

GUY AHONEN

**PAREMPI TYÖELÄMÄ –
PAREMPI TALOUS**



AGENDA

PAREMPI TYÖELÄMÄ – PAREMPI TALOUS



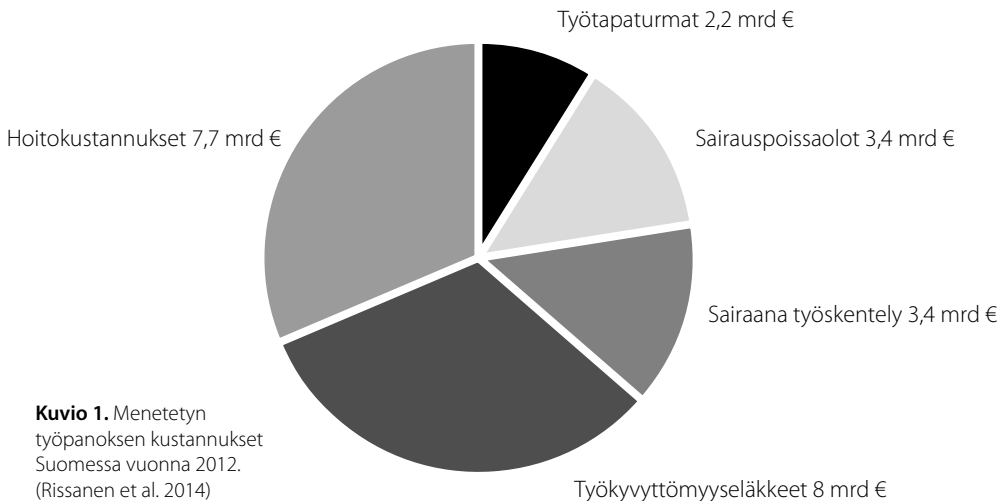
PROFESSORI GUY AHONEN on Ajatushautomo Agendan pyynnöstä koornnut tämän lyhyen selvityksen. Selvityksen lähtökohtana on tarve luoda Suomelle positiivinen visio maan talouden tulevaisuudesta. Maamme voi olla hyvän työelämän kärkimaa ja samalla parantaa elinkeinoelämän kilpailukykyä ja julkisen sektorin tasapainoa. Työhyvinvoinnin parantamisessa on valtava taloudellinen potentiaali, ja huippuyritykset tekevätkin vuosittain miljoonien lisätuloksen hyvän työympäristön kautta. Näistä poikkeuksista voidaan tehdä sääntö. Kyse on paremmasta johtamisesta, yhteistyöstä ja omistautumisesta. Tässä raportissa esitetään lisäpanostuksia paremman henkilöstötuottavuuden saavuttamiseksi lisäämällä työhyvinvointia kaikilla yhteiskunnan tasoilla. Tällainen panostus mahdollistaisi Suomen taloudelle jopa 20 % tuottavuusnousun.

.....
”Tarvitsemme positiivisia toimenpiteitä, jotka antavat suomalaiselle yhteiskunnalle voimia ja innostusta”
.....

PAREMPI TYÖELÄMÄ ON POSITIIVINEN TIE TALOUDELLISEEN MENESTYKSEEN

PAREMPAA KANSAINVÄLISTÄ KILPAILUKYKYÄ ei luoda ainoastaan laskemalla henkilöstökustannuksia ja pienentämällä julkista sektoria. Tarvitsemme lisäksi positiivisia toimenpiteitä, jotka antavat suomalaiselle yhteiskunnalle voimia ja innostusta. Parempi työelämä on alihyödynnetty mahdollisuus taloudelliselle menestykselle. Suomen talous menettää vuosittain yli 25 miljardia euroa työkyvyttömyyseläkkeiden, sairauspoissaolojen, sairaana työskentelyn ja työtapaturmien takia (Rissanen et al. 2014). Kustannukset jakautuvat eri tavoin eri sektoreilla. Sairauspoissaolot koettelevat eniten yksityistä sektoria, noin 65 %. Nämä kustannukset on arvioitu varovaisuusperiaatetta noudattaen, eivätkä

siis sisällä esimerkiksi ilman työkyvyttömyyseläkettä ennenaikaisesti eläkkeelle siirtyneen työntekijän aiheuttamaa tuottavuuden menetystä. Laskelmat eivät myöskään sisällä puutteellisen johtamisen aiheuttamaa tuottavuuden menetystä. Hiljattain tehdyn arvion mukaan yksityinen sektori voisi parantaa tuottavuuttaan 9 miljardilla eurolla ja tehdä 1 miljardin euron vuosittaiset kustannussäästöt paremman johtamisen kautta (Aura & Ahonen 2016). Täydellisesti hyödynnettynä tästä seuraisi 20 % tuottavuusloikka maamme taloudelle. Vastaavia tuottavuuden lisäyksiä voitaisiin luonnollisesti saavuttaa myös julkisella sektorilla.



MUUTOS, ISTUMINEN JA SOSIAALISET SUHTEET: TYÖELÄMÄN SUURET HAASTEET

YHTEISKUNTA MUUTTUU JA työelämä sen myötä. Monet muutoksista ovat positiivisia; elämme kauemmin, meillä on parempi elintaso ja fyysisesti vähemmän raskaita töitä. Silti työkyvyttömyyden kustannukset eivät laske

Muutos vaatii palkansaajilta uusia valmiuksia: viestintää, muutokkyä ja ICT-valmiuksia. Etenkin ICT-teknologia luo sosiaalisia haasteita, ja elintapamme luovat uusia terveysongelmia. Rajattomat viestintämahdollisuudet myötävaikutta-

”Hierarkkiset johtamismallit saavat väistyä monimuotoisuuden, luottamuksen ja mielekkyyden tieltä”

(Ahonen et al. 2016b). Teknologinen kehitys tekee kaikesta nopeampaa ja tehokkaampaa samalla kun etäisyydet ja maapallo kutistuvat, elinkeinoelämämme saavuttaa yhä suurempia markkinoita mutta kilpailu on myös kovempaa, muuttoliikkeet ja kotoutuminen sekoittavat kansoja ja tekevät Suomesta monikulttuurisen samalla tavalla, kuin monet maat ennen meitä. Kaikki tämä luo uusia haasteita työelämälle ja vahvistaa vanhoja. Palveluammattit korvaavat teollisuusammattiteja, mutta kärsimme edelleen lihas- ja liikuntaelinten vaivoista, vaikka raskas tehdastyö on muuttunut työksi hyvin ilmastoiduissa toimistotiloissa. Kun aiemmin nostimme liikaa ja liian painavia tavaroita, istumme nykyään liikaa.

vat unenpuutteeseen ja sosiaaliseen kuormitukseen ja yhä useamman on vaikea nähdä työtään mielekkäänä (Työolobarometri 2015). Nuorten aikuisten mielenterveysongelmat ovat olleet nopeimmin kasvava syy työkyvyttömyyteen viimeisten vuosikymmenten aikana (Ahonen et al. 2016b) ja Suomi on Euroopassa kärkisijoilla kiusaamisongelmien listalla.

Kehitys asettaa suuria vaatimuksia työelämälle. Ennen kaikkea työpaikkoja on johdettava uudella tavalla ja hierarkkiset johtamismallit saavat väistyä monimuotoisuuden, luottamuksen ja mielekkyyden tieltä. Palkansaajien on myös kannettava aiempaa enemmän vastuuta terveydestään ja työkyvystään.

MENESTYKSEN PERIAATTEET:

LÄPINÄKYVYYS, YHTEISTYÖ JA HYVÄ JOHTAMINEN

HYVÄN TYÖELÄMÄN POTENTIAALI toteutuu paremman johtamisen ja kehittyneiden ohjausjärjestelmien kautta. Voidaksemme hyödyntää paremman työelämän valtavaa taloudellista potentiaalia, tarvitsemme tiettyjä muutoksia. Muutokset voi tiivistää kolmeen periaatteeseen: läpinäkyvyys, yhteistyö ja hyvä johtaminen.

LÄPINÄKYVYYS

MONI YRITYS ON esimerkillään osoittanut, että liiketaloudellisen tehokkuuden ja hyvän työympäristön yhdistäminen on mahdollista (Lassila & Tikanoja, Berner, Atria). Tuoreet tutkimukset osoittavat, että systemaattinen panostaminen työhyvinvointiin voi antaa investoidulle pääomalle kuusinkertaisen tuoton (EK Benchmark, 2014). Kysymys kuuluukin miksi useampi yritys ei ole hyödyntänyt tätä mahdollisuutta. Yksi vastaus on yritysten ja muiden järjestöjen ohjaus- ja raportointijärjestelmissä. Viisisataa vuotta vanha kirjanpito- ja tilinpäätösjärjestelmämme ei nosta esiin ihmistä työpaikalla, eikä myöskään työympäristön hyötyjä ja kustannuksia. Ratkaisu voisi olla pe-

rinteisten taloudellisten raporttien täydentäminen henkilö- ja terveystilinpäätöksillä (Työterveyslaitos, 2014). Henkilöstötilinpäätöksestä yrityksen johto näkee henkilöstön osaamisen, työkyvyn, sairauspoissaolojen, työkyvyttömyyseläkkeiden ja tuottavuuden kehityksen, ja voi reagoida ajoissa välttääkseen epäsuotuisan kustannuskehityksen. Julkaisemalla dokumentin voi yritys parantaa mainettaan ulkopuolisten sidosryhmien silmissä. Liioiteltu ydinosaamisajattelu rajoittaa myös niiden mahdollisuuksien hyödyntämistä, jotka parempi työympäristö ja parempi johtaminen mahdollistaisivat.

YHTEISTYÖ

TYÖTERVEYSLAITOKSEN STRATEGIASSA VUOSILLE 2015-2020 peräänkuulutetaan työterveysyhteistyötä. Termillä tarkoitetaan kaikkea sitä johdon, henkilöstön ja työterveyshuollon välistä yhteistyötä, joka johtaa väliaikaisen ja pysyvän työkyvyttömyyden ennaltaehkäisyyn ja korjaamiseen ajoissa. Monet yritykset ovat menestyksekkäästi palkanneet työterveyskoordinaattorin (Juvonen-Posti et al. 2014). Jotkut

menestyksekkäät yritykset ovat ottaneet käyttöön terveuskassan, joiden avulla esimerkiksi kiireiset olkapääleikkaukset voidaan hoitaa, mikä taas auttaa välttämään pysyvän työkyvyttömyyden ja satojen tuhansien eurojen kustannukset. Maamme 100 000 työsuojeluasiamiehet ja -johtajat ovat hyödyntämätön resurssi, joka nykyistä laajemmin voisi osallistua työpaikan tuttavuuden kehittämiseen. Ennen kaikkea yrityksen ylin strateginen johto tulee sitouttaa työterveystyöhön. Tutkimukset osoittavat, että ylimmän johdon omistautuminen työterveystyöhön ja laajempi esimiesvastuu ratkaisevalla tavalla edistää yrityksen tuottavuutta (Aura et al. 2016). Yksilötasolla lisääntynyt yhteistyö työterveydessä tarkoittaa molemminpuolisen vastuunkannon tunteen vahvistamista henkilöstön kesken kaikilla hierarkkisilla tasoilla sekä tasojen välillä. Pienten yritysten yritysterveydenhuoltopalvelujen yhteishankinnan esteet on poistettava (vrt. Bruncrona 2012). Nykyisen lainsäädännön mukaan ainoastaan yksittäiset yritykset voivat hakea Kansaneläkelaitokselta korvausta yritysterveydenhuollon kustannuksiin. Lakia on muutettava siten, että organisaatiot, jotka edustavat pienten yritysten yhdistyksiä voivat toimia yritysten tavoin.

HYVÄ JOHTAMINEN

KATAISEN HALLITUKSEN KÄYNNISTÄMÄ *Johtamisen kehittämiskeskus* (www.johtamisverkosto.fi) nostaa esiin *hyvän johtamisen* periaatteen (Ahonen et.al 2015). Lisätyn läpinäkyvyyden ja kasvavan yhteistyön periaatteet tukevat hyvän johtamisen periaatetta. Samalla on huolehdittava toiminnan tuottavuus- ja terveysvaikutuksista. Niin kutsuttu arvopohjainen työkyvyn johtaminen (Ahonen et.al. 2011) ohjaa yritysterveydenhuoltopalvelujen valintaa sellaisiin toimenpiteisiin, jotka korjaavat poikkeavia henkilöstökustannuksia. Perinteisessä mallissa minimoidaan yritysterveydenhuollon kustannukset. Arvopohjainen malli voi johtaa korkeampiin yritysterveydenhuollon panostuksiin mutta alempiin henkilöstön kokonaiskustannuksiin (EK Benchmark 2014). Tuore tutkimus osoittaa, että johtaminen joka sisällyttää työterveyden strategiseen johtamiseen, esimieskoulutukseen ja henkilöstön kehityskeskusteluihin johtaa yrityksen katetuoton moninkertaistumiseen (Aura et.al.2016).

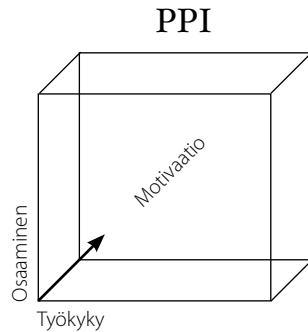
PANOSTUKSIA KORKEAMPAAN HENKILÖSTÖTUOTTAVUUTEEN

TUOREESSA TUTKIMUKSESSA TODETTIIN, että korkean osaamisen, hyvän työkyvyn ja hyvän työmotivaation yhdistelmä parantaa yrityksen katetuottoa (Aura, Ahonen, Hussi 2015). Henkilöstön tuottavuus-

indeksi (PPI) näyttää näiden kolmen henkilöstöominaisuuden tuloksen (Kuvio 2). Korkean PPI:n omaavilla yrityksillä on kolme kertaa korkeampi katetuotto kuin matalan PPI:n yrityksillä.

MENESTYKSEN PERIAATTEET

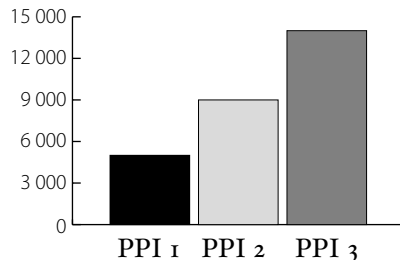
LÄPINÄKYVYYS
YHTEISTYÖ
HYVÄ JOHTAMINEN



Kuvio 2. Henkilöstön tuottavuus ja kannattavuus.



KATETUOTTO EUROISSA/HENKILÖ/VUOSI



PPI:N PARANTAMINEN ON konkreettinen esimerkki hyvästä johtamisesta. Korkea henkilöstön tuottavuus syntyy hyvän esimiestyön tuloksena. Hyvä esimiestyö puo-

lestaan edellyttää hyvää toiminnanohjausta (järjestelmää ja työkaluja) sekä johon omistautumista henkilöstölle (Aura & Ahonen 2016).

”Systemaattinen panostaminen työhyvinvointiin voi antaa investoidulle pääomalle kuusinkertaisen tuoton”

TÄMÄN SELVITYKSEN PERUSTEELLA esitetään toteutettavaksi kansallinen ohjelma henkilöstötuottavuuden parantamiseksi lisäämällä panostuksia työhyvinvointiin kaikilla työelämän tasoilla seuraavanlaisesti:

VALTION TULISI:

- SUOMEN AKATEMIAN johdolla käynnistää ja toteuttaa paremman henkilöstötuottavuuden ohjelma.
- UUDISTAA YRITYSTERVEYDENHUOLTOA koskevaa lakia siten, että se sallii pienten yritysten yhteisöt.

YRITYSTEN TULISI:

- TYÖNANTAJA- JA toimialajärjestöjen tuella siirtyä noudattamaan hyvän johtamisen käytäntöä eli:
 - että yrityksen johto ottaa henkilöstön hyvinvoinnin strategiselle agendalleen (määrittää sisällön, tavoitteet, vastuun ja seurantakriteerit)
 - että esimiehet saavat tarpeeksi koulutusta työn ja terveyden yhteydestä sekä saavat vastata henkilöstönsä hyvinvoinnista
 - että yrityksillä on tiedotusjärjestelmä, joka asianmukaisella tavalla esittää henkilöstön hyvinvoinnin ja tuottavuuden tason ja muutokset

PALKANSAAJIA JA SUURTA YLEISÖÄ TULISI:

KANNUSTAA SUUREMPAAN VASTUUSEEN omasta terveydestään ja työkyvystään. Työnantajan tulee silloin:

- panostaa terveellisiä elämäntapoja tukeviin digitaalisiin palveluihin
- työpaikan koulutuksissa painottaa palkansaajien vastuuta työpaikan tuottavuudesta kilpailukyvyttä

LÄHTEET:

-
- Ahonen, Guy: Työterveyslaitoksen työterveystilinpäätös -malli. 12.6.2013. Työterveyslaitos, Helsinki 2013. <http://www.ttl.fi/fi/uutiset/Documents/TTL-TTP2013.pdf>
- Ahonen, Guy; Pensola, Tiina; Aasnaess, Steinar: The cost of illness of the working-age population in the Nordic countries in 2012 - a comparison to 1991. Työterveyslaitos, Helsinki 2016b
- Ahonen, Guy; Husman, Päivi; Ikonen, Raimo; Juuti, Pauli; Koho, Arto; Käpykangas, Sari; Laine, Marjukka; Larjomaa, Eeva; Saarelma-Thiel, Tiina; Saari, Eveliina; Wallin, Marjo: Julkista johtamista jalostamassa. Työterveyslaitos, Helsinki 2015, (251 s)
- Ahonen, Guy; Kesti, Marko; Kauhanen, Juhani: "Mittaaminen henkilöstötyössä". Teoksessa Kauhanen, J. et.al. (toim.): Henkilöstöjohtaminen Suomessa 1960-2015. Aalto-yliopisto. Kauppa + Talous. Helsinki 2016a. ss.151-159
- Aura, Ossi; Ahonen, Guy: Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. Talentum Pro. Helsinki 2016
- Aura Ossi, Ahonen Guy, Hussi Tomi: Henkilöstötuottavuus ja eurot – Case rakennusala. keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Etera, Helsinki 2015
- Bruncrona, Marie-Louise; Näsman, Ove; Ahonen, Guy; Gragn, Fredrik: FUSK-projektet 2009-2011 – slutrapport. Företagshälsovårdens utveckling för småföretag på Kimitoön och Åland. Arbetshälsoinstitutet, Helsingfors 2012
- EK Benchmark. Työkykyjohtamisen benchmark-hankkeen 2012 loppuraportti. EK, SAK, Työterveyslaitos, Terveystalo, Hoffmancio, PWC. Terveystalo 2013. <http://www.terveystalo.com/Global/tth/Ty%C3%B6kykyjohtamisen%20Benchmark%20-hankkeen%20loppuraportti%202012.pdf>
- Juvonen-Posti, Pirjo; Joensuu, Matti; Reiman, Arto; Heusala, Tiina; Takala, Esa-Pekka, Ahonen, Guy: Työkykyjohtaminen – johdettua yhdessä tekemistä. Tapaustutkimus käytännön johtamismenettelystä ja taloudellisista vaikutuksista kunnallisessa liikelaitoksessa. Työterveyslaitos. Tietoa työstä, Helsinki 2014
- Rissanen, Mikko; Kaseva, Elina (toim.): Menetetyn työpanoksen kustannus. Sosiaali- ja terveysministeriö, Työsuojeluosasto. Helsinki 2014.
- Työolobarometri Ennakkotiedot, syksy 2015 Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja TEM raportteja 3/2016. Helsinki 2016.

PROFESSORI GUY AHONEN on Ajatushautomo Agendan pyynnöstä koonnut tämän lyhyen selvityksen. Selvityksen lähtökohtana on tarve luoda Suomelle positiivinen visio maan talouden tulevaisuudesta. Maamme voi olla hyvän työelämän kärkimaa ja samalla parantaa elinkeinoelämän kilpailukykyä ja julkisen sektorin tasapainoa. Työhyvinvoinnin parantamisessa on valtava taloudellinen potentiaali, ja huippuyritykset tekevätkin vuosittain miljoonien lisätuloksen hyvän työympäristön kautta. Näistä poikkeuksista voidaan tehdä sääntö. Kyse on paremmasta johtamisesta, yhteistyöstä ja omistautumisesta. Tässä raportissa esitetään lisäpanostuksia paremman henkilöstötuottavuuden saavuttamiseksi lisäämällä työhyvinvointia kaikilla yhteiskunnan tasoilla. Tällainen panostus mahdollistaisi Suomen taloudelle jopa 20 % tuottavuusnousun.