” alkoivat lisääntyä etenkin laman jälkeen 1990-luvulla, mutta ovat viime vuosina jälleen vähentyneet. Määräaikaiset työsuhteet tuntuvat kuitenkin kasaantuvan tiettyihin väestöryhmiin. Tutkimusten mukaan pätkätöitä tekevät nimenomaan nuoret ja naiset, jotka yhä useammin ovat myös hyvin koulutettuja. Määräaikaiset työsuhteet ovat perinteisesti olleet yleisimpiä opetusalan, terveydenhuolto- ja sosiaalialan, hotelli- ja ravitsemusalan, rakennustyön, maa- ja metsätaloustyön sekä palvelutyön ammateissa. Näissä ammattiryhmissä määräaikaisten palkansaajien osuus oli vuonna 1997 yli 20 %, opetusalan ammateissa jopa 37 %. Kaikista EU-maista suomalaiset naiset tekevät toiseksi eniten pätkätöitä. Nuorille, ensimmäistä kertaa työmarkkinoille tuleville määräaikaisuus on luontevaa ja voi olla haluttukin vaihtoehto. Määräaikaisuus kuitenkin tuntuu liittyvän muutoinkin selkiytymättömään elämäntilanteeseen. Viimeistään perheellistymisen tullessa ajankohtaiseksi tarvitaan myös vakituinen työsuhte luomaan elämään pysyvyyttä ja tarjoamaan taloudellista turvallisuutta. (Wilska 2005) Suomalaisessa työ ja perhe – tutkimuksessa on kuitenkin nostettu esiin kysymys siitä, onko nuorten naisten määräaikaisten työsuhteiden yleisyys alkanut kääntyä itseään vastaan myös työnantajan näkökulmasta? Työn määräaikaisuus näyttäisi vievän paitsi mahdollisuuden sitoutua työpaikkaan myös motivaation työhön ja työelämään osallistumiseen. Tästä voi aiheutua työelämästä pois vetäytymistä myös perhevapaiden jälkeen. (Salmi & Lammi-Taskula 2004, 127)

Osa-aikatyötä tekeviksi katsotaan määritelmän mukaisesti ne, jotka tekevät alle 30-tuntista työviikkoa. Lyhennettyä työaika tekeviä ovat ne, joiden viikoittainen työaika on 30–34 tuntia. Euroopan mittakaavassa Suomessa melko pieni osa työvoimasta

työskentelee osa-aikaisesti, vuonna 2003 vain 12 %, kun Euroopan maista eniten osa-aikaisia oli Hollannissa, 39 % työväestöstä. Suomessa yli neljännes osa-aikatyötä tekevästä opiskeli työn ohessa. Osa-aikatyön syyt ja luonne ovat Suomessa varsin erilaisia kuin muualla Euroopassa. Keski-Euroopan maissa ja myös muissa Pohjoismaissa osa-aikatyötä tekevät tyypillisesti perheelliset naiset. Mielenkiintoinen havainto on tehty Alankomaissa ja Tanskassa, jossa osa-aikatyötä tehdään nimenomaan perhesyistä. Tällöin käytännöllä on ollut jopa tasa-arvoistava vaikutus. Työn ja perheen yhteensovittaminen on tullut kivuttomammaksi ja osa-aikatyön jakaminen molempien vanhempien kesken on yleistynyt. Alle 30-tuntisen osa-aikatyön tukeminen perheellisten keskuudessa, sekä naisten että miesten, voisi siis auttaa sekä työn ja perheen yhteensovittamisessa että työllisyyden lisäämisessä. Suomessa osa-aikatyötä tekevien määrä on lisääntynyt, mutta lähinnä osa-aikaeläkeläisten ja opiskelijoiden lisääntyneen työnteon ansiosta. Osa-aikatyön on Suomessa katsottu olevan yhteydessä työelämän joustavuuden tavoittelemiseen, jolla taas on yhteys kiristyvään kilpailuun ja epävarmuuden lisääntymiseen työelämässä. Noin neljännes maamme työvoimasta työskentelee joko määräaikaisissa tai osa-aikaisissa palvelusuhteissa ja myös vuokratyövoiman käyttö on lisääntymässä. Suomessa asenteet osa-aikatyötä kohtaan ovat jossakin määrin negatiiviset, vaikka osa-aikatyön tekeminen onkin jonkin verran yleistynyt viime aikoina. Osa-aikatyön epäsuosion taustalla on pelko ei-vapaaehtoisen osa-aikatyön haittapuolista, mm. pirstaleisista työaikatauluista ja alhaisesta ansiotasosta. Osa-aikatyö voi kuitenkin olla hyödyllinen tietyssä elämäntilanteessa, tietylle ihmisryhmälle, kuten opiskelijoille opiskelun ohella, pienten lasten vanhemmille tai työkyvyltään heikentyneille vanhuksille. Osa-aika työn avulla voidaan helpottaa työn ja muun elämän yhteensovittamista ja siten lisätä työntekijöiden elämänlaatua. (Fagan 2003, 13–15; Uhmavaara ym. 2005; Wilska 2005, 6-14) On myös niitä osa-aikatyön tekijöitä, jotka olisivat mielellään kokoaikatyössä, mikäli vain työaika joustaisi tarpeen mukaan ja työolosuhteet olisi järjestetty perheystävällisemmällä tavalla (Fagan 2003, 13–15; Kostiainen 2007).

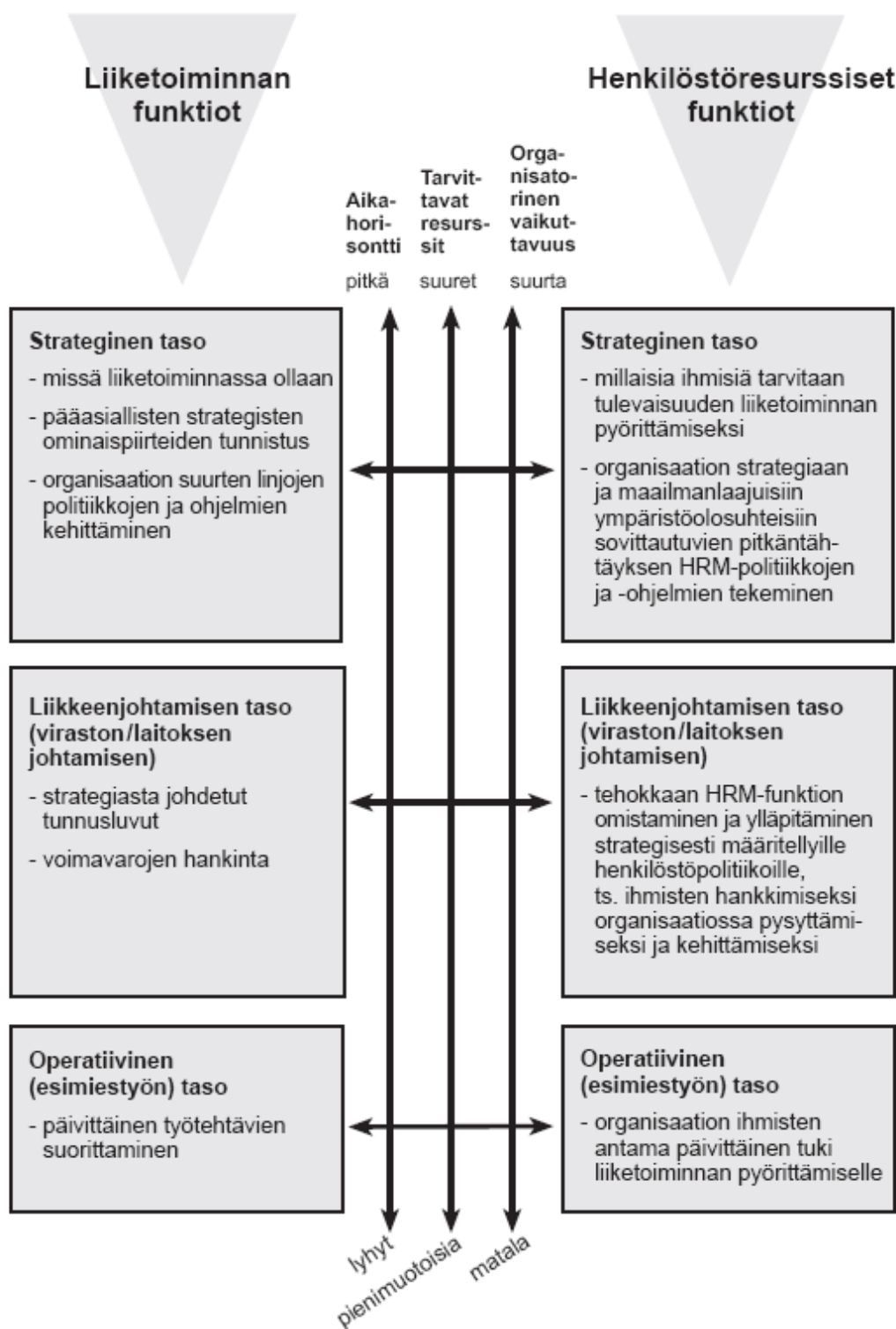
Vaikka toisin voisi luulla, työn ja perheen välisen tasapainon ja elämänlaadun välillä ei aina vallitse positiivinen korrelaatio. On havaittu, että nämä kaksi voivat olla myös ristiriidassa keskenään. Tietyt työaikajärjestelyt voivat olla tehokkaita ja parantaa työelämä tasapainoa ilman että parantavat työntekijän elämänlaatua. Esimerkkinä juuri

osa-aikatyö, joka helpottaa työn ja muun elämän yhteensovittamista mutta voi aikaansaada tyytymättömyyttä työtilanteessa, jossa työntekijä haluaisi työskennellä kokopäiväisesti. (Naegele ym. 2003, 56) On myös todettu, että urakeskeisille henkilöille osa-aikatyö ei välttämättä tuo parannusta työn ja perheen väliseen epätasapainoon, koska huolimatta vähentyneistä työtunneista, työn vaatimusten ja työn ja perheen välisen ristiriidan ei koeta vähentyneen. Tällöin vaikutusta on työn laadulla ja yksilön henkilökohtaisella arvojärjestyksellä työ- ja perhe-elämän välillä. Lisäksi työympäristön suhtautuminen ja tuki ovat tarpeellisia, jotta osa-aikatyö todella vähentäisi yksilön työtaakkaa. Perheystävällinen työkuultuuri ja esimiehen kannustus ovat jälleen avainasemassa. (Higgins, Duxbury & Johnson 2000) Osa-aikatyöllä on kielteiset vaikutukset myös yksilön urakehitykseen, tuloihin ja eläkekertymään. Osa-aikatyötä on useimmiten tarjolla vain alhaisen tuloluokan työpaikoissa ja työpaikoissa, joissa ei ole ylenemismahdollisuuksia. (Naegele ym. 2003, 135–136; Fagan 2003, 18, 48) Tutkimusten mukaan suositeltavaa olisikin, että osa-aikatyö olisi todellinen vaihtoehto kokoaikatyölle. Sen hyödyntäminen ei saisi vaikuttaa haitallisesti työntekijän mahdollisuuksiin palata kokoaikatyöhön tai yletä urallaan. Lisäksi osa-aikatyön mahdollisuutta tulisi tarjota myös vaativissa ja korkean tuloluokan töissä. (Fagan 2003, 48–50) Osa-aikatyöstä puhuttaessa olisi lisäksi hyvä erottaa toisistaan ne, jotka tekevät osa-aikatyötä kokoaikatyön puutteessa, ja ne, jotka tekevät osa-aikatyötä mielellään koska se sopii heidän sen hetkiseen elämäntilanteeseensa.

4 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN JA -RAPORTOINTI

Henkilöstöjohtamisella tavoitellaan samanaikaisesti kahta asiaa. Yhtäältä pyritään tuottavuuteen ja tehokkuuteen, mitkä ovat ensisijaisia organisaation menestymiselle sen toimintaympäristössä. Toisaalta yhtä tärkeänä henkilöstöjohtamisen tavoitteena on henkilöstön jonkinasteisen hyvinvoinnin tai työelämään liittyvän tarpeentyydytyksen toteuttaminen. Sädevirran (2004, 67) mukaan: ”Ei ole mahdollista tarkastella työelämän aineellisia etuisuuksia, kuten fyysisiä turvallisuusoloja, palkkausta, työaikoja tai muita samanlaisia asioita omalakisina olotiloina, vaan arvostusten kantajina, joilla ihminen tulkitsee suhdettaan organisaatioon ja sitä ympäröivään yhteiskuntaan. Henkilöstöjohtamisen aktiviteettien suunnittelussa ja suuntaamisessa

on otettava huomioon, miten eri aktiviteetit kohtaavat henkilöstön oman merkitysjärjestelmän. Millään henkilöstöjohtamisen aktiviteetilla ei ole sellaisenaan arvoa tai vaikuttavuutta.” Henkilöstöjohtamisen tulisi aina siis perustua siihen, mitä henkilöstö arvostaa ja odottaa.



Kuvio 4: Liikkeenjohtamisen ja henkilöstöjohtamisen tasot, aikatahtäykset ja vaikutukset (Sädevirta 2000, 145)

Henkilöstöjohtamista voidaan tarkastella eri organisaatiotasolla tapahtuvina prosesseina. Organisaatiotasot voidaan luokitella strategiseksi, johtamistoiminnalliseksi ja operatiiviseksi tasoksi. Nämä johtamisen tasot poikkeavat toisistaan toiminnan aikahorisontin, johdettavien resurssien ja johtamisen vaikuttavuuspotentiaalın suhteen kuten Kuviossa 4 osoitetaan. Kuvion nuolet osoittavat vastavuoroisuutta ja riippuvuutta kolmen eri tason välillä. Strategisella tasolla tapahtuvat valinnat ja päätökset heijastuvat rajoitteina ja mahdollisuuksien luojina alemmilla johtamistasoilla. Henkilöjohtamista voidaan määritellä myös niiden toimintojen kautta, joita organisaatiojohdon odotetaan tekevän henkilöstölleen. Tällöin henkilöstöjohtaminen on esimerkiksi French (1986) mukaan organisaation ihmisresurssin rekrytointia, valintaa, ylläpitämistä, kehittämistä ja sopeuttamista. (Sädevirta 2004, 22–23; 144–145)

Yrityksen liikeidea määrittelee ne resurssit, joita yritys tarvitsee pystyäkseen harjoittamaan liiketoimintaa. Resursseihin kuuluvat liiketilat, tuotantovälineet, rahoituspääoma sekä henkilöstöpääoma. Taloustieteissä henkilöstöpääoma voidaan siis määritellä resurssiksi eli voimavaraksi tai tuotannontekijäksi, vaikkakin ihmisten kohtelemisen vain taloudellisena objektina, aiheuttaa usein sekaannusta ja vastustusta, koska sen katsotaan olevan inhimillisten arvojen yksinkertaistamista (Koivuniemi 2004, 59) Henkilöstövoimavarojen, ja laajemmin ajateltuna koko henkisen pääoman, hankkiminen on kuitenkin aina investointi, jolta voidaan odottaa tuottavuutta. Siksi tuotannontekijän määrää, laatua ja tuloksia on seurattava ja johdettava. Henkilöstöjohtamiseen liittyvän laskennan tehtävänä on näiden toimien tukeminen. Henkilöstövoimavarojen raportointi tarkoittaa yrityksen henkilöstöön liittyvän tiedon tunnistamista, mittaamista, seuranta ja raportointia Henkilöstövoimavarojen raportoinnin tavoitteet on yleisesti määritelty seuraaviksi: sidosryhmien päätöksentekoon vaikuttaminen, henkilöstövoimavarojen hallinta ja ohjaus sekä henkilöstön arvon esiintuominen (Eronen 1999; 1998, 3). Henkilöstövoimavarojen raportoinnilla voidaan myös parantaa tiedonkulkua yrityksen ja sen sidosryhmien välillä. Näiden kaikkien tavoitteiden edistämiseksi tarvitaan ajantasaista tietoa henkilökunnan määrästä ja laadusta.

Henkilöstövoimavarojen laskennallinen raportointi nousi ensimmäisen kerran esille jo 1964, kun amerikkalainen tohtorikandidaatti viimeisteli väitöskirjaansa. R. H. Hermansson kirjoitti, että tilinpäätökset eivät kerro yrityksen oikeaa arvoa, koska niistä ei löydy pienintäkään viittausta yrityksen henkiseen pääomaan. Vuonna 1966 Michiganin yliopistossa pyrittiin selvittämään henkilöstölaskentatoimen peruskysymyksiä, keskittyen henkilöstökustannusten ja henkilöstön arvon selvittämiseen. Tietoa oli tarkoitus hyödyntää niin yrityksen sisällä johdon työkaluna kuin yrityksen ulkopuolellakin sijoituspäätöksissä. Tilinpäätöskirjauksia ja henkilöstövarallisuuden tuomista tasetietoihin kokeiltiin yhä melko harvoin. 1970-luvulta lähtien henkilöstölaskenta koki taantumaa, mutta 1980-luvun loppupuolella tutkimusta henkisen pääoman tasearvon selvittämiseksi jatkettiin jälleen. Laadittiin malleja henkilöstön rahallisen arvon toteuttamiseksi, mutta mallit olivat niin teoreettisia ja vaikeita soveltaa, etteivät ne kokeneet suurta suosiota. Ruotsissa henkilöstöraportointia tutkittiin kahdelta eri suunnalta. Toisaalta laskettiin kustannus-hyötyanalyysjä ja korostettiin henkilöstöön liittyvää taloudellista puolta, toisaalta taas kustannusten seurannan kautta haluttiin kiinnittää huomiota myös saatuun hyötyyn ja hyödyn taloudelliseen arvoon. Tämän jälkimmäisen koulukunnan taustalta löytyy ns. Konrad-ryhmä, joka pyrki kehittämään asiantuntijayritysten tilinpäätösraportointia. Todettiin, että perinteinen kiinteää pääomaa painottava tilinpäätöskehikko ei anna mitään kuvaa yrityksen todellisesta tuloksentekevyydestä. Uuden mallin mukaan yrityksen pääoma jaettiin rahoituspääomaan ja tietopääomaan, jonka alta löytyvät henkinen ja rakenteellinen pääoma. Suomessa henkilöstölaskentatoimi vahvistui 1990-luvun loppupuolella, silloin alettiin puhua oppivista organisaatioista ja jalkautettiin henkilöstötilinpäätös. Yhä useammin puhuttiin henkilöstöstä yrityksille tärkeänä voimavarana. Laman jälkimainingeissa nousi etualalle myös keskustelu työelämän joustavuuden lisäämisestä. Näillä joustoilla pyrittiin etenkin organisaatioiden toimintakyvyn parantamiseen, esimerkiksi osa-aikaisen työvoiman lisääntyvään hyväksikäyttöön. Nykyään joustoilla tavoitellaan hyötyjä niin henkilöstölle kuin yrityksellekin. Viimeaikainen keskustelu osoittaa, että henkilöstöpääomaraportoinnin käyttötarkoitus on laajenemassa laskennallisesta viitekehyksestä organisaation johtamisen ja strategian luomisen työkaluksi. Nykyään henkilöstöpääoman raportointia koskevassa kirjallisuudessa on kaksi toisistaan poikkeavaa otetta, joista toinen on osaamista ja toinen työkykyä painottava lähestymistapa. OECD:ssä ja EU:ssa on toistaiseksi nostettu osaaminen

henkilöstöraportoinnin keskipisteeksi. (Ahonen 1998, 44–45; Bassi & Van Buren 2000, Eronen 1999; Koivuniemi 2004, 64–67; Ramstad 2005; Seeman, De Long, Stucky & Gutherie 2000, 85–98; Sädevirta 2004, 20-23)

Yrityksissä on kasvamassa ymmärrys siitä, että yritysten todellinen ydin on se osaaminen, joka sisältyy yrityksen aineettomaan pääomaan, henkilökuntaan, johtamis- ja yrityskulttuuriin ja organisaation sisäisiin tukirakenteisiin. Vain sen avulla voidaan säilyttää yrityksen kilpailukyky ja tuloksellisuus ja tuottaa arvoa omistajille. Markkina-arvon ja kirjanpitoarvon välinen lisäarvo syntyy enimmäkseen juuri ihmisiin liittyvän henkisen pääoman ansiosta. Henkilöstöön ja siihen liittyvän osaamisen raportointiin ja johtamiseen liittyviä oppeja on monia, jotka poikkeavat toisistaan, niitä kuitenkin yhdistää aineettoman omaisuuden käsittely voimavarana ja pääomana, eikä pelkästään kuluna. Puhutaan henkisestä pääomasta (Intellectual Capital) ja sen johtamisesta, tietojohdamisesta tai osaamisen johtamisesta (Knowledge Management) sekä oppivista organisaatioista (Learning Organization). Lisäksi henkinen pääoma on olennaisena osana strategialähtöisissä kokonaisvaltaisissa toiminnanohjausmittareissa. Nämä kaikki mainitut keskittyvät yrityksen aineettoman omaisuuden kartoittamiseen ja johtamiseen, kukin hieman eri näkökulmasta, mutta keskeisenä tekijänä näissä malleissa on osaaminen ja pyrkimys sen valjastamiseen yrityksen käyttöön. Pohjoismaissa taas on sovellettu laajempaa lähestymistapaa, jossa osaaminen on vain osa henkilöstövoimavaroja, ja sen kehittäminen jää vaillinaiseksi, mikäli työkykyä ei huomioida. Euroopan tuottavuuskeskusten liiton EANPC:n puheenjohtajan ja Työsuojelurahaston toimitusjohtajan, Peter Rehnström, mukaan täytyy muistaa, että sellaiset asiat kuin turvallisuus ja terveys ovat yhteydessä tuottavuuteen. Vain hyvinvoivat ihmiset voivat olla tuottavia, ja tuottavuus on paras tapa säilyttää työpaikat. Suomalaisessa työelämän tutkimuksessa on myös havaittu yhteydet työelämän laadun ja yrityksen tuloksellisuuden ja tuottavuuden välille. Työelämän laatuun kuuluvat olennaisina käsitteet työkyky ja työtyytyväisyys. (Ahonen 1998, 44–45; Bassi & Van Buren 2000, Eronen 1999; Koivuniemi 2004, 64–67; Ramstad 2005; Seeman, De Long, Stucky & Gutherie 2000, 85–98)

Tässä luvussa käsitellään ensin henkilöstöraportoinnin perustaa, henkilöstötilinpäätöstä, jonka avulla voidaan raportoida tietoja henkilöstön määrästä

ja laadusta. Sen jälkeen käsitellään osaamista painottavaa lähestymistapaa, henkisen pääoman johtamista, sitten työkykyä painottavaa lähestymistapaa.

4.1 Henkilöstötilinpäätös

Henkilöstötilinpäätös on julkinen henkilöstön tilaa ja kehitystä koskeva asiakirja. Se julkistetaan yleensä tilinpäätöksen yhteydessä, ja sillä on virallisen asiakirjan luonne, vaikka sitä ei ole laissa ja määräyksissä säädetty. Henkilöstötilinpäätöksen avulla pyritään määrittämään henkilöstöresurssien määrä ja laatu ja arvioimaan työyhteisön tilaa. Ahonen (1998) näkee henkilöstöinformaation ja siihen liittyvien raporttien muodostavan hierarkian, jonka alkupäässä ovat alkuperäiset henkilöstöä koskevat perustiedot ja loppupäässä henkilöstötilinpäätös. Tässä hierarkiassa tieto jalostuu ja kiteytyy. Alkupäässä tieto on laajempaa ja salaisempaa kuin loppupäässä, jossa tieto on suppeaa ja täysin julkista. Henkilöstötilinpäätös on siis ensisijaisesti yrityksen ulkoiseen kommunikointiin tarkoitettu asiakirja, mutta se toimii myös sisäisillä markkinoilla kommunikaation ja kehittämisen apuna. Se antaa käsityksen siitä, millaisilla voimavaroilla yritys tekee tuloksensa ja kuinka kestäväällä pohjalla tuloskehitys on. Henkilöstötilinpäätöksen avulla yritys hyödyntää markkinavoimia sekä yrityksen sisäisillä että ulkoisilla markkinoilla. Näillä markkinoilla toimivilla on kaikilla omat intressinsä yrityksen toimintaa kohtaan. Yhteisesti kaikki toimijat ovat kiinnostuneita yrityksen kannattavuudesta ja pitkän aikavälin toimintaedellytyksistä. Henkilöstötilinpäätöksen avulla kunkin toimijan tarvitsemaa informaatiota voidaan tuottaa ja julkistaa. (Ahonen 1998, 50–56; Koivuniemi 2004: 56–63)

Sisäisillä markkinoilla toimivat johto ja toimihenkilöt, henkilöstöhallinto, työntekijät, ammattijärjestöt ja työterveyshuolto. Yrityksen johdolle ja toimihenkilöille henkilöstötilinpäätös tarjoaa tietoa yrityksen strategisesti tärkeistä resursseista ja niiden kehityksestä. Erityisesti yrityksen henkilöstöhallinto hyötyy henkilöstötilinpäätöksestä, jonka esittämät tiedot auttavat seuraamaan henkilöstöhallinnon tilaa ja perustelemaan henkilöstöhallinnon kehittämistarpeita ja -toimia. Henkilöstötilinpäätöksen tietojen avulla pyritään tehostamaan henkilöstövoimavarojen johtamista, johon kuuluvat henkilöstön hankinta, kehittäminen, työtehtäviin kohdentaminen, hyödyntäminen, säilyttäminen, arviointi ja

palkitseminen. Henkilöstötilinpäätös voi toimia kommunikointivälineenä yrityksen johdon ja henkilöstöhallinnon välillä. Työntekijöille henkilöstötilinpäätös viestii yrityksen panostuksesta henkilöstöönsä. Myös työterveyshuolto, työsuojeluorganisaatio ja ammattijärjestöt saavat henkilöstötilinpäätöksestä monipuolista tietoa henkilöstön tilasta. Henkilöstötilinpäätös antaa siis sisäisille toimijoille käsityksen siitä, millaisilla voimavaroilla yhtiön tulosta tehdään, miten nämä voimavarat ovat lähiaikoina muuttuneet ja millaista henkilöstöstrategiaa tulisi suunnitella. Henkilöstötilinpäätöksen avulla voidaan paikallistaa kohteet strategialähtöiselle osaamisen kehittämiseksi ja henkilöstön työkyvyn ylläpidolle. (Ahonen 1998, 33–42; Eronen 1999; Lehtonen 1994, 9)

Yrityksen ulkoisilla markkinoilla toimivat omistajat, sijoittajat, asiakkaat, alihankkijat, kilpailijat, vakuutusyhtiöt ja viranomaiset. Omistajien ja sijoittajien intresseissä on saada yrityksestä sellaista tietoa, jonka perusteella he voivat arvioida yrityksen kykyä toimia tulevaisuudessa tuottavasti. Yrityksen henkilöstön työkyky on toiminnalle ensiarvoisen tärkeää, pelkkä yrityksen rahallisen toiminnan kuvaus ei vielä riitä yrityksen toiminnan kuvaamiseen. Asiakkaat taas tarvitsevat takeita yrityksen toiminnan jatkuvuudesta, johon henkilöstön tila osaltaan vaikuttaa. Alihankkijoiden päällimmäisenä intressinä on yrityksen tuleva maksukyky. Koska yrityksen maksukyky on riippuvainen yrityksen kyvystä huolehtia omista resursseistaan, myös yrityksen henkilöstön tila kiinnostaa alihankkijoita. Vakuutusyhtiöillä ja viranomaisilla on tarve saada monipuolista tietoa yrityksen toiminnasta ja henkilöstön tilasta. Myös kilpailijat ovat kiinnostuneita kaikesta yrityksestä saatavasta tiedosta, läpinäkyvyys toiminnassa on kaikkien edun mukaista. Ulkoisille toimijoille henkilöstötilinpäätös siis viestittää, millaisilla voimavaroilla yhtiö tekee tuloksensa ja kuinka kestäväällä pohjalla tuloskehitys on. Henkilöstötilinpäätöksen julkisuus taas vaikuttaa yrityksen julkisuuskuvaan ja siihen kohdistuviin tulevaisuuden odotuksiin sekä sitouttaa yrityksen strategisen johdon henkilöstövoimavarojen kehittämiseen. (Ahonen 1998, 33–42; Eronen 1999)

Henkilöstötilinpäätöksen lähtökohtana on yrityksen liikeidea ja strategia, jonka osa-alueena on varsinainen henkilöstöstrategia. Jotta henkilöstöpääoma saadaan tuottamaan, sen johtamiseksi tarvitaan henkilöstöstrategia. Tämä asettaa vaatimukset ja perustan henkilöstötilinpäätöksen sisällölle. Henkilöstöstrategia on olennainen osa

yrityksen kokonaisstrategiaa, sen osa-alueita ovat henkilöstöresurssien tilan arviointi, kehittämissuunnitelman luominen ja suunnitelman toteuttamisen edellytysten arvioiminen. Henkilöstötilinpäätöksen on rakennuttava aidosti yrityskohtaisista lähtökohdista. Henkilöstötilinpäätös auttaa henkilöstön osaamisen kehittämisessä ja osaamisinvestointien oikeassa kohdistamisessa ainoastaan siinä tapauksessa, että yritys seuraa keskeisiä strategiaan ja tavoitteisiin sidottuja osa-alueita. Sillä ei siis ole itseisarvoa, vaan se on apuväline, joka järkipäisesti toteutettuna heijastuu yrityksen tulokseen. (Ahonen 1998)

Henkilöstötilinpäätöksessä henkilöstöpääomaa tarkastellaan vain henkilöihin liittyvänä ominaisuutena erotuksena rakenteellisesta pääomasta, eli yrityksen työympäristöstä ja teknologiasta. Tällöin henkilöstöpääoma eli henkilöstövoimavarat voidaan Kuvion 5 mukaisesti jakaa kolmeen osatekijään: määrälliseen tekijään eli henkilöstövahvuuteen, laadulliseen tekijään eli yksilöominaisuuksiin sekä organisatoriseen tekijään eli työyhteisöön. Kaikki nämä tekijät yhdessä vaikuttavat lopputulokseen, eli siihen mitä henkilöstöpääoma tuottaa.



Kuvio 5: Henkilöstövoimavarojen osatekijät (Ahonen 1998, 47)

Yleisesti henkilöstötilinpäätöksessä raportoidaan kaikista kolmesta henkilöstövoimavarojen osatekijästä. Henkilöstötilinpäätös voidaan, varsinaisen tilinpäätöksen kaltaisesti, jakaa henkilöstötuloslaskelmaan, henkilöstötaseeseen ja henkilöstökertomukseen. (Ahonen 1998)

4.1.1 Henkilöstötuloslaskelma

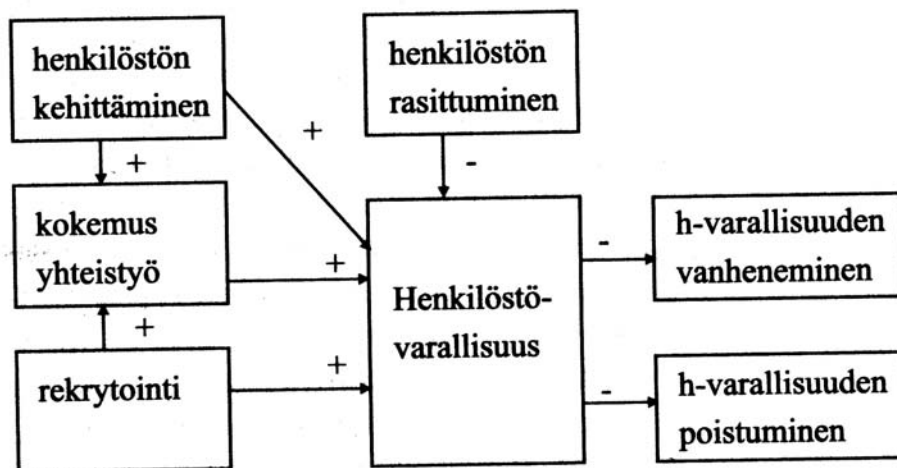
Virallisessa tilinpäätöksessä henkilöstö näkyy liitetietojen lisäksi vain tuloslaskelman puolella ja sielläkin vain kulupuolella, henkilöstökuluina. Myös henkilöstötilinpäätökseen liittyvä henkilöstötuloslaskelma kertoo henkilöstöön liittyvät kuluerät eli yrityksen sijoitukset henkilöstöpääoman kasvattamiseen ja kehittämiseen. Se erittelee kuitenkin varsinaisen tilinpäätöksen henkilöstömenoja eri tavalla ja tarkemmin kuin tilinpäätöksessä. Henkilöstökulut jaetaan esimerkiksi henkilöstön uusiutumiskuluihin, henkilöstön kehittämiskuluihin ja henkilöstön rasittumiskuluihin. Henkilöstön uusiutumiskulut ovat vuosilomien aiheuttamia kuluja sekä sellaisista poissaoloista aiheutuneita kuluja, jotka eivät liity henkilöstön kehittämiseen tai rasittumiseen. Uusiutumiskuluihin liittyvät myös henkilöstön vaihtuvuuskulut, joita ovat muun muassa ikääntymiseen, rekrytointiin, työhön opastukseen ja tapaturmakustannuksiin liittyvät kulut. Henkilöstön kehittämiskuluihin kuuluvat koulutus, aloitetoiminta, ammattiyhdistystoiminta, työterveyshuolto, työsuojelu, liikuntaharrastukset ja muu sosiaalinen toiminta. Työterveyskuluihin sisältyy myös henkilöstön rasittumiskuluja, koska siihen kuuluu ennaltaehkäisevän toiminnan lisäksi myös sairaudenhoitokuluja. Henkilöstön rasittumiskuluja ovat sairauspoissaolot, työtapaturmakulut ja työkyvyttömyyseläkekustannukset. Henkilöstötuloslaskelmassa kirjataan myös poistot henkilöstötaseen eristä sekä kulukirjaukset henkilöstön vähentyessä. Esimerkki henkilöstötuloslaskelmasta löytyy Liitteestä 10. (Ahonen 1998, 56–65; Eronen 1999; Österberg 2005)

4.1.2 Henkilöstötase

Henkilöstötase kuvaa yrityksen omistamaa henkilöstövarallisuutta eli henkilöstöpääomaa. Se on liiketoiminnan kannalta samanarvoisessa asemassa kuin käyttö-, vaihto- ja rahoituspääoma. Näiden pääomien turvin yritys toteuttaa liikeideaansa. Henkilöstöpääoma ei yleensä esiinny virallisessa taseessa lainkaan, vaikka sen merkitys yrityksen toiminnalle on olennainen. Yrityksen perinteisissä arvomäärittymälleissä henkilöstö on mukana vain näkymättömänä tekijänä arvioitaessa yrityksen toiminnan riskejä ja tuotto-odotuksia. Eniten henkilöstöllä on vaikutusta yrityksen arvoon osaamis- ja henkilöstökeskeisillä toimialoilla. Arvomäärittymälleissä kyse on siitä, kuinka hyvin markkinat kykenevät arvioimaan

henkilöstön näkymättömän tuottopotentialin. Henkilöstöä koskevalla lisäinformaation julkaisulla pyritään vähentämään arvioinnin osuutta ja lisäämään tietoa. Suurimpina henkisen pääoman arvonmäärityksen ja tasekirjauksen ongelmina pidetään eettisiä kysymyksiä, henkilöstön epävarmuutta varallisuustekijänä sekä tasearvon laskentatapaa. Eettisiin syihin vetoavat eivät hyväksy henkilöstön esineellistämistä ja rahallista arvottamista. Epävarmuus taas liittyy siihen omistaako yritys henkilöstön ja kuinka pysyvää tällainen varallisuus on. Henkilöstön tasearvon laskennassa on käytetty useita erilaisia tapoja. Eräs tapa on katsoa yrityksen rekrytointikustannusten, eli henkilöstön hankintamenon, kuvaavan sitä summaa, jonka yritykset olettavat saavansa tulevaisuudessa korkoineen takaisin sijoittamastaan rahasta. Tällöin yrityksen rekrytointikulut yhdessä henkilöstön kehittämiskulujen kanssa muodostaisivat perusteltavissa olevan henkilöstövarallisuuden arvon. Koska yrityksessä tapahtuu kokemuksen kautta oppimista ja opitun siirtämistä henkilöiden välillä, eli niin sanottua sisäistä oppimista, voidaan yrityksen henkilöpääoman arvon kuitenkin olettaa olevan enemmän kuin yksittäisiin henkilöihin panostettujen kehittämismenojen summa. Tämän dynaamisen kasvun arvoa on kuitenkin vaikea arvioida. Eräs tapa arvottaa henkilöstövarallisuutta on katsoa palkkakustannusten kuvaavan sitä varallisuutta, mikä yrityksellä on käytössään. Tällöin korkeampipalkkainen, usein myös koulutetumpi, työntekijä on arvokkaampi yritykselle kuin alempipalkkainen ja alhaisemman koulutuksen omaava, jolloin yritys on myös valmis maksamaan arvokkaamman työntekijän työpanoksesta enemmän. Koulutuksen on katsottu yleisesti lisäävän henkilön tuottavuutta niin, että jokainen yrityksen työntekijä lisää omalla työpanoksellaan yrityksen tuottavuutta omaa koulutustaan vastaavalla tuottavuusprosentilla. Palkkakustannukset voidaan nähdä myös käyttökuluina, joille lasketaan vaaditun koron mukaisesti nykyarvo. Henkilöstötaseessa henkilöstövarallisuuden arvon määrittelyssä voidaan arvioida kaikkia niitä toimenpiteitä, joilla parannetaan yrityksen markkina-arvoa henkilöstön kehittämisen ja rekrytoinnin kautta. Henkilöstövarallisuuden muodostumista voidaan siten tarkastella Kuvion 6 mukaisesti. Henkilöstövarallisuus kasvaa henkilöstön rekrytoinnin, kehittämisen, koulutuksen ja yrityksessä tehdyn yhteistyön kasvattaman kokemuksen, niin sanotun sisäisen oppimisen, kautta. Henkilöstövarallisuus kuluu ja poistuu yrityksen käytöstä rasittumisen, osaamisen vanhenemisen ja henkilöstön poistumisen myötä. Markkina-arvon suhde kirjanpitoarvoon on vielä yksi tapa määrittää henkisen pääoman kokonaisarvo. Markkina-arvo on hinta, jonka arvoiseksi

yritys katsotaan tietyllä hetkellä julkisessa kaupankäynnissä, se saadaan kertomalla yrityksen osakkeiden määrä osakkeen markkinahinnalla, eli pörssikurssilla. Kun markkina-arvoa verrataan kirjanpitoarvoon, yrityksen virallisessa taseessa näkyvään pääomaan, nähdään yritykselle markkinoilla syntynyt lisäarvo. Markkina- ja kirjanpitoarvon välisen eron on havaittu tutkimuksissa kasvaneen voimakkaasti. Etenkin tietointensiivisissä yrityksissä yrityksen virallisen taseen oma pääoma ei riitä kuvaamaan sitä omaisuutta, mikä yrityksellä on käytössään. Ilmiön syynä pidetään yrityksen pääoman rakenteen kallistumista aineellisesta, taseeseen kirjattavasta pääomasta, aineettomaan ja näkymättömään pääomaan. Osaaminen on noussut yhä tärkeämmäksi tuotannontekijäksi, jonka arvoa perinteinen tilinpäätös ei pysty kuitenkaan numeerisesti ilmoittamaan. Henkilöstövarallisuuden arvottaminen, etenkin osaamisen osalta, onkin hyvin ongelmallista. Henkilöstötilinpäätökset ja muut aineettomasta pääomasta kertovat raportit pyrkivät tätä koskevan lisäinformaation tuottamiseen. Taloudellisten mittareiden rinnalle tuodaan laadullisia, aineettomiin investointeihin liittyviä mittareita. Erään tutkimuksen mukaan mittareiden tulisi olla rahamittaisia, jotta sijoittajan pystyisivät hyödyntämään ne, eli niiden tulisi siis olla rinnastettavissa perinteiden tilinpäätösraportoinnin mittareihin. Toisen tutkimuksen mukaan sijoituspäätöksiin kuitenkin vaikuttavat myös ei-rahamittaiset mittarit, kuten johdon luotettavuus ja yrityksen kyky saada hyviä työntekijöitä. (Ahonen 1998, 66–78; Eronen 1999; Österberg 2005)



Kuvio 6: Henkilöstövarallisuuden muodostuminen (Ahonen 1998, 69)

4.1.3 Henkilöstökertomus

Henkilöstökertomuksella yritys kuvailee kaikkia henkilöstövoimavarojaan ja niiden kehitystä, vertailulukuina voidaan antaa edellisen vuoden vastaavat luvut. Henkilöstökertomus on henkilöstötilinpäätöksen kolmesta osa-alueesta informatiivisin raportti. Siinä kootaan henkilöstötilastot, tunnusluvut, selvitykset henkilöstötaseen ja tuloslaskelman pääoma- ja kustannuserille, tietoa henkilöstön osaamisesta, työkyvystä ja terveydestä sekä tietoa työyhteisöstä ja työympäristöstä. Henkilöstökertomus jäsentyy Kuviossa 5 esitetyn henkilöstöpääoman rakentumisen mukaan, jolloin sen peruselementtejä ovat henkilöstövahvuuden, henkilön yksilöominaisuuksien ja työyhteisön kuvaukset. (Ahonen 1998; Eronen 1999, 18–19; Österberg 2005)

Henkilöstövahvuus ilmaisee yrityksen työkapasiteetin määrällisenä ulottuvuutena. Henkilöstövahvuutta ja sen muutoksia seurataan ja tilastoidaan henkilöittäin, työtunneittain ja henkilöstökuluittain. Nämä tekijät voidaan yhä jakaa osiin, esimerkiksi vakituisiin työntekijöihin ja vuokratyövoiman käyttöön tai kokopäiväiseen ja osa-aikaiseen työvoimaan. Lisäksi raportoidaan esimerkiksi sairaus- ja muut poissaolot, koulutukseen käytetty aika ja henkilökunnan vaihtuvuus. Edellä mainittujen avulla voidaan laskea yrityksen keskimääräinen ajankäytön tehokkuus ja tuottavuus. Lisäksi saadaan tärkeää tietoa erityyppisten työsuhteiden määrästä yrityksessä. Esimerkiksi tilapäisten tai määräaikaisten työsuhteiden suuri osuus voi vaarantaa yrityksen toiminnan jatkuvuuden, mutta toisaalta tuoda yritykselle joustoa toiminnan volyymin vaihdellessa runsaasti. Työntekijöille työsuhteen tilapäisyys voi toimia sitoutumisen ja innovatiivisuuden esteinä. (Ahonen 1998, 80; Eronen 1999, 18–19)

Henkilökunnan yksilöominaisuuksista yrityksen kannattaa rekisteröidä ne ominaisuudet, jotka ovat yrityksen liikeidean kannalta relevantteja, kuten koulutus, osaaminen, kokemus, taidot ja valmiudet. Henkilöstön laadullisia ominaisuuksia voidaan seurata työhöntulohaastattelujen ja kehityskeskustelujen yhteydessä. Lisäksi voidaan käyttää apuna tieteellisesti hyväksytyjä kyselytutkimuksia. Osaamista voidaan kartoittaa esimerkiksi jakamalla työtehtävässä tarvittava osaaminen osaamisalueisiin, painottaen yrityksen strategiaa silmällä pitäen tärkeitä alueita, ja laatimalla näiden avulla kullekin yksilölle oma osaamismatriisi. Osaamismatriisista

tulisi käydä ilmi henkilön ydinkompetenssit, koulutus- ja kehitystarpeet sekä mahdollisesti vielä hyödyntämätön osaaminen. Tutkimalla yksilöiden osaamismatriiseja kokonaisuutena, voidaan havaita koko yrityksen tai tietyn osaston osaamisvajeet ja kehittämistarpeet. Varsinaisesti yrityksen käytössä olevan osaamisen mittaaminen tarkasti on vaikeaa. Sen määrään vaikuttaa henkilön koulutus ja kokemus sekä halukkuus ja kyvykkyys hyödyntää osaamistaan työssä. *Siihen, kuinka hyvin osaaminen otetaan käyttöön työssä vaikuttaa yksilön tunneäly, tahtotila ja työympäristön ja -yhteisön tarjoamat resurssit.* Yrityksen henkilöstön osaamisen kattava mittaaminen edellyttäisi siis sekä tiedostetun että piilevän tiedon määrän mittaamista ja tietoa siitä, missä määrin henkilöstön osaaminen kasvaa ja missä määrin henkilöstön hallussa oleva tieto tulee yrityksen käyttöön. Myös sosiaaliset kyvyt ovat useassa työtehtävässä tärkeitä ominaisuuksia ja vaikuttavat osaltaan henkilön osaamisen valjastamiseen yrityksen käyttöön. Sosiaalisten kykyjen mittaaminen ja dokumentointi on ongelmallista. Parhaiten niitä testataan työhaastattelutilanteessa ja työstä suoriutumista arvioitaessa, tällöin apuna voidaan käyttää esimerkiksi asiakastyytyväisyysmittauksia. (Ahonen 1998, 48–54, 87)

Henkilökunnan yksilöominaisuuksiin kuuluvat osaamisen, taitojen, tietojen ja valmiuden lisäksi myös henkilökunnan yleiset ominaisuudet, kuten ikä, sukupuoli, terveys ja työkyky. Näitä tietoja käsitellään niin, ettei kenenkään yksilönsuoja tule loukatuksi, eikä ketään voi yksilöidysti tunnistaa raporteista. Ikä- ja sukupuolijakaumaa koskevien tietojen avulla voidaan ennakoida lähestyvää kompetenssikatoa, esimerkiksi eläkkeelle siirtyvien työntekijöiden määrän myötä. Terveys ja työkyky liittyvät läheisesti toisiinsa. Terveystasoa voidaan kuvata sairauspoissaolojen ja työkyvyttömyyseläkkeiden määrillä sekä terveys-, työkyky- ja elämänlaatuindekseillä. Esimerkiksi sairauspoissaolot johtuvat sekä sellaisista seikoista, joihin yritys ei pysty vaikuttamaan, että seikoista, joihin yritys voi vaikuttaa. Yrityksen kannalta huomio kannattaa kiinnittää jälkimmäisiin. Näitä seikkoja ovat mm. työolot ja työviihtyvyys. Näitä ja yleisestikin terveyttä ja työkykyä käsitellään tarkemmin luvussa 4.3. (Ahonen 1998, 106–124; Eronen 1999, 18–19; Österberg 2005)

Organisaation osalta henkilöstökertomuksessa raportoidaan työyhteisöön liittyvistä tekijöistä: palkkauksesta, tuotekehittelystä, työn sisällöstä ja järjestelystä,

esimiestoiminnasta ja henkilösuhteista sekä organisaation ilmapiiristä ja kommunikaation toimivuudesta. Työyhteisö on enemmän kuin yrityksen yksilöiden summa. Se on kokonaisuus, joka joko edistää tai estää kunkin yksilön ominaisuuksien hyödyntämistä. Hyvin toimiva työyhteisö ei vain hyödynnä yksilön kykyjä, vaan myös kasvattaa ja kehittää niitä. Työyhteisöä ja sen jäseniä ei voida tarkastella täysin toisistaan irrallaan. Osa yksilöiden kyvyistä tulee esiin ainoastaan osana määrättyä työyhteisöä, esimerkiksi ongelmanratkaisukyky ja innovatiivisuus liittyvät yksilöiden tapaan toimia yhteisön jäsenenä. Yrityksen henkilöstön muodostamaa verkostoa voidaan kutsua sisäiseksi työyhteisöksi. Tämän verkoston toimintaa määrittelee yrityksen kulttuuri, joka koostuu johtamistavasta, arvoista ja kommunikaatiotavoista. Sisäisen työyhteisön toimintaa voidaan mitata erilaisin työilmapiiri- tai tyytyväisyyskyselyin, joissa kartoitetaan mm. yrityksen kommunikaatiota, innovatiivisuutta, esimiestoimintaa ja päämäärätietoisuutta sekä työntekijän kokemaa työn mielekkyyttä, suhteita työtovereihin ja tyytyväisyyttä palkkausjärjestelmiin. Näitä mittareita käsitellään lisää työkykyraportointia käsittelevässä luvussa 4.3. Myös henkilöstön määrällisen ja laadullisen ulottuvuuden välillä on keskinäisiä riippuvuuksia. Henkilöstövoimavarat ovat kolmen pääosatekijän, tuottavan työn, yksilötuottavuuden ja yhteisötuottavuuden, tulo. Mikäli joku näistä on alhainen, yrityksen voimavarat eivät ole tuottavia. (Ahonen 1998, 106–140; Koivuniemi2004, 64–67)

4.1.4 Henkilöstötilinpäätöksen mittarit

Henkilöstötilinpäätös voi sisältää tunnuslukuja, jotka ilmaisevat yrityksen henkilöstövoimavarojen määrän, laadun ja niiden kehityksen. Henkilöstötilinpäätöksen tunnusluvuilla eli mittareilla pyritään saamaan vertailupohjaa niin yrityksen sisällä ajallisesti kuin muiden samalla toimialalla toimivien yritysten välillä. Paitsi vertailtavuutta, tunnuslukujen kertomisella voidaan pyrkiä esittämään yrityksen sisäisen toiminnan sopivuutta liikeideaan ja toiminta-ajatukseen. Yrityksen tulosta arvioitaessa on keskeistä arvioida, onko kyseessä kestävä tuloskehitys, jolloin esimerkiksi tuloksen kasvu on oikeassa suhteessa tehtyihin uhrauksiin. Tulosta voidaan lyhyellä aikavälillä tehdä myös niin, että se heikentää koko yrityksen tulevaisuuden tuottokyvyn. Esimerkiksi silloin, kun yrityksen liikevaihto ja kate ovat kasvaneet samalla kun henkilöstöä on vähennetty ja

sen henkinen ja fyysinen terveydentila on huonontunut. Henkilöstötilinpäätös voi tuoda lisäinformaatiota siihen, millä panoksilla tuottavuus on saatu aikaiseksi, etenkin juuri tuottavuusmittareita tarkasteltaessa. Kestävän tuloskehityksen saavuttamiseksi onkin tavoiteltava tasapainoa tiettyjen kustannuslajien kesken. Tärkeitä mittareita ovat esimerkiksi rasittumiskulujen suhde voittoon, jolloin korkea arvo osoittaa tuloksen syntymisen pienillä rasittumiskuluilla, jotka mahdollistavat kapasiteetin noston tarvittaessa. Alhainen arvo taas ennakoii, että tämän päivän tulosta tehdään huomisen kustannuksella. Toinen tärkeä suhdeluku on henkilöstön kehittämiskulujen suhde voittoon. Tässä taas mitä suurempi arvo sitä parempi, koska kehittämiskuluja voidaan tarvittaessa vähentää ja näin välittömästi parantaa tulosta. Näitä mittareita seuraamalla pystytään varmistamaan, ettei tämän päivän tulos synny huomispäivän kustannuksella. (Ahonen 1998, 141–151)

Henkilöstölaskennan ongelmina pidetään henkilöstön arvon määrittämistä ja luotettavien standardien ja mittausmenetelmien puutetta. Ilman luotettavaa ja paikkansapitävää mittaristoa henkilöstöinformaatio ei tuo lisäarvoa tilinpäätökseen. On myös kritisoitu sitä, sopiiko paljon arvionvaraisia eriä sisältävä henkilöstötilinpäätös tarkkoja numeerisia arvoja sisältävän kirjanpitoon pohjaavan tilinpäätöksen yhteyteen. Erosen tutkimuksen (1999) mukaan henkilöstöä koskevan kustannusinformaation julkaiseminen on markkina-arvoa laskeva tekijä. Tämän nähdään viittaavan siihen, että *kustannusinformaatio tulkitaan menoeräksi, ei niinkään sijoitukseksi*. Näin myös silloin kun on kyse koulutusmenosta, jonka voisi kuvitella viestittävän panostusta tulevaisuuden tuottokykyyn. Vaikka henkilöstöllä siis on vaikutusta yrityksen arvonmuodostumiseen, henkilöstötiedon julkaisulla olisikin Erosen tutkimuksen mukaan arvoa laskeva vaikutus. Henkilöstömittareilla ja niiden julkistamisella ei siis näyttäisi olevan absoluuttista arvoa vaan mittareiden arvo on tapauskohtainen ja riippuu siitä, miten annettua informaatiota pystytään soveltamaan. Erosen mukaan henkilöstötilinpäätökset tulisi suunnata enemmän sisäisille kuin ulkoisille toimijoille. Tiedon hyödyntäminen johtamisessa olisi siis mittaamista tärkeämpää. Henkilöstötilinpäätös tulisi rakentaa aidosti yrityskohtaisista lähtökohdista apuvälineeksi henkilöstön osaamisen kehittämisessä ja osaamisinvestointien oikeassa kohdistamisessa. Henkilöstötilinpäätös ei siis ole itseisarvo vaan väline, jonka avulla saadaan henkilöstön kehittäminen järkipäätettyä niin, että se heijastuu yrityksen tuottavuuteen ja tulokseen. Henkilöstötilinpäätöksen voidaan myös nähdä osoittavan

johtamisen ja esimiestyön tason organisaatiossa. (Eronen 1999). Mitä heikompaa johtaminen on, sitä todennäköisempää on myös negatiivinen kehitys henkilöstötilinpäätöksen laadullisissa indikaattoreissa kuten työkyvyssä, osaamisessa, työilmapiirissä ja työtyytyväisyydessä (Koivuniemi 2004, 199)

4.2 Henkisen pääoman johtaminen

Intellectual Capital (IC) tarkoittaa yrityksen aineetonta varallisuutta, suomalaisissa kirjoituksissa se on käännetty esimerkiksi älypääomaksi, tietopääomaksi tai henkiseksi pääomaksi. Aineeton varallisuus on siis sitä, jota ei voi numeerisesti ja eksaktisti määrittää, kuten yrityksen aineellista pääomaa, koneita, laitteita, varastoa tai kassavarantoja. Intellectual Capital -termiä käytetään usein synonyyminä muille yrityksen aineetonta varallisuutta kuvaaville termeille Intangible Assets ja Intangibles. Sen katsotaan kattavan taseessa näkymättömän pääoman eli henkilöstöön, organisaatioon ja asiakkaisiin sisältyvän osaamisen. Ajatusmalli pohjautuu sekä ruotsalaisen Konrad-ryhmän työhön että tasapainotettuun tulokorttiin (Balanced Scorecard), jonka luojat ovat Robert S. Kaplan ja David P. Norton. Konrad-ryhmän tuloksista poikivat myöhemmin aineettoman pääoman seurantamalli, Intangible Assets Monitor, jonka kehitti Karl-Erik Sveiby ja asiantuntijayrityksen pääomarakennemalli, Skandia Intellectual Capital, jonka kehitti Leif Edvinsson. Kaikissa näissä malleissa korostetaan aineettomien mittareiden nostamista perinteisten aineellisten mittareiden rinnalle strategiseen suunnitteluun, ei niinkään kontrolloinnin vuoksi, vaan pikemminkin edesauttamaan keskustelua ja oppimista ja ohjaamaan toimintaa strategian mukaisesti. Asiat muuttuvat organisaatiossa näkyviksi kun niitä mitataan ja ne huomioidaan. Henkisen pääoman kolmijako: henkilöstö, organisaatio ja asiakkaat, voi eri malleissa poiketa toisistaan sen mukaan, onko jaon tarkoituksena määrittellä taseeseen kirjattava erä, vai onko kyse pikemminkin yleisistä aineettomista ilmiöistä. Erilaisen näkökulman henkisen pääoman johtamiseen tarjoaa amerikkalaisyrityksien asiantuntijoista kootun ryhmän laatima henkisen pääoman yleinen viitekehys, General Model of Intellectual Capital Management, jossa henkisen pääoman johtamista käsitellään matriisimallisen kuvion kautta, jossa vaakatasossa määritellään prosessit ja pystyakselilla henkisen pääoman hyväksikäytön edellytykset. *Henkisen pääoman johtamisella tarkoitetaan systemaattista toimintaa, joka sisältää*

aineetonta varallisuutta koskevan osaamisen ja tiedon luomisen, keräämisen, organisoimisen, levittämisen, vaikuttamisen ja hyödyntämisen (Bassi & Van Buren 2000, 360). Tämän määritelmän mukaisesti henkisen pääoman johtaminen sisältää laajasti kaiken yrityksen aineettomaan pääomaan kohdistuvan systemaattisen johtamisen, myös erilaiset laatujohtamistavat sekä oppivan organisaation ja osaamisen johtamisen opit. Osaamisen johtamisen (Knowledge Management) mallissa edellä mainittu kolmijako muuttuu siten, että siitä puuttuu asiakaspääoma omana osaluueenaan, asiakasosaaminen katsotaan kuuluvaksi henkilöstöpääomaan, ja omaksi pääomalajikseen on henkilöstöpääoman ja rakennepääoman rinnalle nostettu sosiaalinen pääoma. (Ahonen 1998, 44–47; Bassi & Van Buren 2000; Kaplan & Norton 2000, 2004, Sveiby 2000, 337) Koska henkinen pääoma eroaa ominaisuuksiltaan huomattavasti aineellisesta pääomasta, on syytä käsitellä muutaman sen arvon määrittämiseen ja mittaamiseen liittyviä asioita, ennen sen johtamiseen keskittyvien mallien tarkastelua.

4.2.1 Henkisen pääoman mittaaminen

Henkisen pääoman arvonmääritys ja henkiseen pääomaan liittyvä mittaaminen on ongelmallista pääoman aineettoman ja vaihtuvan muodon vuoksi, miten voidaan määrittellä aineellinen arvo aineettomalle? Osaamisen ja henkisen pääoman mittaaminen ja siihen liittyvien mittareiden, tunnuslukujen, luonti onkin koettu sekä vaikeaksi, ellei jopa mahdottomaksi, että samalla välttämättömäksi tehtäväksi. Henkinen pääoma realisoituu konkreettiseksi tuotoksi vasta kun kaikki sen osat, henkilöstön osaaminen, organisatoriset tekijät ja asiakkaat, saatetaan yhteen yrityksen strategian mukaisesti. Osaamista on verrattu luonnonvaroihin, esimerkiksi veteen, joka virtaa vapaana. Itse veden ominaisuuksia voidaan mitata, mutta koko virtaa ja sen ominaisuuksia on vaikea määrittää tai omistaa. Voidaan toki ohjata virran kulkua patoamalla, ja valjastaa sen voima käyttöön. Samalla tavalla tulisi ohjata henkisiä voimavaroja ja osaamista puuttuen sitä ympäröiviin tekijöihin, joiden avulla mahdollistetaan osaamisen valjastaminen. Pelkkä osaamisen virran omistaminen ei vielä tuota tulosta, mikäli sitä ei osata hyödyntää. Tarvitaan henkisen pääoman johtamista, kuitenkin on vaikea johtaa sellaista, mitä ei mitata. Organisaatioilla jää huomaamatta ja hyödyntämättä suuria määriä aineetonta pääomaa, joka tuhlaantuu käyttämättömänä tai suuntautuu väriin asioihin. Henkilöstön johtamista ja ohjaamista

voidaankin pitää yhtenä mittaamisen käyttötarkoituksena. Yrityksen tavoitteisiin pyritään ihmisten aikaansaannosten kautta. Tällöin johtaminen tapahtuu ihmisten kautta ja voidaan puhua henkilöstön johtamisesta. Henkilöstön johtamisella tarkoitetaan esimerkiksi ihmisten motivointia, sitouttamista, vuorovaikutusta, kommunikointia ja innostamista. Henkilöstön johtaminen voidaan nähdä myös prosessina, joka vaikuttaa yksilön tai ryhmän toimintaan pyrittäessä haluttuihin tavoitteisiin. Tällöin henkinen pääoma jaetaan osatekijöihin, joiden arvontuottamiskykyä ja siihen liittyviä prosesseja pyritään tunnistamaan mittariston lumista varten. Mittariston luominen lähtee strategisista tavoitteista ja niiden tukemisesta. Huonosti suunnitellut mittarit saattavat ohjata toimintaa väärään suuntaan ja johtaa epätarkoituksenmukaiseen käytökseen. Hyvä mittaristo ohjaa tekemään oikeita asioita, motivoi, korostaa mitattavan asian arvoa, selkiinnyttää tavoitteita, aiheuttaa kilpailua ja kilvoittelua ja luo edellytykset palkitsemiselle. (Järvenpää 2004; Swanstrom 2000, 313–315; Ukko ym. 2007, 12)

Mittaristoa luodessa on huomioitava kenelle ja mihin käyttöön informaatio on suunnattu. Yrityksen sisäisillä markkinoilla tarvitaan erilaista tietoa kuin yrityksen ulkoisilla markkinoilla ja siten yrityksen ulkoiseen viestintään tarkoitetuille mittareille asetetaan erilaisia vaatimuksia kuin yrityksen sisäisen laskentatoimen mittareille. Jos mittareiden on tarkoitus toimia eri yritysten välisen vertailun apuna, niille on luotava tarkat yhteiset määrittelyt, jotta ne ovat vertailukelpoisia keskenään. Vertailtavuuden edellytyksenä ovat yhtäläiset laskentatavat ja mittareiden määrittelyt. Laskentakaavat ja määrittelyt on myös löydettävä esitettyjen taulukoiden liitetiedoista, ilman määrittelyjä mittareiden informaatioarvo on vähäinen. Sisäisen laskennan avuksi tarkoitetuissa mittareissakin vaaditaan johdonmukaisuutta laskennassa, jotta eri vuosien tulokset ovat vertailukelpoisia keskenään. Sisäisillä toimijoilla on pääsy tietoon, jota ei kerrota yrityksen ulkopuolelle, tällöin mitattavia ominaisuuksiakin on enemmän ja mittarit voidaan luoda juuri tietyn yrityksen tarpeisiin sopiviksi. Ulkoiseen viestintään liittyvät mittarit ovat yleensä yleisluontoisempia. Mittareiden laatuvaatimukset muuttuvat myös organisaatiotason mukaan. Tutkimusten mukaan edelleen yleisimmin käytetään taloudellisia mittareita, mutta niiden rinnalla on yhä enemmän myös tuotannon tehokkuutta sekä tuottavuutta ja laatua mittaavia mittareita. Jos asiaa tarkastellaan yrityksen organisaatorakenteen valossa, voidaan todeta, että mentäessä alemmille tasoille organisaatiossa ei-taloudellisten mittareiden osuus

suhteessa taloudellisiin mittareihin kasvaa. Mittaaminen ulottuu yritystasolta tiimi- ja yksilötasolle asti, myös mittareiden käyttäjäryhmä on laajentunut johdosta henkilöstöön. Paitsi mittareiden valintaan, kohderyhmällä on merkitystä myös mittareilta vaadittuun tarkkuuteen. Yrityksen operatiivisen johdon avuksi saattaa riittää tieto kehityksen suunnasta, kun taas markkinoille laskettavan tiedon on oltava tarkkaa. Osaamiseen ja muuhun henkiseen pääomaan liittyvät mittarit ja mittaristot on myös alistettava ajan myötä uudelleenarvioinnille, eli on tarkistettava niiden sopivuus muuttuneisiin olosuhteisiin, ympäristöön tai tietämykseen. Yleisesti hyvillä mittareilla asetetut vaatimukset, olennaisuus, luotettavuus ja kattavuus, tulisi pyrkiä täyttämään myös aineettoman omaisuuden mittareita luotaessa. Mittarin tulisi siis mitata sitä mitä on tarkoituskin, olla mahdollisimman luotettava mittauksessaan ja kattaa havainnoitava alue riittävästi. Kuitenkin kun mitataan aineetonta omaisuutta, on alistuttava siihen tosiasiaan, että mittaustulos on aina jossain määrin epätarkka. *Henkisen pääoman mittaamisen tavoite sisäisessä laskentatoimessa on, eksaktin arvon määrittämisen sijasta, arvon luominen, eli paljastaa yrityksen osaamisen ydin ja edesauttaa sen hyväksikäytön prosesseja.* (Bassi & Van Buren 2000, 355–373; Swanstrom 2000, 313–315; Ukko ym. 2007, 4, 12)

Yrityksen käyttämät mittarit voidaan jakaa luonteensa mukaisesti syy- ja seurausmittareihin. Perinteiset talouden mittarit, esimerkiksi liikevaihto, liikevoitto, omavaraisuusaste ja oman pääoman tuotto, ovat seurausmittareita. Ne ovat seurausta yrityksen edellisen tilikauden toiminnasta ja kohdistuvat siis historiaan. Seurausmittareista henkilöstöä koskee esimerkiksi työntekijöiden tuottavuus. Se on tulosmittari, joka paljastaa, miten hyvin työntekijän taidot, innovaatiot ja osaaminen on kyetty valjastamaan yrityksen käyttöön sisäisten prosessien ja tyytyväisten asiakkaiden kautta. Yksinkertaisimmillaan tuottavuutta mitataan tuotto per työntekijä. Tämä mittari on kuitenkin yksinkertaisuudessaan rajallinen. Mittarin arvoa voidaan manipuloida lyhyellä aikavälillä paremmaksi pitkän aikavälin kustannuksella. Tällöin esimerkiksi myyntiä lisätään voimakkaasti lisäämättä henkilökuntaa tai henkilökuntaa vähennetään kun myynti pidetään samana. Tämä voi kostautua pidemmällä aikavälillä uupuneena ja tyytymättömänä henkilökuntana ja sitä kautta tulevaisuuden tuottojen laskuna. Parempina mittareina tuottavuudelle pidetäänkin ns. lisäarvomittareita, jotka mittaavat työntekijän tuoman lisäarvon, esimerkiksi tuotto suhteutettuna palkkakustannuksiin. Yritysten tulisi kuitenkin kehittää kaikkia toimintansa kannalta

oleellisia asioita, jotka lopputuloksena muodostavat yrityksen tuloksen. Turvatakseen toimintaedellytykset ja jatkuvuuden, on seurattava myös niin sanottuja syytekijöitä. Mittareita, joilla yrityksen toiminnan kannalta oleellisia asioita mitataan, voidaan kutsua syymittareiksi. Ne kertovat miten toiminnan eri osa-alueilla on onnistuttu suhteessa niille asetettuihin tavoitteisiin. Henkisen pääoman mittarit kuuluvat syymittareihin. Esimerkkejä syymittareista ovat: asiakastyytyväisyys, asiakasuskollisuus, työtyytyväisyys, henkilöstön osaaminen ja prosessien tehokkuus. Nämä ovat yleensä edellytyksenä myönteiselle kehittymiselle seurausmittareissa. Lisäksi syymittareista voidaan vielä löytää ydinmittareita, jotka varmistavat onnistumisen muissa syymittareissa. Esimerkiksi työntekijöiden työtyytyväisyys on ensiarvoisen tärkeää onnistumiselle niin asiakastyytyväisyydessä kuin tuottavuudessakin. Työntekijän tyytyväisyys edistää työntekijän tuottavuutta ja palveluhalukkuutta sekä parantaa työn laatua. Tutkimuksissa on todettu positiivinen korrelaatio työntekijän tyytyväisyyden ja asiakkaiden tyytyväisyyden välillä. Työntekijöiden työtyytyväisyyttä voidaan mitata esimerkiksi kyselylomakkein tai kehityskeskustelun yhteydessä. Silloin voidaan käsitellä mm. seuraavia tekijöitä: päätöksentekoon vaikuttaminen, palautteen saaminen hyvin tehdystä työstä, työtehtävän kannalta riittävä informointi, kannustus aloitteiden ja parannusten tekoon, henkilöstöjärjestelmän toimivuus ja tuki sekä tyytyväisyys yritykseen yleisesti. (Kaplan & Norton 2004, 299; 2000, 317–336; Ukko ym. 2007, 12–16)

Mittaamiseen liittyy olennaisesti myös palkitsemisjärjestelmä, joka välittää viestiä, minkälaista toimintaa organisaatiossa arvostetaan ja selventää strategisia päämääriä henkilöstölle, eli joka ohjaa toimintaa toivottuun suuntaan. Palkitseminen siis selkeyttää tavoitteita ja lisää tiedonkulkua. Palkitseminen voidaan nähdä laajasti, silloin siihen sisältyy paljon muutakin kuin taloudellinen palkitseminen. Henkilöstöjohtamisessa on tunnettava henkilöstön toiveet ja tarpeet, jotta palkitsemisjärjestelmä voidaan luoda kannustavaksi. Laajasti ymmärretyn palkitsemisen kokonaisuus voidaan esittää nelikenttänä Kuvion 7 mukaisesti. Siinä rahallinen palkitseminen on vain yksi osa palkitsemisen kenttää. Työ ja tapa toimia voidaan nähdä ensiarvoisen tärkeänä, huonosti organisoitua työtä ja huonoa esimiestä on vaikea korvata muilla palkitsemiskeinoilla. Kasvun ja kehittymisen tarve on usealle työntekijälle hyvin merkityksenkäs työpaikkaa valitessa. Henkilöstöedut voidaan myös nähdä palkitsemisena, vaikkakin ne olisivat lähes samat kaikille

työntekijöille. Niillä on kuitenkin tärkeä osa siinä, miten palkitsevaksi yksilö työnsä tuntee. Niihin panostaminen voidaan nähdä investointina henkiseen pääomaan. (Ukko, Karhu, Pekkola, Rantanen & Tenhunen 2007, 20, 43–51)

<p>1. Työ ja tapa toimia - Luottamuksen, turvallisuuden ja arvostuksen tunne</p>	<p>2. Kasvu ja kehittyminen - Mahdollisuus rikastaa omaa tehtäväkenttää - Pitää oma osaaminen ajan tasalla</p>
<p>3. Henkilöstöedut - Joustavat työajat - Tarkoituksenmukaiset työvälineet ja olosuhteet - Välitetään työntekijöistä ihmisenä</p>	<p>4. Rahallinen palkitseminen - Peruspalkka, tulospalkkio, voittopalkkio, aloitepalkkio, optiot - Konkreettinen vastine työpanoksesta</p>

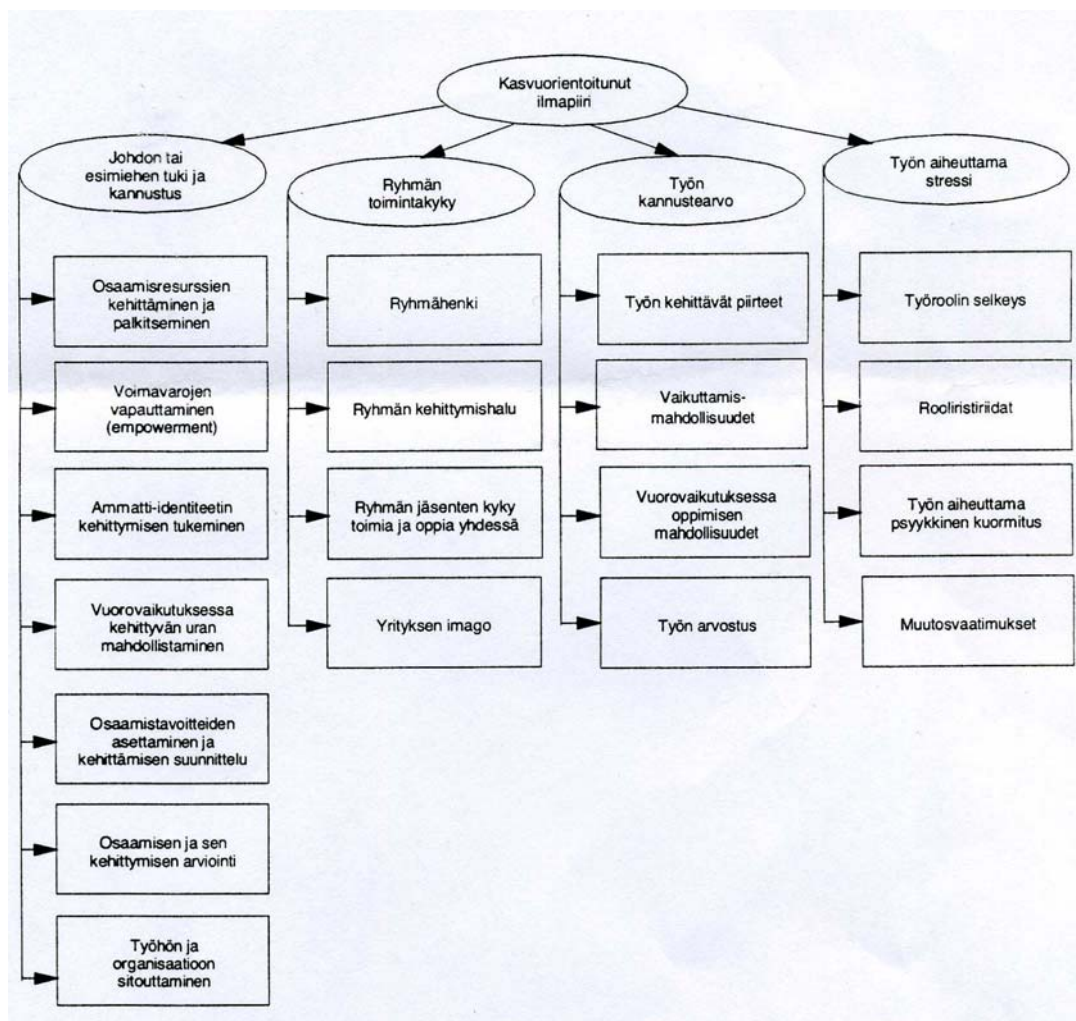
Kuvio 7: Palkitsemisen nelikenttä Hakonen ym. mukaan (Ukko ym. 2007, 45)

Edellä mainittu tapa jaotella myös työ ja tapa toimia, henkilöstöedut sekä kasvun ja kehittymisen kentät palkitsemiseen kuuluvina lähenee ajattelutapaa työntekijöistä investoijina. Tämän ajattelutavan mukaan tulisi unohtaa työntekijöiden näkeminen yrityksen varallisuutena ja sitä vastoin nähdä yrityksen työntekijät investoijina, jotka investoivat yrityksen käyttöön omistamansa henkisen pääoman, osaamisen, henkilökohtaisen energian ja ajan, vaatien sille riittävää tuottoa. Tällöin yrityksen ja työntekijän suhde ei perustuisi omistajuuteen tai lojaaliuteen, vaan molemminpuoliseen hyötymiseen. (Davenport 1999, 7-8)

4.2.2 Osaamisen johtamisen malli

Henkisen pääoman ja siihen liittyvän henkilöstöpääoman hankkiminen on prosessi, jolla on taloudellista merkitystä, ja se on aina myös investointi. Tämän investoinnin tuottavuuden lisääntyminen organisaatiossa vaatii oikeanlaiset olosuhteet ja kasvun mahdollistavan ilmapiirin. Muutokset yhteiskunnassa, kilpailuympäristössä ja organisaatioiden sisällä edellyttävät jatkuvaa tietojen ja taitojen uudistamista. Osaamisen lisääntyminen organisaatiossa vaikuttaa henkisen pääoman määrään ja laatuun. Ammatillinen kehittyminen ja yksilön tasolla tapahtuva henkisen pääoman lisääntyminen ovat riippuvaisia henkilökohtaisista kasvuedellytyksistä, jotka

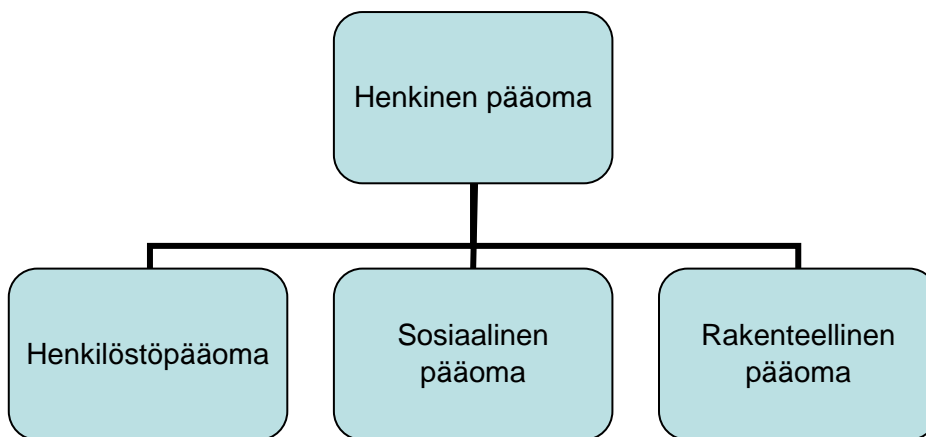
muodostuvat kasvuorientoituneen ilmapiirin avulla. Kasvuorientoitunut ilmapiiri koostuu Kuvion 8 mukaisesti johdon tai esimiehen tuen ja kannustuksen, ryhmän toimintakyvyn, työn kannustearvon ja työn aiheuttaman stressin yhteisvaikutuksesta. Nämä tekijät voidaan vielä jakaa osatekijöihin, joiden avulla kasvuorientoitunut ilmapiiri voidaan saavuttaa. (Ahonen 1998, 52–56; Bassi & Van Buren 2000, 355–360; Koivuniemi 2004, 56–63)



Kuvio 8: Kasvuorientoituneen ilmapiirin osatekijät Ruohotien mukaan (Koivuniemi 2004, 60)

Tieto on nykyään keskeisimpiä organisaation lisäarvoa tuottavia tekijöitä. Tosin tieto, laajemmin osaaminen, on aina ollut yritysten voimavara ja toiminnan ydin, mutta nykyään sen merkitys yritysten toiminnassa on korostunut. Se on kuitenkin organisaation näkymätöntä omaisuutta, ja siksi sen mittaaminen ja arvottaminen on ongelmallista. Pelkkä tieto ilman sen hyödyntämisen taitoa jää pelkälle informaation asteelle, siksi onkin relevantimpaa puhua osaamisen, kuin tiedon, johtamisesta.

Osaamisen johtamisella pyritään kuvaamaan, kuinka tiedon hallinnan järjestelmä toimii, mitkä ovat toiminnan esteitä ja kuinka järjestelmää voisi parantaa. Osaaminen sisältyy henkisen pääoman käsitteeseen. Henkistä pääomaa analysoidaan useimmiten sen osa-alueiden kautta. Osaamisen johtamisen mallin (Knowledge Management) mukaan henkisen pääoman kolme osa-aluetta ovat: henkilöstöpääoma, rakennepääoma ja sosiaalinen pääoma, jotka on kuvattu Kuviossa 9. Henkilöstöpääoma sisältää yksittäisten työntekijöiden tiedot, taidot ja kokemukset. Tiedot ovat joko konkreettiseen osaamiseen liittyvää, tai hiljaisen, piilevän, tiedon kaltaista osaamista. Rakenteellinen pääoma on se, joka jää yrityksiin kun työntekijät lähtevät vapaalle. Se siis sisältyy yritysten tietojärjestelmiin ja työprosesseihin sekä kattaa myös patentit, tuotemerkit ja muun niiden kaltaisen aineettoman omaisuuden. Sosiaalinen pääoma on ehkä vaikein näistä tunnistaa. Se sisältää työyhteisön taidon toimia yhteistyössä ja jakaa osaamistaan. Se on riippuvainen yritys- ja johtamiskulttuurista sekä yrityksen henkilökunnan välisestä luottamuksesta. (Seeman, De Long, Stucky & Gutherie 2000, 85–98)



Kuvio 9: Henkisen pääoman kolme osa-aluetta (mukaillen Seeman ym. 2000, 87)

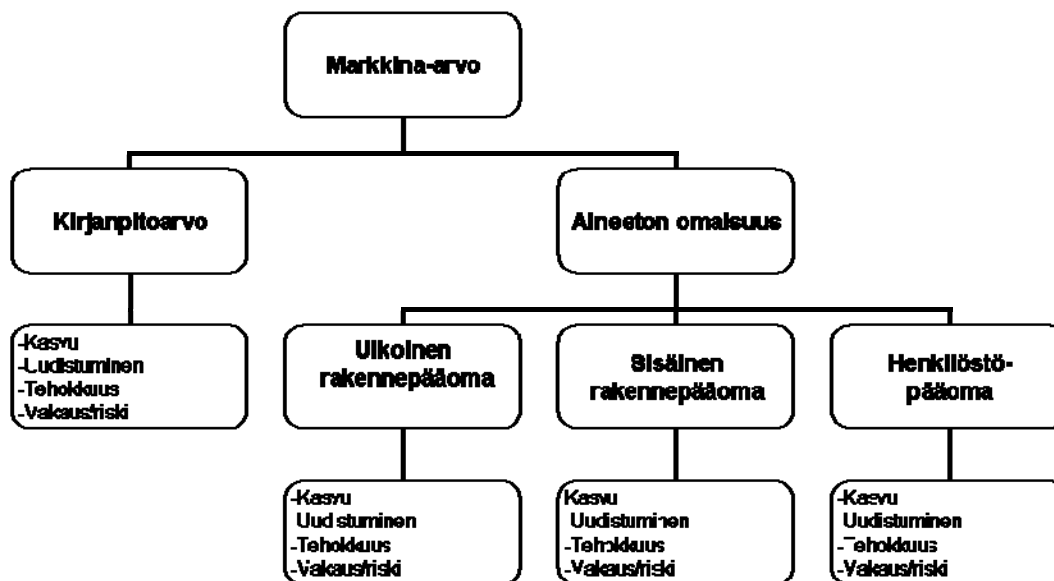
Osaamisen johtaminen keskittyy edellä mainittujen henkisen pääoman osien välisten prosessien, rakenteiden ja työkalujen kehittämiseen, tarkoituksena lisätä, parantaa ja jakaa näihin rakenteisiin sisältyvää tietoa. Tuloksena syntyy oppiva organisaatio, jossa yksilöiden tieto kumuloituu ja kertaantuu organisaation yhteiseksi osaamiseksi. Jotta tämä pääsisi tapahtumaan, on varmistettava tiettyjen organisaation oppimista edistävien tekijöiden toimivuus. Ensinnäkin tärkeää on se, että osaaminen on

strategian mukaista, johdettua ja suunniteltu vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin. Lisäksi organisaatioissa tarvitaan osaamisen johtamiseen keskittyneitä tukihenkilöitä, ja organisaatorakenteeseen on luotava osaamisen hyödyntämisen ja jakamisen prosesseja. Organisaation fyysisten tilojen on mahdollistettava oppiminen, ja organisaatioissa on oltava välineitä oppimisen tueksi, esimerkiksi oikeanlaiset tietojärjestelmät. Myös talousosaston tukea tarvitaan, on luotava mittareita tukemaan oppimista. Myös psyykkisten tukijärjestelmien on oltava kunnossa. Työntekijöillä on oltava mahdollisuus käyttää osaamistaan, tähän vaaditaan oman elämän hallintaa, työntekijöiden välisten suhteiden toimivuutta ja kannustava esimies. Myös organisaatiokulttuurin on oltava osaamista tukeva. Lopuksi työntekijän täytyy olla motivoitunut käyttämään osaamistaan organisaation hyväksi. Olennaista henkisen pääoman kasvattamisessa on se, että kaikki kolme osa-aluetta, henkilöstö-, rakenne- ja sosiaalinen pääoma, ovat riippuvaisia toisistaan ja vaikuttavat toistensa arvoon yrityksessä. Siksi näihin kohdistuvien investointien pitäisi aina olla tarkkaan harkittuja ja osaamisen johtamisen projektien tulisi olla yrityksen strategian kannalta relevantteja ja tarkasti johdettuja. Investointien keskittämistä vain yhteen osa-alueeseen, esimerkiksi tietotekniikkaan, pitäisi välttää. Joskus osaamisen johtaminen ymmärretäänkin aivan liian suppeasti vain tietojohdamisena, pelkkänä rakennepääomaan kuuluvien tietojärjestelmien kehittämisenä. (Ives, Torrey & Gordon 2000, 99–129; Seeman ym. 2000, 85–98)

4.2.3 Aineettoman pääoman seurantamalli

Karl-Erik Sveiby kehitti, Konrad-työryhmän tulosten pohjalta, osaamispääomavalttaisten yritysten käyttöön aineettoman pääoman seurantamallin, Intangible Assets Monitor, jonka avulla pyritään osaamisen johtamiseen ja aineettoman pääoman hyödyntämiseen organisaatioissa. Mallin rakenne selviää Kuvioista 10. Tässä mallissa markkina-arvo muodostuu kirjanpitoarvon, eli aineellisen pääoman, ja aineettoman pääoman summana. Aineeton pääoma jakaantuu ulkoiseen ja sisäiseen rakenteelliseen pääomaan sekä henkilöstöpääomaan, eli työntekijöiden kyvykkyyteen. Ulkoisiin rakenteisiin kuuluvat yrityksen yhteistyökumppanit ja asiakassuhteet, imago ja tuotemerkit. Näiden arvo muodostuu pääasiallisesti esimerkiksi siinä, kuinka hyvin yritys pystyy täyttämään asiakkaiden toiveet. Ulkoisten rakenteiden arvo siis muuttuu ajan kanssa ja useimmiten niitä ei voida

varsinaisesti omistaa. Sisäiset rakenteet koostuvat patenteista, konsepteista sekä tietojärjestelmistä. Nämä syntyvät organisaatiossa ja ovat useimmiten organisaation laillisessa omistuksessa, joskus ne voidaan hankkia muualta, mm. ulkoistamalla yrityksen toimintoja, esimerkiksi tietojärjestelmät ja niiden hallinta. Myös yrityskulttuuri kuuluu sisäisiin rakenteisiin. Henkilöstöpääoma, kyvykkyys, syntyy ihmisissä. Se koostuu taidoista, tiedoista, koulutuksesta, kokemuksesta, arvoista ja sosiaalisista kyvyistä. Ulkoisen rakenne pääoman, sisäisen rakenne pääoman ja henkilöstöpääoman muodostumista voidaan kuvata kasvun, uudistumisen, tehokkuuden ja vakauden/riskin mittareilla eli indikaattoreilla.



Kuvio 10: Aineettoman pääoman seurantamalli (mukaillen Sveiby 2000, 343)

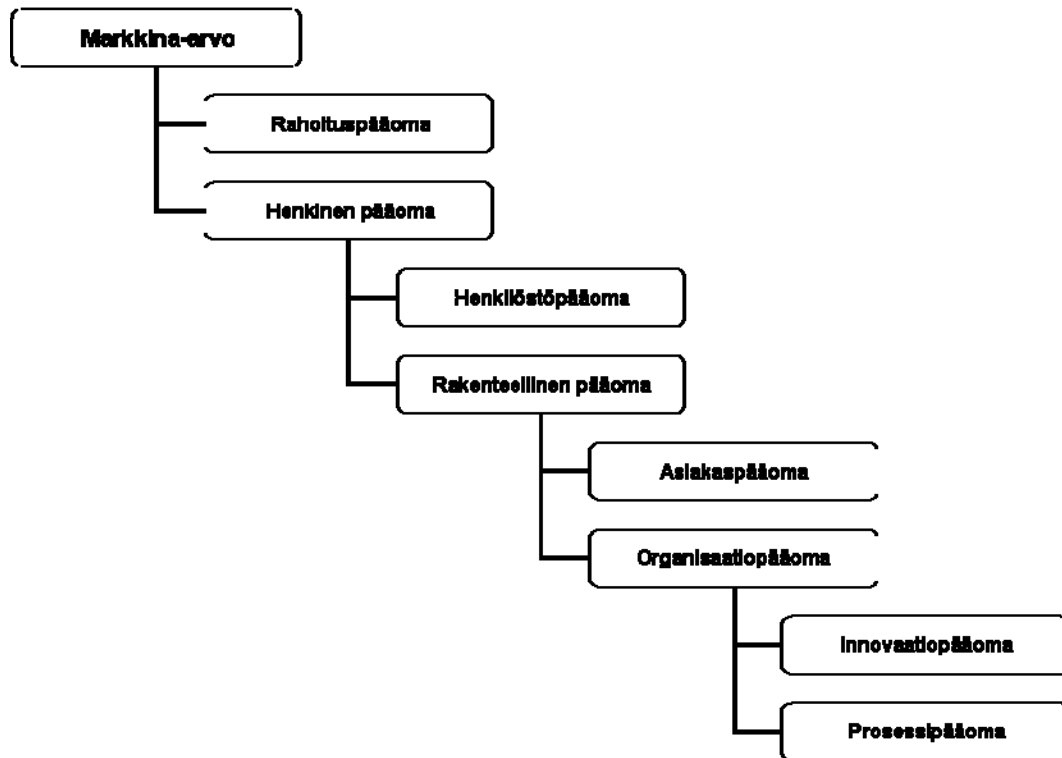
Mittarit laaditaan kunkin pääomalajin, ulkoisen rakenne pääoman, sisäisen rakenne pääoman ja henkilöstöpääoman, osalta erikseen. Kullekin pääomalajille laaditaan kasvun, uudistumisen, tehokkuuden ja vakauden / riskin mittareita. Kasvun mittarit ovat määrällisiä muutosmittareita. Näitä voivat olla eri pääomalajeille, ulkoiselle, sisäiselle ja henkilöstöpääomalle, edellä mainitussa järjestyksessä, esimerkiksi asiakaskannattavuuden kasvu, sijoitukset informaatioteknologiaan ja asiantuntijoiden lukumäärän muutos. Uudistumisen mittareilla kuvataan tapahtunutta kehitystä, esimerkiksi uusien yhteistyökumppaneiden määrää, tietojärjestelmien uudistamista ja henkilökunnan koulutusmäärärahojen määrää. Tehokkuuden mittarit kertovat lisäarvon tuottamisesta, esimerkiksi asiakastyytyväisyys, hallinnon tehokkuus tai tuotetut palvelut per tiimi. Vakauden/riskin mittareilla kuvataan sisäisten tai

ulkoisten markkinoiden vakautta tai riskiä, esimerkiksi asiakasuskollisuutta, organisaation ikää tai henkilökunnan pysyvyyttä. (Sveiby 2000, 337–353)

4.2.4 Asiantuntijayrityksen pääomarakenne

Käsitteen Intellectual Capital on varsinaisesti lanseerannut ruotsalainen vakuutus konserni Scandia julkaistessaan ensimmäisen IC-raportin vuonna 1994, raportin mallin loi Leif Edvinsson. Tämäkin malli pohjautuu, kuten Intangible Assets Monitor, Konrad-ryhmän työlle. Mallissa asiantuntijayrityksen markkina-arvon katsotaan syntyvän rahoituspääoman ja henkisen pääoman, Intellectual Capital, kautta. Rinnakkain raportoidaan sekä taloudellisia tunnuslukuja että henkisen ja rakenteellisen pääoman indikaattoreita. Henkinen pääoma on riippuvainen muista pääomalajeista. Skandia-konsernin kuvaus henkisen pääoman muodostumisesta asiantuntijayrityksessä on esitetty Kuviossa 11, siinä markkina-arvo syntyy henkisestä pääomasta ja rahoituspääomasta. Henkinen pääoma jakaantuu edelleen henkilöstöpääomaksi ja rakenteelliseksi pääomaksi. Rakenteellisen pääoman muodostavat ne välittömästi yksilöstä riippumattomat rakenteet, joita yritys hallitsee: asiakasverkosto, tuotantoprosessi, tekijänoikeudet, tietokannat, manuaalit, tuotemerkit, organisaatorakenteen ja muut aineettoman varallisuuden osa-alueet, jotka jäävät yritykseen kun henkinen pääoman, eli henkilöstö, poistuu paikalta. Henkilöstöpääoma sisältää työntekijöiden osaamisen Ratkaiseva ero henkisen ja rakenteellisen pääoman välillä on se, että yritys voi katsoa omistavansa jälkimmäisen, muttei edellistä. Tämä seikka on nähty myös yritysten keinona suojata osaamistaan: mitä enemmän yrityksellä on yrityssidonnaisia rakenteellisia ratkaisuja, esimerkiksi räätälöity tietojärjestelmä, sitä enemmän osaamista jää yritykseen, vaikka henkilöstö vaihtuisi. Tämä lähestymistapa siis suojaa osaamista sitomalla sitä organisaation rakenteisiin. Toinen tapa vähentää osaamisen poistumisen riskiä on investoida henkilöstön viihtyvyyttä ja lojaalisuutta lisääviin tekijöihin, kuten japanilaisissa yrityksissä on perinteisesti tehty. Inhimillisen pääoman kautta saatavaa lisäarvoa tulee organisaatiossa tukea edistämällä yhteisöllisiä oppimisen taitoja. Niiden kautta kyvykkyys muuttuu pääomaksi, organisaation yhteiseksi osaamiseksi. Henkilöstöpääomalle on luonteenomaista, että kaikki työntekijät, vaikka olisivat kuinka lahjakkaita ja älykkäitä, eivät tuota lisäarvoa organisaatiolle. Rakenteellisen pääoman kautta voidaan paitsi sitoa osaamista yrityksen rakenteisiin, myös nopeuttaa

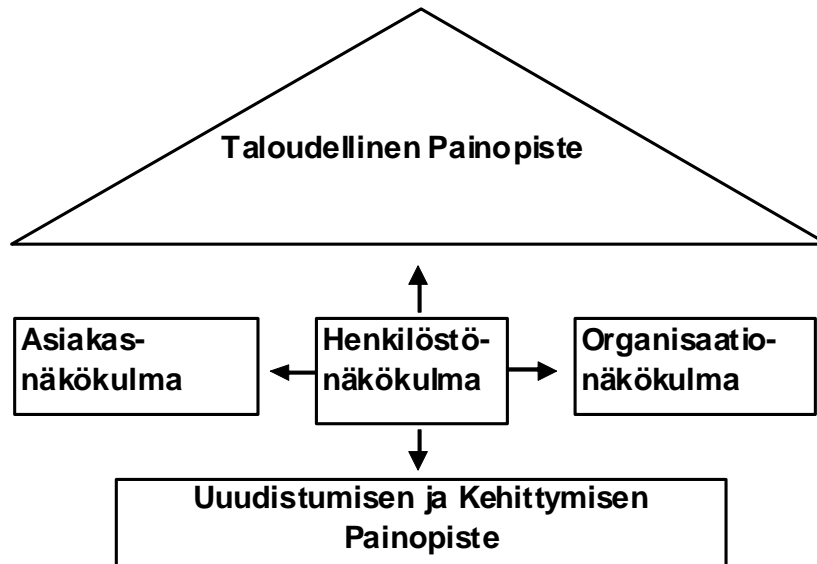
tiedonkulkua ja parantaa henkilöstöpääoman hyödyntämistä yrityksissä. Rakenteellinen pääoma voidaan jakaa edelleen organisaatiopääomaksi ja asiakaspääomaksi. Yrityksen markkina-arvo määritellään mallissa rahoituspääoman ja henkisen pääoman summaksi. Kuitenkin henkisen pääoman osat, henkilöstöpääoma, organisaatiopääoma ja asiakaspääoma, ovat hyvin vaikeasti mitattavissa ja lisäksi osien keskinäinen vuorovaikutus on huomattavan monimutkaista, jolloin konkreettinen arvonnääritys jää toteutumatta. Tätä mallia onkin kritisoitu siitä, että mallissa markkina-arvo otetaan annettuna, rahoituspääoma taas syntyy valittujen kirjanpitoratkaisujen tuloksena ja henkinen pääoma on vain niiden väliin jäävä jäännöserä. (Ahonen 1998, 44–47; Eronen 1999; Koivuniemi 2004, 56–63)



Kuvio 11: Asiantuntijaorganisaation henkisen pääoman muodostuminen (mukaillen Ahonen 1998, 46)

Scandia Navigator – mallissa, ks. Kuvio 12, alkuperäistä IC-mallia on korjattu nostamalla henkisen ja rakenteellisen pääoman rinnalle omana osa-alueenaan asiakaspääoma. Navigator-mallissa käytetään seurattavista osa-alueista varallisuuden tai pääoman sijasta termiä painopiste. Taloudellinen painopiste painottuu menneisyyteen ja kertoo tosiasiat yrityksen tulokunnosta. Henkisen pääoman muodostumisen kolme osa-alueetta, asiakkaat, henkilöstö ja organisaatio, kertovat

yrityksen nykytilasta. Uudistumisen ja kehittymisen panopiste painottuu tulevaisuuteen varmistuen, että yrityksen osaaminen ja osaamisen kehittyminen on samassa linjassa tavoitteiden ja tarpeiden kanssa. (Ahonen 1998, 44–47; Eronen 1999)



Kuvio 12: Skandia Navigator -malli (Eronen 1998, 26)

4.2.5 Tasapainotettu tuloskortti

Tasapainotettu tuloskortti, Balanced Scorecard (BSC), on viime vuosien tunnetuin strategisen johtamisen työkalu. Sen avulla on tarkoitus mitata liikkeenjohdon perinteisten taloudellisten mittareiden lisäksi tavoitteita myös muista näkökulmista. Kaplan ja Norton kehittivät 1996 Balanced Scorecard -järjestelmän nimenomaan strategisen liikkeenjohdon välineeksi, koska perinteinen tilinpäätösinformaatio ei mahdollista tasapainoisen kuvan saamista yrityksen toiminnasta. Järjestelmällä pyritään liittämään yrityksen pitkän aikavälin strategiset päämäärät lyhyen aikavälin operatiiviseen toimintaan. Kirjansa, *Strategiakartat* (2004), esipuheessa Kaplan ja Norton kertovat tasapainotetun tuloskortin syntyneen koska taloudellisiin mittareihin perustuvan raportoinnin avulla ei ollut mahdollista mitata ja ohjata organisaation aineettoman pääoman kehittämisestä syntyvää arvoa. Johtajien ja työntekijöiden huomio kiinnittyy sellaisiin asioihin, joita mitataan, eivätkä he pysty johtamaan asioita, joita ei voi mitata. Siksi keskitytään liiaksi lyhyen tähtäimen tuloksiin eikä investoida riittävästi aineettomaan pääomaan, joka muodostaa pohjan menestymiselle

myös pitkällä tähtäimellä tulevaisuudessa. Ilman kehittynyttä tulosten seurantajärjestelmää aineetonta pääomaa ei kehitetä ja hyödynnetä riittävän tehokkaasti ja siten hukataan monia mahdollisuuksia lisäarvon tuottamiseen.

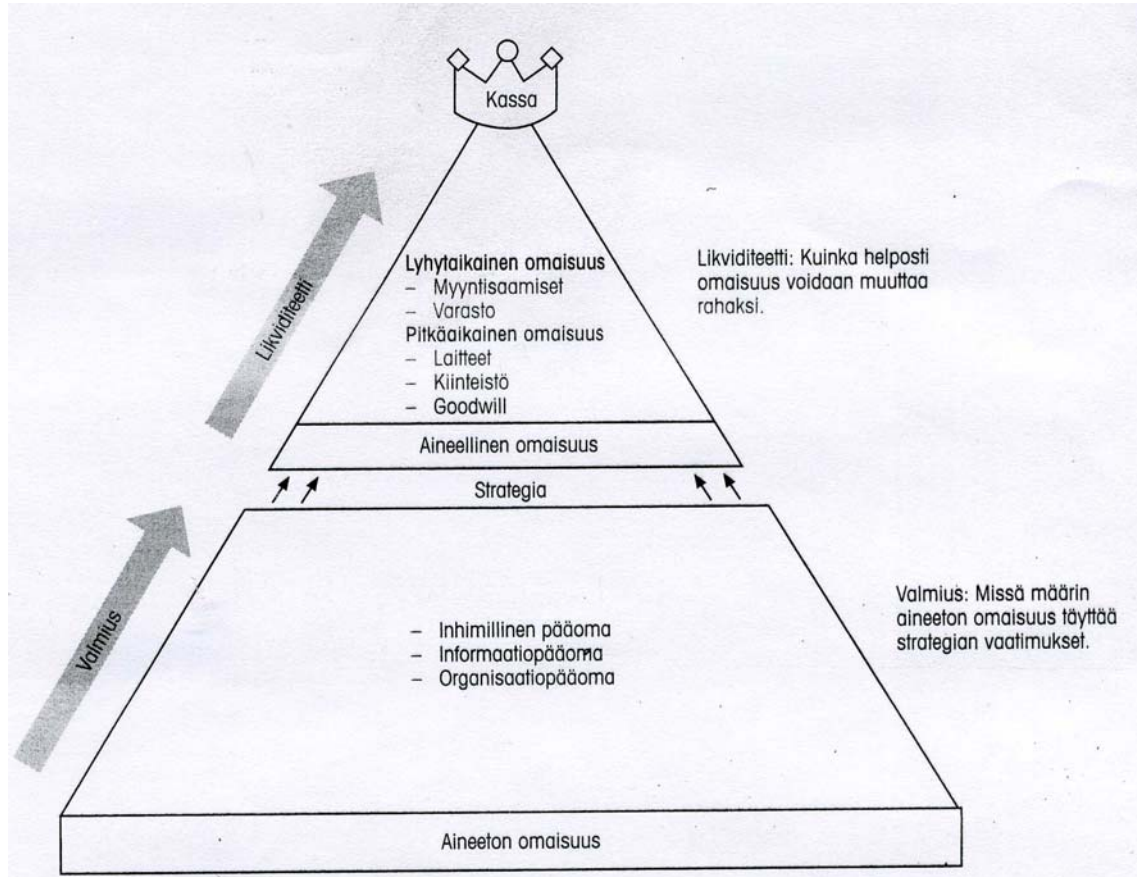
Tasapainotettu tuloskortti (BSC) koostuu neljästä näkökulmasta: taloudellinen näkökulma, asiakasnäkökulma, sisäisen liiketoiminnan näkökulma sekä oppimis- ja kasvunäkökulmasta. Taloudellinen näkökulma ilmaisee organisaation menestymisen, kuvaten strategian aineelliset tulokset perinteisin taloudellisin käsittein. Asiakasnäkökulma taas on keskeinen tekijä, kun halutaan parantaa taloudellista tulosta. Asiakasnäkökulmassa määritetään asiakassegmentille suunnattu arvolupaus, eli se, miten aineeton pääoma tuottaa arvoa asiakkaille. Organisaation strategia kuvaa sitä, kuinka organisaatio aikoo luoda kestäväää pääoman kasvua osakkeenomistajille. Sekä taloudellinen että asiakasnäkökulma kuvaavat ne tavoitteet, joihin strategialla pyritään. Sisäisten prosessien näkökulmasta määritellään ne prosessit, joiden uskotaan eniten vaikuttavan strategiaan. Niiden toimivuus takaa arvolupauksen välittämisen asiakkaille. Oppimisen ja kasvun näkökulma kuvaa sitä, kuinka ihmiset työtehtävineen, teknologia järjestelmineen ja organisaation ilmapiiri voivat yhdessä toimia strategian tukemiseksi. Oppimisen ja kasvun näkökulman avulla tuotetaan arvoa sisäisissä prosesseissa ja sitä kautta onnistutaan myös asiakasnäkökulman arvolupauksen ja taloudellisen näkökulman tavoitteiden saavuttamisessa. Kaikkiin neljään näkökulmaan liitetään mittareita, joilla verrataan yrityksen tavoitteita toteutuneisiin saavutuksiin kullakin alueella. Kunkin osa-alueen mittarit pyrkivät ohjaamaan toimintaa yrityksen vision ja strategian suuntaisesti niin, että yrityksen tulos paranee. BSC suuntautuu etenkin yrityksen sisäisille toimijoille ja toimii välittömänä toiminnan ohjaajana. Yrityksen johtoryhmä voi tarkistella strategisia mittareita neljän eri näkökulman tulosmittareiden sijasta myös syy ja seuraus -suhteiden sarjana. Tähän työhön on kehitetty myös visuaalinen malli, strategiakartta. (Ahonen 1998, 28–32; Kaplan & Norton 2004, 11–36; Österberg 2005)

Henkilöstövoimavarojen tutkimisen osalta olennaisin on tasapainotetun mittariston neljäs näkökulma, oppiminen ja kasvu, joka kuvaa aineetonta pääomaa ja sen roolia strategiassa. Tämän näkökulman avulla kyetään investoimaan, ei vain lyhytaikaiseen tuottoon, vaan myös tulevaisuudessa tapahtuvaan tuottoon. Aineeton pääoma voidaan tekijöiden mukaan jakaa kolmeen ryhmään: inhimillinen pääoma, informaatiopääoma

ja organisaatiopääoma. Inhimillinen pääoma sisältää työntekijöiden taidot, kyvyt ja tietämyksen. Informaatiopääoma pitää sisällään tietokannat, tietojärjestelmät, verkot ja teknisen infrastruktuurin. Organisaatiopääomaan taas kuuluu kulttuuri, johtajuus, työntekijöiden kohdistaminen oikeisiin tehtäviin, tiimityö ja tietojohtaminen. Näiden edellä mainittujen arvoa ei voi mitata erikseen tai itsenäisesti, vaan arvo ilmenee strategian ja tavoitteiden toteutumisen kautta pitemmällä aikavälillä. On havaittu, että esimerkiksi henkilöstö- ja tietotekniikkaohjelmiin investoidaan yrityksissä huomattavia summia päämäärättömästi, ilman että investoinnit tukisivat strategian toteutumista ja tuottaisivat odotettua tulosta. Strategiakartan avulla aineettoman pääoman investoinneilla voidaan tukea valittua strategiaa ja organisaatiolle asetettujen tavoitteiden toteutumista. Strategiakartan voidaan todeta kuvaavan sitä, kuinka aineeton pääoma synnyttää sisäisten prosessien parannuksia, joiden avulla voidaan täyttää arvolupaukset asiakkaille, osakkeenomistajille ja yhteisöille. (Kaplan & Norton 2004, 35–36, 204–222; Kaplan & Norton 2000, 317–336)

Kuten jo aiemmin on todettu, aineettoman pääoman arvonmääritys on vaikeaa ja ristiriitaista. Tulisiko aineetonta omaisuutta arvottaa sen mukaan, kuinka paljon sen hankkimiseen ja kehittämiseen on uhrattu rahaa vai sen mukaan, mikä arvo henkilöstöhallinto- ja tietotekniikkaosaamiselle saataisiin, jos se realisoitaisiin? Strategiakartan mukaan aineettoman pääoman arvo syntyy siitä, kuinka hyvin se kohdistetaan yrityksen strategisiin prioriteetteihin, ei siitä, kuinka paljon sen tuottaminen maksaa tai minkä arvoista se itsessään on. Strategiakartan avulla inhimillinen pääoma, informaatiopääoma ja organisaatiopääoma voidaan esittää pitkän aikavälin kuluessa rahaksi muutettavana, eli likvidinä, pääomana, joka syntyy suuremmasta myynnistä ja pienemmistä menoista. Aineettoman omaisuuden muuntamista aineelliseksi tulokseksi kuvataan Kuviossa 13. Aineettoman pääoman valmiustilaa organisaatiossa voidaan kuvata strategisen valmiuden käsitteellä. Strategista valmiutta voidaan siis verrata likviditeettiin, mitä korkeampi valmiustila, sitä nopeammin aineettoman pääoman avulla tuotetaan käteisvaroja. Strateginen valmius muuttuu aineelliseksi arvoksi vain, jos sisäisten prosessien avulla saadaan aikaan korkeampia tulo- ja voittotasoja. Organisaatio ei esimerkiksi voi liittää järkevää taloudellista arvoa sellaiseen aineettomaan tekijään kuin motivoitunut ja valmistautunut henkilökunta, koska taloudellisesta näkökulmasta arvo syntyy vasta strategian toteuttamisen yhteydessä. Näin ollen inhimillinen pääoma, joka on

aineetonta pääomaa, saa arvon vasta kun se strategian kautta muutetaan aineelliseksi pääomaksi. Omaisuuseriä voidaan lajitella hierarkkisesti omaisuuden likviditeettiasteen mukaisesti, eli kuinka nopeasti omaisuus on muunnettavissa käteiseksi.



Kuvio 13: Aineettoman omaisuuden muuntaminen aineelliseksi omaisuudeksi (Kaplan & Norton 2004, 217)

Liitteessä 2 kuvataan organisaation oppimisen ja kasvun näkökulman strategisen valmiuden raportti. Siinä on omaisuuslajeittain asetettu tavoitteet, niille mittarit ja toteutumukset suhteessa tavoitearvoihin. Se antaa nopeasti käsityksen kunkin aineettoman pääoman lajin kyvystä toteuttaa strateginen roolinsa. Aineettoman pääoman valmiusmittarin kehittäminen lähtee vaadittavien osaamisalueiden, tiedot, taidot ja arvot, määrittelyllä. Niiden avulla tarkastellaan vaadittavan osaamisen ja nykyisen osaamisen välinen ero, osaamiskuilu, tämä ilmaisee organisaation aineettoman pääoman valmiusasteen ja antaa pohjan kehitystyölle. (Kaplan & Norton 2004, 35–36, 204–222)

Keskeisten aineettomien pääomalajien, inhimillisen pääoman, joka sisältää strategisen osaamisen, ja informaatiopääoman, joka sisältää strategisen informaation, kohdistaminen toisiinsa ja organisaation strategiaan vaatii organisaatiopääomaa. Organisaatiopääoma voidaan määritellä kyvyksi käynnistää ja ylläpitää muutosprosessia, joka vaaditaan strategian toteuttamiseen. Yrityksellä, jolla on paljon organisaatiopääomaa, on yhteinen näkemys visiosta, missiosta, arvoista ja strategiasta. Lisäksi yrityksellä on vahva johto, strategiaan perustuva tulokulttuuri, ja se jakaa tietämystä organisaation sisällä joka suuntaan ja sitouttaa henkilöstönsä yritykseen. Organisaatiopääoma koostuu yleensä neljästä osa-alueesta: kulttuuri, johtajuus, kohdistus ja tiimityö. Kulttuuri tarkoittaa niitä vallitsevia asenteita ja käyttäytymistapoja, jotka ovat tyypillisiä organisaation toiminnalle. Johtajuus voidaan määritellä joko prosessina, jossa johtajat kehittyvät, tai osaamismallina, jossa määritellään halutut johtajan ominaisuudet. Johtajuuden osaamismallissa halutut osaamisalueet voidaan jakaa edelleen kolmeen yleiseen ryhmään: arvon tuottaminen, strategian toteuttaminen ja inhimillisen pääoman kehittäminen. Kohdistus sisältää niin strategisten tavoitteiden kuin kannustinpalkkioidenkin kohdistamisen osastoille, tiimeille ja yksilöille niin, että ne tukevat asetetun strategian toteutumista. Tiimityö liittyy tiedon jakamiseen organisaation sisällä joka suuntaan, mikä on tärkeää, sillä mikään muu omaisuus ei tarjoa organisaatiolle suurempaa potentiaalia kuin sen kaikkien työntekijöiden kollektiivinen tietämys. Tiedon jakamiseen liittyy olennaisesti tiedon hankinta, kehittäminen, järjestäminen ja uuden tiedon luominen. (Kaplan & Norton 2004, 203–300)

Organisaatiopääoman valmiutta voidaan tarkastella Taulukossa 2 kuvatus valmiusraportin avulla. Siinä määritetään kullekin osa-alueelle strateginen tavoite sekä mittari, jolla tätä tavoitetta pystytään seuraamaan. Lisäksi tavoitteelle määritetään tavoitearvo ja verrataan sitä tämänhetkiseen tilanteeseen.

Määre	Strateginen tavoite	Strateginen mittari	Tavoite	Toteutuma
Johtajuus	Kehitetään johtajien tavoitteavuutta kaikilla tasoilla, jotta organisaatio saadaan mobilisoitua toteuttamaan strategiaa.	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Johtajuuskuilu</i> (osaamismallissa raja-arvon ylittävien avainominaisuuksien osuus) 	90 %	92 %
Kulturi	Kehitetään strategian toteuttamiseksi tarvittavan mission, vision ja ydinarvojen tiedostamista ja sisäistämistä.	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Asiakaskeskeisyys</i> (asiakastutkimus, yrityksen mission ymmärtävien asiakkaiden osuus) • <i>Muut ydinarvot</i> (työntekijöiden muutosvalmiustutkimus) 	80 %	68 %
Kohdistus	Varmistetaan, että tavoitteet ja kannustuspalkkiot ovat strategian mukaisia organisaation kaikilla tasoilla.	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Strateginen tietoisuus</i> (selläisten työntekijöiden osuus, jotka pystyvät määrittämään organisaation strategiset profiilit) • <i>Strateginen kohdistus</i> (selläisten työntekijöiden osuus, joiden tavoitteet ja kannustuspalkkiot on linkitetty Balanced Scorecard -mittaristoon) 	80 %	75 %
Tiimityö	Varmistetaan, että tietämys ja henkilökunta jaetaan strategisesti.	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Parhaiden käytäntöjen jakaminen</i> (KMS-osumien määrä/työntekijä) 	100 %	60 %
			50 %	61 %

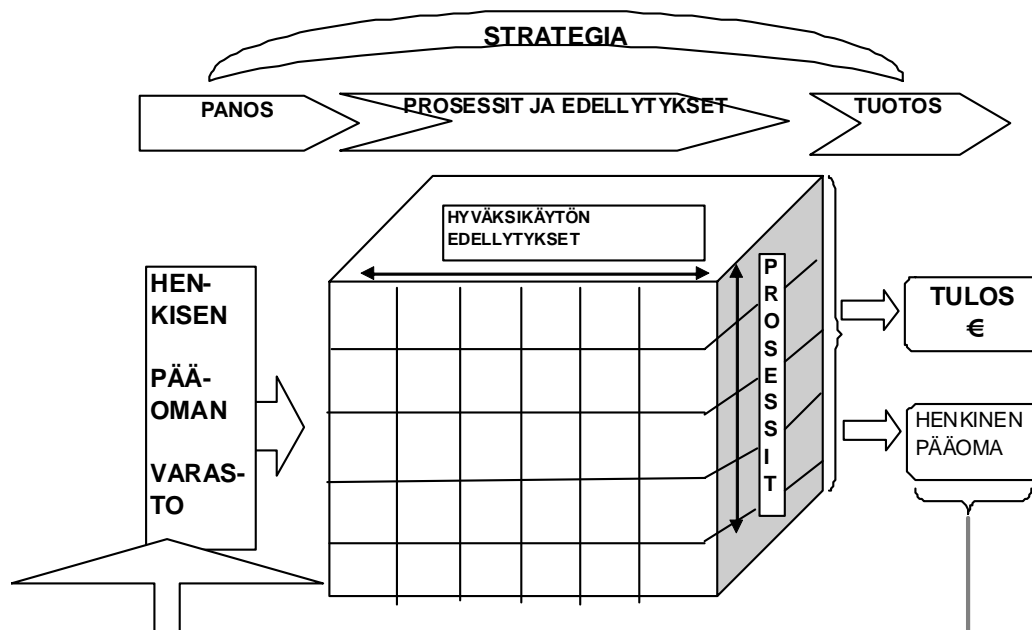
Taulukko 2: Organisaatiopääoman valmiusraportti (Kaplan & Norton 2004, 296)

Oppimisen ja kasvun näkökulman mittarit ovat jokaisen organisaation kannalta tärkeitä indikaattoreita. Ne edustavat aineettomia pääomia, joiden mittaaminen on haastavaa. Organisaation aineettomien pääomien liittäminen organisaation strategiaan auttaa kuitenkin niiden arvon tuottamisessa. Kun edes yritetään mitata työntekijöiden osaamista, tietojärjestelmiä ja organisaatiopääomaa, voidaan, riippumatta tulosten täsmällisyydestä, viestiä näiden tekijöiden tärkeyttä arvon tuottamisessa. Henkilöstöön liittyvät ydinmittarit ovat työntekijöiden työtyytyväisyys, työntekijöiden säilyttäminen ja työntekijöiden tuottavuus. Näistä ensin mainittu, työtyytyväisyys, on yleensä edellytys menestymiselle kahdessa jälkimmäisessä. Siksi työntekijöiden tyytyväisyys ja motivaatio ovat ensiarvoisen tärkeitä yrityksille. Kun mittarit työntekijän tyytyväisyyden, säilyttämisen ja tuottavuuden mittaamiseksi on valittu, niiden avulla voidaan hahmottaa prosessit oppimisen ja kasvun tavoitteiden saavuttamiseksi. Yleensä prosessit löytyvät kolmen kriittisen hyväksikäytön edellytyksen joukosta: koulutus ja rekrytointi, informaatiojärjestelmät sekä motivaatio, johon kuuluu riittävä toimintavaltta. Koulutus varmistaa, että työntekijöiden osaaminen vastaa tarvittua tasoa. Rekrytointisuunnitelma varmistaa oikeanlaisten työntekijöiden palkkaamisen. Näiden molempien, koulutuksen ja

rekrytoinnin, tulisi aina perustua työntekijöiden osaamisen ja tehtävien vaativan osaamisen välisen osaamiskuilun määrittelyyn. Toinen hyväksikäytön edellytys on riittävä ja ajantasainen tietojärjestelmä. Kolmas hyväksikäytön edellytys on työntekijöiden motivointi, johon kuuluu myös riittävän toimintavallan takaaminen eli valtaistaminen. Työntekijöiden tulee olla motivoituneita toimimaan yrityksen strategian mukaisesti ja heille tulee taata riittävät oikeudet, päätösvalta ja mahdollisuudet työtehtävässä onnistumiselle. Monissa yrityksissä uskotaan, että ylivoimainen suoritus saavutetaan tiimityöskentelyn, ei pelkästään yksilöiden avulla. Tällöin myös tavoitteet ja niiden mittarit tulee laatia tiimityötä tukeviksi. (Kaplan & Norton 2004, 299; 2000, 317–336)

4.2.6 Henkisen pääoman johtamisen yleinen viitekehys

Henkisen pääoman johtamisen parissa on työskennellyt myös amerikkalaisyritysten asiantuntijoista koostuva työryhmä, The Effective Knowledge Management Working Group, joka on laatinut yleisen viitekehksen henkisen pääoman johtamiseen.



Kuvio 14: Henkisen pääoman johtamisen yleinen viitekehys (mukaillen Bassi & Van Buren 2000, 364)

Tämä viitekehys kuvataan Kuviossa 14, alkuperäinen viitekehys, General Model of Intellectual Capital Management, löytyy Liitteestä 3. Viitekehys määrittelee muutamia avainmittareita, joiden avulla pystytään määrittämään yrityksen henkisen pääoman arvoa. Lisäksi se auttaa ymmärtämään niitä prosesseja, joiden kautta aineeton pääoma realisoituu aineelliseksi pääomaksi. Tämä realisoituminen vaatii tiettyjen henkisen pääoman hyväksikäytön edellytysten olemassaoloa. Viitekehysten tarkastelussa lähdetään liikkeelle yrityksen henkisen pääoman varastosta, joka tiettyjen johtamisprosessien kautta ja henkisen pääoman hyväksikäytön edellytysten avulla aikaansaa kahdenlaista tuotosta: taloudellisia tuloksia ja muuttunutta henkistä pääomaa. (Bassi & Van Buren 2000, 355–373)

Viitekehystä suunniteltaessa henkisen pääoman varannon kuvaamiseksi luotiin ydinmittareita ja ns. valikoivia mittareita. Ydinmittareita pidettiin kaikkien yritysten kannalta tarkoituksenmukaisina, kun taas valikoivat mittarit saattavat olla joillekin yrityksille elintärkeitä, mutta epätarkoituksenmukaisia toisille. Aluksi listattiin oleellimmat mittarit henkisen pääoman mittaamisen kannalta. Näin luodusta mittaristosta siirrettiin valikoiviksi mittareiksi ne, jotka eivät täyttäneet kolmea vaatimusta: Strateginen tärkeys, tiedon saavutettavuus ja sovellettavuus erityyppisiin yrityksiin. Ne, jotka täyttivät kaikki nämä kolme vaatimusta, ovat ydinmittareita. Henkisen pääoman johtamisen ydinmittarit ja valikoivat mittarit löytyvät Liitteestä 4. Ydinmittareita ovat esimerkiksi: avaintyövoiman vaihtuvuus, työtyytyväisyys, työntekijöiden sitoutuminen yritykseen, tuotekehittelykustannukset, asiakastyytyväisyys ja palvelun laatu. Valikoivia mittareita ovat esimerkiksi: organisatorinen oppiminen, työntekijän valtaistaminen, johdon luotettavuus ja kokemus, patenttien nettonykyarvo ja markkinaosuus. Samalla tavalla määriteltiin myös tärkeimmät taloudelliset mittarit, joilla tuloksia arvioidaan, ne löytyvät liitteestä 5. Karsinnan läpäisseitä taloudellisia ydinmittareita ovat esimerkiksi: oman pääoman tuotto (ROE), osakekohtainen tuotto, sijoittuminen alan kasvussa ja kokonaistuotto osakkeenomistajille. Valikoivien taloudellisten mittareiden joukosta löytyvät esimerkiksi markkinaosuus, tuotto per työntekijä, lisäarvo per työntekijä ja tuottojen kasvu. (Bassi & Van Buren 2000, 355–373)

Henkisen pääoman johtamisen viitekehyksen ytimessä ovat prosessit ja hyväksikäytön edellytykset. Nämä ilmenevät matriisista Kuviossa 15. Alkuperäinen matriisi löytyy Liitteestä 3 yhdessä henkisen pääoman johtamisen yleisen viitekehyksen kanssa.

		HYVÄKSIKÄYTÖN EDELLYTYKSET							
		Johtajuus	Rakenne	Kulttuuri	Teknologia	Palkitsemisjärjestelmät	Suoritusmittarit	Kyvykkyys	Johtaminen
P R O S E S S I T	Määrittele								
	Luo								
	Vangitse								
	Jaa								
	Hyödynnä								

Kuvio 15: Henkisen pääoman johtamisen matriisi (mukaillen Bassi & Van Buren 2000, 365)

Vaakatasolla kulkevat prosessit: määrittele, luo, vangitse, jaa sekä hyödynnä. Määrittelyssä yksilöidään henkisen pääoman muodot, tarpeet ja vaatimukset. Luomisessa luodaan uusia henkisen pääoman alueita tai havaitaan jo olemassa olevia, mutta vielä löytymättömiä. Vangitsemisella tarkoitetaan henkisen pääoman kokoamista ja ryhmittelyä. Jakamisella tarkoitetaan henkisen pääoman levittämistä ja siirtämistä organisaation sisällä. Hyödynnettäessä henkistä pääomaa sovelletaan, käytetään ja liitetään osaksi organisaatiota. Nämä prosessit ovat osittain päällekkäisiä ja tukevat toisiaan. Pystytasolla matriisissa kulkevat henkisen pääoman hyväksikäytön edellytykset: johtajuus, rakenne, kulttuuri, teknologia, palkitsemisjärjestelmät, suoritusmittarit, kyvykkyys (tiedot, taidot ja osaaminen) ja johtaminen. Johtajuus koostuu yrityksen johtajien teoista ja lausunnoista, jotka perustuvat vahvaan luottamukseen ja sitoutumiseen yrityksen arvoihin ja liikeideaan. Rakenne on yksilöiden, työryhmien, tiimien ja liiketoimintayksiköiden muodostama kokonaisuus. Organisaatiokulttuuri kattaa työn tekemisen tavat ja yrityksen normit, arvot ja

uskomukset. Teknologiassa on mukana yrityksen muodolliset työkalut, menetelmät ja tietojärjestelmät. Palkitsemisjärjestelmät koostuvat yrityksen käyttämistä tavoista palkita yksilöitä, tiimejä tai työyksiköitä niiden saavutuksista. Suoritusmittareilla seurataan ja mitataan työsuorituksia ja yrityksen menestystä. Kyvykkyyteen kuuluvat kaikki yrityksen työntekijöiden tiedot, taidot ja osaaminen, jotka tulevat yrityksen hyväksi. Johtamiseen liittyy kaikki ne käytännöt, joilla yritys saadaan toimimaan toivotulla tavalla. Matriisia voidaan hyödyntää tarkastelemalla kutakin solua kerrallaan. Näin voidaan yksilöidä toimet, joita yrityksessä tehdään määrättyssä henkisen pääoman johtamisen prosessissa tietyn hyväksikäytön edellytyksen avulla. Näitä tutkimalla saatetaan havaita henkisen pääoman johtamiseen liittyviä alueita, jotka ovat olemassa, mutta joita ei ole organisaatiossa havaittu eikä niiden johtamiseen ole siksi systemaattisesti paneuduttu. Tätä kautta löydetään henkisen pääoman johtamisen vahvuuksia ja heikkouksia omassa yrityksessä. Vaikka matriisin osatekijät ovat vanhastaan tuttuja, niiden esittäminen tässä muodossa mahdollistaa uuden tavan ajatella niiden keskinäistä suhdetta ja vaikutusta henkisen pääoman johtamisen kokonaisuuteen. (Bassi & Van Buren 2000, 355–373)

4.3 Työkykyraportointi

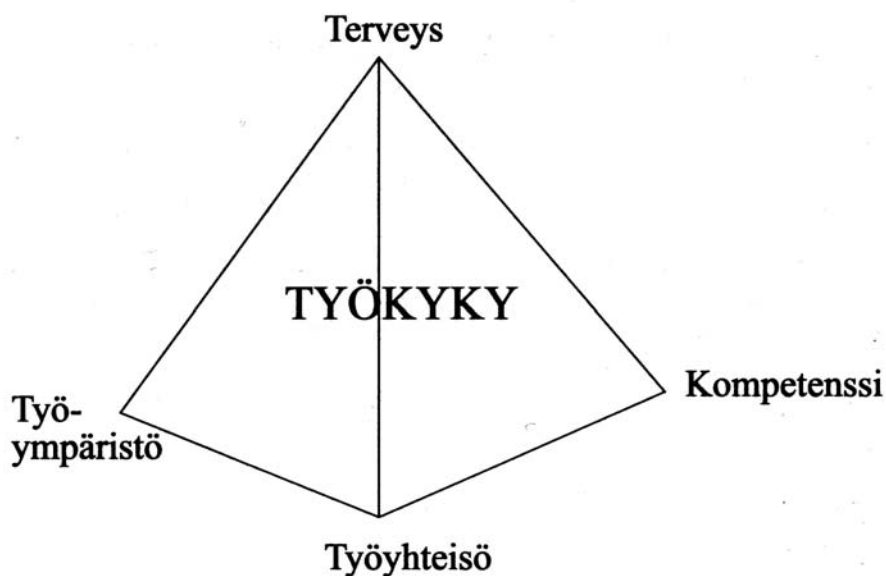
Työkykyyn keskittyvä ajattelutapa painottaa sitä, että osaamisen hyödyntäminen jää puolitiehen, mikäli henkilökunnan työkyvystä ei huolehdi. Yritysten on muututtava ja kehityttävä jatkuvasti riittävällä nopeudella, jolloin etenkin niiden henkilöstön on osattava ja ymmärrettävä yhä enemmän ja paremmin. On oltava tehokas ja aikaansaava samalla kun työ muuttuu yhä enemmän luovuutta vaativaksi. Työssä menestymiseen tarvitaan hyviä vuorovaikutustaitoja ja kykyä yhteistyöhön, sillä työtä tehdään projekteissa, tiimeissä ja verkostoissa. Kilpailu niin työpaikoista kuin työntekijöistäkin kiihtyy. Jotta nopea muutostahti ei näännyttäisi henkilökuntaa, tarvitaan välineitä hallita työelämää ja ylläpitää työkykyä. Koska henkilöstön työkyky vaikuttaa pitkällä aikavälillä yrityksen henkilöstökustannuksiin ja henkilöstön tuottavuuteen, on sillä yhteys yrityksen kannattavuuteen. Esimiesten tulosvastuu ja kiireinen työtahti priorisoivat usein johdon, asiakkaiden ja tuotannon vaatimukset henkilöstötyön edelle. Ja kuitenkin, jotta työyhteisön tuloksellisuus, asiakastyytyväisyys ja tuotannon laatu olisivat huippuluokkaa, tarvitaan työhön ja

yrittäjien sitoutunut henkilöstö, jolla on aito halu ja riittävä työkyky olla luomassa yrityksen menestystä omalla panoksellaan. (Ahonen 1998; Eronen 1999; Österberg 2005)

Lontoolaisen yliopiston, King's College, professori David Guest on maailmalla arvostettu työpsykologian ja henkilöstöhallinnon tutkija. Viime vuosina hän on selvittänyt erityisesti työtyytyväisyyden ja työntekijöiden hyvinvoinnin sekä tuottavuuden välisiä yhteyksiä. Hänen mukaansa monilla hyvin johdetuilla työpaikoilla sosiaalinen pääoma on jo oivallettu uudeksi voimavaraksi ja tärkeäksi kilpailutekijäksi. Koneiden ja laitteiden aikaansaama tuottavuuden kasvu ei ole enää kovin tehokasta, joten johtamisella, motivaatiolla ja työtyytyväisyydellä on entistä suurempi merkitys tehokkuuteen ja tuottavuuteen. Siksi henkilöstöhallinnonkin olisi huomioitava työtyytyväisyys ja työterveys entistä paremmin, sillä hyvin hoidettu monipuolinen henkilöstöhallinto lisää yritysten ja julkisen hallinnon toimintojen tehokkuutta ja tuottaa taloudellista voittoa. Tutkijoilla on jo vahvaa näyttöä siitä, että mitä enemmän henkilöstöhallintoon panostetaan, sitä parempi on työntekijöiden työtyytyväisyys ja sitä paremmat ovat myös taloudelliset tulokset työntekijää kohden. Sama toimii myös päinvastoin, henkilöstöjohtamisen puutteet heijastuvat negatiivisesti työtyytyväisyyteen ja sitä kautta myös tuottavuuteen. Hyvän henkilöstöhallinnon avulla saavutetaan todellisia ”win-win” – vaikutuksia, joista molemmat osapuolet hyötyvät, sekä henkilöstön hyvinvointiin että yritysten kilpailukykyyn. Tarvitaan laaja henkilöstöhallinnon toimenpidekokonaisuus sekä jatkuvaa ja pitkäjänteistä kehitystyötä. Guest on sitä mieltä, että tällöin ei vaadita yleensä lisää rahaa vaan pikemminkin asennemuutosta ja uusia toimintatapoja. Erityiset henkilöstöjohtamisen haasteet löytyvät tällä hetkellä pieniltä työpaikoilta, yksityisistä yrityksistä ja julkisesta hallinnosta. Pieniltä työpaikoilta puuttuu usein henkilöstöhallinnon osaamista sekä tietämys siitä, että työntekijöiden hyvinvointia parantamalla voidaan samalla parantaa myös yrityksen tuottavuutta ja kilpailukykyä. Toisaalta pienissä yrityksissä ja organisaatioissa henkilöstöhallinnon yleiset toimintamahdollisuudet ovat yleensä paremmat kuin suurissa yrityksissä. Pienissä yrityksissä johtaminen voi olla epämuodollisempaa ja ihmisläheisempää kuin suurissa yksiköissä. (Rissa 2007; Ruulio 2006)

Myös suomalaisessa työelämän tutkimuksessa on tutkittu yhteyksiä työelämän laadun ja yrityksen tuloksellisuuden ja tuottavuuden välille. Tuloksellisuudesta ja tuottavuudesta kertovat tunnusluvut kuten liikevaihto, työvoiman tuottavuus, tuotteiden ja palvelujen laatu ja toimituksen nopeus. Työelämän laadusta taas kertoo työntekijöiden hyvinvointi, sisäisten rakenteiden toimivuus, sisäinen yhteistyö sekä työilmapiiri. Työelämän laatua ja yrityksen tuloksellisuutta on perinteisesti tarkasteltu joko täysin toisistaan erillisinä tai sitten niiden vaatimusten on nähty olevan toisilleen vastakkaiset. Nykyään on jo oivallettu, että nämä kaksi eivät välttämättä vaadikaan vastakkaisia toimia, vaan toimivat samaan suuntaan niin, että on mahdollista saavuttaa kasvu molemmissa yhtäaikaisesti. Vielä uudempana ajatuksena on, että nämä ovatkin riippuvaisia toisistaan, että molempien jatkuvan kehityksen *edellytyksenä* on kehittyminen myös toisessa. On alettu puhua positiivisen kasvun kehästä ja kestävän työnteon malleista, joissa yrityksen tulos tuotetaan kestävän kehityksen kautta, organisaation uusien käytäntöjen avulla. Yrityksen tuloksellisuutta ja työelämän laatua on tutkimisen lisäksi mitattukin täysin erilaisin mittarein. On tehty jako objektiivisiin, numeerisiin mittareihin, ja subjektiivisiin, laadullisiin mittareihin. Näistä ensin mainituilla on mitattu tuloksellisuutta ja viimeksi mainituilla taas työelämän laatua. Nyt kaivataan subjektiivista tuottavuusmittaria, joka tuottaisi tietoa tuottavuudesta keräämällä ja analysoimalla tietoa sekä suorista, objektiivisista, että epäsuorista, subjektiivisista, tuottavuuden osatekijöistä. Tämän mittarin avulla kyettäisiin keräämään tietoa tuottavuudesta sellaisillakin alueilla, joilla numeerista tietoa panoksista ja tuotoksista ei ole saatavissa, esimerkiksi palveluorganisaatioissa tai tietopääomavaltaisissa asiantuntijayrityksissä. (Ramstad 2005)

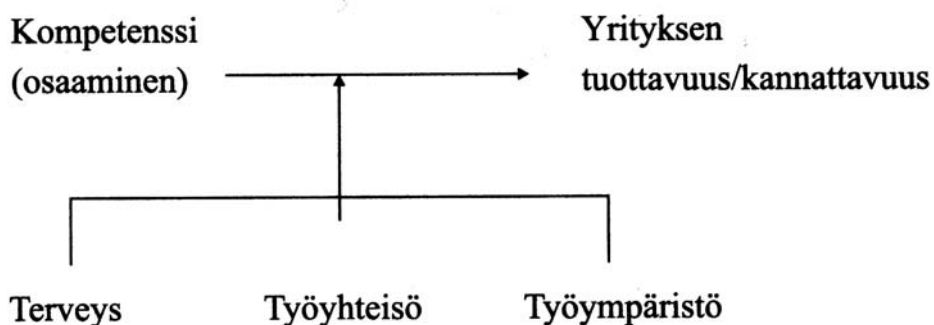
Suomalaisissa tutkimuksissa on työelämän laatua tutkittu myös työkyky -käsitteen valossa. Työkyvyn katsotaan muodostuvan neljästä ulottuvuudesta: työympäristöstä, työyhteisöstä, kompetenssista ja terveydestä Kuvion 16 mukaisesti.



Kuvio 16: Työkyvyn osatekijät (Ahonen 1998, 44)

Voidaan käyttää myös laajempaa jaottelua: työ, työympäristö, työyhteisö, terveys ja sairaus, sosiaalinen ympäristö, työnantajan henkilöstöpolitiikka ja lainsäädäntö. Kaiken kaikkiaan työkyky on yksilön kannalta työssä selviytymistä ja jaksamista, työmotivaatiota ja työn iloa sekä organisaation kannalta tulokseen keskittyvää laadukasta työn tekemistä ja työn tuottavuutta. Voidaan myös sanoa, että työkyvyssä on kyse yksilön toimintaedellytysten ja työn vaatimusten välisestä vastaavuudesta. (Ahonen 1998, 44–45; Koivuniemi 2004, 64–67)

Osaaminen ja työkyky taas liittyvät toisiinsa niin, että terveyteen, työyhteisöön ja työympäristöön liittyvät osat muodostavat osaamisen hyväksikäytön edellytykset. Tämä on kuvattu Kuviossa 17. Jotta yksilö voisi hyödyntää osaamistaan yrityksen kannalta tuottavasti, on hänellä oltava riittävä työkyky tehtävän suorittamiseen.



Kuvio 17: Osaamisen hyväksikäytön edellytykset (Ahonen 1998, 45)

Työkykyä painottavassa lähestymistavassa halutaan kiinnittää huomio siihen seikkaan, että osaamisen kehittäminen ja hyödyntäminen jää puolitiehen, jos terveyteen, työyhteisöön ja työympäristöön ei kiinnitetä huomiota. Tällöin osaaminen ei heijastu yrityksen tuottavuuteen ja kannattavuuteen. Puutteet työntekijöiden hyvinvoinnissa maksavat yrityksille huomattavan paljon. Tästä on esimerkkinä se henkilöstöpääoman tuhlaus joka tapahtuu vuosittain työkyvyttömyyseläkkeiden muodossa. Suoria kustannuksia aiheutuu lisäksi lyhytaikaisista poissaoloista, tapaturmista, varhaisesta eläkkeelle jäämisestä ja osa-aikaeläkkeistä, henkilöstön vaihtuvuudesta ja näiden myötä osaamisen poistumisesta yrityksestä. Suorien kustannusten lisäksi työntekijöiden hyvinvoinnin puute aiheuttaa yrityksille epäsuoria kustannuksia, muun muassa sijaisten hankkimisesta, jaksamis- ja motivaatio-ongelmien hoidosta ja poissaolojen aiheuttamista katkoksista työnteossa. Lisäksi eläkkeelle jäämisen ja henkilöstön vaihtuvuuden seurauksena hiljaisen tiedon katoaminen sekä uusien henkilöiden perehdyttäminen ja organisaation sisäiset yhteistyön ongelmat tuovat lisää epäsuoria kustannuksia organisaatioille. Suuri vaihtuvuus ja jatkuvat sijaisjärjestelyt vähentävät myös yrityksen luotettavuutta asiakkaiden ja yhteistyökumppanien silmissä. (Ahonen 1998, 126–129; Österberg 2005, 143–153)

Yksilön työkyvyn arvioinnissa kiinnitetään huomio kyseisen työn asettamiin vaatimuksiin ja yksilön kykyyn vastata niihin. Työntekijän terveyttä, työkykyä ja elämänlaatua voidaan mitata erilaisilla indekseillä, joita sitten verrataan alan keskimääräisiin arvoihin. Suomessa käytössä olevat työ- ja toimintakyky mallit voidaan luokitella voimavarapainotteisiin, vuorovaikutuspainotteisiin tai organisatorisiin toimintakykymalleihin. Voimavarapainotteiset mallit ovat yksilöön kohdistuvia, työntekijän fyysisiä ja psyykkisiä ominaisuuksia kuvaavia malleja. Tarkastelun kohteena on tällöin vaikkapa työntekijän terveydentila, työkyvyn alentuma tai työkyvyttömyys. Vuorovaikutuspainotteisissa malleissa työkykyä arvioidaan työntekijän ja hänen työnsä välisenä suhteena, kehittämistarpeina ja vaatimuksina. Mallin käyttö edellyttää tietoa työstä ja työolosuhteista sekä työntekijän terveyteen liittyviä määrällisiä ja laadullisia tietoja. Organisatoriset työkykymallit taas kuvaavat työntekijän, työolosuhteiden ja työorganisaation keskinäistä vuorovaikutusta ja yhteistoimintaa. Näkökulmaa voidaan laajentaa liittämällä erilaisia sidosryhmiä, asiakkaita, yhteistyökumppaneita tai alihankkijoita tarkastelun kohteeksi. Näiden

mallien käyttö edellyttää laajaa laadullista aineistoa tutkittavasta kohteesta. Työterveyslaitoksen kehittämä työkykyindeksi on esimerkki työntekijän työkyvyn mittaamiseen tarkoitetusta lomakkeesta, jonka avulla työntekijä arvioi työkykyään ja fyysistä ja psyykkistä terveyttään. Työkykyindeksi löytyy Liitteestä 6, se mittaa työkykyä seitsemällä ulottuvuudella ja sitä pidetään hyvänä ennakkoindikaattorina etenkin eläkkeelle jäämisen suhteen. Työkykyä ei voida kuitenkaan selittää pelkästään työntekijän suorituskyvyn ja työn vaatimusten välisen tasapainon kautta. Työyhteisössä työkyky on kokonaisuus, joka muodostuu työntekijän toimintakyvyn, työn vaatimusten ja työyhteisöllisten tekijöiden tasapainotilasta, jolle on ominaista jatkuva muutos. Tätä tasapainoa horjuttavat ensinnäkin muutokset työntekijän suorituskyvyssä eli työkyvyssä. Työntekijän terveydentila voi muuttua ja lisäksi työntekijän työn ulkopuolisella elämänpiirillä ja elintavoilla on tärkeä merkitys työkyvyn määräytymisessä. Ihmisen liikunta- ja ruokailutottumukset sekä tupakointi ja alkoholinkäyttö vaikuttavat fyysiseen ja psyykkiseen työkykyyn. Samoin vaikutusta on harrastuksilla ja sosiaalisella verkostolla. Työkyvyn tasapainoa voivat horjuttaa, paitsi yksilön toimintakyvyn muutokset, lisäksi myös muutokset työn vaatimuksissa ja kolmanneksi myös merkittävästi muutokset sisäisessä työyhteisössä.

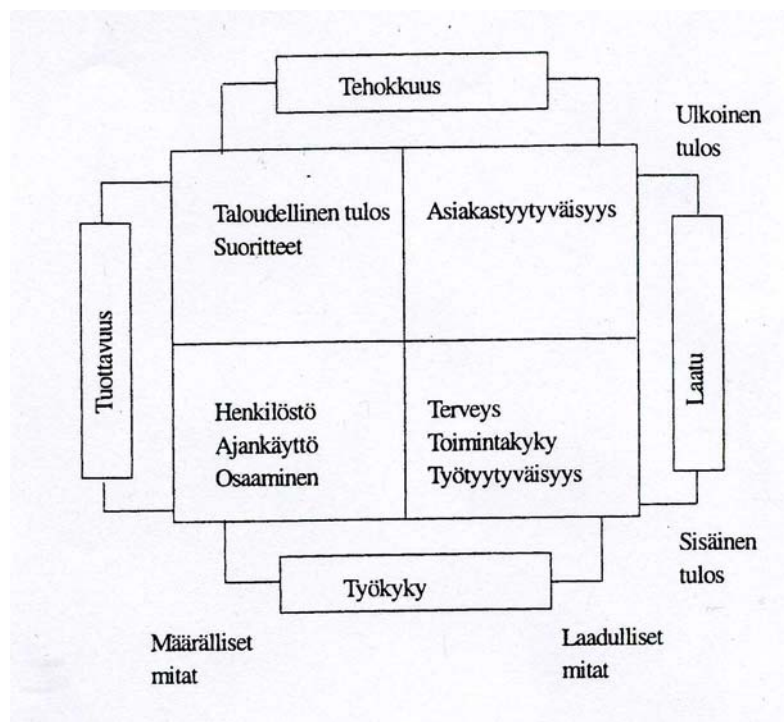
Sisäinen työyhteisö on yrityksen henkilöstön muodostama verkosto, jota ylläpitävät erilaiset muodolliset ja ei-muodolliset säännöt ja säännönmukaisuudet. Sisäistä työyhteisöä voidaan kuvata yrityksen kulttuurilla, johon kuuluvat johtamistapa, arvot ja kommunikaatiotavat. Hyvä yrityskulttuuri edistää yrityksen liikeidean toteutumista ja edesauttaa henkilöstön yksilöominaisuuksien hyödyntämistä ja kehittymistä. Huono yrityskulttuuri estää yritystä toteuttamasta liikeideaansa optimaalisesti ja estää yrityksen henkilöstöä käyttämästä hyväkseen kaikkea osaamistaan. Työyhteisötekijät koostuvat työn organisoimiseen liittyvistä tekijöistä, sosiaalisista työoloista, työtovereiden asenteista, esimiehen toimintatavoista, työyhteisön palkitsemiskäytännöistä sekä työntekijän ammatillisen kehittymisen mahdollisuuksista. Työpaikkaviihtyvyys on sikäli tärkeä indikaattori, että siihen vaikuttavat monet sellaiset tekijät, joihin yritysjohto voi vaikuttaa. Näitä ovat esimerkiksi työympäristö, johtamismenetelmät, palkkaustaso ja palkitsemisjärjestelmät. Työyhteisön tilaa voidaan tutkia esimerkiksi työilmapiirikyselyllä tai Työterveyslaitoksen työstressikyselyllä, jolla kartoitetaan yksilön kokemaa stressitasoa, jonka nähdään kuvastavan yksilön ja työpaikan välistä

suhdetta. Liitteessä 7 on esimerkki työtyytyväisyysbarometristä, jolla mitataan mm. työn sisältöön, johtamiseen, työyhteisön toimivuuteen liittyviä seikkoja. Barometri mittaa työntekijöiden mielipiteitä ja kokemuksia työilmapiiristä. Muutosseurannan vuoksi on tärkeä suorittaa kysely säännöllisesti samansisältöisenä ja selvittää myös muutosten syyt. Työyhteisön tilaa voidaan kuvata myös työvoiman vaihtuvuutta ja liikkuvuutta tarkastelemalla. Vaihtuvuus voidaan jakaa ulkoiseen ja sisäiseen vaihtuvuuteen. Ulkoista vaihtuvuutta on työvoiman siirtyminen pois yrityksestä ja uuden työvoiman tulo yritykseen ulkopuolelta. Ulkoinen vaihtuvuus voi toimia indikaattorina ongelmista, mutta ulkoisella vaihtuvuudella on kuitenkin sekä kielteisiä että myönteisiä vaikutuksia työympäristöön. Kielteisiä vaikutuksia ovat osaamisen menetys, yrityksen ydintiedon leviäminen, tuottavuuden tilapäinen lasku, työpaikkailmoitus- ja rekrytointikustannukset. Myönteisiä vaikutuksia sen sijaan ovat uuden osaamisen rekrytointi, muutoksen aiheuttama innovaatiohyöty, mahdollisten henkilöongelmien väheneminen ja uuden markkinatiedon saanti. Sisäistä vaihtuvuutta on henkilön siirto työtehtävästä toiseen, ns. työnkierto. Sisäinen vaihtuvuus vaikuttaa yleensä aina positiivisesti yrityksen osaamista laajentaen. Esimerkiksi sairaustapauksissa henkilöstön laaja osaaminen vähentää yksittäisten työntekijöiden stressiä, koska työt voidaan hoitaa ja ne eivät kasaudu hänen poissa ollessaan. Lisäksi yrityksen tuottavuus ei laske henkilön sairausloman johdosta, koska korjaavaa, valmiiksi osaavaa, työvoimaa löytyy yrityksen sisältä. Sisäisen vaihtuvuuden sijasta yritys voi organisoida työn tiimeihin. Tiimien tarkoituksena on lisätä yrityksen yksikköjen kollektiivista osaamista ja itseohjautuvuutta. (Ahonen 1998, 106–129; Eronen 1999; Koivuniemi 2004, 64–67; Österberg 2005)

Ulkoinen työyhteisö muodostuu yrityksen henkilöstön ja yrityksen ulkoisten sidosryhmien välisistä suhteista. Ulkoisen työyhteisön toimintaa voidaan mitata asiakastyytyväisyyskyselyillä. Asiakastyytyväisyys on nopeammin reagoiva mittari työyhteisön toimivuuden mittarina kuin myynti- ja voittoluvut. Asiakaslojalisuus ja käytännön seikat hidastavat asiakkaan siirtymistä uusille toimittajille. Vasta pysyvästi alentunut asiakastyytyväisyys ennakoi myynnin ja tuloksen heikkenemistä. Asiakkaat voidaan myös nähdä osana yrityksen osaamista. Erityisesti imagoa ja osaamista lisäävät asiakkaat ovat tärkeitä oman osaamispääoman kannalta, samoin pitkäaikaiset ja uskolliset asiakkaat, jotka luovat yritystoiminnalle vakautta ja mahdollistavat suunnitelmallisen resurssien hallinnan. Organisaation oppimista lisääviä ulkoisia

toimijoita ovat myös alihankkijat, toimiva alihankkijaverkosto aikaansaa lisäarvoa. (Ahonen 1998, 125–140)

Tukholman yliopiston dosentti Paula Liukkonen on myös tutkinut henkilöstön työkyvyn vaikutusta yrityksen menestymiseen. Hänen mielestään yritysten työsuojelu- ja työterveystyössä olisi opittava analysoimaan ja esittämään oman alan tunnuslukuja siten, että nähdään niiden vaikutus yrityksen talouteen ja kehittymismahdollisuuksiin. Tähän pyritään laaja-alaisella toiminnan seurannalla, joka kokoaa yhteen ja analysoi yrityksen käytössä olevat henkilöstön ja työympäristön voimavarat sekä toiminnan taloudelliset tunnusluvut. Tällöin ei mitata yksinomaan tuotantotulosta, vaan myös sitä, millä tuotannontekijöillä tulos on konkreettisesti aikaansaatua. Yrityksen toimivuutta mitataan siis sekä taloudellisilla että toiminnallisilla mittareilla. Myös asiakastyytyväisyyden ja työntekijöiden huomioon ottamisen niveltymistä toisiinsa pitäisi Liukkosen mukaan tarkastella. Asiakastyytyväisyyttä ja sen tärkeyttä korostetaan lähes joka yrityksessä, mutta unohdetaan, että hyvien asiakassuhteiden luomiseen ja vaalimiseen tarvitaan osaavia ja tyytyväisiä työntekijöitä, jotka ymmärtävät, miten tuotteiden tai palvelujen arvo asiakkaalle luodaan. Työntekijä ja hänen hyvinvointinsa tuleekin Liukkosen mukaan asettaa etusijalle, ja lähteä siltä pohjalta rakentamaan ja ylläpitämään hyviä asiakassuhteita.



Kuvio 18: Yritystoiminnan keskeiset osa-alueet Liukkosen mukaan (Eronen 1998, 32)

Liukkosen lanseeraama Terveystili on työkalu yrityksen tai organisaation laaja-alaiseen toiminnan seurantaan. Sitä kuvataan poikkitieteelliseksi työterveyden ja psykososiaalisen työympäristön mittausta- ja kehittämistyökaluksi. Siinä yritystoiminnan keskeisiä osa-alueita, jotka ovat kuvattuina Kuviossa 18, seurataan samanaikaisesti. Yrityksen toimintakyvyn ylläpito vaatii kaikkien neljän osa-alueen, tuottavuuden, tehokkuuden, laadun ja työkyvyn, tasapainoa. Lähtökohtana ovat indikaattorit, joiden avulla voidaan osoittaa henkilöstön terveyden ja työkyvyn yhteydet yrityksen tuloskehitykseen. Mitattavia epäsuoria mittareita ovat henkilökunnan vaihtuvuus, sairauden aiheuttama suorituskyvyn aleneminen, heikkenevä osaaminen ja supistuva motivaatio. Myös henkilöstön ikärakenteen, palvelusajan ja koulutuksen analysointi, ja saatujen tulosten vertaaminen asiakastyytyväisyyteen ja henkilöstön työtyytyväisyyteen, tuovat esiin toiminnan nykyisiä tai tulevia pullonkauloja. Terveystili kartoittaa viihtymättömyyden ja poissaolojen syitä, jotta niihin voidaan puuttua, ja sillä tavalla lisätä organisaation työntekijöiden hyvinvointia ja innovaatiokykyä. Liukkosen mukaan jopa puolet ja vähintään kolmannes sairauspoissaoloista aiheutuu organisaatiosta itsestään, siihen ei työelämässä olisi varaa. Sairauspoissaolojen pohjimmaisten syiden selvittäminen paljastaa paljon organisaation tilasta. Syiksi voi paljastua esimerkiksi olematon johtaminen, huono tiimihenki, työpaikkakiusaaminen, joustamattomat työajat sekä liialliset työkiireet työvoiman vähyden vuoksi. Monessa yrityksessä työntekijät ovat tyytymättömiä organisaation toimintaan ja näkevät puutteita työorganisaation toimivuudessa, tiedonkulussa ja usein myös fyysisessä työympäristössä. Jos tyytymättömyyteen yhdistyy henkilön korkea ikä, pitkä palvelusaika ja vaatimaton peruskoulutus, halukkuus varhaiseläkkeelle lähtemiseen saattaa kasvaa. Terveystili on työprosessi, jonka aikana tehdään vuosikertomusmallinen raportti henkilöstön terveyteen liittyvistä asioista. Terveystiliä työstäessään yritykset luovat itselleen mittarit ja mallin, jonka avulla näitä asioita seurataan, jokaisen yrityksen terveystili on omanlaisensa. Terveystiliä varten kootaan tietoa yrityksen nykyisistä tai hankkeen aikana kehitetyistä tietokannoista. Kerättävä tieto koskee henkilöstön rakennetta, osaamista, ajankäyttöä, sairauspoissaoloja, niiden syitä ja kustannuksia, työsuhteiden laatua ja kustannuksia, vaihtuvuutta ja työilmapiiriä. Tiedot raportoidaan ja analysoidaan systemaattisesti työpaikan kehittämisen pohjaksi. Yrityksen tavalla organisoida ja johtaa työtä on aina suora yhteys tuottavuuden, tehokkuuden ja laadun

objektiivisiin mittareihin. (Ahonen, 1998, 44–47; Eronen 1998, 31–35; Huovila 2003; Strann 1998; <http://www.expira.se/fi/terveystili.html>)

Työntekijöiden terveyden tärkeys on havaittu myös tutkittaessa työuupumusta ja työstressiä, jotka aiheuttavat yritykselle paljon sairauspoissaoloja. Vakavalla, työssä kehittyvällä stressioireyhtymällä, työuupumuksella, on ratkaiseva merkitys yksilön innovatiivisuuteen ja etenkin henkiseen kykyyn hoitaa työtehtävänsä. Työuupumuksen ja henkisen työkyvyn välinen negatiivinen korrelaatio on hyvin voimakas, työuupumuksen johdosta työn laatu ja luovuus heikkenee. Liaksi kuormitetut työntekijät eivät myöskään jaksakaan olla toisiaan tukevia ja hyvätuulisia, mikä kiristää työilmapiiriä ja vaikuttaa kielteisesti koko työyhteisöön. Siten työuupumus vaikeuttaa koko yrityksen kykyä hyödyntää ja kehittää henkilöstönsä voimavaroja. Sen on myös todettu lisäävän poissaoloja ja henkilöstön vaihtuvuutta. Tästä syystä sen seuraaminen ja ennaltaehkäiseminen on tärkeää. Työuupumuksen kehittämiseen ja sen estämiseen voidaan vaikuttaa työn järjestelyillä sekä henkilöstön määrää ja työaika säätelemällä. On havaittu, että työuupumus saattaa syntyä myös kasvavan sitoutumisen ja työmotivaation kautta. Yritys- ja henkilöstöhallinnon piirissä tämä seikka jää usein huomiotta, sitouttamista on pidetty ainoastaan positiivisena seikkana, ilman että sen kielteisiä seurauksia olisi pyritty hallitsemaan. Kuitenkin liiallinen paneutuminen työasioihin vapaa-ajan kustannuksella saattaa aiheuttaa työuupumusta. Työuupumukseen liittyviä tekijöitä tutkittaessa on havaittu, että selvimmät korrelaatiot liittyivät työyhteisön vuorovaikutukseen, työilmapiiriin ja esimiehen tukeen ja rohkaisuun. Työntekijöiden hyvinvoinnin kehittämisessä tarvitaan johdon sitoutumista, henkilöstöasiantuntijuutta ja yhteistyötä henkilöstön kesken. Jos työkykyä ja osaamista ylläpitävä toiminta mielletään osaksi johtamisjärjestelmää, myös toteutuksen valvonta koetaan osaksi esimiestyötä. (Ahonen 1998, 106–124; Koivuniemi 2004, 192; Österberg 2005, 143–153)

5 YHTEENVETO JA PERHENÄKÖKULMAA TUKEVAN HENKILÖSTÖJOHTAMISEN MALLIN LUONTI

Tutkimuksessa tarkastellaan perhenäkökulman liittämistä henkilöstöjohtamiseen ja raportointiin. Perhenäkökulma määriteltiin tavoitteeksi tukea työn ja perheen välistä tasapainoa työelämässä. Tutkimus on rakentunut asetettujen alakysymysten mukaisesti:

- 1. Mistä tekijöistä työn ja perheen välinen tasapaino muodostuu?*
- 2. Mitkä käytännöt tukevat työn ja perheen välistä tasapainoa työelämässä?*
- 3. Miten nykyiset henkilöstöjohtamis- ja raportointimenetelmät käsittelevät henkilöstöä ja siihen liittyvää osaamista?*

Tässä luvussa tiivistetään ja integroidaan alakysymysten vastaukset perhenäkökulmaa tukeväksi henkilöstöjohtamisen malliksi. Samalla vastataan tutkimusongelmaan, joka oli:

Miten henkilöstön johtamista ja henkilöstöraportointia tulisi kehittää, jotta perhenäkökulma tulisi huomioituksi?

5.1 Perhenäkökulmaan liittyvät tekijät

Työ ja perhe ovat yksilön elämässä keskeisiä. Työ ja työaika ovat yksilön kannalta merkittäviä paitsi toimeentulon myös niiden määrittelemän ajankäytön vuoksi, työ määrittää kuinka paljon aikaa jää perheelle ja vapaa-ajalle. Työyhteisön kannalta työntekijän perhe on merkityksellinen niin liiketaloudelliselta kuin henkilöstöstrategiseltakin kannalta. Perheellisten erityistarpeisiin vastaamisen on yrityksissä katsottu merkitsevän kustannuksia sekä tarvetta uusille hallinnollisille ja perhepoliittisille käytännöille. Perhe ja vapaa-aika kuitenkin vaikuttavat myönteisesti työntekoon, työntekijän voimavarat ja motivaatio lisääntyvät, työntekijä virkistäytyy ja innovatiivisuus kasvaa. Nämä taas vaikuttavat positiivisesti työntekijän työkykyyn, työtehoon ja tuloksellisuuteen. Työn ja perheen yhteensovittamisen voidaankin nähdä

olevan työntekijöiden, työnantajien, koko yhteiskunnan ja poliittisten päättäjien asia. Eri osapuolet ovat vuorovaikutuksessa toisiinsa ja työn ja perheen yhteensovittamisen käytäntöjen voidaan nähdä edistävän kaikkien etuja. Työntekijät jaksavat paremmin ja kykenevät keskittymään työhönsä, työnantaja on esimerkiksi varautunut työn organisoinnin kysymyksiin ennalta, mistä seuraa henkilöstöön liittyvän osaamisen parempi hyödynnettävyys. Perhemyönteisten käytäntöjen myötä työpaikan ilmapiiri paranee ja työpaikan houkuttelevuus lisääntyy. Yhteiskunnan kannalta kyse on työvoiman saatavuuden turvaamisesta ja myös työuupumuksen aiheuttamien ongelmien vähenemisestä.

Työn ja perheen välillä voidaan erottaa kuluttavia ja rikastavia vaikutuksia. Kun työ ja perhe aiheuttavat ristiriitatilanteita toistensa suuntaan puhutaan kuluttavista vaikutuksista. Kun taas työn ja perheen välillä on synergiaa, joka antaa voimavaroja toisen suuntaan, puhutaan rikastavista vaikutuksista. Työn ja perhe-elämän väliset vaikutukset ovat kaksisuuntaisia, ne vaikuttavat sekä perheestä työhön että työstä perheeseen päin. Lisäksi kaikki nämä vaikutukset ovat erillisiä, osin toisistaan riippumattomia, ja voivat vaikuttaa yhtä aikaa. Työn ja perheen välisiä vuorovaikutuksia voidaan tutkittaessa jaotella neljään näkökulmaan: kuormittuneisuus-, moniroolisuus-, siirräntä- ja elämänvaihenäkökulma. Näiden näkökulmien avulla voidaan eritellysti tutkia niitä vuorovaikutuksia joita työn ja perheen yhteensovittamisen välillä tapahtuu. Kuormittuneisuusnäkökulma havainnoi vuorovaikutusta työn ja perhe-elämän toisilleen aiheuttavan kuormituksen kannalta. Kuormittuneisuuteen liittyvä ristiriita merkitsee sitä, että yhdessä roolissa toimiminen aikaansaa kuormitusoireita, jotka vaikeuttavat toisen roolin vaatimusten toteuttamista. Kuormittuneisuutta tutkittaessa sukupuolella tuntuu olevan olennaisesti vaikutusta niin kuluttaviin kuin rikastaviin tekijöihin työn ja perhe-elämän välillä. Tätä ilmiötä selittäviksi tekijöiksi löytyivät naisten ja miesten erilaiset mentaalimallit työn ja perheen yhdistämisessä. Naisilla todettiin yhteisvaikutteisempia mentaalimalleja kuin miehillä, niiden johdosta nainen yhdistää työn ja perheen enemmän kuin mies, joka pitää roolit erillään. Tästä johtuen naiset kokevat herkemmin työn kuluttavan vaikutuksen perhe-elämän suuntaan, mutta myös perhe-elämän rikastavan vaikutuksen työn suuntaan. Sekä miehillä että naisilla on kuitenkin havaittavissa selkeästi kuormittuneisuutta vähentävinä tekijöinä kannustava perheystävällinen työkuultuuri ja suuri autonomia oman työn ja työaikojen suhteen. Nämä järjestelyt korreloivat

kuitenkin enemmän naisten kuin miesten kokemaan työtyytyväisyyteen ja työhön sitoutumiseen. Tämä voi olla myös rekrytointivaltti, etenkin naisten on todettu hakeutuvan työpaikkoihin, joissa on mahdollisuus perheystävällisten käytäntöjen hyödyntämiseen. Toisaalta perinteisesti naisvaltaisilla aloilla on jo kokemusta perhevelvollisuuksien hoidosta aiheutuneista järjestelyistä, kun taas perinteisesti miesvaltaisilla aloilla työn ja perheen yhteensovittamisen kysymykset ovat vieraampia, ja kehitystarpeita on siis enemmän. Paitsi sukupuolella, myös yksilön sitoutumisella työhön ja perheeseen, on vaikutusta työn ja perheen väliseen ristiriitaan. Mitä sitoutuneempi henkilö on perheeseensä, sitä herkemmin hän tuntee perheen häiritsevän työelämää. Kuitenkin työstä perheeseen koettu konflikti on huomattavasti yleisempi kuin perheestä työhön. Suomalaisen tutkimuksen mukaan suomalaisten työmotivaatio on vahva ja perheestä huolehtiminen pikemminkin lisää kuin vähentää sitä.

Moniroolisuusnäkökulmasta voidaan tutkia yksilön työroolin ja kotiroolin välisiä ristiriitoja ajan, roolin vaatimusten tai roolin edellyttämän käytöksen välillä. Myös roolille omistautumisella on merkitystä, voimakkaasti työlleen omistautunut sietää myös epäsäännöllisiä työaikoja. Siirräntänäkökulma tutkii sitä miten työajan ja vapaa-ajan väliset rajat heikkenevät ja venyvät, tällöin toinen tunkeutuu toisen alueelle. Siirräntänäkökulmasta tarkastellen työn ja muun elämän yhteensovittamisen ongelmat lisääntyvät kun työn rajattomuus kasvaa. Työ seuraa kotiin kannettavissa tietokoneissa, internetyhteyksissä ja myös ihmisten omissa ajatuksissa. Vaikutusta on työn tekemisen muodoilla ja yksilön omalla suhtautumisella työhön ja työntekoon. Työhön suhtautumisessa voidaan tyypitellä ihmiset tasapainottajiksi, uran rakentajiksi ja harrastajiksi. Näistä ensimmäiseen tyyppiin kuuluvat pyrkivät löytämään tasapainon ja selkeät rajat työn ja perheen välillä, toiseksi mainitut taas venyttävät rajoja ja ovat valmiina uhraamaan vapaa-aikansa menestymisen eteen ja viimeksi mainitut taas pyrkii siihen, että työ ja harrastus tukevat toisiaan. Elämänvaihenäkökulmassa vuorovaikutusta tarkastellaan yksilön kulloisestakin elämänvaiheesta käsin. Työn ja perheen yhteensovittamisen voidaan havaita olevan ongelmallista lapsiperheissä ja etenkin yksinhuoltajille, mutta myös niissä perheissä, jotka kantavat hoivavastuuta esimerkiksi vanhemmista sukulaisistaan. Yksityiselämän tarve on kuitenkin yhteistä niin perheellisille kuin perheettömillekin työntekijöille. Myös liiallinen sitoutuminen työhön voi aiheuttaa ongelmia, esimerkiksi

työuupumista, siksi rajanveto työajan ja vapaa-ajan välille on tärkeää ja saattaa vaatia tueksi työaikaohjainta.

Työn ja perheen yhteensovittamisen kenttää esitellään Taulukossa 3, jossa on yhdistetty tutkimuksen perusteella löytyneet yleisimmät työn ja perheen vuorovaikutuksen rikastavat ja kuluttavat tekijät. Lisäksi on lueteltu yleisimpiä selittäviä tekijöitä yksilöiden välisiin eroihin työn ja perheen vuorovaikutuksen kokemisessa.

TYÖN JA PERHEEN YHTENSOVITTAMINEN		
Vuorovaikutuksen näkökulmat	Rikastavat(+) ja kuluttavat(-) tekijät	Yksilöiden välisiä eroja selittäviä tekijöitä
<ul style="list-style-type: none"> • Kuormittuneisuus-näkökulma • Moniroolisuus-näkökulma • Siirräntänäkökulma • Elämänvaihenäkökulma 	(+) Jaksamisen ja työkyvyn tukeminen (+) Henkiset voimavarat (oppiminen, innovatiivisuus) (+) Motivaatio (-) Kuormitus (stressi, uupumus, keskittymiskyvyn puute) (-) Aikaan liittyvät ristiriidat (-) Työ- ja vapaa-ajan rajattomuus	<ul style="list-style-type: none"> • Työn tekemisen muodot • Sukupuolten väliset erot, erilaiset mentaalimallit • Nais- ja miesvaltaisten alojen väliset erot • Yksilön perhe- tai urasuuntuneisuus • Työhön suhtautuminen (tasapainottajat, uran rakentajat ja harrastajat) • Yksilön elämänvaihe

Taulukko 3: Työn ja perheen yhteensovittamisen kenttä

5.2 Perhenäkökulmaa tukevat käytännöt työelämässä

Perhemyönteisyydessä on kyse ihmisen elämän eri osa-alueiden merkityksen ymmärtämisestä myös työelämässä. Suomessa on perhepoliittisin keinoin varmistettu kaikille tasavertaiset mahdollisuudet hyödyntää perhevapaita. Perhevapaisiin kuuluvat äitiys-, isyys- ja vanhempainvapaat sekä osittainen ja tilapäinen hoitovapaa. Perhevapaiden osalta erityisesti isiä kannustetaan käyttämään mahdollisuutta

vapaisiin, ensinnäkin isän ja lapsen suhteen kehittämiseksi ja toiseksi myös työnantajakustannusten tasaamiseksi perhevapaakustannusten osalta. Perhevapaalle jäävällä on oikeus palata aikaisempaan työhönsä tai mikäli sitä ei enää ole tarjolla, niin muuhun vastaavaan työtehtävään. Työnantajien kannalta perhevapaat nähdään osittain ongelmallisiksi niiden aiheuttamien lisäkustannusten ja sijaisjärjestelyjen vuoksi. Perhevapaiden on nähty vaikuttavan kielteisesti myös perhevapaan hyödyntäjän uraan ja palkkaan. Negatiiviset ura- ja palkkavaikutukset perustuvat inhimillisen pääoman heikkenemiseen, tilastolliseen syrjintään ja valikoitumiseen. Inhimillisen pääoman on kuitenkin todettu kasvavan nopeasti, kun perhevapaalta palataan töihin. Tilastollinen syrjintä johtuu siitä, että työnantajien on todettu rekrytointi ja ylennyspolitiikassaan suosivan miehiä ja lapsettomia naisia perhesuuntautuneiden naisten kustannuksella. Valikoituminen taas johtuu siitä, että perheelliset hakeutuvat työpaikkoihin, joissa palkkataso on alhainen, mutta perheen ja uran yhdistämistä kannustetaan. Perhepolitiikan osalta tasavertaiset mahdollisuudet perhevapaisiin ovat kuitenkin olemassa. Nyt perhepolitiikan haasteena nähdään olevan perhevapaiden käytön laajentaminen sukupolvien yli tapahtuvaan auttamiseen, koska Suomen väestörakenne on muuttumassa niin, että ikääntyvien suhteellinen osuus väestöstä kasvaa verrattuna lasten suhteelliseen osuuteen. Sosiaalipolitiikan ja työpaikkojen rooli työn ja perheen yhteensovittamisen mahdollistamisessa ei ole vaihtoehtoinen, vaan toisiaan täydentävä. *Työn ja perheen yhteensovittamisen kannalta avainasemassa ovat kuitenkin organisaatiot, haasteena on organisoida työt ja työajat niin, että ne huomioivat työntekijöiden elämäkokonaisuuden. Työelämällä on suuri vastuu siitä, onko perhemyönteisiä vaihtoehtoja tarjolla, ja ovatko perhemyönteiset valinnat todella mahdollisia hyödyntää.* Perinteisesti työn ja perheen yhteensovittamista ei ole kuitenkaan liitetty työelämän organisoinnin kysymyksiin. Niin työelämän tutkimuksesta, työpolitiikasta kuin työn organisoinnin käytännöistäkin puuttuu elämäkokonaisuudesta lähtevä näkökulma työntekijöihin (Salmi & Lammi-Taskula 2004, 131–132).

Osaaminen on nykyorganisaatioille yhä tärkeämpi voimavara ja keskeistä ovat tiedon luominen, välittäminen ja hyödyntäminen. Organisaatiot muuttuvat yhä joustavammaksi, jolloin myös työtehtävien rajat joustavat ja muuntuvat. Joustavan organisaation työvoima voidaan jakaa ydintyövoimaan, reunatyövoimaan ja ulkoiseen työvoimaan. Näihin työvoimatyypeihin voidaan soveltaa erilaisia joustavuuden

lisäämisen menetelmiä. Lisäksi työpaikkakulttuurin avulla pyritään luomaan yhteisiä arvoja ja motivoimaan toimintaan. Kehitetään palkkiojärjestelmiä sekä korostetaan valtuuttamista, sitouttamista ja pitkän ajan henkilökohtaisen kasvun mahdollisuutta. Työpaikat voidaan jaotella proaktiivisiin ja perinteisiin työpaikkoihin. Proaktiivinen työpaikka on tulevaisuuteen suuntautunut ja joustava. Sen työntekijöillä on hyvät mahdollisuudet vaikuttaa omaa työtään koskeviin asioihin, työn tekemisen tapoihin ja tuotteiden kehittämiseen. Heillä on työn tekemisen autonomian lisäksi myös selvästi enemmän kokonaisvastuuta työn tuloksista kuin perinteisten yritysten työntekijöillä. Tästä johtuen heihin kohdistuvat myös koventuneet työhön liittyvät vaatimukset, esimerkiksi vaatimus pidentää työaika. Kun organisaatiossa siirrytään proaktiiviseen toimintamalliin, pelkkä tekninen organisaatiomuutos ei riitä, vaan menestyksen ehtona on samanaikainen yrityksen sosiaalisen organisaation muutos. Proaktiivisessa toimintatavassa työntekijän moraalit ja sitoutuminen yritykseen ovat ensiarvoisen tärkeitä. Sitoutumista voidaan tarkastella organisaatioon sitoutumisen ja työhön sitoutumisen näkökulmista. Kun työntekijä on sitoutunut sekä organisaatioon että työhön, on mahdollista aikaansaada suurin sitoutuminen ja paras työsuoritus. Joustavan organisaation lisäksi puhutaan myös joustavasta, vuorovaikutuksiin perustuvasta, urasta. Joustava ura – ajattelun mukaan on olennaista se, kuinka hyvin yksilö itse tunnistaa omat persoonallisuuden piirteensä, arvonsa, oppimiseen liittyvät asenteensa ja käytäntönsä sekä taitonsa toimia yhteisöissä. Ratkaisevaa on kuinka hän pystyy tätä tietoa hyödyntämään muuttuvissa työympäristöissä ja tehtävissä sekä koostumukseltaan vaihtelevissa työryhmissä. Joustava ura perustuu siis organisaation jäsenten välisiin vuorovaikutuksiin. Organisaation johdossa voidaan tukea vuorovaikutuksiin perustuvien urien syntymistä osoittamalla, että suhteisiin liittyvät taidot ovat elintärkeitä organisaation menestykselle ja oppimiselle, ja lisäksi tunnistamalla ja palkitsemalla organisaation vuorovaikutteista oppimista tehostavat toiminnot. *Organisaatioissa voitaisiin tukea vuorovaikutuksiin perustuvien urien syntyä arvostamalla ihmissuhteisiin liittyviä taitoja, tunnistamalla organisaation vuorovaikutteista oppimista tehostavat toiminnot, kannustamalla myös palkkiojärjestelmissä toisia tukevaa käyttäytymistä sekä tukemalla työelämän ja sen ulkopuolisen elämän yhdistämistä, hyväksyen, että ihanteellisella työntekijällä on sekä yksityiselämä että työelämä.*

Työpaikkoja, jotka huomioivat työntekijöiden perhe-elämän, voidaan pitää perhemyönteisinä. Perhemyönteisten toimintatapojen on havaittu vaikuttavan sekä työntekijän, että työnantajan kannalta myönteisesti. Työntekijän kokema stressi vähenee kun työn ja perheen väliset ristiriidat vähenevät ja tasapaino lisääntyy. Työntekijät, joiden työ ja perhe ovat tasapainossa, jaksavat paremmin myös työssään ja työyhteisön henki paranee ja tuloksellisuus lisääntyy, täten myös organisaation henkilöstön osaamispääoma tulee hyödynnettyä paremmin. Perheystävällisyys on myös rekrytointi- ja sitouttamiskeino. Pelkkä perheystävällisen henkilöstöohjelman implementointi ei vielä takaa sen hyödyntämistä, vaan keskeistä ovat organisaatiokulttuuri, muiden työntekijöiden tavat toimia ja johdon antama tuki. Joustavat työjärjestelyt vaativat usein panostusta työn tulosten arviointiin työprosessien kontrolloinnin sijaan ja palkitsemisjärjestelmän uusimista. Koska kyse on työnantajan ja työntekijän tarpeiden yhteensovittamisesta, perheystävällinen organisaatiopolitiikka vaatii tasapainon näiden tarpeiden välille. Työnantajan on kyettävä organisoimaan työn sujuvuus ja huolehdittava työntekijöiden tasapuolisesta kohtelusta. Työntekijöiden taas on omien henkilökohtaisten tarpeidensa lisäksi sitouduttava organisaation päämääriin ja käytettävä lisääntyttä itsenäisyyttään vastuullisesti työorganisaation tavoitteiden kannalta. Käytännöt on jokaisella työpaikalla luotava erikseen, koska niiden on sovittava juuri tietyssä työpaikassa tehtävään työhön ja juuri sen työpaikan henkilöstön elämäntilanteisiin. Työorganisaation rakenne ja työn luonne vaikuttavat siihen miten ja millaisia perheystävällisiä käytäntöjä on mahdollista toteuttaa.

Perhemyönteinen organisaatiokulttuuri rakentuu perhemyönteisestä johtamiskulttuurista ja joustavuudesta työelämässä. Perinteisesti työn ja perheen yhteensovittamista ei ole liitetty työelämän organisoinnin kysymyksiin, sen liittäminen niihin auttaa kuitenkin oivaltamaan kolme asiaa. Ensinnäkin sen, että työn ja perheen yhteensovittamisen ongelmat eivät ole pelkästään yksityisasiota, vaan niillä on suora merkitys tehokkaaseen työntekoon. Toisekseen töiden järjestely helpottuu kun työn ja perheen yhdistämiseen liittyvät vaatimukset hyväksytään perusteeksi työaikajärjestelyille. Kolmantena oivalluksena on se, että huolimatta erilaisista elämäntilanteista useimmilla työntekijöillä on toisinaan työn ja perhe-elämän yhteensovittamisen ongelmia. *Esimiestyö ja johtamiskulttuuri ovat keskeisessä asemassa työn ja perheen yhteensovittamisessa. Mikäli esimies ei kannusta*

käyttämään joustavaa työaikaa ja työn joustoja hyväkseen, tai mikäli työntekijää palkitaan työajan, eikä tuloksen mukaan, ovat joustomahdollisuudet vailla merkitystä. Perheystävällisten työmuotojen tulisi olla todellinen vaihtoehto, jolla on sekä esimiehen että työyhteisön tuki. Esimiehen kannustava asenne, tuki myös perhekriisien aikana ja oma esimerkki joustojen hyödyntämisessä ovat myös tärkeitä. Eräs tutkimuksessa esille noussut seikka on perehdyttämisen tärkeys paitsi uusille työntekijöille, myös perhelomalta palaaville työntekijöille. Työyhteisössä ja työn organisoinnissa tapahtuneista muutoksista kertominen ja uusiin työmenetelmiin opastaminen helpottaa työhön paluuta ja edesauttaa työntekijän osaamisresurssin valjastamista työyhteisön käyttöön mahdollisimman sujuvasti. Työpaikan yhteisten linjausten tekeminen läpinäkyviksi ja työntekijöiden ottaminen mukaan päätöksentekoon edistävät organisaation yhteisten sääntöjen uskottavuutta ja toimivuutta.

Työorganisaation joustavuudella tavoitellaan sekä työorganisaation että työntekijän etua. Onnistuneet joustavat ratkaisut edellyttävät vastavuoroisuutta ja molempien näkökulmien yhteen saattamista. Työorganisaation joustavuus voidaan jaotella ulkoiseen ja sisäiseen joustavuuteen sekä määrälliseen ja laadulliseen joustavuuteen. Ulkoisilla joustoilla pyritään parantamaan yrityksen kykyä vastata toimintaympäristön muutoksiin. Ulkoiset joustot ovat tehokkaita keinoja lyhyen aikavälin sopeuttamisessa, mutta saattavat vahingoittaa pitkän aikavälin kannattavuutta. Sisäisen joustavuuden taas katsotaan kerryttävän pitkän aikavälin tehokkuutta, tuottavuutta ja osaamista. Sisäiset joustot ovat työn ja perheen yhteensovittamisen tutkimisen kannalta olennaisempia kuin ulkoiset joustot. Sisäiset joustot voidaan jakaa määrälliseen joustavuuteen eli työajan joustoihin sekä laadulliseen joustavuuteen eli työn joustoihin. Työn joustoihin kuuluvat erilaiset työn organisointitavat, kuten tiimityöskentely ja työkierto ja työn rikastaminen. Työn joustoilla työnantaja tavoittelee parempaa tuottavuutta ja laatua. Yksi esimerkki työn joustoista on tiimityöskentely, sillä saavutetaan synergiaetuja ja tuetaan osaamisen jatkuvaa kehittymistä. Tiimityöskentelyä on myös kritisoitu työn kuormittavuuden lisääntymisestä. Työkierrolla ja työn rikastamisella pyritään moniosaamisen kehittämiseen ja työn koordinoinnin helpottamiseen. Kun henkilökunta osaa toistensa työtehtäviä, esimerkiksi poissaolot on helpompi paikata. Työvoimaan on todettu kohdistuvan osin ristiriitaisiakin vaatimuksia, painotetaan sekä erityisosaamista että

moniosaamista. Tällöin työn vaatimukset ja myös työn määrä kasvavat. Työn joustoihin kuuluu myös etätöiden hyväksikäyttö. Etätöiden tekijät ovat tavallisimmin korkeaa ammattitaitoa vaativissa tehtävissä. Yleisimmät syyt etätöiden tekoon ovat töiden aikataulut, työn määrä ja halu tehdä työtä hyvin. Työntekijän perhetilanteella tai sukupuolella ei ole todettu olevan yhteyttä etätöiden tekemiseen. Kotona työskentelyn onkin nähty johtuvan pikemmin työn piirteistä kuin työntekijän perhetilanteesta. Työntekijän kannalta etätö saattaa edistää työn ja perheen yhteensovittamista koska se saattaa vapauttaa työn tekemisen aikatauluista, mutta se voi olla myös uhka yhteensovittamiselle työstä irrottautumisen ja työn ja vapaa-ajan rajanvedon vaikeuden vuoksi. *Tämän tutkimuksen mukaan näyttäisi, että työn joustot tarjoavat etuja etenkin työnantajalle, mutta eivät yksinään paranna työntekijän työn ja perheen yhteensovittamista vaan ne on yhdistettävä työajan joustoihin. Työn joustojen avulla työnantaja pystyy kuitenkin tasapainottamaan työaikaisten joustoista aiheutuvia ongelmia ja edistämään työn sujuvuutta.*

Työajan joustot kohdistuvat työn määrälliseen joustamiseen. Joustaviin työaikajärjestelyihin kuuluvat erilaiset liukuvat työajat, työaikapankki ja lyhennetty työviikko. Työaikaisten joustot tarjoavat etenkin työntekijälle joustavuutta. Niiden avulla on mahdollista sovittaa työn ja perheen aikataulut toisiinsa ja sitä kautta vähentää työn ja perheen välisiä kuluttavia vaikutuksia. *Suomalaisessa tutkimuksessa juuri työaikaisten ja työvuorojärjestelyihin kohdistuvat parannusehdotukset koettiin tärkeimmiksi työn ja perheen yhteensovittamisen helpottamisen kannalta.* Työaikaisten joustot ovat kuitenkin merkittäviä myös työnantajalle niistä seuraavan työn tuottavuuden nousun vuoksi. Tuottavuuden kasvun on katsottu johtuvan työntekijän stressin alenemisesta, työmoraaalin, -motivaation ja -tyytyväisyyden kasvusta sekä poissaolojen vähenemisestä. Joustavien työaikaisten käytöllä on todettu voivan vähentää jopa vaihtuvuutta. Niiden avulla voidaan myös turvata työvoiman riittävyys kiireaikoina. Työaikaisten joustot voivat aiheuttaa myös ongelmia työpaikoilla. Nämä ongelmat johtuvat yhtäaikaisten poissaoloista ja yhdenvertaisen kohtelun puuttumisesta tai työntekijän liiallisesta itsensä uuvuttamisesta työnteossa. Näitä ongelmia pystytään vähentämään huolehtimalla työntekijöiden moniosaamisesta, eli kyvystä paikata toinen toistensa poissaoloja, tähän vaikutetaan esimerkiksi työn joustojen avulla. Ongelmia vähennetään myös laitimalla selkeät ennalta sovitut

säännöt työaikojen joustojen käyttöön sekä painottamalla myös vapaa-ajan merkitystä työn ohella, tässä voi apuna olla esimerkiksi työaikajohtaminen.

Työn joustojen ja työajan joustojen lisäksi tutkittiin epätyypillisiä työnteon muotoja, näitä ovat määräaikainen, eli ns. pätkätyö, osa-aikatyö ja lyhennetty työviikko. Määräaikaisuus voi olla luontevaa ja haluttukin vaihtoehto esimerkiksi nuorilla, mutta pääsääntöisesti määräaikaisuus koetaan kielteisenä työnteon muotona. Määräaikaisiin työsuhteisiin tottuneiden on arvioitu joissain tapauksissa myös jättäytyvän kokonaan työelämän ulkopuolelle esimerkiksi perhevapaiden jälkeen. Osa-aikaisuus ja lyhennetty työviikko sen sijaan ovat usein hyödyllisiä tietyssä elämäntilanteessa, esimerkiksi opiskelijoilla, pienten lasten vanhemmilla ja työkyvyltään heikentyneillä. Osa-aikatyön avulla voidaan tällöin helpottaa työn ja muun elämän yhteensovittamista. Osa-aikatyötä on useimmiten tarjolla vain alhaisen tuloluokan työpaikoissa. Osa-aika työ voisi olla myös yksi keino parantaa työllisyyttä, sen mahdollisuutta voisi harkita myös vaativissa töissä. Työympäristön tuki ja työn organisointi on kuitenkin järjestettävä niin, että osa-aikatyö ei tarkoittaisi vain saman työtaakan tekoa huomattavasti lyhyemmässä ajassa.

Työelämän perhemyönteisillä käytännöillä voidaan nähdä tavoiteltavan työn ja perheen toisiaan rikastavien vaikutusten tukemista ja kuluttavien vaikutusten lieventämistä, nämä vaikutukset esitettiin Taulukossa 3. Taulukossa 4 lähdetään liikkeelle kuluttavista tekijöistä, joita olivat: kuormitus, aikaan liittyvät ristiriidat ja työn ja vapaa-ajan rajattomuus, ja etsitään tämän tutkimuksen pohjalta niihin soveltuvat työelämän perheystävälliset käytännöt. Näillä käytännöillä nähdään tutkimuksen perusteella olevan vahvistava vaikutus työn ja perheen toisiaan rikastaviin tekijöihin. Yksilövaikutuksen kautta perheystävälliset käytännöt vaikuttavat positiivisesti myös organisaation tuottavuuteen ja osaamispääoman hyödyntämiseen, samalla työyhteisön ilmapiiri paranee vaikuttaen asiakastyytyväisyyteen ja työn laatuun. Lisäksi perhemyönteisten käytäntöjen soveltamisella kyetään sitouttamaan työntekijöitä yritykseen ja tekemään yritystä houkuttelevammaksi rekrytoinnissa.

Kuluttavat tekijät (Taulukosta 3)	Kuormitus – Stressi – Uupumus – Keskittymiskyvyn puute – Innovatiivisuuden puute	Aikaan liittyvät ristiriidat -Päällekkäiset aikataulut -Ajan puute	Työ- ja vapaa-ajan rajattomuus
Perheystävälliset käytännöt	<ul style="list-style-type: none"> • Johtamiskulttuuri • Esimiehen ja työyhteisön tuki • Työn ja työajan joustot • Valtuuttaminen ja autonomia • Osa-aikatyön mahdollisuus • Perehdyttäminen • Moniosaaminen / Varamiesjärjestelmä • Työaikajohtaminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Johtamiskulttuuri • Esimiehen ja työyhteisön tuki • Työajan joustot • Työaika-johtaminen • Osa-aikatyön mahdollisuus • Palkitsemisen sitominen työajan sijasta tuloksiin 	<ul style="list-style-type: none"> • Johtamiskulttuuri • Esimiehen ja työyhteisön tuki • Työaika-johtaminen • Perheen ja vapaa-ajan merkityksen ymmärtäminen ja arvostaminen
Perheystävällisten käytäntöjen vaikutukset yksilölle (eli rikastavien tekijöiden vahvistaminen)	<ul style="list-style-type: none"> • Henkiset voimavarat (oppiminen, innovatiivisuus) kasvavat ja niiden hyödyntäminen tehostuu • Jaksaminen ja työkyky lisääntyvät • Motivaatio ja tyytyväisyys paranevat 		
Perheystävällisten käytäntöjen positiiviset vaikutukset organisaatiolle	<ul style="list-style-type: none"> • Työpaikan houkuttelevuus lisääntyy • Työntekijöiden sitouttaminen helpottuu • Osaamispääoman hyödyntäminen tehostuu • Työntekijöiden työmotivaatio ja tuottavuus lisääntyvät • Työn organisointi helpottuu kun ennalta suunnittelemttomat poissaolot vähenevät • Työyhteisön ilmapiiri paranee • Tyytyväisyys heijastuu tyytyväisiin asiakkaisiin ja työn laatuun 		

Taulukko 4: Työelämän perhemyönteisten käytäntöjen vaikutukset

5.3 Henkilöstöjohtaminen ja -raportointi

Henkilöstöjohtamisella pyritään henkilöstövoimavarojen tuottavuuteen ja tehokkuuteen ja toisaalta henkilöstön hyvinvoinnin turvaamiseen. Henkilöstöjohtamista voidaan tarkastella organisaatiotasoin tai niiden toimintojen kautta, joita organisaatiojohdon odotetaan tekevän henkilöstölleen. Henkilöstöjohtamiseen liittyvä laskenta ja raportointi toimivat henkilöstöjohtamisen tukena. *Henkilöstövoimavarojen ja koko henkisen pääoman hankkiminen on aina*

investointi, jolta odotetaan tuottavuutta. Investoinnin määrän, laadun ja tulosten seuraamiseksi ja johtamiseksi tarvitaan tuotantotekijään liittyvää informaatiota. Tätä informaatiota tuotetaan henkilöstövoimavarojen raportoinnilla, jolla henkilöstöön liittyvää tietoa tunnistetaan, mitataan, seurataan ja raportoidaan. Henkilöstövoimavarojen raportointia koskevassa kirjallisuudessa on kaksi toisistaan poikkeavaa otetta, toinen korostaa osaamista ja toinen työkykyä. Osaamista painottavassa lähestymistavassa ajatellaan, että yrityksen todellinen ydin on yrityksen aineettomaan pääomaan, henkilökuntaan, yrityskulttuuriin ja organisaation sisäisiin tukirakenteisiin, sisältyvä osaaminen. Työkykyä painottavassa lähestymistavassa ollaan sitä mieltä, että osaamisen kehittäminen ja hyödyntäminen jää vaillinaiseksi, mikäli työkykyä ei varmisteta.

Henkilöstötilinpäätös on ensimmäinen ja laajin yksinomaan henkilöstövoimavaroihin kohdistuva raportointimalli. Se on alun perin suunniteltu julkiseksi henkilöstön tilaa koskevaksi asiakirjaksi yrityksen ulkoiseen kommunikointiin. Se voi kuitenkin toimia myös sisäisillä markkinoilla kommunikaation ja kehittämisen apuna. Yrityksen sisäisillä markkinoilla toimivat yrityksen johto ja toimihenkilöt, henkilöstöhallinto, työntekijät, ammattijärjestöt ja työterveyshuolto. Henkilöstötilinpäätös voi sisäisillä markkinoilla olla apuväline, joka auttaa henkilöstön osaamisen kehittämisessä ja hyödyntämisessä sekä osaamisinvestointien kohdistamisessa. Henkilöstötilinpäätöksen yhteydessä henkilöstövoimavarat jaetaan kolmeen osatekijään, henkilöstövahvuuteen, yksilöominaisuuksiin ja työyhteisöön. Henkilöstövoimavarojen tuottavuus nähdään näiden kolmen pääosatekijän, tuottavan työn, yksilötuottavuuden ja yhteisötuottavuuden, tulona. Mikäli joku näistä on alhainen, yrityksen voimavarat eivät ole tuottavia. Henkilöstötilinpäätös pyrkii raportoimaan kaikista näistä osatekijöistä henkilöstötuloslaskelmassa, henkilöstötaseessa ja henkilöstökertomuksessa. Henkilöstötuloslaskelma kertoo henkilöstöön liittyvät kuluerät eli yrityksen sijoitukset henkilöstöpääoman kasvattamiseen ja kehittämiseen. Henkilöstötuloslaskelma kertoo siis kuluista kuten tavallisen tilinpäätöksenkin tuloslaskelma, mutta erittelee henkilöstökulut tarkemmin. Henkilöstökulut jaetaan esimerkiksi henkilöstön uusiutumiskuluihin, henkilöstön kehittämiskuluihin ja henkilöstön rasittumiskuluihin. Henkilöstötaseessa pyritään kertomaan henkilöstön arvo, jota ei tavallisessa tuloslaskelmassa näy lainkaan. Arvonmäärittäminen on kuitenkin ongelmallista, mutta yksi tapa määrittää arvo esitettiin

Kuviossa 6 sivulla 65. Siinä henkilöstövarallisuuden katsotaan kasvavan henkilöstön rekrytoinnin, kehittämisen, koulutuksen ja yrityksessä tehdyn yhteistyön kasvattaman kokemuksen, niin sanotun sisäisen oppimisen, kautta. Henkilöstövarallisuuden katsottiin kuluvan ja poistuvan yrityksen käytöstä rasittumisen, osaamisen vanhenemisen ja henkilöstön poistumisen myötä. Tässäkin mallissa on sama ongelma, miten määrittää arvo osatekijöille, jotka ovat aineettomia. Henkilöstökertomus on henkilöstötilinpäätöksen osista informatiivisin. Siinä kootaan henkilöstötilastot, tunnusluvut, selvitykset henkilöstötaseen ja tuloslaskelman pääoma- ja kustannuserille, tietoa henkilöstön osaamisesta, työkyvystä ja terveydestä sekä tietoa työyhteisöstä ja työympäristöstä. Nämä tiedot jäsenellään edellä esitetyn henkilöstöpääoman rakentumisen mukaan, jolloin sen peruselementtejä ovat henkilöstövahvuuden, henkilön yksilöominaisuuksien ja työyhteisön kuvaukset.

Henkilöstötilinpäätös esittää nimensä mukaisesti henkilöstöä koskevat asiat tilinpäätöksenä, eli enimmäkseen menneisyyteen kohdistuvina lukuina. Paitsi menneestä kertovina mittareina, jotkut henkilöstötilinpäätöksen tunnusluvuista ovat käyttökelpoisia myös arvioitaessa toiminnan kestävyyttä. Ne kertovat siitä, millä uhrauksilla tulos on aikaansaatua. Eräät henkilöstötilinpäätöksen mittarit, kuten työtyytyväisyys, työilmapiiri ja työkyky, voivat toimia indikaattoreina esimerkiksi heikosta johtamisesta. Tietoja voidaan siten käyttää pohjana suunniteltaessa tulevia henkilöstö- tai osaamisinvestointeja tai kehittämistoimia. Varsinaisesti henkilöstötilinpäätös ei siis ole toimintaa ohjaava järjestelmä, mutta voi kyllä toimia sellaisen apuna. Henkilöstötilinpäätöksen pyrkimys määrittää arvo tekijöille, joiden arvonmääritys ei ole yksiselitteistä ja ennen kaikkea, joiden arvo vaihtelee ja on riippuvainen usean osatekijän yhteen saattamisesta, on mielestäni ongelmallinen. Henkilöstötilinpäätös sisältää kuitenkin paljon hyviä elementtejä ja siinä käsitellään henkilöstöön liittyvää tietoa monipuolisesti. Näkisin järkevänä Erosen kannan, jonka mukaan henkilöstötilinpäätökset tulisikin suunnata enemmän sisäisille kuin ulkoisille toimijoille. *Tiedon hyödyntäminen johtamisessa olisi siis varsinaista mittaamista tärkeämpää.*

Osaamista painottava lähestymistapa keskittyy yrityksen henkisen pääoman (IC) tunnistamiseen ja johtamiseen. Henkisen pääoman katsotaan kattavan yrityksen taseessa näkymättömän pääoman eli henkilöstöön, organisaatioon ja asiakkaisiin

sisältyvän osaamisen. Henkisen pääoman johtamisella tarkoitetaan toimintaa, jolla kerätään tietoa yrityksen aineettomasta varallisuudesta ja hyödynnetään sitä tämän varallisuuden johtamisessa. Johtamisen toimintaympäristöä voidaan tarkastella kasvuorientoituneen ilmapiirin osatekijöiden avulla. Näihin kuuluvat johdon tai esimiehen tuki ja kannustus, ryhmän toimintakyky, työn kannustearvo ja työn aiheuttama stressi. Näiden avulla muodostuvat henkilökohtaiset kasvuedellytykset, joista yksilötasolla tapahtuva henkisen pääoman lisääntyminen on riippuvainen. Henkisen pääoman johtamisen avuksi on laadittu useita hieman eri lähtökohdista henkistä pääomaa tarkastelevia malleja. Tässä työssä esiteltiin osaamisen johtamisen malli (Knowledge Management), aineettoman pääoman seurantamalli (Intangible Assets Monitor), asiantuntijayrityksen pääomarakenne (Skandian malli), tasapainotettu tuloskortti (Balanced Scorecard) ja henkisen pääoman johtamisen yleinen viitekehys (General Model of Intellectual Capital Management)

Koska henkinen pääoma eroaa aineettoman muotonsa vuoksi yrityksen muusta pääomasta, tarkasteltiin, ennen mallien esittelyä, henkisen pääoman mittaamisen ominaisuuksia. Henkilöstöön liittyvä pääoma on perinteisessä tilinpäätöksessä mukana vain tuloslaskelmassa kulumerkintänä, eikä näy taseessa lainkaan. Yrityksen arvonmäärityksessä henkinen pääoma on yrityksen kirjanpitoarvon ja markkina-arvon välinen näkymätön varallisuus. Henkiseen pääomaan liittyvä laskenta on ongelmallista pääoman aineettoman ja muuttuvan muodon vuoksi. Jo pelkästään osaamisen raportointi on haastavaa, koska siihen kuuluu sekä hankittu koulutus ja työkokemus myös kerrytetty hiljainen tieto ja yksilön taito ja halu käyttää osaamistaan yrityksen hyväksi. Lisäksi työyhteisö vaikuttaa siihen, missä määrin osaaminen kyetään hyödyntämään yrityksessä. Osa yksilöiden osaamisesta tulee esille vain yhteisön jäsenien välisessä yhteistyössä. *Työyhteisö onkin enemmän kuin yrityksen yksilöiden summa, se on kokonaisuus, joka joko edistää tai estää kunkin yksilön ominaisuuksien hyödyntämistä.* Henkinen pääoma realisoituu konkreettiseksi tuotoksi vasta kun kaikki sen osat, henkilöstön osaaminen ja organisaatioon liittyvät sosiaaliset ja rakenteelliset tekijät, asiakkaat ja tuotteet, saatetaan yhteen yrityksen toiminta-ajatuksen mukaisesti. Swanstrom (2000) on verrannut osaamista virtaavaan veteen, joka täytyy valjastaa käyttöön, jotta siitä voidaan hyötyä. Henkinen pääoma jaetaan valjastamista varten osatekijöihin, joiden arvontuottamiskykyä ja siihen liittyviä prosesseja pyritään tunnistamaan ja johtamaan. Näiden osatekijöiden avulla voidaan

luoda mittaristo, joka on alistettava samoille hyvän mittariston vaatimuksille kuin aineellisen pääoman mittaamiseen liittyvät mittaristot. Mittareiden on oltava olennaisia, luotettavia ja kattavia. Niiden käytössä on oltava johdonmukainen ja niiden luonnissa on huomioitava käyttötarkoitus ja käyttäjäryhmä. Henkisen pääoman mittareiden luomisen yhteydessä on kuitenkin alistuttava siihen, että mittaustulos on aina hieman epätarkka. *Henkisen pääoman mittaamisen tavoite sisäisessä laskentatoimessa on, eksaktin arvon määrittämisen sijasta, arvon luominen, eli paljastaa yrityksen osaamisen ydin ja edesauttaa sen hyväksikäytön prosesseja.* Yrityksen käyttämät tunnusluvut eli mittarit voidaan jakaa syy- ja seurausmittareihin. Henkisen pääoman mittarit kuuluvat syymittareihin, joiden avulla perinteiset taloudelliset tulokset, joita mitataan seurausmittareilla, tuotetaan. Huonosti suunnitellut mittarit saattavat ohjata toimintaa väärään suuntaan ja johtaa epätarkoituksenmukaiseen käytökseen. Hyvä mittaristo ohjaa tekemään oikeita asioita, motivoi, korostaa mitattavan asian arvoa, selkiinnyttää tavoitteita, aiheuttaa kilpailua ja kilvoittelua ja luo edellytykset palkitsemiselle. Mittaamiseen liittyy aina myös palkitsemisjärjestelmä, jolla kannustetaan toivottuun toimintaan ja kerrotaan työntekijöille, millaista toimintaa yrityksessä arvostetaan.

Henkistä pääomaa pyritään määrittelemään ja tarkastelemaan useimmiten sen osatekijöiden kautta. Osatekijät jaotellaan kussakin henkisen pääoman johtamisen mallissa hieman eri termein ja eri tavoin, mutta niiden pohjalta löytyy paljon samaa. Taulukossa 5 esitellään henkisen pääoman jaottelu neljän tutkitun mallin mukaan. Kuten taulukosta huomataan, ensimmäisen sarakkeen käsitteet ovat hyvin lähellä toisiaan, ja niiden määrittelytkin ovat samat. Toisen ja kolmannen sarakkeen sisällössä on eroja sen mukaan, luetaanko organisaation tietojärjestelmät, johtamisjärjestelmät ja asiakasosaaminen kuuluvaksi toiseen vai kolmanteen sarakkeeseen. Ensimmäinen sarake sisältää organisaation henkilöstön tiedot, taidot ja kokemukset sekä arvot ja sosiaaliset kyvyt. Toinen sarake sisältää työyhteisön taidon toimia yhteistyössä ja jakaa osaamistaan eli yhteistyötaidot, yrityskulttuurin ja johtamisen. Osassa malleista tietojärjestelmät ja johtamisjärjestelmät kuuluvat myös tähän sarakkeeseen. Viimeinen sarake taas sisältää sen osaamisen, joka on sidottu organisaation rakenteisiin, tietojärjestelmiin ja työprosesseihin. Se sisältää myös asiakassuhteisiin liittyvän osaamisen.

Henkisen pääoman jaottelu osatekijöihin			
Osaamisen johtamisen malli (Knowledge Management)	Henkilöstöpääoma	Sosiaalinen pääoma	Rakennepääoma
Aineettoman pääoman seurantamalli (Intangible Assets Monitor)	Henkilöstöpääoma	Sisäinen rakennepääoma	Ulkoisen rakennepääoma
Asiantuntijayrityksen pääomarakenne (Skandian malli)	Henkilöstöpääoma	Organisaatiopääoma	Asiakaspääoma
Tasapainotettu tulokortti (Balanced Scorecard)	Inhimillinen pääoma	Organisaatiopääoma	Informaatiopääoma

Taulukko 5: Henkisen pääoman jaottelu osatekijöihin eri mallien mukaan

Olellaista kaikissa malleissa on näiden osatekijöiden riippuvuus toisistaan ja vaikuttavuus toisiinsa. Henkisen pääoman osatekijöiden voidaan nähdä vaikuttavan yhdessä, mutta ei niin, että ne laskettaisiin yhteen, vaan niin, että osatekijät vaikuttavat kertoimena toisiinsa. Ja mikäli joku osatekijän arvo lähenee nollaa, myös tulon arvo lähenee nollaa. Jotta yrityksen henkilöstöön liittyvä kyvykkyys ja osaaminen kyetään valjastamaan yrityksen käyttöön, on muiden henkisen pääoman osatekijöiden toimittava sitä tukien. Toinen olennainen ominaisuus henkisessä pääomassa on, että osatekijöiden tuottavuus syntyy vasta pitkällä aikavälillä kun niissä oleva osaaminen yhdistetään yrityksen toiminta-ajatuksen mukaisesti.

Tässä työssä valitsen henkisen pääoman tarkastelun pohjaksi Osaamisen johtamisen mallin (Knowledge Management) mukaisen jaottelun. Sen mukaan henkinen pääoma muodostuu rakennepääomasta, sosiaalisesta pääomasta ja henkilöstöpääomasta. Rakennepääomaan kuuluvat esimerkiksi strategiaan perustuva osaamisen johtaminen, osaamisen johtamiseen keskittyviä tukihenkilöitä, osaamisen hyödyntämisen ja jakamisen prosesseja, oppimisen mahdollistavat välineet ja fyysiset tilat ja talousosaston tuki eli osaamista tukeva mittaristo. Henkilöstöpääoma sisältää henkilöstön osaamisen ja kyvykkyuden, joiden käytön mahdollistaa yrityksen sosiaalinen pääoma. Sosiaalinen pääoma sisältää psyykkiset tukijärjestelmät, eli työyhteisön taidon toimia yhteistyössä ja jakaa osaamistaan, jotka ovat riippuvaisia

yritys- ja johtamiskulttuurista sekä yrityksen henkilökunnan välisestä luottamuksesta. Osaamisen johtamisessa keskitytään näiden henkisen pääoman osatekijöiden välisten yhteyksien toimivuuteen, jotta osissa oleva tieto lisääntyy, kehittyy ja on jaettavissa. Kutakin osatekijää voidaan mitata esimerkiksi aineettoman pääoman seurantamallin mukaisesti kasvun, uudistumisen, tehokkuuden ja vakauden mittareilla. Niiden nykytilan ja tavoitetilan väliseen tarkasteluun voidaan soveltaa tasapainotetun tulokortin ja strategiakarttojen mallin mukaista organisaatiopääoman valmiusraporttia. Tasapainotetun tulokortin oppien avulla osatekijöitä voidaan johtaa strategian mukaisesti muistaen, että myös henkisen pääoman osatekijöihin tehtävien investointien tulisi noudattaa strategianmukaisuutta.

Esitellyistä henkisen pääoman johtamisen malleista viimeinen, Henkisen pääoman johtamisen yleinen viitekehys, pyrkii erittelemään henkisen pääoman johtamisen prosesseja ja varmistamaan riittävien henkisen pääoman hyväksikäytön edellytysten olemassaolon. Tämä malli eroaa edellä esitetyistä siinä, että henkinen pääoma katsotaan varannoksi, jota tarvittavien prosessien kautta ja hyväksikäytön edellytysten avulla muutetaan taloudelliseksi tulokseksi. Hyväksikäytön edellytyksiin sisältyvät tässä mallissa niin henkilöstöön sisältyvä osaaminen kuin yrityksen sisäisiin ja ulkoisiin rakenteisiin liittyvät seikat. Mallin tavoitteena on paikantaa henkisen pääoman johtamisesta ne kohdat, joita ei ole lainkaan havaittu tai joihin ei ole riittävästi paneuduttu. Seuraavassa Kuviossa 19 yhdistän edellä mainitut henkisen pääoma johtamisen mallit tähän henkisen pääoman johtamisen viitekehukseen. Jaottelen alkuperäisen viitekehysten hyväksikäytön edellytykset uudelleen edellä käsitellyn osaamisen johtamisen kolmijaon mukaisesti henkilöstöpääomaan, sosiaaliseen pääomaan ja rakennepääomaan. Näen kuitenkin suoritusmittariston kuuluvan osaksi sosiaalista eikä rakenteellista pääomaa, koska se liittyy olennaisesti palkitsemiseen ja sillä on suuri ohjaava vaikutus organisaation toimintaan, esimerkiksi työn ja työajan organisointiin. Sosiaalinen pääoma siis käsittää tässä uudelleen järjestellyssä mallissa johtajuuden, kulttuurin, suoritusmittarit, palkitusjärjestelmän ja johtamisen. Tämän mallin avulla näitä osatekijöitä ja niiden johtamista voidaan analysoida prosessien, määrittele, luo, vangitse, jaa ja hyödynnä, kautta. Myös tasapainotetun tulokortin ydin, strategian mukaisuus, voidaan tämän mallin mukaan tarkistaa jokaisen osan kohdalta erikseen.

HENKISEN PÄÄOMAN JOHTAMINEN		HYVÄSIKÄYTÖN EDELLYTYKSET							
		Henkilöstö pääoma	Sosiaalinen pääoma					Rakenne pääoma	
			Kyvykyys	Johtajuus	Kulttuuri	Suoritusmittarit	Palkitsemisjärjestelmät	Johtaminen	Rakenne
P R O S E S S I T	Määrittele								
	Luo								
	Vangitse								
	Jaa								
	Hyödynnä								

Kuvio 19: Henkisen pääoman johtaminen pääomalajeittain jaoteltuna

Henkilöstöjohtamisen työkykyä painottava lähestymistapa tuo esille sen, että työkykyä on ylläpidettävä ja työelämää on hallittava niin, että työntekijät kykenevät ja haluavat tuoda panoksensa työelämän käyttöön. Työelämän laatua ja työn tuloksellisuutta on yleensä tarkasteltu erikseen, vaikka nyt on havaittu, että niillä on suora yhteys toisiinsa, ne ovat riippuvaisia toisistaan ja molempien kehittymisen edellytyksenä on kehittyminen myös toisessa. Tuloksellisuutta mitataan esimerkiksi liikevaihdolla, tuottavuudella ja palvelujen ja tuotteiden laadulla ja toimituksen nopeudella. Työelämän laatua mitataan esimerkiksi työntekijöiden hyvinvoinnilla, sisäisten rakenteiden toimivuudella ja työilmapiirillä. *Työkyvyssä on kyse yksilön toimintaedellytysten ja työn vaatimusten välisestä vastaavuudesta. Työkyky koostuu työyhteisöstä, työympäristöstä, terveydestä ja osaamisesta. Nämä ovat kuitenkin toisistaan riippuvaisia niin, että kolme ensimmäistä muodostavat viimeisen, eli osaamisen, hyväksikäytön edellytykset.* Puutteet työntekijöiden hyvinvoinnissa maksavat yrityksille paljon, suoria kustannuksia aiheutuu sairauspoissaoloista ja henkilöstön vaihtuvuudesta, epäsuoria kustannuksia työuupumuksen hoidosta ja vaihtuvuudesta johtuen menetetyistä osaamisesta ja hiljaisen tiedon katoamisesta.

Lisäksi työntekijöiden työteho kärsii, eikä heidän osaamisestaan tule yrityksen käyttöön kuin osa. Työkykyajattelua laajentavissa malleissa yritystoiminnan keskeisiä osa-alueita, tuottavuutta, tehokkuutta, laatua ja työkykyä, pyritään seuraamaan yhtä aikaisesti. Nähdään, että yrityksen toimintakyvyn ylläpito vaatii kaikista näistä osa-alueista huolehtimista. Yrityksen tavalla johtaa ja organisoida työtä, on suora yhteys tuottavuuden, tehokkuuden ja laadun objektiivisiin mittareihin. Työuupumukseen liittyviä tekijöitä tutkittaessa on havaittu, että selvimmät korrelaatiot liittyvät työyhteisön vuorovaikutukseen, työilmapiiriin ja esimiehen tukeen ja rohkaisuun. Monet työyhteisön ongelmista kertovat seikat, kuten sairauspoissaolot, johtuvat sekä sellaisista seikoista, joihin yritys ei pysty vaikuttamaan, että seikoista, joihin yritys voi vaikuttaa. Yrityksen kannalta huomio kannattaa kiinnittää jälkimmäisiin. Tämän tutkimuksen näkökulman kannalta mielenkiintoisia ovat etenkin työkykyyn vaikuttavat työyhteisötekijät. Työyhteisötekijät koostuvat työn organisoimiseen liittyvistä tekijöistä, sosiaalisista työoloista, työtovereiden asenteista, esimiehen toimintatavoista, työyhteisön palkitsemiskäytännöistä sekä työntekijän ammatillisen kehittymisen mahdollisuuksista. Mikäli näitä työyhteisötekijöitä verrataan edellä esitetyn Kuvion 19 sosiaalisen pääoman jaotteluun, havaitaan niiden samankaltaisuus. Työyhteisö voidaan siis osittain samaistaa osaamisen johtamisen mallin sosiaaliseen pääomaan.

5.4 Perhenäkökulmaa tukeva henkilöstöjohtamisen malli

Tutkimuksessa käytiin läpi henkilöstöjohtamiseen ja -raportointiin liittyviä menetelmiä. Vaikka yksilön perhe-elämällä ja vapaa-ajalla on suuri merkitys yksilön kykyyn ja haluun saattaa osaamisensa työpaikan hyväksi, ei tätä seikkaa huomioitu tai yksilöity henkisen pääoman johtamisen malleissa, henkilöstötilinpäätöksessä eikä edes niissä työkykyä ja työpaikkaviihtyvyyttä kartoittavissa indikaattoreissa, joita tässä työssä tutkittiin. Se, että yksilön vapaa-aika on henkilökohtaista eikä kuulu työnantajalle on ehkä otettu liiankin kirjaimellisesti työelämässä. Vaikka henkilökohtaiset asiat eivät varsinaisesti työnantajalle kuulu, ne vaikuttavat väistämättä työntekijän suoritukseen työssä, työkykyyn ja motivaatioon. Ja siksi näenkin, että niille pitäisi kuitenkin jättää tilaa ja huomioida niiden olemassaolo ja vaikutus työelämään. Nämä vaikutukset saattavat olla kielteisiä tai hankaloittaa työn

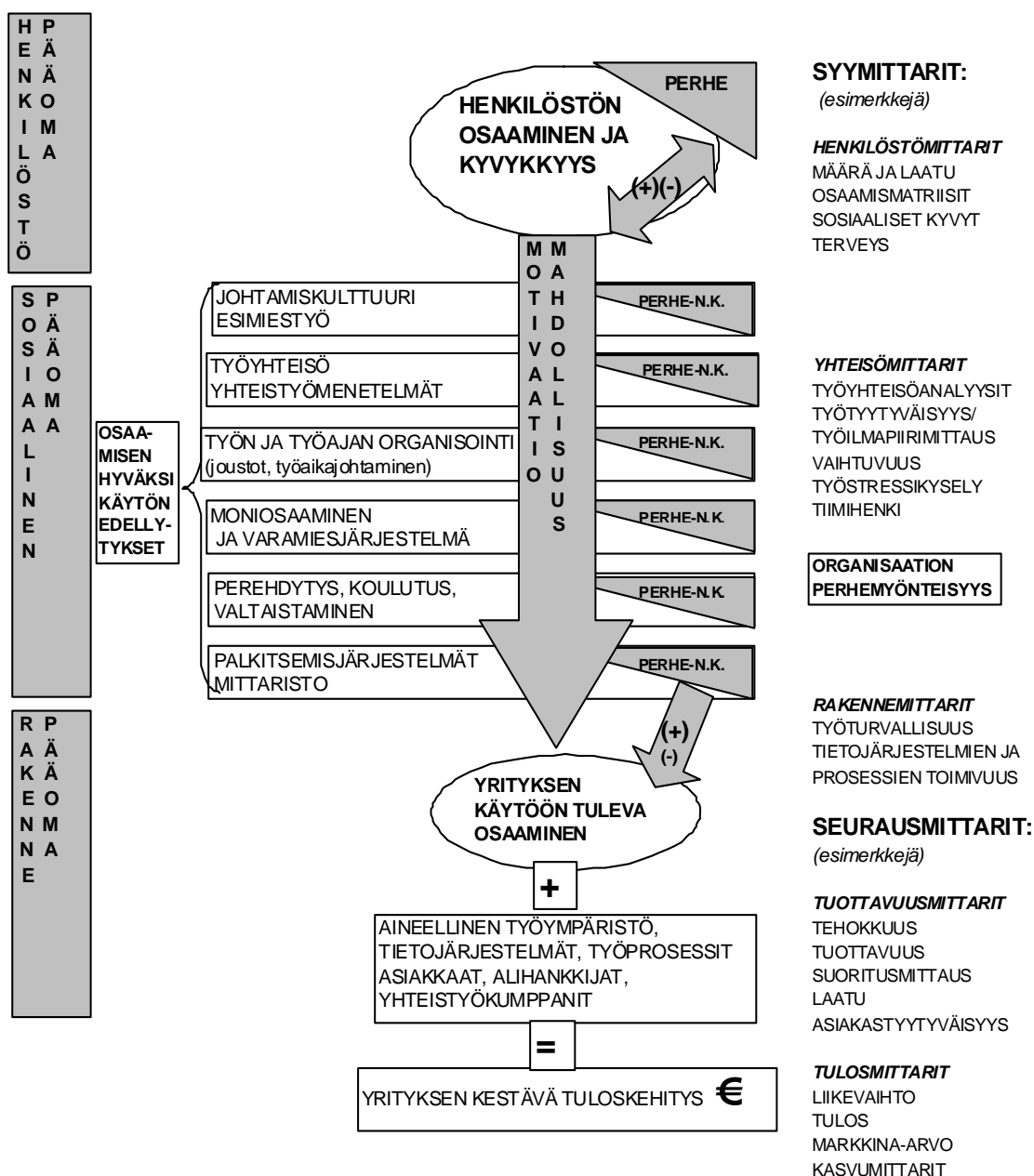
organisointia, mutta vaikutukset ovat myös myönteisiä. Näitä myönteisiä, eli rikastavia, vaikutuksia pystyttäisiin vahvistamaan ja kielteisiä, eli kuluttavia, vähentämään tukemalla perheen ja työn yhdistämisen käytäntöjä työelämässä. Perheestä vaatimuksineen tulisi voida avoimesti keskustella työelämässä. Usein jo pelkkä asioiden esille tuonti ja huomiointi työyhteisössä vaikuttavat myönteisesti ja auttavat löytämään ratkaisuja työn ja perheen yhteensovittamisen ongelmiin. Salmen ja Lammi-Taskulan tutkimuksessa (2004, 173–174) todettiin, että jo pelkkä työn ja perheen yhteensovittamisen kehitysprosessin käynnistäminen sai aikaan joitakin muutoksia työyhteisössä. Työn ja perheen yhteensovittamisessa ei kyse ole suinkaan siitä, että työntekijälle suotaisiin rajaton mahdollisuus hoitaa kotiasioita työajalla. Kyse on pikemminkin siitä, että kun kotiasiat ovat hoidossa, työntekijä pystyy keskittymään työntekoon ja tuomaan osaamisensa organisaation käyttöön. On tuskin mahdollista ottaa jokaisen elämäntilannetta yksityiskohtaisesti huomioon työpaikoilla ja siksi näkisin ratkaisun lähtevän pikemmin siitä, että *työorganisaatioon luodaan riittävän väljä perheystävällinen työn ja työajan organisoinnin järjestelmä, joka mahdollistaa erilaiset ratkaisut työn ja työajan joustoissa. Taustalla tulee olla koko työyhteisöön ja etenkin johtamisjärjestelmään sisäistetty perheystävällisyys.*

Henkilöstöjohtamisessa on havaittu tärkeäksi juuri henkilöstöön liittyvän osaamisen johtaminen, sillä organisaatioissa osaaminen on noussut yhä tärkeämpään asemaan. Kuitenkin, kuten Alasoini ym.(2005,1) ovat todenneet: ”Suomessa panostetaan paljon koulutukseen ja yksilöiden oppimiseen, mutta organisaatioiden tasolla oppimista johdetaan, ymmärretään ja hyödynnetään yhä tehottomasti.” Osaamisen johtamisessa olennaista on paljastaa yrityksen osaamisen ydin ja edesauttaa sen hyväksikäytön prosesseja. Osaamisen hyväksikäytön edellytykset määriteltiin tutkimuksen alussa tietyiksi rakenteiksi, ominaisuuksiksi tai toiminnoiksi, jotka ovat edellytyksenä sille, että henkistä pääomaa voidaan hyödyntää organisaatiossa. Osaamisen hyväksikäytön edellytysten tärkeä merkitys tuli ilmi sekä osaamista että työkykyä painottavissa lähestymistavoissa. Jotta yritys voi valjastaa työntekijöiden osaamisen käyttöönsä, tarvitaan ensinakin riittävien tietojen, taitojen ja kyvykkyyden olemassaolo, työntekijän halu, eli motivaatio, käyttää osaamistaan työnantajan hyväksi ja riittävät edellytykset tehdä niin. Nämä edellytykset liittyvät enimmäkseen työyhteisöön, esimiestyöhön ja työn organisointiin, eli yrityksen sosiaaliseen pääomaan. Nämä vaikuttavat etenkin siihen, kuinka suuri osa yksilön osaamisesta tulee yrityksen

käyttöön. Sosiaalisen pääoman osa-alueisiin panostamalla kyetään myös henkilöstön motivaation parantamiseen. Osaamisen hyväksikäyttöä tuetaan myös rakennepääomaan kuuluvien tietojärjestelmien ja työprosessien toimivuudella. Näillä pystytään vaikuttamaan etenkin siihen, miten yrityksen käyttöön tullutta osaamista hyödynnetään.

Tämän tutkimuksen tavoitteeksi mainittiin yrityksen sisäisen, henkilöstöön liittyvän, johtamisen ja raportoinnin analysointi, pyrkimyksenä asemoida perhenäkökulma henkilöstöraportointiin, jotta raportointi pystyisi paremmin tukemaan yritysjohdon päätöksentekotilanteita henkilöstön johtamiseen liittyvissä asioissa. Tutkittaessa mistä organisaation perheystävällisyys koostuu, havaittiin tärkeimmiksi organisaation työyhteisöön eli sosiaaliseen pääomaan liittyvät tekijät, muun muassa johtamiskulttuuri, esimiestyö, työyhteisö ja työn ja työajan organisointi, jotka voidaan nähdä myös osaamisen hyväksikäytön edellytyksinä niin osaamista kuin työkykyä painottavissa ajattelutavoissa. Perhenäkökulma sijoittuu luontevasti osaamisen johtamiseen, osaksi osaamisen hyväksikäytön edellytyksiä ja yrityksen sosiaalista pääomaa. Henkilöstöjohtamisen tasoja tarkastellessa, Kuviossa 4 sivulla 56, tämän tutkimuksen aihealue sijoittuu sekä liikkeenjohtamisen että operatiiviselle tasolle. Perhemyönteisen henkilöstöjohtamisen linjaukset ja menetelmät laaditaan liikkeenjohtotasolla, mutta ne toimeenpannaan operatiivisella tasolla esimiehen ja työyhteisön päivittäisen tuen kautta.

Tutkimusongelmana tässä tutkimuksessa oli: *Miten henkilöstön johtamista ja henkilöstöraportointia tulisi kehittää, jotta perhenäkökulma tulisi huomioiduksi?* Kuvion 20 kautta kootaan tämän tutkimuksen tulokset ja vastataan tutkimusongelmaan. Henkilöstöön liittyvässä osaamisen johtamisessa olennaista on siis se, että työntekijän toiminta ja suoritus riippuu kolmesta päätekijästä: kyvystä, motivaatiosta ja mahdollisuudesta. Ylinnä kuviossa on henkilöstön osaaminen ja kyvykkyys, eli henkilöstöpääoma, josta kuitenkin vain osa tulee yrityksen käyttöön.



Kuvio 20: Perhenäkökulmaa tukeva henkilöstöjohtamisen malli

Siihen, kuinka iso osa osaamisesta tulee yrityksen käyttöön, pystytään vaikuttamaan osaamisen hyväksikäytön edellytyksillä. Näihin edellytyksiin tässä mallissa kuuluvat sosiaalisen pääoman osat: johtamiskulttuuri ja esimiestyö, työyhteisö yhteistyökäytäntöineen, työn ja työajan organisointi, moniosaamisen ja varamiesjärjestelmän varmistaminen, perehdytys, koulutus ja valtaistaminen sekä mittaristo ja palkitsemisjärjestelmät. Nämä hyväksikäytön edellytykset sekä motivoivat työntekijöitä käyttämään osaamistaan että mahdollistavat ja varmistavat osaamisen hyväksikäytön. Olennaista on, että perhenäkökulman tulee sisältyä kaikkiin

näihin osatekijöihin, jotta perhemyönteiset käytännöt ovat todellisuudessa työntekijöiden valittavissa. Sosiaaliseen pääomaan kuuluvien osaamisen hyväksikäytön edellytysten avulla siis osa henkilökunnan osaamisesta tulee yrityksen käyttöön. Tämä osaaminen realisoituu yrityksen tulokseksi yhdistyessään yrityksen rakennepääoman luomiin edellytyksiin hyödyntää osaamista toiminta-ajatuksen mukaisesti. Myös työntekijän perhe-elämä vaikuttaa yksilön motivaatioon ja mahdollisuuksiin käyttää osaamistaan yrityksen hyväksi, rikastaen ja kuluttaen. Nämä rikastavat (+) ja kuluttavat (-) vaikutukset on kuviossa merkitty kaksisuuntaisen nuolen sisään, koska vaikutukset kulkevat sekä perheestä työhön että työstä perheeseen. Perhenäkökulma sijoittuu luontevasti yrityksen sosiaaliseen pääomaan ja sen tulisikin olla yhtenä osatekijänä kaikissa sosiaalisen pääoman osatekijöissä, mikä on merkitty kuviossa kolmiona jokaisessa osatekijässä. Tämä perhenäkökulman huomiointi vahvistaa rikastavien tekijöiden ja heikentää kuluttavia tekijöiden vaikutusta. Tämä on kuviossa osoitettu yksisuuntaisena nuolena perhenäkökulmasta yrityksen käyttöön tulevaan osaamiseen. Vaikutus on myös perheen ja yksilön suuntaan vastaavanlainen, mutta koska tässä työssä tarkasteltiin asioita yrityksen näkökulmasta, mielenkiinto on yrityksen saamassa hyödyssä. Huomionarvoista on se, että osaamisen hyväksikäytön edellytysten toimivuus myös kerryttää osaamista sekä yksilö- että organisaatiotasolla.

Toimiva mittaristo, joka ohjaa toimintaa oikeaan suuntaan ja toimii palkitsemisen perusteena, kuuluu myös osaamisen hyväksikäytön edellytyksiin. Sen sisältöä on hahmoteltu Kuviossa 20 oikealla, lista ei ole kattava vaan tarkoitus on antaa esimerkkejä käytettävistä mittareista. Esimerkkejä on sekä syymittareista, jotka kohdistuvat henkilöstöpääomaan, sosiaaliseen pääomaan ja rakennepääomaan, että seurausmittareista, jotka kohdistuvat työn tehokkuuteen, tuottavuuteen ja tuloskehitykseen. Tässä kuviossa tuottavuuteen liittyvät mittarit on siis sisällytetty seurausmittareihin, koska niiden voidaan katsoa olevan seurausta esimerkiksi työtyytyväisyydestä ja toimivasta työkuultuurista. Tuottavuuden mittareita voitaisiin myös käsitellä toisen tason syymittareina, koska ne ovat myös osaltaan vaikuttamassa tulostulomittareihin, jotka ovat lopullisen toiminnan seurausmittareita. Syymittarit ovat siis niitä mittareita, joiden avulla seurausmittareiden ilmaisema tulos aikaansaadaan. Syymittareihin kuuluvat myös organisaation perhemyönteisyyden mittarit, niille on paikka muiden työyhteisömittareiden joukossa tai osana niitä. Nähdäkseni nämä

mittarit puuttuvat vielä. Mittariston luomisessa on huomioitava sekä henkisen pääoman mittaamisen erityispiirteet että työorganisaation erityispiirteet, esimerkiksi organisaation rakenne ja työn luonne. Työyhteisömittareiden osalta tulee myös varmistaa niiden selkeä yhteys talouden mittareihin, jotta ne eivät jää vain irrallisiksi ”pehmeitä arvoja” mittaaviksi välineiksi, joiden vaikuttavuutta ”koviin arvoihin” ei havaita. Mittareiden kehittämisessä voidaan hyödyntää Kuviossa 19, sivulla 118, esitettyä uudelleen järjesteltyä henkisen pääoman johtamisen mallia, jonka avulla voidaan tunnistaa ja analysoida osaamisen johtamisen osa-alueita johtamisen prosessien erittelyn kautta.

Henkilöstöjohtamista ja raportointia tulisi kehittää siten, että perhenäkökulma huomioitaisiin kaikissa sosiaalisen pääoman rakentumisen osatekijöissä, johtamiskulttuurissa ja esimiestyössä, työyhteisön yhteistyökäytännöissä, työn ja työajan organisoinnissa, moniosaamisen ja varamiesjärjestelmän varmistamisessa, perehdytyksessä, koulutuksessa ja valtaistamisessa sekä palkitsemisjärjestelmissä. Näkökulman läpiviemiseksi ja seurannan avuksi voidaan laatia perhenäkökulmaan liittyvä mittaristo. Varmistamalla osaamisen hyväksikäytön edellytysten toimivuus, perhenäkökulma huomioon ottaen, voidaan saavuttaa yrityksen kestävä tuloskehitys, jossa tämän päivän tulosta ei tehdä huomisen kustannuksella.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin perhenäkökulman liittämistä osaksi henkilöstöjohtamista ja -raportointia. Perhenäkökulmassa on kyse yksilön työn ja perheen yhteensovittamisen tukemisesta työelämässä, eli perhemyönteisyydestä. Perhemyönteisillä käytännöillä nähtiin olevan tavoitteena työn ja perheen välisen vuorovaikutuksen kielteisten, eli kuluttavien, tekijöiden vähentäminen ja myönteisten, eli rikastavien, tekijöiden vahvistaminen. Henkilöstöjohtamisen tarkastelussa olennaiseksi nousi henkilöstöön liittyvä kyvykkyys, tiedot, taidot ja osaaminen, ja sen hyväksikäyttö yrityksissä. Osaamisen johtaminen vaatii onnistuakseen ensinnäkin riittävän kyvykkyuden olemassaolon, toisekseen edellytykset hyödyntää osaamista ja kolmanneksi motivaation käyttöä osaamista yrityksen hyväksi. Perhemyönteisten

käytäntöjen nähtiin sijoittuvan osaamisen hyväksikäytön edellytysten joukkoon, eli osaksi yrityksen sosiaalista pääomaa. Näillä hyväksikäytön edellytyksillä varmistetaan henkilökunnan mahdollisuus ja motivaatio hyödyntää osaamistaan yrityksen hyväksi. Perhenäkökulman huomiointi voi myös toimia rekrytointivalttina ja auttaa hyvien työntekijöiden sitomisessa yritykseen. Tutkimuksessa luotiin malli, Perhenäkökulmaa tukeva henkilöstöjohtamisen malli, Kuvio 20, jossa perhenäkökulma integroitiin osaksi henkilöstöjohtamista. Myös perhenäkökulmaan liittyvä mittaristo asemoitiin malliin, työyhteisömittarien joukkoon. Tämän työn ulkopuolelle jätettiin varsinaisen mittariston ja raportoinnin kehittäminen, jotka nähdäänkin eräinä jatkokehitystarpeina.

Tässä pro gradu – tutkimuksessa on omat rajoitteensa, suurimpana ehkä se, että tutkimus suoritettiin ainoastaan teoriapohjalta, tieteellisiä tutkimuksia ja kirjallisuutta hyväksikäyttäen, toki näissä hyödynnetyissä tutkimuksissa oli monessa mukana empiiriset lähtökohdat. Aihepiiri, ihminen, työ ja perhe, on kuitenkin hyvin käytännönläheinen. Jatkotutkimusten kannalta, jotta tässä työssä tehdystä perhenäkökulman asemoinnista päästäisiin varsinaisen mittariston tai raportoinnin luomiseen, tueksi tarvitaan empiiristä tutkimusta. Toinen tätä tutkimusta rajoittava tekijä oli se, että tutkimus keskittyi yrityksen sisäiseen, johtamista tukevaan, henkilöstöjohtamiseen ja -raportointiin, jolloin ulkoisille sidosryhmille suunnatut raportit jätettiin pois käsittelystä. Silläkin alueella olisi mielenkiintoista tutkittavaa, etenkin yhteiskuntavastuuraportoinnin sosiaaliseen ulottuvuuteen liittyen. Yhteiskuntavastuuraportoinnissa yrityksen sosiaaliseen vastuuseen kuuluvat henkilöstön hyvinvoinnista ja osaamisen kehittämisestä huolehtiminen, ihmisoikeuksien kunnioittaminen, tuotevastuu- ja kuluttajansuojakysymykset sekä hyvät toimintatavat yritysverkostossa sekä lähiyhteisö- ja yhteiskuntasuhteissa. Varsinaiset sosiaalisen vastuun tunnusluvut ovat vielä varsin kehittymättömiä verrattuna yhteiskuntavastuuraportoinnin taloudellisen vastuun tai ympäristövastuun tunnuslukuihin. Työntekijöihin kohdistuvasta vastuusta raportoidaan esimerkiksi työvoiman määrään, laatuun ja vaihtuvuuteen, työntekijöiden ja työnantajan välisiin suhteisiin, työterveyteen ja työturvallisuuteen, koulutukseen ja tasa-arvoon ja monimuotoisuuteen liittyviä asioita. (Niskala & Tarna 2003, 9–20, 89–93, 131–156) Näkisin, että tämän tutkimuksen antia voitaisiin käyttää myös ulkoisen henkilöstöraportoinnin kehittämisessä. Ulkoisen ja sisäisen henkilöstöraportoinnin

lähtökohdat, yrityksen henkilöstö, ovat lopulta samat, mutta raportointien tavoitteet, kohde ja rajoitteet eroavat toisistaan.

Perhenäkökulma asemoitiin tässä tutkimuksessa osaksi organisaation sosiaalista pääomaa. Sosiaalinen pääoma ja sen rakentuminen osoittautuivat keskeisiksi myös joustavaan organisaatioon liittyvissä ajattelumalleissa, esimerkkeinä proaktiivinen organisaatio – teoria ja joustava ura – ajattelu. Suomalaisen tutkimuksen mukaan proaktiivisen yrityksen työntekijöillä on hyvät mahdollisuudet vaikuttaa omaa työtään koskeviin asioihin, mutta he ovat myös koventuneiden vaatimusten edessä, mistä johtuen myös yrityksen sosiaalista rakennetta on kehitettävä teknisen organisaatiomuutoksen lisäksi. Joustava ura – ajattelussa taas olennaista on se, kuinka hyvin yksilö itse tunnistaa omat käytäntönsä sekä taitonsa toimia yhteisöissä, ja kuinka hän hyödyntää niitä muuttuvissa työympäristöissä ja tehtävissä sekä koostumukseltaan vaihtelevissa työryhmissä. Joustava ura perustuu siis organisaation jäsenten välisiin vuorovaikutuksiin, joiden tukemiseksi myös vaaditaan organisaation sosiaalisen rakenteen uudistamista. Perhenäkökulma sijoittuu siis organisaatioissa rakenteisiin, jotka ovat tärkeitä ja joissa nähdään muutenkin olevan painetta kehittymiseen. Uskoisin, että myös edellä mainitut ajatusmallit voisivat hyötyä perhenäkökulman huomioimisesta.

Tutkimuksen aikana aineistosta nousi esiin muutamia hyvin mielenkiintoisia näkökantoja. Tässä tutkimuksessa henkilöstöä käsiteltiin resurssina eli voimavarana, mutta henkisen pääoman mittaamista käsitellyssä luvussa tuotiin esille mielenkiintoinen ajatusmalli henkilöstöstä investoijana, joka investoi kyvykkyytensä, energiansa ja aikansa organisaation käyttöön. Tällöin rahallisen palkitsemisen lisäksi yrityksen sisäiset toimintatavat ja työkuultuuri sekä kasvun ja kehittymisen mahdollisuudet olisivat osa investoinnille vaadittua tuottoa. Tämän ajattelumallin voidaan nähdä liittyvän myös työn ja perheen yhteensovittamisen käsittelyssä löytyneisiin tyypittelyyn, jossa ihmiset voidaan tyypitellä työhön suhtautumisensa mukaan tasapainottajiksi, uran rakentajiksi ja harrastajiksi. Näistä juuri harrastaja hakee työpaikaltaan mahdollisuutta toteuttaa itseään ja tukea myös harrastustaan. Harrastajalle tärkeintä työpaikan valinnassa ovat siis omat intressit ja mahdollisuus toteuttaa niitä töissä. Tuore kauppalehden artikkeli käsittelee samaa asiaa puhuen uudesta sukupolvesta todeten: ”Työelämään on astumassa uusi sukupolvi, Generation

Y. Tämä on sukupolvi, joka ei elä työtä varten vaan tekee töitä elämää varten...Generation Y:lle työelämä ja ura on oman minän toteuttamisprojektin jatke, ei siis mikään elämäntarkoitus...Ero aikaisempiin sukupolviin näkyy siinäkin, että Työnantajamaine 2007 -tutkimuksen mukaan palkka ei ole tälle sukupolvelle tärkein kriteeri työnantajaa valitessa. Rahaa enemmän he arvostivat työilmapiiriä. Tärkeää on myös se, ettei yrityksen arvomaailma ole ristiriidassa heidän oman arvomaailmansa kanssa.” Artikkelissa käsitellään myös esimiehen muuttunutta roolia ja sen tärkeyttä: ”Johtajuus on muuttunut paradoksisiksi. Vanhat johtamisopit eivät toimi, eikä yhdellä logiikalla enää pärjää. Pitäisi pystyä johtamaan tehokkuutta ja innovatiivisuutta samaan aikaan, vaikka ne johtamisen näkökulmasta ovat toistensa vastakohtia.” Lisäksi artikkelissa tuodaan ilmi se, että työelämästä poistuu jo enemmän ihmisiä, kuin sinne tulee, kilpailu kyvykkäistä työntekijöistä siis kiihtyy. (<http://www.kauppalehti.fi/>) Johtajuus ja esimiestyö ovat siis uudenlaisten haasteiden edessä. Myös tässä perhenäkökulmaan keskittyvässä tutkimuksessa esimiehen rooli nousi hyvin tärkeäksi, organisaatioon rakennetut perheystävälliset käytännöt jäävät vaille merkitystä mikäli esimies ei mahdollista niiden käyttöä päivittäisessä johtamisessa ja kannusta niiden käyttöön. Tämä korostaa esimiehen johtamistapaa ja kykyä luoda oikeanlainen työilmapiiri. Mutta huomioidaanko nämä vaatimukset riittävästi esimiesten koulutuksessa? Entä millä perusteilla esimiehiä palkitaan, ohjaako palkitseminen toimintaa oikeaan suuntaan?

LÄHDELUETTELO

Painetut lähteet

- Ahonen, Guy 1998. Henkilöstötilinpäätös – yrityksen ikkuna menestykselliseen tulevaisuuteen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Alasoini, Tuomo, Lahtonen, Maarit, Aaltio, Anne & Ramstad, Elise 2004. Kehittämällä paremmaksi. Työelämän kehittämisohjelman projekteja (2000–2003). Työelämän kehittämisohjelmat, raportti 31, Helsinki.
- Alasoini, Tuomo, Ramstad, Elise & Rouhiainen, Nappu 2005. The Finnish Workplace Development Programme as an expanding activity. Työelämän kehittämisohjelmat, raportti 47. Helsinki.
- Almer, Elizabeth Dreike, Cohen, Jeffrey R. & Single, Louise E. 2003. Auditing: A Journal of Practice & Theory Vol. 22, no1: 69-91.
- Antila, Juha & Ylöstalo, Pekka 2002. Proaktiivinen Toimintatapa. Yritysten ja palkansaajien yhteinen etu. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Antman, Arto, Heiskanen, Margareta, Heiskanri, Mirja & Kaistila, Maijaliisa 2003. Kunta-alan henkilöstöraporttisuositus. Helsinki: Kunnallinen työmarkkinalaitos.
- Bassi, Laurie J. & Van Buren, Mark E. 2000. New Measures for a New Era. Teoksessa Knowledge Management, 355–373. Toim. Morey, Daryl, Maybury, Mark & Thuraisingham, Bhavani. Cambridge, Massachusetts: The MIT Press.
- Becker, Stefan, Finke, Claudia, Frech, Gertrud & Herdt, Claudia 2004. Das Audit Beruf & Familie. Meckenheim: DCM Druck Center Meckenheim.
- Berg, Peter & Kalleberg, Arnr L. 2003. Balancing Work and Family: The Role of High-Commitment Environments. Industrial Relations, Vol. 42, No. 2, 168-188.
- Brannen, Julia 2005. Time and the Negotiation of Work-Family Boundaries. Time and Society Vol. 14, no 1, pp. 113-131.
- Carlson, Dawn S., Derr, C. Brooklyn & Wadsworth, Lori L. 2003. The Effects of Internal Career Orientation on Multiple Dimensions of Work-Family Conflict. Journal of Family and Economic Issues, Vol. 24, 99-116.
- Clancy, Maggie & Tata, Jasmine 2005. A Global Perspective on Balancing Work and Family. International Journal of Management, 234-241.
- Clark, Sue Cambell 2000. Work/Family border theory: A new theory of work/family balance. Human Relations Vol. 53, no.6, 747-770.

- Clark, Sue Cambell 2001. Work Cultures and Work/Family Balance. *Journal of Vocational Behavior* 58, 348-365.
- Davenport 1999. *Human Capital*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Day, Arla L., Chamberlain, Trina C. 2004. Committing to your work, spouse and children: Implications for work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, Article in Press.
- Ensher, Ellen A., Nielson, Troy L. & Grant-Vallone, Elisa 2002. Effects of the Internet and Technology on HR Processes. *Organizational Dynamics*, Vol. 31, 224-244.
- Eronen, Anne 1998. Yrityksen henkisen pääoman arviointi – malleja ja tunnuslukuja. ETLA Keskusteluaiheita No. 626, Helsinki.
- Eronen, Anne 1999. *Henkilöstöinformaatio ja yrityksen arvo*. Taloustieto Oy, Helsinki.
- Everaere, Christophe 2005. For a "win-win" flexibility. Lyon: Universite Jean Moulin.
- Fagan, Colette 2003. Working-time preferences and work-life balance in the EU: Some policy considerations for enhancing the quality of life. *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*. 1-57.
- Goudswaard, A. & de Nanteuil, M. 2000. *Flexibility and Working Conditions: A Qualitative and Comparative Study in Seven EU Members*.
- Greenhause, Jeffrey H., Collins, Karen M. & Shaw, Jason D. 2003. The relation between work-family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior* 63, 510-531.
- Hakim, Catherine 2002. Lifestyle Preferences as Determinants of Women's Differentiated Labor Market Careers. *Work and Occupations*, Vol. 29, No. 4, 428-459.
- Hartig, Sandra, Hölterhoff, Marcel, Schubart, Friederike & Werner, Henrike 2004. *Familienorientierte Personalpolitik*. Meckenheim: DCM Druck Center Meckenheim.
- Higgins, Christopher, Duxbury, Linda & Johnson, Karen Lea 2000. *Human Resource Management*, Vol. 39, No. 1, 17-32.
- Huang, Y. H., Hammer, L. B., Neal, M. B. & Perrin, A. 2004. The Relationship Between Work-to-Family Conflict and Family-to-Work conflict: A Longitudinal Study. *Journal of Family and Economic Issues*, Vol. 25, 79-100.

- Huovila, Leena 2003. Jopa puolet sairauspoissaoloista aiheutuu organisaation ongelmista. Tiedon silta 2/2003.
- Ives, William, Torrey, Ben & Gordon Cindy 2000. Knowledge Sharing Is a Human Behavior. Teoksessa Knowledge Management, 99-129. Toim. Morey, Daryl, Maybury, Mark & Thuraisingham, Bhavani. Cambridge, Massachusetts: The MIT Press.
- Järvenpää, Marko 2004. Strategisen ohjauksen ja suoritusmittauksen käytännön ja tutkimuksen haasteita. LTA 4/04.
- Kasvio, Antti, Haapakorpi, Arja & Ruohonen, Mikko 2000. Joustavat työjärjestelyt, esitutkimusraportti. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy, Juvenes-Print.
- Kaplan, Robert S. & Norton, David P. 2000. The Balanced Scorecard: Learning and Growth Perspective. Teoksessa Knowledge Management, 317-336. Toim. Morey, Daryl, Maybury, Mark & Thuraisingham, Bhavani. Cambridge, Massachusetts. The MIT Press.
- Kaplan, Robert S. & Norton, David P. 2004. Strategiakartat. Aineettoman pääoman muuttaminen mitattaviksi tuloksiksi., Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Kaplan, Robert S. & Norton, David P. 2006. Alignment. Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Kauppinen, Kaisa 2006. Hyvä työn ja perhe-elämän yhteensovittaminen on kilpailuvaltti. Työterveiset 1/2006.
- Kauppinen, Kaisa & Toivanen, Minna 2006. Työ, perhe ja muu elämä tasapainoon. Työterveiset 1/2006.
- Keene, Jennifer Reid & Reynolds, John R. 2005. The Job Costs of Family Demands. Journal of Family Issues, Vol. 26, 275-299.
- Kellokumpu, Jenni 2007. Perhevapaiden kehitys 1990–2005: Isillä päärooli uudistuksissa, sivurooli käyttäjinä. Helsinki: Palkansaajien tutkimuslaitos.
- Koivuniemi, Tiina 2004. Henkilöstövoimavarojen moninaisuus, muutos ja johtaminen kuntasektorilla. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy Juvenes Print.
- Kostiainen, Eeva 2007. Yksinhuoltajat suomalaisilla työmarkkinoilla. Teoksessa Monikko – sukupuolten tasa-arvo monimuotoisissa työyhteisöissä, 105–111. Toim. Kauppinen & Evans. Espoo: Frenckellin kirjapaino Oy.
- Lehtonen, Veli-Matti 1994. Henkilöstövoimavarojen hallinta ja sitä tukevat laskentajärjestelmät. Helsinki: Painatuskeskus Oy.

- Marchese, Marc C., Bassham, Gregory & Ryan, Jack 2002. Work-Family Conflict: A Virtue Ethics Analysis. *Journal of Business Ethics* Vol. 40,145.
- Moisio, Elina 2006. Sujuva arki auttaa työn ja perheen yhteensovittamista. *Työterveiset* 1/2006.
- Maume, David J. & Houston, Paula 2001. Job Segregation and Gender Differences in Work-Family Spillover Among White-Collar Workers. *Journal of Family and Economic Issues*, Vol. 22, 171-189.
- Moilanen, Liisa 2000. Työsuhteiden joustoilla voimavaroja elämään. *Työterveiset* 04/2000.
- Mäkinen, Pirkko 1999. How to combine work and family life. *Työterveiset* 02/1999.
- Mäntylä, Suvi 2006. Myyteistä todellisuuteen – Henkilöstöhallinnon haasteet ICT-alalla. *Sosiologian tutkimuksia*. Tietoalat STTK & Turun yliopiston sosiologian laitos.
- Naegele, G., Barkholdt, C., de Vroom, J., Andersen, J. Goul & Krämer, K. 2003. A new organisation of time over working life. *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*. 1-159.
- Neilimo, Kari & Näsi, Juha 1980. *Nomoteettinen tutkimusote ja suomalainen yrityksen taloustiede. Tutkimus positivismiin soveltamisesta*. Tampere: Tampereen yliopiston keskusmonistamo.
- Niskala, Mikael & Tarna, Kaisa 2003. *Yhteiskuntavastuun raportointi*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Perrons, Diane, Fagan, Colette, McDowell, Linda, Ray, Kath & Ward, Kevin 2005. *Work, Life and Time in the New Economy*. *Time & Society* Vol. 14, no.1, pp. 51-64.
- Piensoho, Tuula 2006. *Perheestä voimaa työhön – työstä voimaa kotiin*. Vantaa: Koulutus- ja kehittämiskeskus Palmenia.
- Poelmans, Steven A.Y., Chinchilla, Nuria & Cardona, Pablo 2003. The adoption of family-friendly HRM policies. *International Journal of Manpower* Vol. 24: 128-174.
- Ramstad, Elise 2005. Simultaneous improvement in performance and the quality of working life through developing the work organization. Teoksessa: *Finnish Workplace Development Programme as an expanding activity*, 110-135. Toim. Alasoini, Tuomo Ramstad, Elise & Rouhiainen, Nuppu. *Työelämän kehittämisohjelmat, raportti 47*, Helsinki.
- Reinboth, Ritva 2003. Työ ja perhe ne yhteen sopii – vai sopivatko? *Tiedon silta* 1/2003.

- Riedmann, Arnold 2006. Working time and work-life balance in European companies. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. 1-70.
- Rissa, Kari 2007. Professori David Guest: Hyvä henkilöstöjohtaminen parantaa hyvinvointia ja tuottavuutta. Tiedon Silta 28/2007.
- Rothbard, Nancy P. 2001. Enriching or Depleting? the Dynamics of Engagement in Work and Family Roles. Administrative Science Quarterly, Vol. 46, No. 4, 655–684.
- Ruohotie, Pekka 2002. Oppiminen ja ammatillinen kasvu. Juva: WS Bookwell Oy.
- Ruohotie, Pekka 2005. Urakehitys ja kehittävä vuorovaikutus. Teoksessa Osaaminen ja Kokemus, 200-218. Toim. Poikela, Esa. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy Juvenes Print.
- Ruulio, Tiina 2006. Tuottavuudessa pidemmälle ja korkeammalle. Tiedon silta 2/2006.
- Salmi, Minna 2006. Työ ja perhe – yhteiskunnan kehityksen solmukohta. Työterveiset 1/2006.
- Salmi, Minna & Lammi-Taskula Johanna 2004. Puhelin, mummo vai joustava työaika. Työn ja perheen yhdistämisen arkea. Saarijärvi: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Scandura, Terri A., Lankau, Melanie J. 1997. Relationships of gender, family responsibility and flexible work hours to organizational commitment and job satisfaction. Journal of Organizational Behavior, Vol. 18, 377–391.
- Seeman, Patricia, De Long, David, Stucky, Susan & Guthrie, Edward 2000. Building Intangible Assets: A Strategic Framework for Investing in Intellectual Capital. Teoksessa Knowledge Management, 85-98. Toim. Morey, Daryl, Maybury, Mark & Thuraisingham, Bhavani. Cambridge, Massachusetts: The MIT Press.
- Sosiaali- ja terveysministeriö 2006. Perhepolitiikka Suomessa. Sosiaali- ja terveysministeriön esitteitä 12. Helsinki.
- Stenholm, Mira 2002. Aikalisä perheelle – kampanjan raportti. Helsinki: Työmarkkinakeskusjärjestöt.
- Strann, Liisa 1998. Laaja-alaisemmalla toiminnan seurannalla uusia tunnuslukuja yrityksille. Hyvä ikä – uutislehti 2/98.
- Swanberg, Jennifer E. 2005. Job-Family Role Strain Among Low-Wage Workers. Journal of Family and Economic Issues, Vol. 26(1).

- Swanstrom, Edvard 2000. Separating KM Fact from Fiction. Teoksessa Knowledge Management, 313-315. Toim. Morey, Daryl, Maybury, Mark & Thuraisingham, Bhavani. Cambridge, Massachusetts: The MIT Press.
- Sveiby, Karl-Erik 2000. Measuring Intangibles and Intellectual Capital. Teoksessa Knowledge Management, 337–353. Toim. Morey, Daryl, Maybury, Mark & Thuraisingham, Bhavani. Cambridge, Massachusetts: The MIT Press.
- Sädevirta, Jukka 2004. Henkilöstöjohtamisen ja sen tutkimuksen kehittyminen. Henkilöstöhallinnollisesta johtamisesta ihmisvoimavarojen strategiseen johtamiseen. Työelämän kehittämisohjelmat, raportti 35. Helsinki.
- Tamminen, Rauno 1993. Tiedettä tekemään! Jyväskylä: Atena.
- Turpeinen, Merja & Toivanen, Minna 2007. Työn ja perheen yhteensovittamisen moraalit ja rationaalisuus – työorganisaatiotoimijoiden, perheen ja sukupuolen näkökulmasta. Teoksessa Monikko – sukupuolten tasa-arvo monimuotoisissa työyhteisöissä, 84–105. Toim. Kauppinen & Evans. Espoo: Frenckellin Kirjapaino Oy.
- Työministeriö 2006. Työministeriön Perhevapaat-esite.
- Työterveyslaitoksen toimintaohjelmat 2004. Työ/elämä-tasapaino toimintaohjelma 6.
- Uhmavaara, Heikki & Jokivuori, Pertti 2003. Vastavuoroisuus on valttia – tutkimus työaikojen joustojärjestelyistä. Vantaa: Kirjapaino Keili.
- Uhmavaara, Heikki, Niemelä, Jukka, Melin, Harri, Mamia, Tero, Malo, Anita, Koivumäki, Jaakko, Blom, Raimo. 2005. Joutaako työ? Joustavien työjärjestelyjen mahdollisuudet ja todellisuus. Helsinki: Hakapaino Oy.
- Ukko, Juhani, Karhu, Jussi, Pekkola, Sanna, Rantanen, Hannu & Tenhunen, Jarkko 2007. Suorituskyky nousuun! hyödynnä henkilöstösi osaaminen. Työelämän kehittämisohjelmat, raportti 57, Helsinki.
- Valkonen, Laura 2006. Perhevapaiden vaikutukset naisten ura- ja palkkakehitykseen kirjallisuuskatsaus. ETLA keskusteluaiheita no.1033. Helsinki.
- Voydanoff, Patricia 2005. The differential Salience of Family and Community Demands and Resources for Family-to-Work Conflict and Facilitation. Journal of Family and Economic Issues Vol. 26, 395-417.
- Väisänen, Mia, Nätti, Jouko & Anttila, Timo 2006. Tietotyö valuu kotiin, miten käy perhesuhteiden? Työterveiset 1/2006.
- Wilska, Terhi-Anna 2005. Joutaako työ – joutaako perhe? Väestöliitto väestöntutkimuslaitos.
- Winsor, Robert D., Ensher, Ellen A. 2000. Choices Made in Balancing Work and Family. Journal of management inquiry. Vol. 9, no. 2.

Österberg, Maritta 2005. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Edita Prima Oy.

Sähköiset lähteet

Epira Ab www-sivusto. <<http://www.expira.se/fi/terveystili.html>>28.5.2007

European Foundation of Living and Working Conditions www-sivusto.
<<http://www.eurofound.europa.eu/areas/worklifebalance/eswtfindings.htm>> 28.5.2007.
<<http://www.eurofound.europa.eu/ewco/balance/flexibility/index.htm>>
28.5.2007.

Kauppalehden www-sivusto.
<<http://www.kauppalehti.fi/5/i/talous/uutiset/etusivu/uutinen.jsp?oid=11795>> 8.5.2008

STTK Toimihenkilökeskusjärjestön www-sivusto.
<<http://www.sttk.fi/tyojaperhe>> 28.5.2007.

Työsuojelurahaston www-sivut.
<http://www.tsr.fi/uutistori/tiedotteet/2008/105055tiedote28022008.html>
8.5.2008

Muut lähteet

Ihantola, Eeva-Mari 2004. Johdon laskentatoimi ja inhimillinen käyttäytyminen -luentosarja. Taloustieteiden laitos, Tampereen Yliopisto.

Työelämän tutkimuspäivä 4.11.2005 Tampereen yliopisto.

LIITTEET

Liite 1: Laatuluokitus perhemyönteisille organisaatioille Saksassa

Saksassa on julkaistu ministeriötason ohjeistus perhemyönteisen henkilöstöpolitiikan luomiseksi yrityksissä. Tavoitteena on perheiden tukeminen, josta lupauksena yrityksille on motivoituneempi henkilöstö, joka pystyy antamaan osaamisensa ja kyvykkyytensä yrityksen käyttöön. Vaihtelut työtehossa ja epävarmuudet työn organisoinnissa ja aikataulutuksessa vähenevät, koska yrityksiin on sisäänrakennettu joustoa vastamaan perheiden tarpeisiin. Lisäksi perhemyönteisten yritysten uskotaan olevan uusille työntekijöille houkuttelevia, kykenevän säilyttämään hyvät työntekijät ja kannustavan työntekijöitä myös vanhempainlomalta nopeasti takaisin töihin. Nämä myönteiset vaikutukset vähentävät rekrytointikuluja ja parantavat työntekijöiden tehokkuutta ja tuottavuutta. Perhemyönteisen henkilöstöpolitiikan ohjeistus perustuu erään konsulttiyrityksen luomaan laatujärjestelmään, Audit Beruf & Familie, jossa yrityksiä ohjataan tiettyjen vaiheiden kautta kohti perheystävällistä organisaatiota. Laatutavoitteet hiotaan lopullisiksi yritysten kanssa yhdessä. Kun yritys saavuttaa asetetut tavoitteet, se on oikeutettu perussertifikaattiin. Kolmen vuoden lisäkehitystyön jälkeen yrityksille tehdään uudelleenarviointi, mikäli yritykset läpäisevät arvioinnin hyväksytysti ne ovat oikeutettuja perheystävällisen työelämän laatusertifikaattiin. Keinot kohti perheystävällisempää henkilöstöpolitiikkaa liittyvät enimmäkseen työajan joustavuuden parantamiseen. Suositeltavia menetelmiä ovat liukuva työaika, mahdollisuus osa-aikatyöhön ja etätyöhön, sairaan lapsen hoitovapaa ja ylimääräiset taukomahdollisuudet kesken työpäivän, esimerkiksi lapsen noutamiseksi koulusta kotiin. On myös haluttu kiinnittää huomio loma-aikojen tasapuoliseen jakamiseen työntekijöille perheen vaatimukset huomioon ottaen. Paitsi työajan joustavuuteen, ohjeistuksessa kiinnitetään huomiota myös työn sujuvuuteen, esimerkiksi tiimityöskentelyyn tai mahdollisuuteen tehdä osittaista etätyötä kotoa käsin. Ehdotetaan myös erityisen perhehuoneen olemassaoloa, jossa lapset voisivat oleskella vanhempien työskennellessä. Erytishuomiota halutaan kiinnittää vanhempainvapaalta työhön palaavaan henkilökuntaan. Yhteydenpito vanhempainloman aikana, mahdollisuus osallistua työpaikan koulutuksiin myös vanhempainlomalla ollessa, kunnon perehdytys työhön palatessa ja pehmeä lasku työelämään esimerkiksi osa-aikaisena työntekijänä voivat helpottaa työhön palaajan arkea kotona ja työssä. Näiden toimien avulla voidaan myös tehostaa työntekoa sekä vähentää riskiä sille, että työntekijän osaaminen heikkenee tai että työntekijä jää perhevapaan jälkeen kokonaan pois työelämästä. Yrityskulttuurista halutaan myös tehdä perheystävällisempi niin, että työpaikoilla hyväksyttäisiin perheiden olemassaolo ja niistä johtuvat erityistarpeet työntekijöiden elämässä. Keinoiksi ehdotetaan avoimen keskusteluilmapiiirin luomista ja vertaiskeskusteluja. Myös yritysjuhlien järjestämisessä olisi hyvä huomioida koko perhe. Työpaikoille ehdotetaan myös perheellisen elämää auttavien tukitoimintojen luomista, esimerkiksi mahdollisuutta kodinhoito- tai lastenhoitoapuun, mahdollisuutta myös perheenjäsenille ruokailla työpaikan ruokalassa tai erityisten tukirahastojen perustamista kriisiluonteisia vanhustenhoito- tai lastenhoitopalveluja varten.

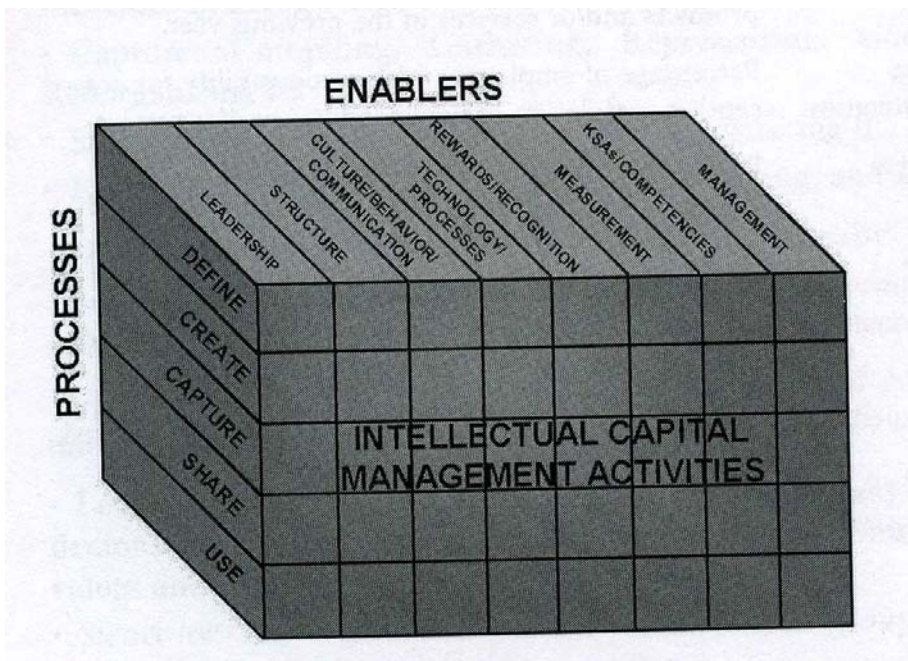
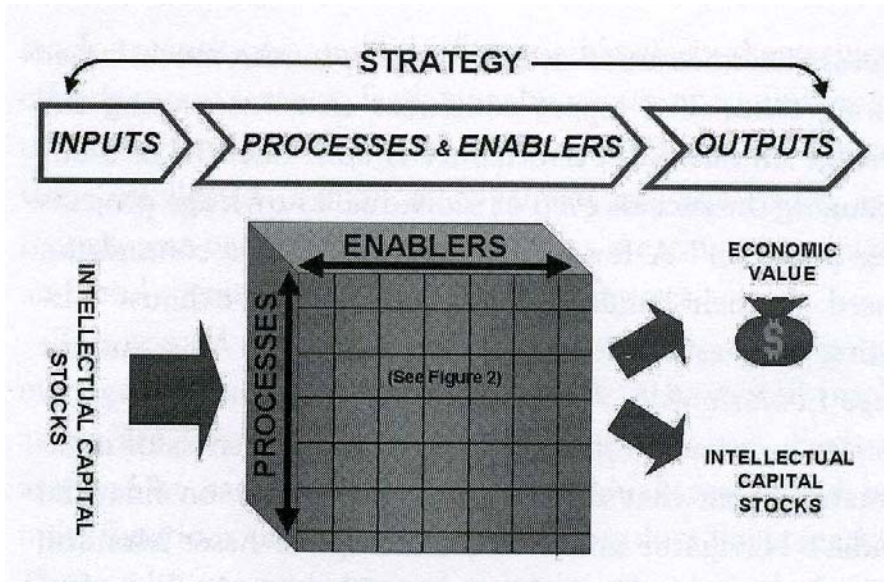
Lähteet: Becker, Finke, Frech & Herdt (2004); Hartig, Hölterhoff, Schubart & Werner (2004)

Liite 2: Oppimisen ja kasvun näkökulman strategisen valmiuden raportti

Oppimisen ja kasvun näkökulma		Strategisen valmiuden raportti		
Inhimillinen pääoma	Organisatiopääoma	Informaatiopääoma	Tavoitte	Todellinen
Ormaisuus	Mittari	Tavoite	Mittari	Todellinen
Inhimillinen pääoma Inhimillisen pääoman portfolio	Organisatiopääoma Kulttuuri Johtajuus Linkitys Tiimityö	Informaatiopääoma Informaatio-pääoman portfolio		
Inhimillinen pääoma	Inhimillisen pääoman portfolio: Ymmärretään ja eliminoidaan strategiaparheissa käytävissä olevan osaamisen ja vaaditun osaamisen välinen kullo	75%	- Strateginen työvalmius	66%
Organisatiopääoma	Johtajuus: Varmistetaan, että kaikilla tasolla on johtajia, jotka saavat organisaation toteuttamaan strategiaa	90%	- Johtajuuskullu	92%
	Kulttuuri: Strategian toteuttamiseksi tarvittavan mission, vision ja ydinarvojen tiedostaminen ja sisäistäminen	80%	- Ydinarvojen saavuttaminen	52%
	Linkitys: Tavoitteiden ja kannustuspolkkoiden linkittäminen strategiaan kaikilla organisaation tasolla	80%	- Strateginen tietoisuus	75%
	Tiimityö: Strategisen tietämyksen ja osaamispuuoman jakamisen varmistaminen	75%	- Parhaiden käyttäjien jakaminen	80%
Informaatiopääoma	Informaatiopääomaportfolio: Tuotetaan strategian edellyttämä IT-sovellusten portfolio	95%	- Informaatioportfolion valmius	70%

Lähde: Kaplan & Norton (2004, 221)

Liite 3: General Model of Intellectual Capital Management



Lähde: Bassi & Van Buren (2000, 364, 365)

Liite 4: Henkisen pääoman ydinmittarit ja valikoivat mittarit

(Core Intellectual Capital Indicators & Elective Intellectual Capital Indicators)

Core Intellectual Capital Indicators:

Human Capital

Retention of key personnel

-The percentage of employees most essential to the organization retained during the previous year.

Ability to attract talented people

-Percentage of openings requiring advanced degrees or substantial experience filled in the previous year.

IT literacy

-Percentage of employees with a basic level of proficiency in standard office computer applications.

Training expenditures as a percent of payroll

-Total expenditures on training in the previous year as a percent of the organization's annual payroll.

Replacement costs of key personnel

-Average cost to recruit, hire, and train someone to fill an essential job in the organization.

Employee satisfaction

-Percentage of employees' highly satisfied with the organization and their jobs.

Employee commitment

-Percentage of employees' highly dedicated and committed to the organization.

Innovation capital

R&D expenditures

-Total expenditures on conceiving and designing new products and/or services in the previous year.

% of workforce involved in innovation

-Percentage of employees with responsibility for conception and design of new products and/or services.

Product freshness

-Percentage of all current products and/or services introduced in the last three years.

Process Capital

Processes documented and mapped

- Percentage of business-critical processes documented and analyzed.

Use of documented processes

- Percentage of document processes being fully utilized.

Customer Capital

Customer satisfaction

- Percentage of customers completely satisfied with products and/or services

Customer retention

- Percentage of top customers ending sales contract in the previous year.

Product/service quality

- Percentage of customers reporting complaints about products and/or services.

Average duration of customer relationship

- Average number of years existing customers have been purchasing products and/or services.

Repeat orders

- Percentage current customers that previously purchased product and /or services.

Elective Intellectual Capital Indicators:

Human Capital

Organizational learning measure

Effectiveness of learning transfer in key areas

Management credibility

Employee wages and salaries

Educational levels (% college graduates)

Employee empowerment

Management experience

Time in training

% of employees 1 with X + years of service

Empowered teams

Innovation Capital

Number of copyrights/trademarks
 Number of patents used effectively
 Planned obsolescence
 New opportunities exploited
 New markets development investment
 R&D productivity
 Sales from products in released last 5 years
 Research leadership
 Net present value (NPV) of patents
 Effectiveness of feedback mechanisms
 Average age of patents
 R&D invested in product design (%)
 Number of patents pending
 Number of new ideas in KM database
 Direct communications to customer / year

Process Capital

Strategy execution
 Quality of decisions
 Percent of revenues invested in knowledge management
 Percent of company effectively engaged with customer
 IT access (/ employee)
 Strategy innovativeness
 Cycle time
 IT investment/employee
 Process quality (e.g., defects, error rates)
 Time to market
 Collaboration levels
 IT capacity (CPUIDASD/MB)
 IT capacity/employee
 Operating expense ratio
 Administrative expense/total revenues

Customer Capital

Market growth

Customer needs met

Marketing effectiveness

Annual sales/customer

Market share

Average customer size (\$)

Five largest customers as % of revenues

Days spent visiting customers

Support expense/customer

Image enhancing customers as % of revenues

Liite 5: Taloudelliset ydin- ja valikoivat mittarit
(Core and Elective Financial Performance Measures)

Core Measures

Return on equity

Earnings per share

Growth rank in industry

Total shareholder return

Elective Measures

Market capitalization

Return-on-assets

Revenue growth

Market share

Revenue per employee

New product sales

Value added per employee

Market value

Liite 6: Työkykyindeksi

TYÖKYKYINDEKSIN OSA-ALUE	VASTAUSTEN PISTEYTYS
työkyky nyt verrattuna elinaikaiseen parhaimpaan	pisteet 0-10 eli kyselyssä ympäröity arvio
työkyky työn vaatimusten kannalta	kaksi kysymystä, joiden pisteet painotetaan työn luonteen mukaan
lääkäriin toteamien nykyisten sairauksien määrä	vähintään 5 sairautta = 1 piste 4 sairautta = 2 pistettä 3 sairautta = 3 pistettä 2 sairautta = 4 pistettä 1 sairaus = 5 pistettä ei sairauksia = 7 pistettä
sairauksien arvioitu haitta työssä	pisteet 1-6 eli kyselyssä ympäröity arvio
sairauspoissaolopäivät viimeisen vuoden (12 kk) aikana	pisteet 1-5 eli kyselyssä ympäröity arvio
oma arvio kykenevyydestä työhön terveyden puolesta kahden vuoden kuluttua	pisteitä 1, 4 tai 7 eli kyselyssä ympäröity arvio
psykkiset voimavarat	kolmen kysymyksen sarjan pisteet lasketaan yhteen ja tulos muunnetaan seuraavasti: tulos 0-3 = 1 piste tulos 4-6 = 2 pistettä tulos 7-9 = 3 pistettä tulos 10-12 = 4 pistettä
Tuloksena saadaan luku 7-49 (työkykyindeksi), jonka mukaan työkyky luokitellaan seuraavasti:	
<i>pisteet</i>	<i>työkyky</i>
7-27	alentunut
28-36	huono keskitasoinen
37-43	hyvä keskitasoinen
44-49	hyvä

Lähde: Eronen (1998, 39)

Liite 7: Työtyytyväisyysbarometri

I Työn sisältö

(1) Tulos- ja muiden työtavoitteiden selkeys	1	2	3	4	5
(2) Työn itsenäisyys ja työn sisältöön vaikuttaminen	1	2	3	4	5
(3) Työsi vastuullisuus, haastavuus ja mielenkiintoisuus	1	2	3	4	5
(4) Työn fyysinen kuormittavuus	1	2	3	4	5
(5) Työn henkinen kuormittavuus	1	2	3	4	5

II Johtaminen

(6) Lähimmän esimiehen antama tuki	1	2	3	4	5
(7) Töiden yleinen organisointi yksikössä	1	2	3	4	5
(8) Töiden yleinen organisointi koko organisaatiossa	1	2	3	4	5
(9) Palautteen saanti työtuloksista, ammatinhallinnasta ja työssä kehittämisestä	1	2	3	4	5
(10) Palkkauksen kannustavuus ja oikeudenmukaisuus	1	2	3	4	5

III Työyhteisön toimivuus ja kehittymisen tuki

(11) Työyksikön sisäinen yhteistyö ja työilmapiiri	1	2	3	4	5
(12) Koko organisaation sisäinen yhteistyö ja työilmapiiri	1	2	3	4	5
(13) Tasapuolinen kohtelu organisaatiossa	1	2	3	4	5
(14) Uralla eteneminen ja sen tukeminen	1	2	3	4	5
(15) Ammatillisen kehittymisen tuki ja vahvistaminen	1	2	3	4	5

IV Muut organisaatioon liittyvät asiat

(16) Organisaation sisäinen avoimuus ja tiedotus	1	2	3	4	5
(17) Organisaation julkikuva työnantajana	1	2	3	4	5
(18) Työtilat ja työvälineet	1	2	3	4	5

V Halukkuus työpaikan vaihtoon ja henkilökiertoon

(19) Halukkuus työpaikan vaihtoon lähitulevaisuudessa	1	kyllä	2	ei
(20) Halukkuus henkilökiertoon	1	kyllä	2	ei

Barometrin kysymysten vastausvaihtoehdot ja niiden indeksiarvot ovat:

<u>Työtyytyväisyysvaihtoehto</u>	<u>Indeksiarvo</u>
1 erittäin tyytymätön	20
2 tyytymätön	40
3 melko tyytyväinen	60
4 tyytyväinen	80
5 erittäin tyytyväinen	100

Lähde: Eronen (1998, 40)