

Samir El-Debei

Henkilöstötuottavuuden raportoinnin kehittäminen Palmiassa

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyö

Joulukuu 2014

Tekijä Otsikko	Samir El-Debei Henkilöstötuottavuuden raportoinnin kehittäminen Palmiassa
Sivumäärä Aika	30 sivua + 1 liite Joulukuu 2014
Tutkinto	tradenomi
Koulutusohjelma	liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	laskenta ja rahoitus
Ohjaaja	lehtori Päivi Saariaho
<p>Opinnäytetyön tavoitteena oli pohtia henkilöstötuottavuuden raportoinnin kehittämistä ja hyödyllisyyttä toimeksiantajayritykselle. Tarkoituksena oli mahdollisuuksien selvittäminen henkilöstötuottavuuden seuraamiseksi ja tunnuslukujen saatavuuden kartoittaminen. Tavoitteena oli myös arvioida käytännön tunnuslukujen kautta henkilöstötuottavuutta kahden eri Palmian koulu- ja päiväkotipalveluiden aluepäällikön alueiden välillä. Toimeksiantajayrityksellä ei ollut käytössä selkeää mallia henkilöstötuottavuuden seuraamiseksi.</p> <p>Opinnäytetyö tehtiin kehittämishankkeena, ja se koostuu teoriaosuudesta sekä tunnuslukujen vertailusta ja raportoinnin kehittämismahdollisuuksista. Raportissa oli alkuun johdanto, joka käsitti työn sisällön ja aihepiirin esittelyn. Sen jälkeen käsiteltiin teoriaosuus, jossa oli tietoa henkilöstötuottavuudesta, organisaation rakenteesta ja kehitysvaiheista, työhyvinvoinnin merkityksestä henkilöstötuottavuuteen sekä esiteltiin raportissa käytettävät tunnuslukujen kaavat. Raportin lopussa oli vertailua kahden eri alueen tunnusluvuista ja arviointi henkilöstötuottavuuden raportoinnin mahdollisuuksista toimeksiantajayrityksessä. Raportissa huomioitiin näkökulma toimeksiantajayrityksen liiketoimintamallin tilanteesta.</p> <p>Raportin prosessin edetessä tuli esille, ettei esimiesten tarvitsemia tunnuslukuja henkilöstötuottavuuden seuraamiseksi ole helposti saatavana. Myös vertailulukujen saaminen toimialan muilta yksityisiltä yrityksiltä ei ole mahdollista yritysten salassapitovelvollisuuden vuoksi. Julkiselta sektorilta luvut on mahdollista saada, mutta vertailu on työlästä, koska toiminnoissa on eroja.</p>	
Avainsanat	henkilöstö, tuottavuus, työhyvinvointi, organisaatio

Author Title	Samir El-Debei Improving the personnel productivity in Palmia
Number of Pages Date	30 pages + 1 appendice December 2014
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	Accounting and Finance
Instructor	Päivi Saariaho, Senior Lecturer
<p>The aim of the present study was to develop the ways of reporting personnel productivity and its usefulness for the client company. The purpose was to identify possible solutions for following up personnel productivity and to find out the availability of the key indicators. The client company did not have a clear model for monitoring personnel productivity.</p> <p>The theoretical part was based on literature of personnel productivity. It dealt with organizational structure and stages of development, the meaning of well-being in work life and different calculation formulas. This study was a development project and consisted of a theoretical part and a comparison of indicators and reporting of development opportunities.</p> <p>At the end of the report was to compare the indicators in two different areas and assessment of personnel productivity reporting possibilities of the client company. These figures were obtained from the company's financial reports.</p> <p>During the process, it became clear that the needed indicators for the managers to follow were not readily available. Additionally, it proved to be problematic to get the figures from other companies due to confidentiality which prevented the comparison between different companies. The comparison of indicators is possible and report showed that it is useful to start develops of monitoring of personnel productivity.</p>	
Keywords	personnel, productivity, well-being, organization

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Henkilöstötuottavuuden taustaa	1
1.2	Työn tavoite ja aihe	1
1.3	Tutkimusmenetelmä	2
2	Taustaa Palmiasta	3
2.1	Historiaa	3
2.2	Nykyhetki	3
2.3	Tulevaisuudennäkymät	4
3	Henkilöstötuottavuus	5
3.1	Henkilöstötuottavuuden teoriaa	5
3.2	Organisaation rakenne ja kehitys	8
3.3	Negatiivinen kierre	12
3.4	Henkilöstötuottavuus strategisena valintana	13
3.5	Tacit-signaalit	19
3.6	Ennakoiva toimintakulttuuri	20
4	Henkilöstövaihtuvuus – uhka vai mahdollisuus?	22
5	Henkilöstötuottavuus käytännössä	23
5.1	Yleistä	23
5.2	Tunnuslukujen laskeminen	25
5.3	Tulosten vertailua kahden eri alueen tunnusluvuista	26
6	Yhteenveto	28
	Lähteet	30
	Liitteet	
	Liite 1. Kaavataulukko	

1 Johdanto

1.1 Henkilöstötuottavuuden taustaa

Yrityksissä haetaan toimialasta riippumatta tuottavuutta ja rakennetaan innovatiivista organisaatiota, jotta yrityksen menestyksellinen elinkaari olisi kestävä pitkän aikaa. Suomalaisessa yritysmaailmassa keskivertoyrityksen elinkaari on 30 vuotta, ja keskivertoyrityksen erottaa menestyvästä yrityksestä kykenemättömyys hyödyntää henkilöstön aineetonta pääomaa eli ideoiden kehittämistä innovaatioiksi erilaisten liiketoimintaratkaisujen avulla. Keskivertoyrityksessä johto seuraa toteutuneita tuloslukuja, jolloin johtaminen pohjautuu ennakoivan toiminnan kehittämisen sijaan nykyhetken tilan toteamiseen. (Kesti 2007, 14.)

Henkilöstötuottavuus on monisäikeinen asiakokonaisuus, jossa tänä päivänä kiinnitetään huomiota henkilöstön aineettoman pääoman sijoitukseen aiempien yksinkertaistettujen laskentakaavojen sijaan. Työhyvinvoinnin merkitys on kasvanut ja henkilöstö otetaan paremmin mukaan toiminnan suunnitteluun. Henkilöstön merkitys yrityksen kasvustrategian laatimisessa on tiedostettu.

Opinnäytetyössä käsitellään henkilöstötuottavuutta ja sen eri käsitteitä sekä mittareita. Henkilöstötuottavuudesta on kirjoitettu viime vuosina useissa eri teoksissa ja asia on laajenemassa useissa yrityksissä. Suomessa asian johtava asiantuntija on Oulun yliopiston dosentti, MCompetencen kehitysjohtaja Marko Kesti, joka luennoi Oulun yliopiston kasvatustieteellisessä tiedekunnassa organisaatiopsykologiasta ja henkilöstötuottavuuden kehittämisestä. Kestin väitöstutkimus tarkastettiin 26.10.2012, ja Kesti on kirjoittanut aiheesta useita eri kirjoja.

1.2 Työn tavoite ja aihe

Henkilöstötuottavuutta on mahdollista mitata useilla eri mittareilla eikä pystytä sanomaan, mikä mittareista olisi paras tai luotettavin. Yrityksen täytyy kartoittaa omiin toimintatapoihin soveltuva malli ja rakentaa henkilöstön hyvinvointia tukeva ja samalla

yrittäjien henkilöstön tehokkuutta lisäävä toimintakulttuuri, jossa tehokkuus kasvaa ja esimiehillä on selkeä linja henkilöstön johtamisessa.

Tässä työssä käsittelen henkilöstötuottavuutta työnantajani Palmian näkökulmasta. Tavoitteena on tuoda esiin henkilöstötuottavuuden seurannan hyödyt yrityksen tulokellisen toiminnan kannalta. Opinnäytetyössä käsitellään aihetta teoreettisen lähestymisen kautta ja tavoitteena on, että työnantaja saisi tästä käyttöönsä tiivistetyn raportin aihealueesta. Tarkoituksena olisi, että työnantaja voisi kehittää näistä päätelmistä ja tuloksista toimivan mallin henkilöstötuottavuuden seuraamiseksi.

Tarkastelen muutamalla yleisesti käytössä olevalla henkilöstötuottavuuden mittarilla Palmian catering-palveluiden kahden eri alueen tunnuslukuja keskenään. Tarkoituksena on selvittää näiden tunnuslukujen seurattavuus ja hyödyllisyys esimiestyössä.

1.3 Tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyö pohjautuu kirjallisuuteen tuottavuudesta, työhyvinvoinnista ja henkilöstön osaamisen kehittämisestä. Aihealue on hyvin laaja ja opinnäytetyöhön on pyritty rajaamaan työnantajaa hyödyntävä tieto. Tarvittava tieto on saatu yrityksen henkilöstö- ja talousraporteista, ja tunnuslukuja vertailtaessa ajanjaksoiksi on valittu vuodet 2012 ja 2013 toteutuneiden talouslukujen mukaan. Vuoden 2014 tiedoissa on toteutuneet luvut tammikuusta lokakuuhun sekä budjetin mukaiset luvut marraskuun ja joulukuun osalta. Vuosi 2013 on myös viimeisin vahvistettu kokonainen tilikausi. Vertailualueiksi on valittu koulu- ja päiväkotipalveluiden alueet yksi ja viisi niiden toiminnallisten erilaisuuksien vuoksi.

Prosessin kuluessa olen keskustellut henkilöstöosaston ja talouspäällikön kanssa. Näissä palavereissa on yhteisesti sovittu raportoinnista ja tulosten esittämisestä. Myös omien esimiesteni kanssa olen käynyt aihetta läpi ja olen heiltä saanut lisäksi tarvittavat taloustiedot toiselta alueelta. HR-osasto on antanut käyttöön tunnuslukuja poissaolojen ja työntekijämäärän osalta.

Opinnäytetyön kaavoissa ei julkaista euromääräisiä tunnuslukuja kilpailuneutraliteetin turvaamiseksi, mutta mittarien yhteydessä pohditaan tuloksia ja arvioidaan niiden hyödynnettävyyttä esimiestyössä. Vertailutietoja ei ole saatavana muista catering-alan

yrittävistä siinä tarkkuudessa, että vertailtavuus olisi mahdollista. Muista julkisen ja kuntasektorin toimijoista tietoja olisi mahdollista saada, mutta tässä työssä keskitytään kaavojen laskemisen ja seurannan hyödyllisyyteen.

2 Taustaa Palmiasta

2.1 Historiaa

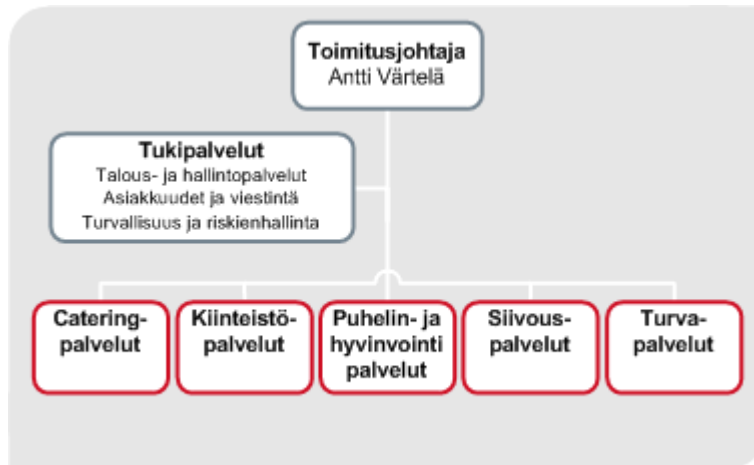
Palmian historia juontaa 1990-luvun lopulle, jolloin eri virastojen toimintoja keskitettiin opetusviraston palvelukeskukselle. Tällöin ydintoiminta keskittyi koulujen huoltopalveluiden ympärille, joita olivat siivous-, keittiö- ja kouluisäntäpalvelut. Tästä eteenpäin on lähes kahden vuoden välein tapahtunut organisaatiomuutoksia, kun toiminta on säännöllisesti laajentunut ja Palmia on eriytetty opetusvirastosta omaksi liikelaitokseksi.

Vuonna 2003 otettiin käyttöön Palmia-nimi ja toimintaa laajennettiin Helsingin kaupungin eri virastojen välisiin yhteistyösopimuksiin. Tällöin yhdistettiin Helsinki Catering, kiinteistöviraston kiinteistöpalvelukeskus ja opetusviraston palvelukeskus. Palmia on ollut erittäin kannattava liikelaitos Helsingin kaupungille, ja nämä tulokset ovat nähtävänä kaupungin konsernitilinpäätöksissä vuosien aikana. Viimeisin vahvistettu Palmian tulos on vuodelta 2013, ja se on 3 696 000 euroa. (Helsingin kaupunki 2014.)

2.2 Nykyhetki

Vuonna 2014 Palmialla on viisi toimintalinjaa, jotka on kuvattu kuviossa 1. Catering-palvelut tuottaa ruokapalvelut suurimmalle osalle Helsingin kouluista ja päiväkodeista. Lisäksi Palmia hoitaa sairaaloiden ja vanhusten palvelukeskusten ruokahuollon sekä monien virastojen tai liikelaitosten henkilöstöruokailun, unohtamatta lukuisia edustustilaisuuksia esimerkiksi kaupungintalolla. Kiinteistöpalvelut huolehtii ulkoalueiden puhtaanapidosta kouluissa ja virastoissa sekä teknisestä ylläpidosta monissa rakennuksissa. Puhelin- ja hyvinvointipalvelut vastaa puheluiden välittämisestä kaupungin sisällä, ja hoivapalvelut turvaa asiakkaan asumisen kotonaan henkilökohtaisen turvalaitejärjestelmän avulla viikon jokaisena päivänä kellon ympäri. Siivouspalvelut pitää puhtana koulut, virastot, vastaanottokeskukset sekä satamat. Turvapalveluiden voimakkaimmin

kasvava osa-alue on julkisen liikenteen turvapalvelut. Sen lisäksi toimintaan kuuluu konsultointi, vartiointitehtävät, järjestyksenvalvonta, turvatekniikka ja paloilmoitinlaitteet. (Palmia 2014.)



Kuvio 1. Palmian organisaatio (Palmia 2014).

2.3 Tulevaisuudennäkymät

Helsingin kaupunginvaltuusto päätti kaupunginhallituksen esityksen mukaisesti yhtiöittää Palmiasta puolet ja säilyttää toisen puolen liikelaitoksena. Päätös tehtiin lokakuun kaupunginvaltuuston kokouksessa äänestyksen jälkeen. Puolueista kokoomus, ruotsalainen kansanpuolue ja suurin osa vihreistä kannattivat yhtiöittämistä ja liikelaitoksen kannalla olivat perussuomalaiset, kristillisdemokraatit, Suomen kommunistinen puolue, sosiaalidemokraatit, vasemmistoliitto sekä keskusta (Helsingin kaupunki 2014). Liikelaitoksessa jatkaa toiminnoista ruokahuolto, pois lukien henkilöstöruokailut sekä puhelin- ja hyvinvointipalvelut, joiden tuottamat palvelut katsottiin kaupungin strategian kannalta merkittäviksi, jotka tulee jatkossakin säilyttää kaupungin omistuksessa. Perustettavaan yhtiöön siirretään siivous- ja kiinteistöpalvelut, henkilöstöruokailu sekä turvapalvelut. Henkilöstömäärä uudessa yhtiössä on siirtymävaiheessa 1 400 työntekijää ja liikelaitokseen jää 1 500 työntekijää. Perustettavan yhtiön työntekijät siirtyvät vanhoina työntekijöinä, eli ainakaan tietyn siirtymäajan puitteissa työehtoja ei heikennetä.

Palmian suurimmat asiakasvirastot ovat lausunnoissaan yhtiöittämistä selviteltäessä ilmoittaneet, että liikelaitoksen tuottaman palvelun osuutta koulu- ja päiväkotipalveluissa tulisi hallitusti kasvattaa opetusviraston omissa kohteissa nykyisestä 12,5 prosentista viiden vuoden sisällä 30 prosenttiin. Varhaiskasvatusvirasto määritteli kilpailutuksen

osuudeksi 20 prosenttia. Liikelaitoksen näkökulmasta katsottuna termi kilpailutus on erittäin harhaanjohtava, sillä se ei voi osallistua ulkopuoliseen kilpailutukseen, jolloin kohteet vapautuvat yksityisen sektorin toimijoille. Odotettavissa on rajun liikevaihdon laskusta johtuvia säästötoimenpiteitä, jotka luonnollisesti kohdistuvat suurimpiin menoihin eli henkilöstökuluihin. Lisäksi on vaarana toiminnan näivettyminen ja usean voitollisen vuoden kääntyminen tappiolliseksi.

Kunta ja kuntayhtymä voivat perustaa kunnallisen liikelaitoksen vain, jos toiminta kuuluu kuntalain 2 §:n mukaiseen kunnan toimialaan. Kunnallinen liikelaitos voidaan kuntalain 87 a §:n mukaan perustaa liiketoimintaa tai liikeloudellisten periaatteiden mukaan hoidettavaa tehtävää varten. Laki mahdollistaa myös kunnan sisäisen liikelaitoksen perustamisen, jolloin kunta on sen ainoa asiakas. (Hallituksen esitys 40/2013)

Keskustelua käytiin paljon myös kilpailuneutraliteetin noudattamisesta, sen tulkitsemisesta käytäntöön ja vaikutuksesta yhtiöittämis päätökseen. Laki ei suoraan velvoita kuntia yhtiöittämään liikelaitoksiaan vaan selvittämään toimintamallin. Liikelaitos olisi voinut jatkaa toimintaansa aiemman mukaisesti ja ainoastaan luopumaan kaupungin ulkopuolisesta myynnistä, joka Palmian osalta olisi tarkoittanut pientä osaa liikevaihdosta. Poliittista tahtotilaa ei kuitenkaan löytynyt ja vuoden 2015 alusta Palmian on rakennettava hallintomalli vastaamaan kaupunginvaltuuston päätöstä. (Hallituksen esitys 32/2013)

3 Henkilöstötuottavuus

3.1 Henkilöstötuottavuuden teoriaa

Henkilöstötuottavuutta ja sen vaikutuksia työhön ja tehokkuuteen on käsitelty viime aikoina useissa eri kirjoissa ja seminaareissa. Työnantajat ovat alkaneet huomata henkilöstön tehokkuuden vaikutukset osana työhyvinvointia. Panostukset työhyvinvointiin tuottavat yritykselle moninkertaisena sen summan, joka on ennen ajateltu vain välttämättömänä henkilöstökustannuksena. Yrityksen positiivinen kassavirta tuo varmuutta toiminnan jatkumiselle lyhyellä aikavälillä, mutta liian vahva kassa voi aiheuttaa lisäinvestointien ja kehittämisen määrän laskua, joilla turvataan menestyksenkäs toiminta jatkossakin. Kun puhutaan yrityksen myynti- ja käyttökatteesta sekä liiketuloksesta, saadaan selville sen menestyminen suhteessa kuluihin lyhyellä aikavälillä. Pidemmän tarkasteluvälin kaava yrityksen jalostusarvosta, jossa lasketaan yhteen käyttökate,

henkilöstökulut ja käyttöomaisuuden myyntivoitot kertoo sen, kuinka henkilöstön osamiseen ja pääomaan sijoitettu panostus tuo lisäarvoa yritykselle. Tämä kaava ei kuitenkaan tuo esille henkilöstötuottavuutta eli henkilöstöön sijoitetun rahamäärän vaikutusta tuottavuuteen. (Kesti 2010, 16.)

Organisaatio koostuu yksilöistä, työntekijöistä, jotka työskentelevät yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Vahvassa organisaatiossa on kuvattu selkeästi tavoitteet ja esimiehet ohjaavat työtä haasteiden avulla. Mikäli tavoitteita ei ole kuvattu eikä johtaminen ole kunnossa, on seurauksena ainoastaan yksilösuorituksia eikä yhteisö toimi tehokkaasti, jolloin tehokkuus kärsii. Näin tapahtuu siitäkin huolimatta, että organisaatiossa työskentelisi vahvoja yksilöitä. Kuviossa 2 on kuvattu vahvan ja heikon organisaation tunnusmerkkejä. (Kesti 2007, 173.)

Heikko organisaatiosysteemi	Vahva organisaatiosysteemi
Johto kiertää työpaikalla ja antaa konkreettisia neuvoja työn tekemiseen tai näyttäytyy vain, kun esiintyy ongelmia.	Johto osoittaa kiinnostusta kiertämällä työpaikalla, ei yksityiskohtiin puuttuen vaan on kiinnostunut työntekijöiden viihtyvyydestä.
Johto vaatii esimiehiltä tuloksia.	Johto vaatii esimiehiltä toiminnan jatkuvaa kehittämistä.
Esimies ohjaa tekemistä.	Esimies luo edellytykset onnistumiseen.
Jokainen tekee töitä omalla tavallaan.	On yhdessä sovitut hyvät toimintatavat.
Yksilöt kehittävät vain itseään.	Yksilöt jakavat osaamistaan ryhmässä.
Johtaminen on etäistä tai yksityiskohtiin puuttuvaa.	Johtaminen näkyy hyvänä arvojohtamisena sisältäen kiinnostusta ja välittämistä.
Työntekijät ovat välinpitämättömiä asioista, jotka eivät liity heidän työhönsä. Tämä asenne voi näkyä vastuuttomuutena (esimerkiksi ei viitsitä nostaa naulaa maasta)	Työntekijät hoksaavat asioita, jotka edistävät yrityksen toimintaa, ja tämä näkyy innovatiivisuutena ja haluna ottaa vastuuta.

Kuvio 2. Heikon ja vahvan organisaation eroja (Kesti 2007, 173).

Organisaatio voidaan määritellä yhteisöksi, joka koostuu inhimillisistä tekijöistä ja toimiessaan oikein oppii muutoksista, pystyy suhtautumaan niihin rakentavasti ja voi kehittää toimintoja tehokkuuden lisäämiseksi. Näin yksilöiden työpanos on aiempaa tuottavampaa ja sählääminen vähenee. Tätä voidaan kutsua myös organisaation systeemiälykkyudeksi. Malli voidaan jakaa viiteen pääosioon, joita ovat johtaminen, esimiestoiminta, työyhteisön toimintakulttuuri, osaaminen sekä prosessit. (Kesti 2007, 174.)

Johtamisen haasteet ovat ennen kaikkea yrityksen ylimmän johdon kyvyssä mukautua muutoksiin ja rakentaa edellytykset työntekijöiden työn tehokkaalle tekemiselle. Yksilöiden kyvyt tulee osata tunnistaa ja hyödyntää niitä parhaan tuloksen saavuttamiseksi. Johto määrittelee vision sekä strategian ja vastaa siitä, että ne ovat kaikkien tiedossa, jolloin yksilöt voivat yhdessä ryhmänä työskennellä tavoitteellisesti niiden saavuttamiseksi. (Kesti 2007, 174.)

Esimiehet jakavat vastuuta työntekijöille johdon tavoitteiden mukaan, ja työntekijät sitoutuvat toteuttamaan ne ryhmädynamiikan mukaisesti. Esimiehen tulee tukea ryhmän hyvinvointia, ja hänen on kyettävä löytämään vahvat yksilöt, jotka tarvitsevat haasteita motivaation säilyttämiseksi ja toiminnan kehittämiseksi. Lähiesimies on tärkeä työntekijöiden työhyvinvoinnin turvaamiseksi, eikä tämä linkki saa jäädä liian etäiseksi, sillä muuten on vaarana toiminnan tehokkuuden laskeminen. Ensimmäiset merkit tästä ovat työntekijöiden vaihtuvuus ja sairauspoissaolot. (Kesti 2007, 174.)

Ryhmän tiimihenki on merkittävässä osassa yrityksen organisaatiossa, jotta työ hoidetaan tehokkaasti ja ryhmän yksilöt kehittyvät työn suoritusten ja onnistumisten kautta. Hyvä tiimi toimii vuorovaikutteisesti ja yksilöt kommunikoivat keskenään, jolloin tiedonkulku yksilöiden välillä toimii ja ristiriitojen sekä konfliktien määrä vähenee. Esimiestyö on huomattavasti helpompaa tiimissä, jossa kaikki toimivat annettujen ohjeiden mukaan ja tavoitteet on kuvattu selkeästi jokaiselle jäsenelle. Tätä mallia voidaan kutsua myös toimintakulttuuriksi. (Kesti 2007, 174.)

Osaamisella tarkoitetaan sekä toiminnan näkyvää osaa että näkymätöntä ns. hiljaista osaamista, jota esiintyy varsinkin yrityksen pitkäaikaisilla työntekijöillä. Organisaatiolle on tärkeää saada tämä hiljainen osaaminen hyödynnettyä ja välitettyä eteenpäin uusien työntekijöiden käyttöön. Osaamisen kehittäminen on nykypäivänä tiedostettu hyvin monissa yrityksissä, ja tätä kehitetään jatkuvasti moniosaamisen hyödyntämiseksi. (Kesti 2007, 175.)

Yrityksen toimintaan kuuluu väistämättä useita prosesseja, joita voidaan tehostaa järkevällä suunnittelulla huomioiden yrityksen toimintamalli sekä asiakkaiden tarpeet ja heidän saamansa lisäarvo yritykseltä. Prosessimainen työskentely on jäsenneltävä hyvin ja toimintaa on seurattava asetettujen tavoitteiden kautta. Yrityksellä on useita sisäisiä prosesseja, jotka toimiessaan onnistuneesti kasvattavat tehokkuutta.

Näitä ovat mm. laskutus, palkanlaskenta, viestintä, rekrytointi sekä kouluttaminen. (Kesti 2007, 175.)

3.2 Organisaation rakenne ja kehitys

Perinteisissä ja ensimmäisissä tavoissa kuvata organisaatiota, raja organisaation ja ympäristön välillä on ollut hyvin vahva ja selkeä. Organisaatio on kuvattu yrityksen sisäiseksi toiminnaksi, johon kuuluvat ihmiset ja toimintatavat. Tämän ulkopuolella tapahtuva toiminta on ympäristöä, johon organisaation tulee kyetä samaistua. Ympäristön muutoksiin tulee voida reagoida ja nämä haasteet samalla rajoittavat toimintaa että antavat mahdollisuuksia kehittymiselle. Tämä tapa kuvata organisaatiota oli käytössä 1960- ja 1970-luvulla modernistisen organisaatioteorian opeissa. (Liukkonen 2008, 21.)

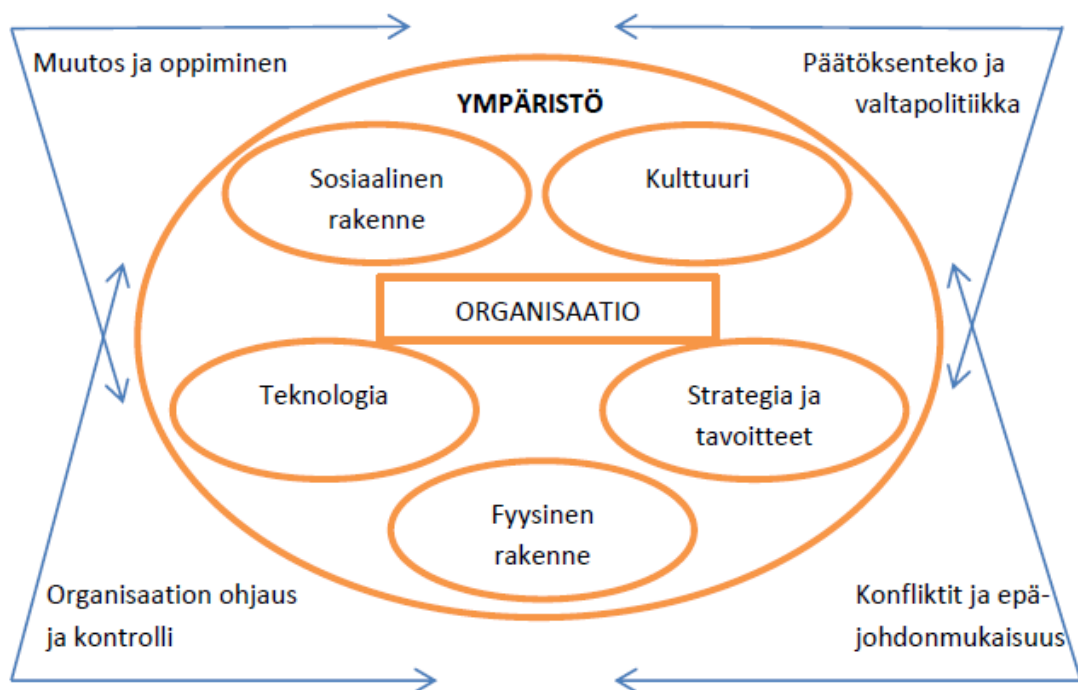
Edelleen nykypäivänä monien yritysten toimintatavat henkilöstö- ja taloushallinnossa peilaavat tähän teoriaan, jossa organisaatio on suljettu ja ympäristö on sen ulkopuolella. Ympäristössä tapahtuvia muutoksia varten kehitettiin seurantajärjestelmiä, joiden strategisena tavoitteena oli kyetä reagoimaan 1960-luvulla käyttöön otettujen henkilöstövaihtuvuuslaskentamenetelmien kautta saatuihin tunnuslukuihin. Tuolloin työvoimapula, materiaalien saatavuus sekä pääoman saanti oli vaikeaa ja yritykset keskittyivät kustannustehokkuuteen ja tuottavuuteen. Epävarmuuden kontrolloimiseksi yritykset alkoivat tarkemmin seurata niitä ja laskentamenetelmät kehittyivät ja tarkentuivat. (Liukkonen 2008, 22.)

Nykypäivän yritysten tuottavuus on ollut laskussa 1990-luvun laman jälkeen eikä Suomessa ole monta yritystä, joiden tuottavuus olisi kehittynyt positiivisesti. Työpaikoilla on tehty monia uudistuksia vastaamaan tämän päivän tarpeita, mutta uusien innovaatioiden tuottaminen ja käyttöönotto ei ole vastannut toimintaympäristön vaatimuksia. Organisaation kehittyessä ja muuttuessa, johtamisen ja työympäristön tulee kyetä mukautumaan uuteen tilanteeseen ja toimintakulttuurin pitäisi tulla läpinäkyväksi organisaation sisällä. (Alasoini 2010, 36.)

Globalisaation edetessä 1900-luvun loppupuolella tapahtui myös muutos organisaatiotekniikoita kuvaavissa teorioissa. Verkostoituminen yrityksiä, sidosryhmien ja asiakkaiden välillä laajeni, jolloin entiset rajat murtuivat ja heikkenivät. Ympäristö tuli osaksi toimintaa eikä se ollut enää ulkopuolinen uhkaava tekijä, joihin organisaatioiden tuli

samaistua. Ympäristö antaa mahdollisuuksia kehittyä haasteiden kautta ja on uudistumisen tärkeä osa-alue. Tämä postmoderni organisaatiotulkinta haastaa entiset, rajoihin vedetyt tulkinnat organisaation selviytymiselle kehittyvässä yritysmaailmassa. (Liukkonen 2008, 22.)

Amerikkalainen organisaatio-opin professori Mary Jo Hatch pitää organisaatiota ryp-päänä, johon kuuluu toimijoita, joita ovat muutos ja oppiminen, päätöksenteko ja valta-politiikka, konfliktit ja epäjohtonmukaisuus sekä organisaation ohjaus ja kontrolli. Osa-tekijöitä Hatchin mukaan ovat yrityksen rakenne, kulttuuri ja teknologia, fyysinen rakenne sekä strategia ja tavoitteet. Kuviosta 3 ilmenee, kuinka nämä eri osa-alueet lin-kittyvät toisiinsa ja tukevat organisaation rakennetta. (Liukkonen 2008, 23.)



Kuvio 3. Mary Jo Hatchin organisaatiomalli (Liukkonen 2008, 23).

Yleisellä tasolla strategialla tarkoitetaan osaamista, tietoa ja sen hyödyntämistä sekä yrityksen tavoitteiden saavuttamisen kannalta noudatettavaa toimintatapaa. Tiedon analysointi on yrityksen johdolle tärkeää, sillä näin saadaan tarvittavaa tietoa asiakkaiden käyttäytymisestä, markkinatilanteesta sekä olemassa olevien resurssien hyödyntämisestä tuottavuuden parantamiseksi. Organisaatioteoriassa on yleisesti käytössä kaksi toisistaan poikkeavaa linjaa, joista yleisempi pohjautuu yrityksen kykyyn hinnoitella tuotteet kilpailukykyiseksi. Strategia on rationaalinen prosessin osa-alue, jossa tieto hyödynnetään ja viedään tuotantoon asti. Yrityksen johto käsittelee strategiaa ylhäältä

alaspäin kaikkien työntekijöiden saataville. Toisessa vaihtoehdossa lähdetään liikkeelle yrityksen ja erehdyksen kautta. Tässä strategiassa koetellaan toiminnan rajoja ja haastetaan nykyinen toimintatapa, jolloin johdolle saadaan vaihtoehtoisia näkemyksiä vahvuuksista ja heikkouksista. Tämän vuorovaikutteisen tavan myötä yrityksen johdolla on mahdollisuus kehittää toimintoja sekä muuttaa käsitystään vallitsevista käytännöistä. (Liukkonen 2008, 25.)

Aiemmin vallassa olleessa käytännössä yrityksen fyysinen rakenne määritteli imagon yritykselle. Sillä haluttiin viestiä sekä yrityksen sisäinen vallan jako että ulospäin suuntautuva uskottavuus asiakkailta ja muille ihmisille. Fyysinen sijainti kertoi yrityksen arvosta rahallisesti ja tämä oli keino kilpailussa menestymiselle. Organisaation sisällä voitiin myös viestiä hierarkiasta sijoittamalla tiettyjä arvostettuja toimintoja lähelle johtoa tai sijoittamalla jokin toiminto tai osasto sivurakennukseen. Tällä vanhakantaisella rakenteella luotiin kulttuuria, jossa yrityksen sisäinen vuorovaikutus saatiin tukahdutettua pitkillä välimatkoilla eikä kunnollista keskustelua syntynyt työntekijöiden välille. Uudempi postmoderninen organisaatio-oppi lähtee siitä, että fyysinen rakenne luo puitteet menestymiselle ja auttaa työntekijöitä omaksuma roolinsa. Tällöin viestinnällinen vaikutelma sidosryhmille on tärkeässä roolissa, kun halutaan luoda uskottavuutta niin yrityksen sisällä työntekijöille kuin ulkopuolisille asiakkaille. (Liukkonen 2008, 27.)

Sosiaalinen rakenne on pohjautunut pysyviin ihmisten välisiin vuorovaikutussuhteisiin, joiden on koettu pysyvän muuttumattomina kehityksestä huolimatta. Ainoastaan organisaatiomuutokset ja tehtävien uudelleenjärjestelyt toivat mukanaan muutoksia tähän suhteeseen. Tätä kehitettiin siten, että vallankäyttöä laajennettiin myös ylimmältä johdolta ja byrokraattinen johtamistapa sai väistyä, ainakin osittain. Tarkoituksena on edelleen tänä päivänä saada työntekijät toimimaan yhteisten pelisääntöjen ja tavoitteiden saavuttamiseksi. Byrokraattiselle organisaatiolle tyypillisiä tunnusmerkkejä ovat käskevä johtamistyyli, tarkkaan määritelty työnkuva ja palkkaus, tiukka kontrollointi ja kurinpidolliset toimet. Varhaisen organisaatio-opin peruspiirteitä menestyvälle yritykselle olivat tehokkaan ajankäytön mittaaminen, työtapaturmien sekä henkilöstövahvuuksien vuosityöajan seuraaminen. Näiden mittausten tuloksia käytettiin kurinpidollisiin toimiin niitä esimiehiä ja työntekijöitä vastaan, jotka eivät asetettuihin tavoitteisiin tai tuloksiin päässeet. (Liukkonen 2008, 29.)

Uuden ajattelun myötä havaittiin sosiaalinen rakenne avoimena ympäristönä, joka toiminnan laadun parantumisen myötä tehostuu. Tällä tarkoitetaan organisaation elämäntaakkaa. Nuori organisaatio kehittää palveluitaan ja toimintojaan hakiessaan toimivaa mallia. Organisaation aikuisvaiheessa markkinat toimivat, asiakkuudet on saavutettu, talous kasvaa ja tuotanto on tehokasta. Mikäli yritys ei pääse tästä vaiheesta eteenpäin eikä pysty muuttumaan ja kehittymään ympäristön vaatimusten mukaan, sitä odottaa aristokraattinen kuolemanvaihe eli konkurssi. Jos ajatellaan, että meillä on kaikki hyvin ja nähdään vain toisissa virheitä, ollaan jo tilanteessa, jossa yritys menettää osuuksiinsa markkinoilla ja henkilöstövaihtuvuus lisääntyy. On opittu seuraamaan henkilöstövaihtuvuutta tunnuslukuna, jota verrataan yrityksen elämäntaakaan eikä pelkästään tuottavuuden ja tehokkuuden tunnuslukuihin.

Yritykset kohtaavat väistämättä kriisejä toimintansa aikana. Merkittävää on se, kuinka niihin suhtaudutaan. Organisaatio, jossa kriisit koetaan uhkiksi ja välttää niitä viimeiseen asti, ei toimi tehokkaalla ja toimintojaan kehittäväällä tavalla. Tämä aiheuttaa entisestään byrokraattisessa organisaatiossa lisää kontrollointia sekä ylimmälle johdolle raportointia, joka vähentää tehokasta työaikaa henkilöstöltä. Kriisit tulee nähdä luonnollisina kehittymisen mahdollisuuksina. Toimintoja selkiyttämällä ja yhdistämällä yksittäisiä tehtäviä, voidaan saavuttaa kehitysvaihe organisaation uudistuessa ja työelämän laadun sekä työntekijöiden motivaation lisääntyessä. (Liukkonen 2008, 30.)

Teknologia nähtiin varhaisen organisaatioajattelun mukaan yrityksen lähtökohtaisena asemana. Sen ympärille muokattiin yrityksen toiminta, jossa teknologia oli jo määritelty ja kulttuuria rakennettiin sen mukaan. Myöhemmissä ajattelutavoissa teknologian osuus tuli monivivahteisemmaksi, jossa teknologia itsessään ei rajaa toimintaa vaan tukee sitä. Tämä toimii paremmin pienissä ja keskisuurissa organisaatioissa kuin isoissa, joissa toimintaa ohjaavat monet muutkin tekijät. Yritysten täytyy muuttua globalisaation mukana, jossa teknologian kehittyminen tuo tullessaan uusia mahdollisuuksia ja haasteita ja organisaation täytyy pystyä vastaamaan tähän muutokseen. (Liukkonen 2008, 32.)

Työelämä on muuttumassa Y-sukupolven valtaamassa työpaikkoja yrityksissä. Tähän muutokseen yritysten tulee kyetä vastaamaan, sillä nuorten työntekijöiden odotukset työelämästä ovat muuttuneet. Ne voidaan kiteyttää neljään osa-alueeseen, joita ovat raamit ja sovitut puitteet työskentelylle, itsenäisyys oman työn suorittamiseen, palautteen saaminen työyhteisöltä ja esimieheltä sekä luottamus. (Kehusmaa 2011, 98.)

Kulttuurin merkitys on erittäin vahva organisaation toimintatapaa tarkasteltaessa ja sen avulla voidaan saavuttaa strategisesti isoja linjauksia. Yritykselle voi olla sekä hyötyä mutta myös haittaa sen kulttuurista. Näitä syvällekin juurtuneita tapoja on vaikea muuttaa ja mikäli taustalla on tehokkuutta haittaavia tekijöitä, niiden muuttaminen on hyvin suurta henkilöstöressurssien tuhlaamista. Suomalaiseen yrityskulttuuriin on vahvasti kuulunut epävarmuuden sieto ja tämä on ominaisuus, jolla innovaatioita tuotetaan. Suomalaiseen työkuulttuuriin kuuluu sisäisten arvojen noudattaminen sekä itseohjautuva työskentelyilmapiiri. Näiden pohjalta työ hoidetaan kunnialla eikä määräävää esimiestyötä tarvita, jolloin syntyy uusia innovaatioita tehokkuudesta tinkimättä. (Liukkonen 2008, 35.)

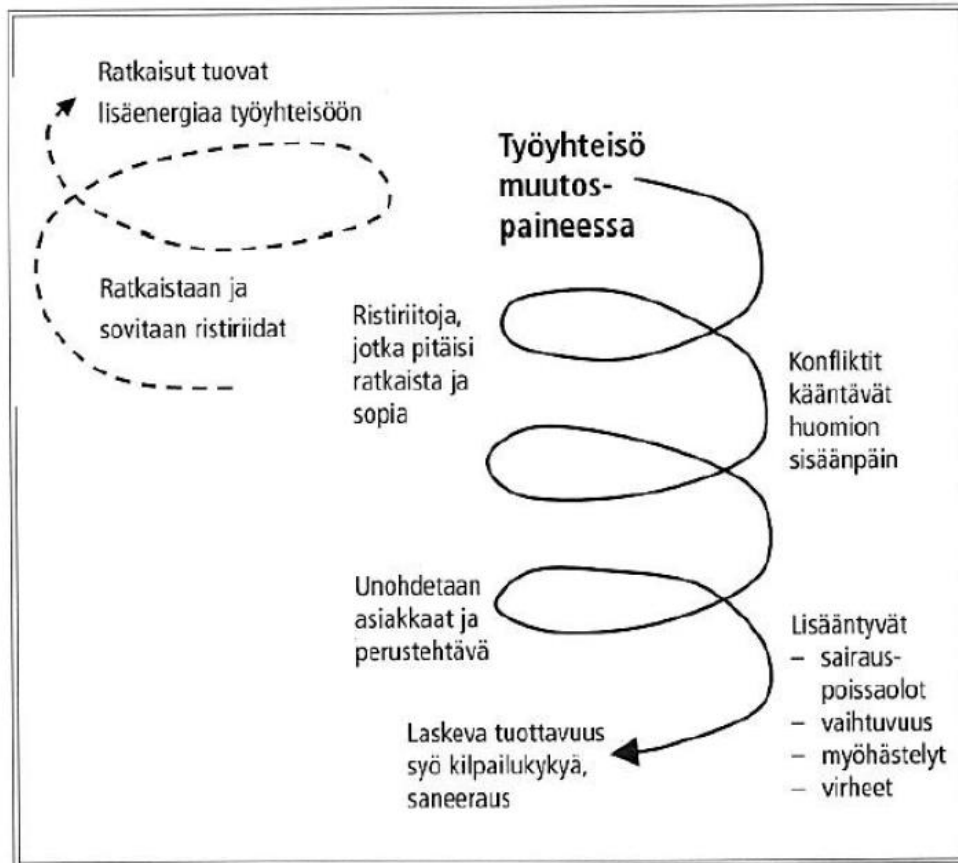
3.3 Negatiivinen kierre

Kuntasektorillakaan ei voida nykypäivänä toimintaa rakentaa tutun ja turvallisen ajattelun ympärille. Kilpailu kiristyy entisestään, eläkkeelle jäävien työntekijöiden määrä kasvaa koko ajan ja samaan aikaan uusien työntekijöiden palkkaaminen hankaloituu. Nämä osa-alueet yrityksessä saattavat aiheuttaa hallitsematonta toimintaa, jota ei kukaan pysty johtamaan. Yrityksen johdon aika kuluu vain tulipalojen sammuteluun eikä toiminnan suunnittelulle ja kehittämiselle jää aikaa. Esimiehet ovat hankalassa tilanteessa, kun johdolta tulevat ohjeistukset ovat ristiriidassa toimintaan nähden. Tämä heijastuu nopeasti työntekijöiden motivaatioon, jolloin tulokset heikkenevät ja esimiehiltä vaaditaan nopeita päätöksiä korjaaviksi toimenpiteiksi. Työyhteisöt ovat kriisin partaalla. Avointa ja rakentavaa keskustelua ei synny ja esimiehet suosivat työntekijöitä, joilta ei vastalauseita tule. (Kesti 2005, 20.)

Yritys ajautuu umpikujaan, jossa unohdetaan perustehtävä ja asiakkaat ja keskitytään ainoastaan sisäisten konfliktien hoitamiseen sekä työntekijöiden välisiin ihmissuhteisiin. Reklamaatioiden ja virheiden määrä kasvaa, sairauspoissaolot ja työntekijöiden vaihtuvuus kasvaa. Tuottavuus laskee ja yritys on tilanteessa, josta poispääseminen vaatii ulkopuolisen konsultin apua. Tässä tilanteessa turvaudutaan saneerauksiin, jotta voidaan kattaa menetetty tehokkuus.

Negatiivinen kierre on vältettävissä ristiriidat riittävän ajoissa tunnistamalla, jolloin niihin voidaan puuttua ennen tilanteen kärjistymistä. Yrityksen tulee nähdä eri mielipiteet ja ristiriidat kehittämismahdollisuuksina ja osattava käsitellä niitä menestymisen ehtoina

kilpailutilanteessa. Jokaisella työntekijällä on jokin vahva osaamisalue ja nämä yrityksen tulisi pystyä kartoittamaan ja hyödyntämään toimintaansa kehittäessä. Kuviossa 4 kuvataan negatiivisen kierteen vaikutukset tuottavuuteen sekä siihen johtavia tekijöitä. (Kesti 2005, 21.)



Kuvio 4. Negatiivinen kierre (Kesti 2005, 21).

3.4 Henkilöstötuottavuus strategisena valintana

Henkilöstötuottavuuden tunnuslukuja voidaan kuvata erilaisilla mittauksilla, kyselyiden tuloksilla, taulukkoina tai tilastoina. Yleisimmin käytössä ovat henkilöstöä koskevat mittarit henkilöstömäärästä, työsuhteesta, vaihtuvuudesta, sairauspoissaoloista ja työtapa-
turmista sekä ennusteet henkilöstön eläköitymisestä. Tiedon kokoamisessa ja säilyttä-
misessä tulee ottaa huomioon lakiin ja asetuksiin perustuvat määräykset. Työaikalain
9.8.1996/605 4§ mukaan työajaksi katsotaan se aika, kun työntekijä on velvollinen
olemaan työnantajan käytettävissä työpaikalla. Työturvallisuuslaissa 23.8.2002/738 8§
määrittellään työnantajan velvollisuudeksi turvata ja ylläpitää työolosuhteet ja työympä-
ristö työntekijöiden työkyvyn ylläpitämiseksi. Lisäksi tulee kartoittaa ja ennaltaehkäistä

vaaratekijät. Kirjanpitolaki 30.12.1997/1336 edellyttää kirjanpitovelvollisuutta erikseen määrättyin ehdoin eri yritysmuodoille. Laissa yksityisyyden suojasta työelämässä 13.8.2004/759 turvataan perusoikeuksia mm. eri rekistereiden ylläpitämisessä ja käsittelyssä. (Manka & Hakala 2011, 9.)

Yrityksessä on tärkeää valita oikeat henkilöstötuottavuuden mittarit toiminnan seuraamiseksi, ja olen tähän työhön valinnut yleisimmät mittarit, jotka kertovat jokainen osaltaan paljon yrityksen tehokkuudesta. Näitä mittareita käytetään myös laajemmissa, kokonaisii liiketoiminta-aloja arvioitaessa. (Jantunen 2013, 85.) Henkilöstötuottavuutta arvioitaessa täytyy olla myös selkeä yhteys liiketalouden tunnuslukuihin, jotta voidaan tulkita henkilöstön suhdetta euromääräisiin lukuihin yrityksen johdon tehdessä tältä pohjalta strategisia päätöksiä niin tulevien investointien kuin henkilöstöjohtamisen kannalta. (Kesti 2014, 18.)

Henkilöstövoimavarojen tuotantofunktio on Marko Kestin laatima funktio, jossa ajatuksena on, että yritys tekee liikevaihtonsa henkilöstön työpanoksella. Tämä poikkeaa muista aiemmin käytössä olleista funktioista siten, että Kestin luomassa kaavassa otetaan huomioon myös aineeton henkilöstön pääoma. Lähtökohtana tuotantofunktioissa on käytetty Cobbs-Douglasin vuonna 1927 (Wikipedia 2014) luomaa kaavaa, jossa perusajatuksena on, että tuotantoon tehtävät samansuuruiset lisäpanostukset näkyvät kaikissa tuotannontekijöissä, jotta tuotokseen saadaan tehtyä panostusta vastaava lisäys. (Kesti 2014, 12.) Kaava esitetään matemaattisessa muodossa seuraavasti:

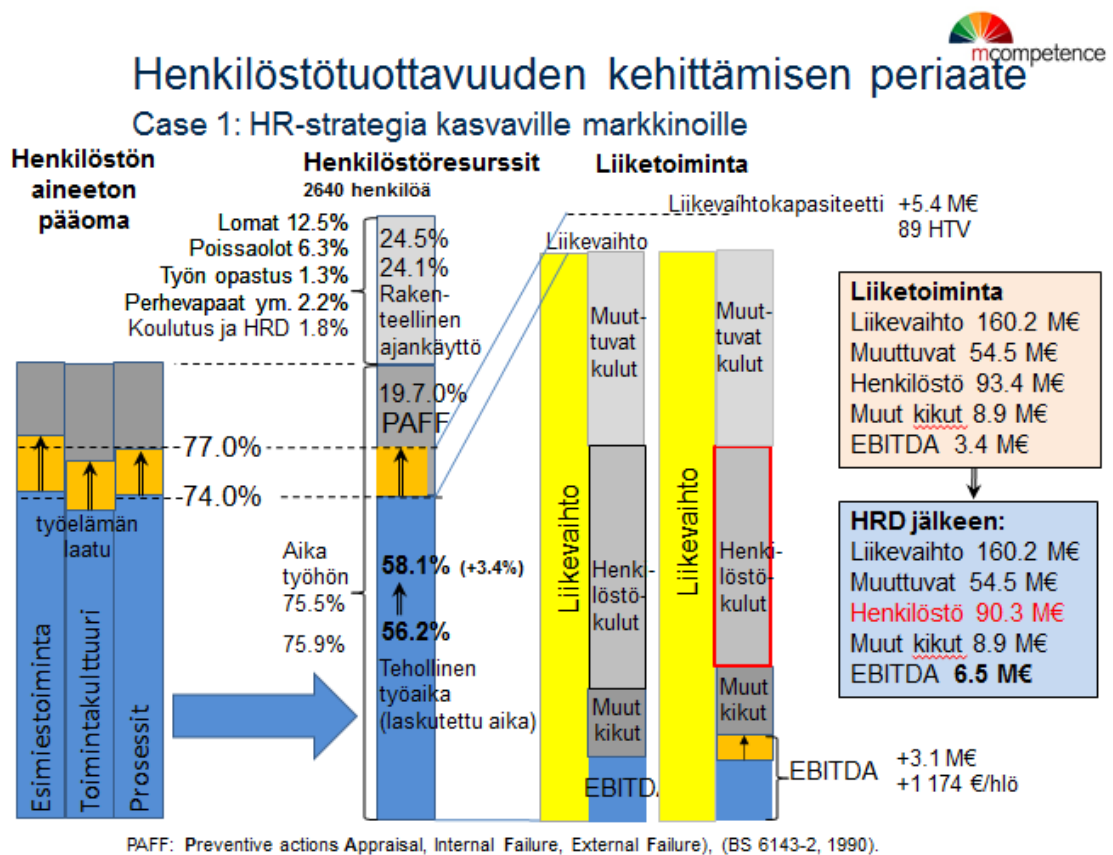
$$(1) \quad LV = K * HR * T_{va} * QWL_{n-1} * (1-RA),$$

missä LV on liikevaihto euroina, K on liiketoimintakerroin, joka kertoo tehollisen työajan suhteen liikevaihtoon, HR on henkilöstömäärä henkilötyövuosissa, T_{va} on teoreettinen säännöllinen vuosityöaika työntekijää kohti, QWL_{n-1} on työelämän laatu prosenttilukuna ja RA on rakenteellinen ajankäyttö prosentteina teoreettisesta säännöllisestä vuosityöajasta.

Henkilöstötuottavuudessa suhteutetaan henkilöstökuluja liiketoiminnan kustannuksiin tarkoituksena löytää johtamiseen työkaluja sekä tukea päätöksenteossa ja strategisissa valinnoissa. Tulosten luotettavuuteen vaikuttaa suuresti tiedon kerääminen yrityksestä toiminnoittain sekä niiden analysointi. Yrityksen tahtotilasta henkilöstötuottavuuden seuraajana ja johtamisen työkaluna toiminnassa kertoo se lähtötilanne, kuinka helppoa

laskennassa tarvittavien tietojen saaminen on tai onko niitä saatavana ollenkaan. (Kesti 2014 167.)

Henkilöstövoimavarojen tuotantofunktion työpanoksen lähtökohtana on teoreettisen säännöllisen vuosityöajan määrittäminen. Vaihteluita tässä esiintyy toimialoittain ja vuosittain, sillä arkipyhien sijoittuminen vaikuttaa työaikaan. Eri toimialoilla noudatetaan omia neuvoteltuja työehtosopimuksia, ja tämän vuoksi eroja syntyy toimialojen välille. Vuosilomat sisällytetään teoreettiseen säännölliseen vuosityöaikaan eikä siitä vähennetä lomautuksia tai ylitöitä. Henkilöstömäärä tulee muuttua kokoaikaisiksi työntekijöiksi ja laskennassa käytetty periaate kuvataan tarkasti, jotta organisaation sisällä noudatetaan samaa kaavaa työajan ja henkilöstökulujen laskemisessa. Full Time Equivalent FTE-luvun eli kokoaikaisten työntekijöiden laskemisessa on yritysten välillä eroja, sillä toinen yritys voi käyttää laskennassa myös palkattomilla työvapailla olevien työntekijöiden määrän laskennassa mukana. (Kesti 2014, 13.)



Kuvio 5. Henkilöstötuottavuuden kehittämisen periaate (Kesti 2014).

Käyttökate saadaan vähentämällä kaavan 2 mukaisesti liikevaihdon eriteltyt kustannukset muuttuvista kuluista, henkilöstökuluista sekä muista kiinteistä kuluista.

EBITDA on käyttökatteen kansainvälinen lyhenne sanoista Earnings Before Interests, Taxes, Depreciation and Amortization eli tulot ennen korkoja, veroja, poistoja ja kuoletuksia. (Kesti 2014, 14.)

$$(2) \quad \text{EBITDA} = \text{LV} - \text{Muuttuvat kulut} - \text{Henkilöstökulut} - \text{Muut kiinteät kulut}$$

Yksi yrityksen tehokkuutta arvioitaessa käytettävistä mittareista henkilöstötuottavuudessa on Human Capital Revenue Factor eli HCRF, ja se kertoo, kuinka paljon yrityksen yhtä työntekijää kohti tuotetaan liikevaihtoa. Yrityksen henkilömäärän laskemisessa käytetään ns. FTE eli Full Time Equivalent menetelmää, jossa henkilöstömäärä muutetaan kokopäiväisiksi työntekijöiksi. Tunnuslukua verrataan toimialan keskiarvoon ja sen ollessa alhaisempi, on kyettävä löytämään syitä sille. Työajan jakautuminen sekä työelämän laadun taso ovat mittarit, jotka tulee ensin tarkastella. Jos nämä ovat samalla tasolla toimialaan nähden, syy alhaiseen tunnuslukuun voi olla myös liiketoimintakertoimessa K. Tällöin tulee huomioida tehdyt investoinnit tuotteisiin ja palveluihin ja mahdolliset muut strategiset valinnat, joilla on vaikutusta tunnusluvun kertoimeen. Tarkastelua tulee lisäksi tehdä oman yrityksen toiminnassa. Kilpailukyvyyn arviointi, hinnoittelu ja markkinoilla pärjääminen, henkilömäärän kehittyminen suhteessa tehtyihin investointeihin ovat kaikki oleellisia yrityksen johdon seurantatyökaluja. (Kesti 2014, 18.)

$$(3) \quad \text{HCRF} = \text{liikevaihto} / \text{FTE henkilöstömäärä}$$

Human Capital Cost Factor eli HCCF on merkityksellinen kustannuseurannan mittari, jossa henkilöstökustannusten osuus suhteutetaan henkilöstömäärään. Vertailuarvona käytetään toimialan keskiarvoa ja suuremman tunnusluvun takana voi olla tärkeitä osialueita, kuten ylitöiden suuri osuus ja sairauspoissaolojen paikkaaminen niillä sekä henkilöstömitoituksen väärä suhde toimintaan nähden. Mittari paljastaa myös heikkoudet esimiestyössä, sillä työtyytyväisyyden lasku näkyy lisääntyneinä sairauspoissaoloina ja vaihtuvuutena ja niiden kustannukset tulevat esiin tässä mittarissa.

Tunnuslukua tarkasteltaessa tulee huomioida, että henkilöstökuluissa olevat työtunnit on laskettu kokonaistyöaikaan mukaan, joka jaetaan teoreettisella vuosityöajalla. Keskimääräisen työaikajakauman tulee olla yhdenmukainen henkilöstökirjanpidon kanssa. Tunnusluvun ollessa toimialan keskiarvoa alhaisempi, syitä pitää lähteä hakemaan

henkilöstökirjanpidosta ja tutkia, onko laskennassa mukana työntekijöitä, jotka ovat pitkillä palkattomilla työvapailta ja näin laskevat tunnuslukua. (Kesti 2014, 19.)

$$(4) \quad \text{HCCF} = \text{henkilöstökulut} / \text{FTE henkilöstömäärä}$$

Työn tuottavuuden tarkasteluun käytetään Human Capital Value Added eli HCVA mittaria. Siinä liikevaihdosta vähennetään kaikki kulut henkilöstökustannuksia lukuun ottamatta ja erotus jaetaan henkilöstömäärällä. Kaava ei ota huomioon yrityksen muuttuvia ja kiinteitä kustannuksia, jotka saattavat vaihdella yrityksen toiminnan ja strategisten valintojen kautta. Kiinteiden henkilöstökulujen ja muuttuvien ostopalveluiden suhde voi muuttua rajustikin ja siten vaikeuttaa tuottavuuden tarkastelua. (Kesti 2014, 19.)

$$(5) \quad \text{HCVA} = \frac{\text{Liikevaihto} - \text{kaikki kulut} + \text{henkilöstökulut}}{\text{FTE henkilöstömäärä}}$$

Käyttökate työntekijää kohti kuvaa FTE EBITDA työn tuloksen ja henkilöstökehittämisen saavutetut hyödyt. Tunnusluku saadaan selville vähentämällä kaavasta HCVA kaava HCCF. Erotuksen tulee olla positiivinen, jotta käyttökate olisi myös positiivinen. Henkilöstötuottavuuden seuraamisen kannalta olisi tärkeää laskea tehdyt toimenpiteet käyttökatteeseen asti, jotta vaikutukset saataisiin kokonaisuutena selville. (Kesti 2014, 20.)

$$(6) \quad \text{FTE EBITDA} = \text{HCVA} - \text{HCCF}$$

Henkilöstötuottavuuden tunnusluku HCROI kuvastaa henkilöstöön sijoitetun pääoman tuottoa myyntikatteeseen. Kaavassa myyntikate jaetaan henkilöstökuluilla, jotka puolestaan kertovat yrityksen tehokkuudesta. Työhön hyvin perehdytetty työntekijä hoitaa työtehtävät sitoutuneemmin ja tehokkaammin, ja tämä mahdollistaa yrityksen henkilöstökulujen pienentämisen. (Kesti 2010, 201.) Kaava esitetään seuraavasti:

$$(7) \quad \text{HCROI} = \frac{\text{Liikevaihto} - (\text{aineet ja tarvikkeet} + \text{Ostopalvelut})}{\text{Henkilöstökulut}}$$

Mikäli HCROI laskee, on selvittävä ovatko syynä panostukset henkilöstömäärän lisäämiseen vai muut tuottavuuden ongelmat, kuten vaihtuvuus ja sairauspoissaolot (Kesti 2010, 18.) Tunnuslukua arvioitaessa arviointiasteikko on määritelty siten, että

alle 2,2 on huono, 2,2 - 2,5 on kohtalainen, 2,5 - 2,9 hyvä ja yli 2,9 erinomainen. Toimialojen välillä erot ovat huomattavia eikä niitä pysty suoraan vertailemaan keskenään. Henkilöstömäärän kasvattaminen on tunnuslukua vähentävä tekijä, ja tätä voidaan oikaista huomioimalla kokonaishenkilöstömäärän kasvu. Tämä antaa suuntaa siitä, mikä HCROI olisi ilman henkilöstömäärän muutosta. Kaavamuodossa esitettynä tunnusluku on muodossa $HCROI * (Henkilöstömäärän\ kasvu\ \% + 1)$. (Kesti 2010, 201.)

Liikevaihdosta vähentämällä muuttuvat kulut, joita ovat aineet ja tarvikkeet sekä ostopalvelut, saadaan myyntikate. Muuttuvissa kuluissa on lisäksi tehokkuutta vähentäviä tekijöitä, kuten väärin perustein harkittuja tilauksia niin henkilöstön ostopalveluiden kuin raaka-ainetilausten osalta. Näitä voidaan vähentää parantamalla työelämän laatua, jolloin tehokas ja hyvin johdettu toiminta tuottaa enemmän ja vähentää virheiden mahdollisuutta. Muuttuvia kuluja vähentämällä kasvatetaan myyntikatetta ja tehokkaammalla henkilöstöjohtamisella vähennetään henkilöstökuluja. Tämä suhde heijastuu voimakkaasti tunnusluvun positiiviseen muutokseen ja antaa mahdollisuuden tarkastella muiden henkilöstötuottavuuden tunnuslukujen avulla kehitystä yrityksen toiminnassa. Yrityksessä on hyvä määritellä riittävä alaraja, jolloin jää tarpeeksi aikaa suunnitella korjaavia toimenpiteitä. Yhtäläillä on tarpeen asettaa yläraja potentiaalisen kasvun lisäämiseksi. (Kesti 2014, 21.)

Henkilöstötuottavuuden seurannassa on useita rinnakkaismittareita, jotka tukevat toisiinsa. OSVA eli Outsourcing Value Added on yhdessä HCROI:n kanssa seurattava tunnusluku, joka kertoo ostopalveluihin sijoitetun rahan tuoton. Laskennan pääperiaate on sama kuin HCROI:ssa ja tällä saadaan selville, mikäli henkilöstötuottavuus paranee ostopalveluihin sijoitetun pääoman myötä. (Kesti 2010, 202.) Laskennallinen kaava sille on:

$$(8) \quad OSVA = \frac{\text{Liikevaihto} - (\text{Aineet ja tarvikkeet} + \text{Henkilöstökulut})}{\text{Ostopalvelut}}$$

Perehdytykseen käytettävä työaika on mahdollista laskea alla olevan kaavan mukaisesti. Tässä yhteydessä on huomioitava, että perehdytykseen käytettävä aika on hankala laskea täysin oikein, sillä yhtälössä on monta muuttujaa, jotka vaikuttavat lopputulokseen. Kaava voidaan esittää muodossa

$$(9) \quad T_o = H_{T_o} * (T_{T_o} / 12) * 0,5,$$

missä T_0 on uusien työntekijöiden työn opastamiseen vaatima aika säännöllisestä vuosityöajasta prosenttilukuna, H_{T_0} on uusien työntekijöiden osuus henkilöstöstä prosenttilukuna ja T_{T_0} on yhden työntekijän keskimääräinen työn opastuksen vaatima aika kuukausina.

3.5 Tacit-signaalit

Hiljaiset signaalit ovat henkilöstön hiljaiseen tietoon perustuvia näkemyksiä siitä, kuinka toimintaa saadaan jalostettua tuottavammaksi. Hiljainen tieto on kirjoittamatonta, henkilöstön kokemusten kautta syntynyttä tietoa yrityksen prosesseista, asiakkuuksista ja tavasta hoitaa työtä. Usein näitä asioita on hyvin vaikea välittää eteenpäin kirjoitetussa muodossa esimerkiksi perehdytysoppaassa vaan nämä välittyvät eteenpäin ihmisten keskinäisessä vuorovaikutuksessa. Hiljainen signaali muodostuu vasta siinä vaiheessa, kun esillä olevaan asiaan esitetään perusteltu näkemys toiminnan kehittämiseksi. Pelkkä toteamus asian nykytilasta ei ole määritelmän mukainen. Hiljaiset signaalit saadaan selville aktivoivilla kysymyksillä, jossa vastaaja asetetaan valitsemaan ja perustelemaan ennalta sovitun tavoitteiden mukaan valituista vaihtoehdoista hänen mielestään parhaiten nykytilaa vastaava vaihtoehto. Kyselyn tarkoituksena on parantaa johtamisen laatua, jotta vuorovaikutuksellisella yhteistyöllä henkilöstön kanssa löydetään ne asiat, joita kehittämällä päästään tuottavaan lopputulokseen. (Kesti 2005, 70.)

Yrityksen menestykseen ja hallittuun kasvuun liittyy vahvasti henkilöstön voimavarojen hyödyntäminen. Jokaisella yksilöllä on oma henkilökohtainen potentiaalinen osaaminen ja tästä joukosta muodostuu yrityksen potentiaalinen voimavara. Organisaation kompetenssi eli kyky toteuttaa kysytyä asia saavutetaan yksilöiden potentiaalilla avulla, joka on tie tuottavuuden ja innovaatioiden kasvuun.

”Potentiaali eroaa kompetenssista siinä, että sillä on suunta. Eli potentiaali voidaan ajatella voimavektorina., joka kohdistuu johonkin suuntaan. Potentiaalista se osa, joka vie kohti asetettua tavoitetta, muodostaa kompetenssin.” (Kesti 2005, 73.)

Mikäli kaksi yhtä suurta vastakkaista potentiaalia yhdistetään, niin asetettua tavoitetta ei saavuteta vaan siitä aiheutuu henkilöstön välisiä konflikteja, sillä potentiaalit kumoavat toisensa. Kun ristiriidat pystytään selvittämään, lopputuloksena on kaksinkertainen

kompetenssi, sillä molemmat potentiaalit johtavat samaan tavoitteeseen. (Kesti 2005, 73.)

Hiljaiset signaalit kerätään koko organisaatiosta tarkasti määritellyn ryhmäjoon mukaan. Jokaisen yksilön vastaus on tärkeä tuloksia varten ja yhteistyössä sisäisten sidosryhmien ja tarvittaessa ulkopuolisen konsultin kanssa laaditaan kysymykset. Jos mitattavat ryhmät ovat keskenään tavoitteiltaan ja toiminnaltaan hyvin erilaisia, tulee kyselyn kautta saatujen hiljaisten signaalien avulla määrittellä omat toimenpiteet tavoitteiden saavuttamiseksi. Toiselle ryhmälle voidaan asettaa tavoitteeksi määrällisen tuloksen parantaminen ja toiselle puolestaan laadullisen toiminnan kehittäminen. (Kesti 2005, 84.)

Tulokset tulisi käsitellä kuukauden sisällä kyselyn toteuttamisesta, sillä motivaation kannalta pidempi aika ei johda kehittämistoimenpiteisiin. Ryhmien kanssa suoritettava ideointi vastausten pohjalta on tärkeää, sillä työntekijät kokevat omaksuvansa asioita kokemuksien ja vertaistuen kautta. Tässä vaiheessa saadaan esille toiminnan kannalta tärkeitä asioita ja jokaiselle työntekijällä pitää luoda vaikutelma, että hänen mielipiteensä on merkityksellinen. Yksilöiden ja ryhmien tuloksista saadaan luotua yhteinen toimenpidesuunnitelma, jolle tulee määrittellä vastuuhenkilöt sen toteuttamiseksi käytäntöön. Esimies on kuitenkin se taho, joka vastaa toteutuksesta ja antaa tukea. (Kesti 2005, 102.)

Toiminnan tehostaminen henkilöstötuottavuuden osalta on haastava ja pitkäjänteinen prosessi. Hiljaisen tiedon käsitteleminen ja hyödyntäminen toiminnassa on vaikeaa, sillä sitä ei ole kuvattua toiminnanohjauksessa. Hiljainen tieto on yrityksen aineetonta pääomaa, jonka kehittäminen voidaan liittää osaksi laatujärjestelmää, jolloin inhimillisiä menetystekijöitä saadaan esiin.

3.6 Ennakoiva toimintakulttuuri

Organisaatiossa esimiestyö on merkittävässä asemassa työyhteisöjen ja tiimien tehokkuutta tarkasteltaessa. Esimies jakaa työtehtävät osaamisen mukaan huomioiden jokaisen yksilön taso. Toimiva ryhmä tarvitsee esimiehen, joka valmentavalla ja vuorovaikutteisella tavalla johtaa työtä ja antaa tilaa kehittymiselle. Vastuun antaminen työntekijöille lisää tuottavuutta, sillä työntekijät kokevat tällöin toimivansa yrittäjähengessä

ja haluavat itse löytää uusia tehokkaampia tapoja hoitaa työ. Esimiehelle riittää ohjaava ja kannustava rooli eikä suoraa käskyttämistä tarvita. Lisäksi yrityksen toimintojen läpimenoajat lyhenevät, kun asioita ei tarvitse kierrättää ylätasolta asti. Tämän toimintatavan vahvistuessa yrityksen tavaksi toimia, myös sen tehokkuus lisääntyy. Kuitenkin vallan ja vastuun saattaminen tasapainoon, jossa kaikilla osapuolilla on määritellyt selkeät tavoitteet, on yrityksen toiminnan kannalta yksi haastavimmista osa-alueista. (Kesti 2013, 102.) Kuviossa 6 on toimenpidesuosituksia toimintaprosessien kehittämiseksi.

	Arvioitava asia	Määrällinen toimenpidesuositus	Laadullinen toimenpidesuositus
1	Arvot ja niiden toteuttaminen käytännössä	Käy läpi yhteiset arvot - tiedota ja keskustele niistä riittävästi.	Sovi ryhmän kanssa miten arvoja toteutetaan käytäntöön.
2	Henkilöstön vaikutusmahdollisuudet	Lisää vaikutusmahdollisuuksia – yhteiset foorumit, palautekanava ym.	Järjestä aikaa ja sopiva ympäristö laadulliseen yhdessä tekemiseen ja palautteiden käsittelyyn
3	Yhdessä sovitut päämäärät ja tavoitteet	Käy tavoitteita riittävästi läpi yhdessä.	Luo konkreettiset tavoitteet yhdessä niin, että koetaan tärkeiksi ja mahdollisiksi toteuttaa.
4	Yhdessä sovitut toimintatavat	Sovi toimintatavoista yhdessä.	Varmista toimintatapojen laatu, lisäarvo ja noudattaminen.
5	Organisaation toimintatapojen kehittäminen	Aktivoi organisaation kehittämistä riittävästi.	Aktivoi toimintatapoja ajoittain kriittisesti ja pyri löytämään kehittämistarpeita. Vie kehittäminen loppuun saakka.
6	Toiminnan tuloksellisuuden mittaaminen	Mittaa toiminnan tuloksellisuutta.	Mittaa asioita, joihin voi vaikuttaa. Valitse määrällisten mittareiden lisäksi laadullisia.
7	Yhteistyö ryhmäni sisällä	Tee riittävästi yhteistyötä.	Sovi yhteistyön tavoitteet, kehittämisalueet ja parantavat toimenpiteet.
8	Yhteistyö osastojen ja yksiköiden välillä	Tee riittävästi yhteistyötä.	Pohdi yhdessä yhteistyön tavoitteet, kehittämisalueet ja toimenpiteet.
9	Yhteistyö ulkoisten sidosryhmien kanssa	Tee riittävästi yhteistyötä.	Mieti yhteistyön tavoitteet, kehittämisalueet ja toimenpiteet.
10	Tarpeelliset henkilöstöresurssit	Varmista riittävät resurssit ja arvioi hukkatyön osuus.	Varmista resurssien laatu (osaaminen, kyvykyys, yhteistyö).
11	Tehokkaaseen toimintaan tarvittavat työvälineet	Varmista tehokkaat välineet ja budjetit hankintoihin.	Varmista työvälineiden soveltuvuus ja ergonomia (ohjelmistot, tietokoneet, tilat, ym.).
12	Avoin ja johdonmukainen tiedottaminen	Lisää tiedotuksen määrää.	Varmista, että kaikilla samat mahdollisuudet tietoon ja avaa tietosisältö kohderyhmälle.
13	Työhyvinvointia edistävä toiminta	Lisää sosiaalista vuorovaikutusta ja liikunnallisia aktiviteetteja.	Varmistetaan, että kaikilla on mahdollisuus työhyvinvointia edistävään toimintaan.

Kuvio 6. Suuntaa-antavia toimenpidesuosituksia toimintakulttuurin kehittämiseen (Kesti 2013, 104).

General Electricin entinen toimitusjohtaja Jack Welch on kehittänyt 20-70-10 metodin, jossa työntekijät jaetaan vuosittain kolmeen eri kategoriaan. 20 prosenttia työntekijöistä kuuluu huippuluokkaan, joita tulee kehua ja palkita työsuorituksista. Suurinta osaa työntekijöistä eli 70 prosenttia tulee valmentaa, kouluttaa ja tukea heitä, jotta heillä on mahdollisuus nousta ylimpään luokkaan. Heidän johtaminen on esimiehille vaikeinta eikä tätä joukkoa ole varaa menettää. Loput kymmenen prosenttia kuuluu alisuorittajien joukkoon, joista tulisi päästä eroon. Organisaation tulee kuitenkin tunnistaa riskit, joita tämän joukon irtisanominen voi aiheuttaa. Yritykseen jäävien työntekijöiden motivaatio

saattaa laskea epävarmuuden lisääntyessä. Johdolla on siis tärkeä rooli tässäkin tilanteessa ja oikealla esimiestyöllä vaikutetaan työn tehokkuuteen ja työhyvinvoinnin lisääntymiseen. (Kesti 2010, 95.)

4 Henkilöstövaihtuvuus – uhka vai mahdollisuus?

Henkilöstövaihtuvuus on yritykselle yksi olennaisemmista mittareista, joita sen on täytynyt kehittää toimintansa tehokkuuden seuraamiseksi. Tähän ei ole olemassa yksiselitteistä ja vain yhtä oikeaa tapaa seurata henkilöstövaihtuvuutta vaan yrityksen tulee yhdessä sisäisten sidosryhmiensä kanssa määritellä ne osa-alueet, joita kerätään mittarin laskemista varten. Mittareita valittaessa on syytä huomioida tarpeet oikeanlaisten tulosten saavuttamiseksi sekä kartoittaa mitä yrityksessä tarkoitetaan henkilöstövaihtuvuudella. Onko tarkoituksena seurata lopettaneiden työntekijöiden määrää vai aloittaneiden ja lopettaneiden välistä suhdetta? Vakiintunein malli on nykypäivänä seurata aloittaneita ja lopettaneita työsuhteita erikseen. Määränä käytetään joko absoluuttista tai relatiivista lukua suhteessa kokonaishenkilöstön lukumäärään. (Liukkonen 2008, 231.)

Henkilöstövaihtuvuudelle ei ole määritelty toimialakohtaisia lukuja, joista voisi arvioida yrityksen vaihtuvuuden suuruutta. Suhdannevaihtelut markkinatilanteessa vaikuttavat vaihtuvuuden määrään ja yleisesti ottaen hankalan taloustilanteen aikana se voi olla huomattavan alhainen. Samaan aikaan yritykset mielellään palkkaavat määräaikaista työntekijöitä, joten tulkinnoissa vaihtuvuutta tarkasteltaessa tulee huomioida monia eri vaikeitakin ja laajoja näkökulmia. Myös työn mitoituksessa tulee olla tarkkana, sillä liian tiukat mitoitukset saavat aikaan vaihtuvuutta henkilöstössä ja työhyvinvointi laskee sekä sairauspoissaolot lisääntyvät. Kuitenkaan liian löysä mitoitus ei sido henkilöstöä, vaan se aiheuttaa myös tehokkuuden laskemisen lisäksi muita yritykselle haitallisia kulurakenteita. Vaihtuvuutta seurattaessa on myös huomioitava yrityksen ikärakenne. Nuoret työntekijät eivät sitoudu työnantajaan läheskään samalla tavalla kuin kokeneemmat, joille työn pysyvyys ja jatkuvuus ovat tärkeämpiä arvoja. Nuoret eivät koe mahdollista työpaikan menetystä yhtä henkilökohtaisesti kuin vanhemmat työntekijät ja monet ovatkin tulleet yritykseen tietoisesti vain hetkeksi aikaa. Kokeneempien työntekijöiden epävarmuuden tunne työpaikan menettämisestä saattaa laskea tehokkuutta ja työssä viihtymistä aiheuttaen ylimääräisiä kustannuksia työnantajalle. (Liukkonen 2008, 235.)

Henkilöstövaihtuvuuden syitä on tutkittu paljon eri tutkimuksissa, ja usein niissä toistuvat samat syyt. Työntekijät kokevat lähtötilanteessa, ettei heidän työtään ole arvostettu eikä esimieheltä tai muulta organisaatiolta ole tullut palautetta. Lisäksi korkean vaihtuvuuden yrityksissä uusien työntekijöiden perehdytys jää muille työntekijöille, jolloin työmäärä kasvaa merkittävästi, kun oman työn lisäksi pitää perehdyttää uudetkin työntekijät. Jos työntekijä lähtee perehdytyksen jälkeen pois yrityksestä juuri opittuaan työn sisällön ja toimintatavat, on raskasta aloittaa prosessi uudestaan. (Liukkonen 2010, 17.)

Esimiesten vaihtuvuudesta ei välttämättä yrityksessä ole yhtä tarkkaa seurantaakin kuin työntekijöiden vaihtuvuudesta. Ne voivat kuitenkin yrityksen ulkopuolelle näyttäytyä kovin negatiivisina ja yritys voi profiloitua huonon maineen organisaatioksi, joka ruokkii vaihtuvuutta entisestään. Yritys tarvitsee kuitenkin huipulla pysyäkseen ja kehittyäkseen tervettä vaihtuvuutta, jolloin innovaatioita syntyy edelleen eikä toiminta laannu. Esimiestyön tulosten saavuttamiseen on arvioitu tarvittavan yli kahden vuoden kokemus. Yli kymmenen vuoden työskentely samassa organisaatiossa puolestaan estää luovan työskentelyn tehokkuuden kasvun taittuessa samaan aikaan. Yrityksen onkin taitettava näiden väitteiden välillä ja pyrittävä löytämään vaihtuvuuden tasapaino. (Liukkonen 2010, 19.)

5 Henkilöstötuottavuus käytännössä

5.1 Yleistä

Yritykset toimivat jatkuvan muutoksen ja kehityksen murroksessa, jossa vakiintuneille toimintatavoille tulee löytää uusia innovatiivisia ratkaisuja. Nuoret työntekijät tuovat tullessaan uusia arvoja ja ideologiaa organisaatioihin. Globalisaatio kasvaa entisestään ja monikulttuurisuus työpaikoilla lisääntyy, kun ihmisten matkustaminen lisääntyy ja helpottuu koko ajan. Nuoret verkostoituvat ja vaihtavat ajatuksia sosiaalisessa medias-
sa, jossa yritysten imagot, brändit ja tavaramerkit ovat jatkuvassa seurannassa.

Vanhakantainen lojaalius yhtä työnantajaa ja vakinaista työsuhdetta kohtaan ei ole nuorille samanlainen arvostuksen mittari kuin työelämässä jo pitkään olleille työntekijöille. Palkka ja muut etuudet eivät ole heille ainoita motivaation lähteitä vaan nuoret

arvostavat työelämässä mielenkiintoisia työtehtäviä, mahdollisuutta vaikuttaa omaan työhön, hyvää esimiestyötä sekä uralla etenemisen mahdollisuuksia. Nämä kaikki tuovat haasteita henkilöstöseurantaan, kun yrityksen tulee löytää oikeat mittarit sekä saada toiminta ja raportointi mahdollisimman läpinäkyväksi kautta organisaation. (Liukkonen 2010, 3.)

Toisaalta nuorten suuri vaihtuvuus työpaikoissaan ei ole työnantajien tahtotila vaan tämä ilmiö aiheuttaa jatkuvaa rekrytoinnin tarvetta eikä organisaatio pääse kehittymään tehokkaaksi. Vanhemmille työntekijöille syntyy mahdollisuus näyttää osaamisensa ja tätä kautta työurat pidentyvät. Yritysten tuleekin löytää tasapaino nuorten haastajien ja kokeneiden osaajien välille.

Organisaatiossa tehtävät erilaiset henkilöstöselvitykset eivät anna yksityiskohtaista tietoa perimmäisistä ongelmista. Kyselyt ja selvitykset saatetaan laatia jo lähtökohtaisesti johdatteleviksi, jolloin todellisuus ja kritiikki eivät nouse esille. Työntekijöille luvataan selvittää ongelmien syyt näillä kyselyillä ja kysymykset asetetaan ohjaamaan haluttuja vastauksia. Myös tulosten esittelyyn saattaa kulua useita kuukausia, joka kuvastaa osaltaan yrityksen arvomaailmaa. Lisäksi yrityksen johto voi haluta ostaa tällä lisäaikaa konfliktien hoitamiseen ajatuksenaan, että aika korjaa asiat. (Liukkonen 2010, 35.)

Kunta-alallakin käytävä keskustelu työurien pidentämisestä, osaavan työvoiman saatavuudesta sekä kestävästä ja tuottavasta kustannusrakenteesta asettaa niin kunnan johdon kuin organisaatioiden lähiesimiehet seuraamaan henkilöstövoimavarojen käyttöä. KT Kuntatyönantajien raportissa määritellään suositukset kunnan raportoinnin, strategisen henkilöstöjohtamisen sekä henkilöstön ja työyhteisöjen kehittämistä koskevista mittareista tasavertaisen vertailun saavuttamiseksi. Raportissa esitetään yhdenmukaisuutta tunnuslukujen keräämisessä, jotta kuntien välinen vertailu sekä yhteistyö ja kehittäminen olisivat mahdollista. (KT Kuntatyönantajat 2013, 4.)

Tämä on hieno ajatus ja toteutuessaan auttaisi tunnuslukujen arvioimisessa kuntien kesken, mutta haasteena on saada kunnat sitoutumaan tähän. Jokaisessa kunnassa on erilaiset lähtökohdat palvelujen tuottamiselle asukkaille ja yhteisöille, joten tasavertaisuus ei kenties toteudu riittävästi raportin laatineen työryhmän toivomalla tavalla. Myös uusi kuntalaki vaikeuttaa raportoinnin yhdenmukaisuutta, kun liikelaitoksia siirretään kunnilta pois.

5.2 Tunnuslukujen laskeminen

Henkilöstötuottavuutta laskettaessa on käytetty vuosien 2012 ja 2013 toteutuneita talouslukuja kahden eri koulu- ja päiväkotipalveluiden aluepäällikön alueen osalta. Vuoden 2014 luvuista on käytössä toteutunut tieto lokakuuhun asti, ja koko vuoden luvut ovat budjetin mukaisia ennusteita. Henkilöstötuottavuuden laskemisessa käytetyt luvut ja kaavat ovat hyväksytyt toimeksiantajalla. Saatujen lukujen perusteella on laskettu ensin erikseen kahden eri alueen tunnuslukujen perusteella henkilöstötuottavuus, jonka jälkeen tulosten perusteelta on tehty tunnuslukujen vertailu. Toimeksiantajan kanssa sovittujen periaatteiden mukaisesti tarkempia lukuja tai kaavoja ei julkaista.

Liikevaihtoon on huomioitu kaikki tulot liiketoiminnasta eli ruokatuotot ja sopimustuotot siivouksesta sekä muut palkkahallinnon kautta tulevat tuotot ja sisäinen myynti. Liikevaihdosta yleisesti vähennettäviä eriä, kuten avustukset, arvonlisävero sekä muut välittömästi myynnin määrään perustuvat verot, ei tulosraportilla ole. Henkilöstökulut pitävät sisällään palkat, palkkiot, eläkekulut ja muut henkilösivukulut. Näihin luettavia kulueriä ovat ennakonpidätyksen alainen palkka ja niihin verrattavat kulut, sosiaaliturvamaksut, pakolliset ja vapaaehtoiset henkilövakuutusmaksut sekä eläkekulut. Muiden vapaaehtoisten henkilöstökulujen katsotaan olevan liiketoiminnan muita kuluja.

Aineet ja tarvikkeet tili pitää sisällään kulueriä elintarvikeostoista ja toimitusmaksuista, työvaatteista, siivousaineista, koneista, työvälineistä sekä astioista. Ulkopuoliset palvelut tili käsittää ostopalvelut vuokratyöyrityksiltä. Kirjanpitolautakunta ottaa kantaa lausunnossaan 1573/22.3.1999 ulkopuolisen palvelun käytön kirjaamisesta. Tähän erään tulee siis kirjata alihankintatyöt ja työvoiman vuokraus, jos ne liittyvät yrityksen omiin tuotteisiin tai palveluihin. Ulkopuoliset palvelut tili on sisällöltään työpitoinen kuluerä, kun taas aineet ja tarvikkeet tili on materiaalipitoinen.

Myyntikatteen laskemiseen on eri vaihtoehtoja. Tässä vertailussa myyntikatteeseen on huomioitu aineet ja tarvikkeet sekä ulkopuoliset palvelut, mutta myös laskentakaava, jossa käytetään ainoastaan muuttuvia kustannuksia, on käyttökelpoinen.

Liiketoiminnan muut kulut tili käsittää Palmian sisäiset ostot sekä palvelujen ostot ilman työvoiman vuokrausta. Tässä on mukana ostot Pakkalan ruokatehtaalta sekä palveluita muilta yksiköiltä. Muita kuluja ovat myös laite- ja esinevuokrat sekä erinäiset vakuutus-, valvonta- ja tarkastusmaksut, joita ei lueta muihin eriin.

5.3 Tulosten vertailua kahden eri alueen tunnusluvuista

Alueita yksi ja viisi vertailtaessa tulee ottaa huomioon tietyt eroavaisuudet alueiden toiminnan erilaisuudessa. Vuonna 2014 alueella 1 on siivouskohteita 35 ja alueella viisi niitä on 14. Siivoustulot ovat pienille kohteille usein tärkeitä kokonaistulosta ajatellaessa, sillä ruokatuotot eivät riitä kattamaan toiminnasta aiheutuneita kuluja yksistään. Yksittäinen kohde saattaa olla sen verran pieni, että yhden kokoaikaisen työntekijän palkkatulot sekä elintarvikehankinnat vievät tuloksesta suuren osan. Jos mitoitukseen mahtuu siivousta keittiötyön lisäksi, niin siitä saatavat tulot tuovat helpotusta kohteen tilanteeseen. Kuitenkin esimiestyön näkökulmasta siivouskohteiden lukumäärä asettaa hankaluuksia toiminnan suunnittelulle ja käytännön toteuttamiselle, sijaishankinnalle, perehdyttämiselle sekä työvoiman saannille.

Eroja alueiden kesken on myös keittiötoiminnassa. Alue yhden kohteet koostuvat maantieteellisesti Helsingin keskustan, Töölön, Ruoholahden ja Lauttasaaren alueesta, joissa pääpiirteissään päiväkodit ovat asuinkerrostalojen tai muiden rakennusten yhteydessä toimivia pienehköjä yksiköitä. Näissä keittiöt ovat usein pieniä ja ruoka toimitetaan niihin eineksenä Palmian ruokatehtaasta Pakkalasta. Valmistuskeittiöitä on lähinnä suurissa päiväkodeissa ja niiden toiminta on kannattavampaa. Alue viisi käsittää useita valmistuskeittiöitä, mutta siivoustoiminta on pienempää. Myös koulujen osuus ja niiden keittiötoiminta ja koko tulee ottaa huomioon alueita verratessa.

Catering-palveluiden kohteet muodostuvat opetusviraston ja varhaiskasvatusviraston kouluista ja päiväkodeista. Helsingin asukasluku on viime vuosina kasvanut tasaisesti ja se on lisännyt tarvetta päivähoidossa ja kouluissa. Niiden lukumäärä on lisääntynyt ja tämä on kasvattanut myös liikevaihtoa koulu- ja päiväkotipalveluissa. Alueen yksi liikevaihto on kasvanut vuodesta 2012 vuoden 2014 ennusteeseen 1,3 miljoonalla eurolla. Alueella viisi kasvua on samalla ajanjaksolla odotettavissa lähes 600 000 euroa. Alueelle yksi on vuoden 2014 alusta liitetty lopetetun alueen kaksi kohteita, joka näkyy poikkeuksellisen suurena kasvuna.

Henkilöstötuottavuuden tunnusluku HCROI alueella yksi on ollut lievästi laskeva ja tähän voidaan syyksi ajatella panostusten lisäämistä henkilöstömäärään. Myös henkilöstön suuri vaihtuvuus ja korkeat sairauspoissaolot vaikuttavat osaltaan negatiivisesti tunnuslukuun. Alueella viisi HCROI on puolestaan ollut nousussa. Tunnusluku

HCROI 2, jossa otetaan huomioon ostopalveluiden vaikutus henkilöstötuottavuuteen, oikaisee kokonaishenkilömäärän kasvun. Tällöin erot ovat hyvin pieniä, joka kuvastaa toiminnan samankaltaisuutta.

OSVA on yhdessä HCROI:n kanssa seurattava tunnusluku, joka kertoo ostopalveluihin sijoitetun rahan tuoton. Sillä saadaan selville, mikäli henkilöstötuottavuus paranee ostopalveluihin sijoitetun pääoman myötä. Molemmilla alueilla näyttää siltä, että ostopalveluihin sijoitettu raha on saatu hyvin hyödynnettyä. Alueella 5 ostopalvelut vuokratyön osalta näyttävät olevan hyvin laskusuunnassa ja tämä näkyy korostetusti OSVA:n kehityksessä.

HCRF-tunnusluku on ollut molemmilla alueilla positiivisesti kehittynyt liikevaihdon kasvun ja kasvuun nähden oikean henkilöstömitoituksen vuoksi. Toimialakohtaisia lukuja ei ole saatavana, joten vertailuarvot arvioidaan näiden kahden alueen kesken. HCCF tunnusluku on ollut hyvin vakio vertailuajankohtana molemmissa alueissa. Edelleen toimialakohtaisten vertailulukujen puuttuessa voidaan ainoastaan päätellä eroja alueittain. Koska molempien alueiden tunnusluku on pysynyt samanarvoisena toisiinsa nähden, ei voida suoraan sanoa havaittavan hälyttäviä poikkeamia mittarissa.

HCVA-tunnusluku kertoo positiivista kehitystä vuodelle 2014 molemmille alueille. Tässä liikevaihdosta vähennetään kaikki kulut henkilöstökustannuksia lukuun ottamatta ja jaetaan henkilöstömäärällä. Kaava ei ota huomioon yrityksen muuttuvia ja kiinteitä kustannuksia, jotka saattavat vaikeuttaa tunnusluvun tulkitsemista. Keskinäinen vertailu osoittaa siis kummankin alueen osalta hyvää tulosta.

Kaavojen syvällisempään vertailuun tarvitaan enemmän tausta- ja historiatietoja, jotta toiminnanpoikkeamat saataisiin oikaistua. Mikäli Palmiassa saadaan kehitettyä toimivat esimiesten käytössä olevat raportointijärjestelmät, voidaan henkilöstötuottavuuden seuranta viedä yksikkö- ja aluetasolle asti. HR-osasto tukee esimiehiä heidän tiedonkeräämisessä, jolloin raportoinnin luotettavuus kasvaa.

6 Yhteenveto

Yrityksen liiketoimintavaikutusten laskeminen ja seuraaminen on yrityksen johdon tärkeä tehtävä. Henkilöstötuottavuutta arvioitaessa henkilöstökustannukset suhteutetaan liiketoiminnan kulurakenteeseen. Luotettavuudesta kertoo, kuinka helposti tarvittavat tunnusluvut on saatavilla yrityksestä ja niiden tulkitsemisen helppous. Jos yrityksestä ei ole mahdollista saada tietoon lukuja tai niiden hankkiminen ei ole niitä tarvitsevien tahojen ulottuvissa, yrityksessä on henkilöstötuottavuuden seurannassa kehitettävää. (Kesti 2010, 167.)

Henkilöstötuottavuuden kehittämällä on vaikutusta yrityksen taloudelliseen tulokseen sekä henkilöstön kehittämällä näyttää olevan yhteyttä kustannussäästöihin ja aineiston henkilöstön pääoma tulkitaan tuotantoa kasvattavaksi osa-alueeksi. Kuitenkaan suoranaista näyttöä asiasta ei ole vaan tutkimuksissa on havaittavissa jopa päinvastaisia tuloksia. Tästä johtuen yrityksen johdon päätöksenteko vaikeutuu, sillä se haluaa tarkkaa tietoa investointien tuotosta. Usein nopein tapa tuottavuuden parantamiseksi on henkilöstökulujen vähentäminen. Tämä kuitenkin saattaa laskea jäljelle jäävien työntekijöiden työhyvinvointia ja motivaatiota, jolloin tehokkuus kärsii. Henkilöstön määrän vähentäminen on myös toimintakapasiteetista pois, jolloin lisäksi vaarana on ostopalvelukulujen kasvaminen. (Kesti 2014, 12.)

Henkilöstötuottavuudesta on saatavana runsaasti teoriaa, joten aihealueen rajaaminen koskemaan aineiston hyödyntämistä toimeksiantajan käyttöön, on tärkeää. Tässä opinnäytetyössä on pyritty löytämään oleellimmat asiat, joilla henkilöstötuottavuutta voidaan alkaa seuraamaan toimeksiantajayrityksessä. Mallien toimivuus tulee kehittää eri yksiköiden tarpeisiin ja löytää oikeat kanavat esimiesten käyttöön, jotta heillä on mahdollisuus saada tarvittavat tunnusluvut käyttöön.

Opinnäytetyötä tehdessäni tarvittavien lukujen saaminen osoittautui hankalaksi eikä Palmialla ole käytössä HR-järjestelmiä, joista esimiehet voisivat helposti saada henkilöstötuottavuutta arvioidessaan, tarvittavat tunnusluvut käyttöönsä. Toimiminen osana Helsingin kaupunkia ja sen laatimia järjestelmiä, jotka ovat tarkoitettu kaikille virastoille ja liikelaitoksille, ei anna mahdollisuutta yksittäiselle organisaatiolle luoda omaan käyttöön soveltuvia malleja. Helsingin kaupunki on sen verran laaja organisaatio, ettei jokaiselle virastolle ole resursseja räätälöidä omia järjestelmiä vaan niiden on palveltava mahdollisimman monia tasavertaisesti.

Tunnuslukujen vertailu osoitti, että vertailun tulkitsemiseksi tarvitaan perehtyneisyyttä asiaan, jotta tuloksia voidaan arvioida ja kehittää toimintoja tehokkuuden parantamiseksi. Opinnäytetyössä mukana olleiden alueiden tunnuslukujen vertailu keskenään on mahdollista ja osoittaa, että henkilöstötuottavuuden seuranta olisi hyödyllistä lähteä kehittämään. Johdolle ja esimiehille tulee kuitenkin avata aiheen taustat, määritellä tunnuslukujen vertailuarvot sekä pohtia mahdollisuuksia korjaaville toimenpiteille, joita havaitaan toiminnassa.

Prosessina tämä on ollut kuitenkin erittäin antoisa ja vertailulukujen kerääminen ja niiden arviointi on ollut hyödyllistä. Varmasti koulu- ja päiväkotipalveluiden esimiehiä hyödyttää tekemäni työ henkilöstötuottavuuden seuraamiseksi, vaikkei muilta toimialoilta tai yksityisiltä kilpailevilta yrityksiltä ole saatavana lukuja, jolloin niitä voisi suoraan verrata. Kuitenkin organisaation sisällä yhdeksän eri alueen kesken tehtävä vertailu antaa viitteitä alueiden tilasta ja mahdollisuuden reagoida havaittuihin kehittämiskohtiin ajoissa. Tämä toki vaatii kehittämistä yhdessä HR-osaston kanssa, jotta saataisiin järjestelmistä esimiesten tarvitsemat luvut käyttöön.

Aihealueena toivon, että asia ei jäisi Palmiassa tähän vaan henkilöstötuottavuuden seuraamista lähdetään systemaattisesti kehittämään. Mahdollisuudet ovat kuitenkin olemassa ja nyt tarvitaan yhteistä tahtotilaa yli yksikkörajojen. Johdolla ja ylemmillä esimiehillä on tärkeä rooli asiassa ja heidät pitää saada vakuuttuneeksi henkilöstötuottavuuden seurannan tärkeydestä. Olen saanut prosessin yhteydessä myönteistä palautetta eri esimiestasoilta ja HR-osastolta, mutta olen myös kohdannut kielteisesti asiaan suhtautuvia esimiehiä, joilla ei näyttäisi olevan halukkuutta, mielenkiintoa tai riittävää tietoa aiheen kehittämiseksi. Nyt vuoden 2015 alusta tapahtuva hallintomalliuudistus asettaa omat haasteet koko toiminnalle ja yhteiset toimintatavat on jälleen mietittävä uudestaan.

Lähteet

Alasoini, Tuomo 2010. Mainettaan parempi työ. Kymmenen väitettä työelämästä. Taloustieto, Helsinki.

Hallituksen esitys 32/2013 eduskunnalle laiksi kuntalain muuttamisesta. <http://www.finlex.fi/fi/esitykset/he/2013/20130032>. Luettu 13.8.2014

Hallituksen esitys 40/2013 eduskunnalle laeiksi kilpailulain ja oikeudenkäynnin julkisuudesta hallintotuomioistuimissa annetun lain 4 ja 16 §:n muuttamisesta. <http://www.finlex.fi/fi/esitykset/he/2013/20130040#idp3116000>. Luettu 23.10.2014.

Helsingin kaupunki 2014. Päivitetty 9.10.2014. <http://www.hel.fi/www/uutiset/fi/kaupunginkanslia/valtuusto-hyvakysi-palmian-yhtioittamisen>. Luettu 12.10.2014.

Helsingin kaupunki 2014. Tilinpäätös 2013. http://www.hel.fi/static/kanslia/Julkaisut/2014/tilinpaatos_2013.pdf. Luettu 27.7.2014

Jantunen, Jonna 2013. Henkilöstövoimavarojen tuotantofunktion makrotason sekä mikro-tason tarkasteleminen. Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu.

Kehusmaa, Kirsti 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Kauppakamari, Helsinki.

Kesti, Marko 2005. Hiljaiset signaalit. Avain organisaation kehittämiseen. Edita, Helsinki.

Kesti, Marko 2007. Huipputuottava organisaatio. Edita, Helsinki.

Kesti, Marko 2010. Strateginen henkilöstötuottavuuden johtaminen. Talentum, Helsinki.

Kesti, Marko 2013. Hiljaiset signaalit esimiestyössä. Finva, Helsinki.

Kesti, Marko 2014. Henkilöstövoimavarat tuottaviksi. Finva, Helsinki.

Kesti, Marko 2014. Palmia kick-off 16.3.2014. Luento. Talpa, Helsinki.

Kirjanpitolaki 30.12.1997/1336. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1997/19971336>. Luettu 22.11.2014

Kirjanpitolautakunnan lausunto 1573/22.3.1999. <http://www.edilex.fi/kila/1573>. Luettu 23.11.2014

KT Kuntatyönantajat 2013. Henkilöstövoimavarojen arviointi. Suositus henkilöstöraportoinnin kehittämiseen. Suomen Kuntaliitto, Helsinki. <http://www.kuntatyonantajat.fi/fi/ajankohtaista/yleiskirjeet/2013/Tieodostot0813/a-henkilostovoimavarojen-arviointi-2013.pdf>. Luettu 22.11.2014

Liukkonen, Paula 2008. Henkilöstön arvon mittaaminen. Talentum, Helsinki.

Liukkonen, Paula 2010. Henkilöstö seurannalla aikamme henkilöstökuviin.
OskarMedia Oü, Tallinna.
http://www.paulaliukkonen.se/pdf/Henkilostoseurannalla_tyoversio.pdf.
Luettu 30.8.2014

Manka, Marja-Liisa, Hakala, Liisa 2011. Henkilöstötunnusluvut johtamisen tukena.
Synergos, Tampere.

Palmia. <http://www.hel.fi/hki/Palmia/fi/Me+olemme+Palmia/Organisaatio>.
Päivitetty 22.10.2014. Luettu 29.11.2014

Wikipedia. http://en.wikipedia.org/wiki/Cobb%E2%80%93Douglas_production_function.
Luettu 3.8.2014