

Satu Toijala-Saari

HENKILÖSTÖTUOTTAVUUS PALVELUALALLA TOIMIVASSA
MIKROYRITYKSESSÄ

Liiketalouden koulutusohjelma
Taloushallinnon suuntautumisvaihtoehto
2012

HENKILÖSTÖTUOTTAVUUS PALVELUALALLA TOIMIVASSA MIKROYRITYKSESSÄ

Toijala-Saari, Satu
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Kesäkuu 2012
Ohjaaja: Rajala, Jukka
Sivumäärä: 61
Liitteitä: -

Asiasanat: henkilöstö, tuottavuus, tunnusluvut, henkilöstöresurssit

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, voiko yrityksen henkilöstön tuottavuutta mitata, ja jos voi niin miten. Opinnäytetyön osatavoitteena oli tarkoitus selvittää toimeksiantajayrityksen henkilöstön tuottavuutta. Tutkimusongelmiin haettiin vastauksia tutustumalla henkilöstötuottavuuteen liittyvään ammattikirjallisuuteen ja tuottavuuden laskentaoppeihin.

Empiirisessä osiossa kerättiin yrityskohtaisia tietoja havainnoimalla ja käymällä avoimia keskusteluja, joihin osallistuivat koko yrityksen henkilöstö. Henkilöstötuottavuuden laskelmiin tarvittavia tietoja kerättiin lukemalla toimeksiantajayrityksen tuloslaskelmia ja palkanlaskentaohjelman raportteja vuosilta 2006–2011. Toimeksiantajalle laadittiin tietopaketti henkilöstötuottavuudesta, jonka avulla toimeksiantajayrityksen olisi helppo lähteä selvittämään henkilöstönsä tuottavuutta. Empiirisessä osiossa suoritettiin myös laskelmia yrityksen tämän hetkisestä henkilöstötuottavuudesta. Lisäksi yritykselle laadittiin ehdotelmia siitä, millaisia seurantatyökaluja yritykselle voisi laatia, ja mitä tuottavuuslaskelmia näiden seurantatyökalujen tuottamien tulosten avulla voitaisiin käyttää.

Tutkimusta tehdessä nousi esiin, että toimeksiantajan kohdalla on ongelmallista lähteä selvittämään henkilöstötuottavuutta, sillä yrityksen tuottamat palvelut tehdään yrittäjälähtöisesti, eikä yrityksessä ole käytössä minkäänlaisia täsmällisiä seurantatyökaluja, joiden tuottamien tulosten avulla olisi mahdollista lähteä suorittamaan henkilöstötuottavuuden laskelmia.

Tämä opinnäytetyö tuotti kuitenkin toimeksiantajayritykselle kattavan selvityksen siitä, mitä henkilöstötuottavuus on ja miten sitä voidaan mitata. Työ ei kuitenkaan ole mikään valmis käsikirja, jonka avulla toimeksiantajayritys voisi viedä läpi kehittämishankkeen, jonka avulla selvitetäisiin ja tehostettaisiin yrityksen henkilöstötuottavuutta. Työ toimii kuitenkin hyvänä hankesuunnittelun aputyökaluna, mikäli yrityksessä päätetään lähteä toteuttamaan henkilöstötuottavuuteen keskittävää kehittämishanketta.

PERSONNEL PRODUCTIVITY IN A MICRO COMPANY WICH IS WORKING IN A SERVICE BRANCH

Toijala-Saari, Satu
Satakunta University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Administration
June 2012
Supervisor: Rajala, Jukka
Number of pages: 61
Appendices: -

Keywords: personnel, productivity, key ratio, human resources

The purpose of this thesis was to explore, if the productivity of the personnel could be measured and if so, how. Partly, the purpose was also to discover if the personnel of the case company was productive. Answers to the research problems were found by getting to know literature about personnel productivity and the calculus of the productivity.

In the empirical part of the study, details were collected by observing and by having open discussions with the whole personnel. The information needed for the calculations of the personnel productivity were collected by reading the profit and loss accounts and the payroll reports of the case company during the years 2006-2011. The case company got an information pack about personnel productivity that helped the case company to start investigating their own personnel's productivity. In the empirical part there were also calculations of the case company's current personnel productivity. Also, the case company got suggestions on what kind of tracking tools the company could make and which productivity calculations could be used based on these results of the tracking tools.

The outcome of the study was that it's problematic for the case company to start investigating their personnel productivity because the services of the company are entrepreneur oriented and the company doesn't have any specific tracking tools that could enable them to investigate personnel productivity.

Nevertheless this thesis gave the case company an extensive report about what personnel productivity is and how it can be measured. However this study is not a ready guide for the case company to carry trough a development project that would help discover and intensify the case company's personnel productivity. This thesis is however a good helping tool for the project planning if the company decides to start implementing a developing project that focuses on personnel productivity.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	TUTKIMUSMENETELMÄT.....	6
2.1	Tutkimuksellinen kehittämistyö	6
2.2	Tiedonkeruu	7
3	TOIMEKSIANTAJAYRITYS – CASE YRITYS OY	9
4	HENKILÖSTÖTUOTTAVUUS.....	10
4.1	Mitä on tuottavuus?	10
4.2	Henkilöstöstrategia	12
4.3	Henkilöstö osana tuottavuutta.....	15
5	TARKEPIA HENKILÖSTÖTUOTTAVUUDEN MITTAREITA.....	22
5.1	Henkilöstötunnusluvut	22
5.2	Henkilöstötunnuslukulaskennassa käytettävien tietojen kerääminen	25
5.2.1	Henkilöstörakenne.....	25
5.2.2	Työaika.....	26
5.2.3	Henkilötyövuosi (FTE eli Full Time Equivalent)	27
5.2.4	Henkilöstökulut	28
5.3	Henkilöstötuottavuuden uusimpia tunnuslukuja.....	31
5.3.1	HCROI (Human Capital Return On Investment)	31
5.3.2	HCROI(2) - Human capital Return On Investment suhteutettuna henkilöstömäärän kasvuun	34
5.3.3	OSVA 35	
6	HENKILÖSTÖTUOTTAVUUDEN LIIKETOIMINTAVAIKUTUSTEN LASKEMINEN	40
6.1	Työkyvyn ja poissaolojen liiketoimintavaikutusten huomioiminen.....	41
6.2	Vaihtuvuuden liiketoimintavaikutusten huomioiminen.....	47
6.3	Työelämän laadun liiketoimintavaikutuksen huomioiminen.....	50
7	JOHTOPÄÄTÖKSIÄ.....	56
7.1	Tutkimusongelmaan vastaaminen.....	56
7.2	Työn aikana esiin nousseita epäkohtia.....	57
7.3	Ehdotuksia tuottavuuden parantamiseen	58
	LÄHTEET.....	61

1 JOHDANTO

Tämän työn tarkoituksena on esittää toimeksiantajayrityksen johdolle, että yrityksen henkilöstön tuottavuutta voidaan ja kannattaakin mitata. Työn tavoitteena oli laatia toimeksiantajalle tietopaketti siitä, mitä henkilöstötuottavuus on, miten se tulisi ottaa huomioon osana henkilöstöstrategiaa ja miten sitä voidaan mitata. Lisäksi työssä käsitellään hieman sitä, millainen vaikutus henkilöstön hyvinvoinnilla, poissaoloilla, vaihtuvuudella ja työelämän laadulla on tuottavuuteen. Yhtenä työn tavoitteena, oli tehdä toimeksiantajayrityksestä kerättyihin tietoihin perustuvia johtopäätöksiä ja ehdotuksia. Tarkoituksena oli selvittää, mikä yrityksen henkilöstötuottavuus tällä hetkellä on ja mitkä asiat yrityksen toiminnassa tuottavuuteen vaikuttaa.

Opinnäytetyössä havainnollistetaan muutamilla käytäntöön sovelletuilla henkilöstötunnuslukulaskelmilla, millainen henkilöstötuottavuus toimeksiantajayrityksessä on menneiden kuuden seurantavuoden aikana ollut. Työssä selvitetään myös, miksi kaikki esitellyt tunnuslukulaskentamallit eivät ole tällä hetkellä käyttökelpoisia toimeksiantajayrityksessä. Työssä esitetään myös vinkkejä siitä, miten joitakin tunnuslukuja voisi tulevaisuudessa ottaa käyttöön, eli mitä tietoja toimeksiantajayrityksessä tulisi kerätä, jotta laskelmien suorittaminen olisi mahdollista.

Tämän työn tarkoituksena ei ole laatia toimeksiantajayritykselle varsinaista henkilöstötuottavuuden laskennan työkalua, vaan tuottaa yrityksen johdolle tietoa siitä, mitä henkilöstötuottavuus on, miten sitä voidaan mitata ja millaisin kehittämistoimenpitein henkilöstön tuottavuuteen voidaan vaikuttaa. Jatkossa toimeksiantajayritys voi itsenäisesti tehdä päätöksiä siitä, miten tätä työtä tullaan yrityksessä käyttämään – vai käytetäänkö mitenkään. Tämä opinnäytetyö voi toimia hyvänä aputyökaluna siinä vaiheessa, mikäli toimeksiantajayritys päättää toteuttaa kehittämishankkeen, jonka tarkoituksena on selvittää oman toiminnan täsmällisempi henkilöstötuottavuus.

Tämän työn tarkoituksena on myös esittää toimeksiantajayrityksen johdolle, että henkilöstön hyvinvointiin ja työkyvyn ylläpitoon sijoitettujen eurojen vaikutusta henkilöstön kykyyn tuottaa tulosta voidaan selvittää. Työssä ei kuitenkaan paneuduta tähän asiakokonaisuuteen kovinkaan syvällisesti, vaan aihetta käsitellään vain sen

verran, että toimeksiantajayrityksen johto saa käsityksen siitä, että henkilöstön hyvinvoinnilla voi olla suurikin vaikutus siihen, kuinka tuottavasti henkilöstö kykenee toimimaan.

2 TUTKIMUSMENETELMÄT

Tämä työ on tutkimuksellinen kehittämistyö, jonka tarkoituksena on toimia apuna, kun toimeksiantajayrityksessä suunnitellaan kehittämistoimenpiteitä, jotka koskevat yrityksen kannattavuuden parantamista ja toimintojen tehostamista.

2.1 Tutkimuksellinen kehittämistyö

Tutkimuksellisen kehittämistyön avulla saatua informaatiota voidaan käyttää yrityksessä hyväksi silloin, kun pyritään tehostamaan toimintaa ja parantamaan kannattavuutta. Kehittämistyötä voidaan käyttää hyväksi silloin, kun pyritään kehittämään yrityksen toimintamalleja, sekä silloin, kun etsitään uusia tapoja tuottaa palveluita. Tutkimuksellista kehittämistyötä voidaan käyttää apuna myös silloin, kun yrityksessä on päätetty tehostaa organisaation toimintaa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009.)

Tutkimuksellisen kehittämistyön avulla yrityksen johto pystyy havainnoimaan kehitettäviä kohteita; näkemään asioiden välisiä syy-seuraussuhteita; löytämään uusia ratkaisuja työn tekemisessä havaittuihin epäkohtiin sekä arvioimaan vallitsevia ja suunniteltuja toimintatapoja. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009.)

Pitkälle viedyn tutkimuksellisen kehittämistyön avulla voidaan yrityksessä toteuttaa jokin suunniteltu kehittämishanke alusta loppuun saakka. Tällöin kehittämistyön tehtävänä on selvittää lähtötilanne ja laatia konkreettinen kehittämissuunnitelma, jonka avulla kehittämistoimenpiteet toteutetaan. Tärkeä osa tutkimuksellista kehittämistyötä on myös toimenpiteiden tulosten analyysi ja arviointi. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009.)

Tutkimukselliseen kehittämistyöhön tulee aina osallistua tutkimustyöntekijän lisäksi toimeksiantajan edustaja. Yhteistyöllä varmistetaan se, että käsiteltävät asiakokonaisuudet ja niistä saatavat tulokset palvelisivat juuri toimeksiantajan tarpeita. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009.)

Yksi tapa toteuttaa kehittämistyö on tapaustutkimus. Sen tarkoituksena on tapauksen (joka voi olla yritys tai yksi sen toiminta, kuten tässä) kokonaisvaltainen ymmärtäminen ja tuottaa uutta tietoa tapauksesta. Tulosten pohjalta tehdään tapaukseen kohdistuvia kehitysehdotuksia. Tämä työ on tapaustutkimus, jossa tuotetaan tietoa henkilöstötuottavuuden mittaamisesta. Tämän työn avulla voidaan havainnollistaa toimeksiantajayrityksen johdolle, että henkilöstön tehokkuutta voidaan mitata rahassa. Tämän työn pohjalta yritykselle voidaan tulevaisuudessa luoda erilaisia seurantatyökaluja, joista saatujen tietojen avulla voidaan laskea yrityksen täsmällisempi henkilöstötuottavuus.

2.2 Tiedonkeruu

Tämän työn raportointia varten on tutustuttu kirjallisuuteen, joka käsittelee henkilöstöstrategisia toimenpiteitä sekä tuottavuuden ja kannattavuuden laskemisen ohjeita. Näistä lähdekirjoista on kerätty sellaista tietoa, josta on hyötyä toimeksiantajayritykselle. Tarpeellisen tiedon ympäriltä on siis karsittu pois sellaiset tiedot, joita ei ole tarkoituksenmukaista soveltaa palvelusektorilla toimivan mikroyrityksen henkilöstöhallinnollisten toimenpiteiden suunnittelussa. Näin ollen pois on jätetty kaikki sellaiset asiat, joita on perustellumpaa käyttää vain teollisuusalalla – esimerkiksi tässä työssä ei käsitellä sitä, miten kannattavuutta ja tuottavuutta voidaan mitata tai parantaa vaikuttamalla muuttuviin kustannuksiin. Palvelusektorilla kun ei useinkaan muodostu muuttuvia kustannuksia, eikä myyntikatteeseen siis ole tarvetta vaikuttaa muuttuvia kuluja karsimalla.

Jotta tässä työssä on kyetty selventämään toimeksiantajayrityksen henkilöstötuottavuuteen liittyviä asioita, on yrityksestä kerätty tietoa havainnoimalla ja käymällä avoimia keskusteluja. Havainnoinnit suoritettiin yrityksen toimintaympäristössä, olemalla mukana työyhteisössä. Mukanaolo toteutettiin siten, että yrityksessä oli

muutamana päivänä viikossa, muutamien kuukausien ajan tarkkailija, joka havainnoi henkilöstön toimintaa. Sama tarkkailija toimi muutamien kuukausien ajan myös yrityksen ulkopuolisena tarkkailijana, joka toteutti henkilöstön kanssa käydyt keskustelut. Keskusteluja käytiin kaikkien työntekijöiden kanssa kahden kesken, mutta myös koko henkilöstön kanssa yhteisesti. Näiden havainnointien ja keskustelujen avulla on saatu tietoa siitä, minkälainen henkilöstöhallinnollinen lähtötilanne toimeksiantajayrityksessä vallitsee, sekä mitä toiveita sillä osa-alueella on tulevaisuutta ajatellen ja miten tämän työn halutaan kohdeyritystä palvelevan.

Havainnoinnin ja keskustelujen tavoitteena oli kartoittaa yrityksen toimintatapoja ja mahdollisia epäkohtia, jotta voitiin laatia kehittämisehdotuksia. Näillä toimenpiteillä saatujen tietojen valossa on päädytty siihen ratkaisuun, että työn tavoite ei tässä vaiheessa ole toimia kehittämishankkeen työkaluna, vaan että työ toimii vain informatiivisena käsikirjana, jonka avulla on helpompi kartoittaa tulevaisuuden kehittämistarpeita ja suunnitella erilaisia henkilöstöön kohdistuvia kehittämistoimenpiteitä.

Lisäksi yrityksestä on kerätty määrällistä aineistoa, jonka avulla on voitu suorittaa laskelmia siitä, mikä toimeksiantajayrityksen henkilöstötuottavuus on. Tarkasteltu aineisto sisälsi toimeksiantajayrityksen tilinpäätökset ja palkkahallinnon raportit vuosilta 2006–2011. Näiden tietojen avulla on voitu laskea esimerkin omaisesti yrityksen henkilöstötuottavuutta sellaisilla mittareilla, joiden käyttö on tällä hetkellä ollut mahdollista. Nämä laskelmat antavat hieman osviittaa siitä, millainen henkilöstötuottavuus yrityksessä on, kun henkilöstöön ei ole mitenkään laajemmin kohdistettu kehittämistoimenpiteitä.

Seurantakauden pituudeksi määräytyi kuusi vuotta, sillä sille ajanjaksolle sisältyy tilanteet, kun yrityksessä on työskennellyt pelkästään vakituinen henkilöstö, sekä tilanteet, kun yrityksessä on käytetty pitkäaikaisia sijaisia. Tämä on mahdollistanut sen, että laskelmien avulla saatuja tuloksia voidaan yrityksen sisällä analysoida siinä valossa, että miten tilanteet ovat muuttuneet henkilöstörakennemuutosten myötä.

Toimeksiantajayrityksestä ei ole lupa julkaista mitään euromääräisiä lukuja, mutta henkilöstötunnuslukulaskennan tulokset on lupa julkaista prosentuaalisin määrein sekä indeksilukuina. Työssä päädyttiin esittämään kvantitatiiviset tulokset pylväsdia-

grammeina, sillä niistä on helppo nähdä yhdellä silmäyksellä koko seurantakauden tulokset. Samalla silmäyksellä toimeksiantajayrityksen johto voi lähteä omatoimisesti analysoimaan tulosten valossa syy-seuraussuhteita, mutta tässä työssä niitä ei ole tarkoitus toteuttaa lainkaan. Toimeksiantajayrityksen henkilöstötuottavuuden laskennan tulosten analysointi olisi jo itsessään hyvä tutkimustyön aihe, joten siinä olkoon tulevaisuudenhaastetta toimeksiantajalle.

3 TOIMEKSIANTAJAYRITYS – CASE YRITYS OY

Tämän työn toimeksiantajana on vuonna 1995 perustettu kolmen hengen asiantuntijayritys – jatkossa Case Yritys Oy, jonka liikevaihto syntyy täysin henkilökunnan voimin. Yrityksen päämyyntiartikkelina ovat asiantuntijapalvelut, jotka jokainen asiakas ostaa pääsääntöisesti kerran kuukaudessa ja kerran vuodessa. Näistä päämyyntiartikkeleista koostuu suurin osa Case Yritys Oy:n liikevaihdosta, ja näistä syntyvä liikevaihto on sidonnainen siihen, miten laajasti asiakas omalla sektorillaan toimii.

Case Yritys Oy:n laajennettuun palvelukonseptiin kuuluu erikseen toimeksiannosta suoritettavat asiantuntijuuspalvelut, liitännäispalvelut. Nämä ovat se osa palvelukonseptia, joiden myyntimääriin yrityksen henkilöstö voi vaikuttaa. Nämä liitännäispalvelut kyetään hinnoittelemaan kannattavammin kuin peruspalvelut, mutta näiden myyminen asiakkaille on vaikeampaa.

Case Yritys Oy:n kaikki vakituiset työntekijät ovat yrityksen osakkaita, joten työskentelylähtökohta on yrittäjyyshenkistä: osakkaat eivät niinkään laske työtuntejaan, vaan tärkeintä on, että toimeksiannot tulee suoritettua määrätyissä aikatauluissa. Aikataulut määritellään täysin yrityksen ulkopuolelta, joten henkilöstö ei voi vaikuttaa niihin mitenkään.

4 HENKILÖSTÖTUOTTAVUUS

4.1 Mitä on tuottavuus?

”European Productivity Agency’n Rooman konferenssin vuonna 1958 julkaiseman määritelmän mukaan tuottavuus on sitä, mitä ihminen saa aikaan materiaalilla, pääomalla ja teknologialla” (Uusi-Rauva 1997, 13). Tuottavuutta pidetään yhtenä tärkeimpänä tekijänä kansantalouden kehittymiselle. Kun tuottavuutta parannetaan, lisääntyy talouden kasvu ja sitä myöden elintaso nousee ja hintojen nousupaineet vähenee, jonka myötä kilpailukyky paranee. Yksittäisen yrityksen mittakaavassa, tuottavuuden paraneminen vaikuttaa positiivisesti muun muassa yrityksen kustannusten järkevään karsimiseen. Se parantaa hintakilpailukykyä ja palkanmaksukykyä sekä turvaa työpaikkoja ja mahdollistaa työn luonteen ja yrityksen rakenteelliset muutokset. Edellä mainitut asiat taas huononevat, mikäli tuottavuus heikkenee. (Uusi-Rauva 1997, 13–15.)

Sanaa tuottavuus voidaan käyttää monissa eri yhteyksissä, mutta kun sitä miettii osana liiketaloutta, niin tuottavuus on Tuotoksen ja Panoksen välinen suhde. Yritystoiminnan kohdalla se voidaan määritellä niinkin täsmällisesti, että tuottavuus on kustannustehokkuuden parantumisesta. Sanan tuottavuus merkitystä avaa hyvin seuraava Uusi-Rauvan (1997, 16) määritelmä: ”Ydinkysymys on siinä, miten toimintaan sijoitetuilla ja siinä kulutetuilla panoksilla saadaan mahdollisimman suuri tuotos aikaan tai halutut tuotteet ja palvelut aikaansaadaan mahdollisimman vähin panoksin. Yleisesti tuottavuus tarkoittaa ominaisuutta olla tuottava ja kykyä tuottaa.” (Uusi-Rauva 1997, 15–16.)

Uusi-Rauvan määritelmät antavat ymmärtää, että tuottavuus on jo itsessään sitä, että kustannustehokkuutta on parannettava, jotta haluttu lopputulos saavutetaan. (Uusi-Rauva 1997, 16.) Yrityksen kannattavuutta tarkkailtaessa voidaan käsitellä yhdessä yrityksen kilpailukykyä ja tuottavuutta: niillä on yrityksen kannattavuudessa yhteinen funktio. (Kesti 2007, 46.) Voidaan kiteyttää, että ”Tuottavuus on kyky tehdä asioita tehokkaasti, ja kilpailukyky edellyttää, että tehdään oikeita asioita tehokkaasti” (Kesti 2007, 46). Tällä määritelmällä Kesti tarkoittaa, että yrityksessä on tehtävä oi-

keita liiketoimintastrategisia valintoja, ja samalla on toimittava tuottavasti, jotta yritys voi toimia kilpailukykyisesti. Hyvää kilpailukykyä ei voida ylläpitää pelkästään tehokkuutta parantamalla, vaan yrityksen on jatkuvasti kehitettävä uusia tuotteita ja tuotettava palveluita eri tavalla kuin kilpailijat. Yrityksen on siis laadittava liiketoimintastrategisia pitkän tähtäimen suunnitelmia, jotka edesauttavat kilpailukyvyn ylläpitoa ja jopa paranemista. Näitä strategisia suunnitelmia toteutetaan sekä johtamisen että tuotannon portailla. (Kesti 2007, 46.)

Tuottavuutta voidaan mitata erilaisista liiketoiminnan ja talouden osa-alueista erilaisilla mittareilla, esimerkiksi työn tuottavuus, pääoman tuottavuus, kokonaistuottavuus, energian tuottavuus. Oli tuottavuuden laskentamittari mikä tahansa, niin se lasketaan aina osamääränä (jakolaskuna), johon vaikuttaa nimittäjänä (jakajana) ja osoittajana (jaettavana) käytetyt luvut, sekä näiden muuttujien arviointi ja määrittely. Tuottavuus lasketaan joko raha- tai volyymimitoilla. (Liukkonen 2008, 126–127.)

Jotta yritys voi toimia kannattavasti, tulee henkilöstöstrategian laatimiseksi tehdä työn seuranta. Tarvitaan tietoa siitä, miten henkilöstöresurssit jakaantuvat ja miten resursseja käytetään. Seuranta apuna käyttäen voidaan muodostaa erilaisia yrityksen tilaa kuvaavia tunnuslukulaskelmia, joiden avulla voidaan arvioida henkilöstön tarvetta eri tehtävissä ja eri ajankohtina. Tavallisimmat tunnusluvut henkilöstön käytön seurannassa ovat:

- myynti/tehty työtunti
- henkilöstökulut prosentteina liikevaihdosta
- maksetut palkat/henkilö

(Nieminen & Virtanen 1993, 29.)

Kaikkien teknisesti laskettavissa olevien tunnuslukujen käyttö ei kuitenkaan ole tarkoituksenmukaista, sillä luvut saattavat antaa johdolle ja henkilöstölle täysin merkityksetöntä informaatiota. Yrityksen onkin otettava käyttöön vain sellaiset laskentamallit, mitkä ovat tarkoituksenmukaisia juuri omalle yritykselle. Tunnuslukuja valittaessa on otettava huomioon taloudellisuuden ja tarkoituksenmukaisuuden vaatimukset. (Manka & Hakala 2011, 15; Nieminen & Virtanen 1999, 29–30.)

Lukujen tulee kertoa se tieto, mitä johto yrityksestä haluaa tietää. Lukujen ja niistä saatavien tietojen tulee olla sellaista, että informaatio on helppo esittää henkilöstölle. Tärkeintä on käyttää sellaisia tunnuslukuja, jotka kohdistuvat strategisesti tärkeiden tavoitteiden tarkkailuun. Johdon on muistettava myös se, että yrityksen eri elinkaarien aikana eri tunnusluvut ovat tarkoituksenmukaisempia. Johdon on siis oltava valmis päivittämään tunnuslukujen käyttämistä – lisätä, karsia, vaihtaa. Peruslukuja kannattaa kerätä jatkuvasti, mutta niitä ei tarvitse aina raportoida henkilöstölle. Vain olennaisimmat luvut julkaistaan ja olennaisuutta tukee se, että käytetään vain tunnuslukuja, jotka mittaavat tapahtumia, joihin henkilöstö pystyy toiminnoillaan vaikuttamaan. (Nieminen & Virtanen 1993, 30.)

4.2 Henkilöstöstrategia

Henkilöstöstrategia on yksi osa yrityksen suurempaa liiketoimintastrategiaa. Se on pitkän aikavälin suunnitelma siitä, miten yritys huolehtii siitä, että laadittua liiketoimintastrategiaa on toteuttamassa ja kehittämässä oikeanlainen henkilöstö. Henkilöstöstrategian tehtävänä on määritellä henkilöstövoimavaroja koskevat määrälliset ja rakenteelliset sekä kyvykkyyteen ja hyvinvointiin liittyvät tavoitteet. Siinä määritellään myös aikataulut ja toimintatavat tavoitteiden saavuttamiselle. Tuotannon henkilöstön tasolla henkilöstöstrategian toteuttamista ohjaa yrityksen henkilöstöpolitiikka. Siinä määritellään käytännön toimenpiteet, henkilöstön vastuut ja toiminnan aikataulut, joilla henkilöstöstrategiaa toteutetaan. Olisi hyvä, jos yritys laatisi nämä suunnitelmat kirjallisesti, mutta usein varsinkin pienissä yrityksissä ne muotoutuvat ihan sitä mukaan, miten henkilöstö pyrkii käytännössä tavoitteet saavuttamaan. Käytännön toimintamallit muotoutuvat siis päivittäisessä työssä tekijöidensä näköiseksi – toimintamallien toteuttamisen ohjaamisessa on kuitenkin aina päämääränä se, että johdon asettamat tavoitteet saavutetaan. (Strömmer 1999, 13.)

Liiketoimintastrategian sisällä oleva henkilöstöstrategia on se osa johdon liiketoimintajohtamista, joka panostaa siihen, miten yrityksen henkilökunta toteuttaa strategiaa. Henkilöstöstrategian sisällä ei keskitytä pelkästään kustannusten pienentämiseen, vaan myös tekijöihin, joilla voidaan vaikuttaa henkilökunnan tuottamien palveluiden laadun parantamiseen. Mikäli keskitytään vain kustannusten pienentämiseen, on vaa-

rana se, että palvelujen määrä ja taso laskee. Kun yritys panostaa henkilökunnan hyvinvointiin, paranee henkilökunnan tuottamien palveluiden laatu. Pidemmällä aikavälillä se näkyy myös tuottavuuden parantumisena. On kuitenkin itsestään selvää, että ennen kuin henkilökuntaan sijoitettu panos parantaa tuottavuutta, näkyy se ensin kustannusten nousuna. Johdon on myös muistettava, että henkilökuntaan voi panostaa muutenkin, kuin vain rahallisesti. Henkinen tuki ja kannustaminen on myös tehokas keino saada henkilökunta näkemään tavoitteiden saavuttaminen yhteisenä hyvänä ja kokemaan haasteet koko henkilöstön yhteisenä asiana. Henkilökunnalle on osoitettava, että heillä on itsellään vastuu ja valta niin omasta, kuin muidenkin töistä. (Kesti 2007, 50–51.)

Vaikkakin henkilöstölle pitää antaa vastuuta ja valtaa omien ja muiden töitten organisoimiseen ja tekemiseen, niin henkilöstön kokonaisvaltainen johtaminen on kuitenkin aina esimiesportaan vastuulla. Moniin yrityksiin ei kuitenkaan sovi asetelma johtaja-johdettava, vaan tämän aikakauden toiminta-ajatuksena on ennemminkin se, että henkilöstöä ei niinkään johdeta saavuttamaan päämääriä, vaan henkilöstöä tuetaan. Johtoportaan on tuettava henkilöstöä siinä, että he kykenevät ja tahtovat työskennellä parhaansa mukaan. (Strömmer 1999, 17–18.)

Johdon on laadittava henkilöstöstrategia, jossa määritellään myös henkilöstötuottavuuteen vaikuttavien tekijöiden osuus. Mikäli johto ei aseta henkilöstölle selviä tavoitteita ja määrittele sitä, miten tavoitteet saavutetaan, toimii henkilöstö usein päämäärättömästi, tehottomasti ja tuottamattomasti. Tällaisesta päämäärättömästä työskentelystä seuraa usein kiirettä, ja kiireen alaisena työskentely johtaa usein virheisiin – joiden korjaamiseen tuhlaantuu turhaa työkapasiteettia. (Heiskanen 2011, 63.)

Yrityksen yksi merkittävimmistä kustannuseristä on henkilöstö. Varsin usein asian-tuntijaorganisaatiot nimeävät henkilöstön tärkeimmäksi voimavaraksi, mutta käytännössä henkilöstöhallintoon ei panosteta lainkaan niin paljon, kuin mitä näin vahvasti nimetty asema antaa ymmärtää. Johto ei useinkaan mielellään sijoita henkilöstöön, sillä siitä ei uskota olevan tuotannollista hyötyä. Ajatellaan, että henkilöstöön sijoitettu raha on enemmän, kuin mitä sijoituksella saavutetaan hyötyä. Johto epäröi henkilöstöstrategiaan panostamista myös siitä syystä, että koetaan, ettei kehittämiselle löydy aikaa kaikelta varsinaisen liiketoiminnan strategioiden toteuttamiselta. Usein

johdolta puuttuu myös tietämys siitä, miten henkilöstön toimintatapojen kehittämistä lähdetäisiin edes toteuttamaan. (Kesti 2007, 62.)

Henkilöstövoimavarojen johtaminen kannattaisi kohottaa yrityksessä yhtä korkealle jalustalle kuin yleinen yrityksen johtaminen ja tuotannon toiminnan tärkeyskin, sillä yrityksen strategiaa toteuttaa nimenomaan henkilökunta. Yrityksen johdon on laadittava liiketoimintastrategiset tavoitteet, jonka vaatimuksiin henkilökunnan on vastattava. Tavoitteita ei kannata asettaa liian korkealle, vaan on parempi määritellä sellaiset tavoitteet, jotka on mahdollista saavuttaa. Mikäli tavoitteet on asetettu yrityksen henkilökunnan kannalta liian korkealle, saattaa organisaatio ajautua lamaannuttavan ahdistuneisuuden tilaan. Henkilökunnan huono hyvinvointi heikentää henkilöstön kykyä tuottaa tulosta, toimia tuottavasti. (Kesti 2007, 47.)

Yrityksen täytyykin laatia sellaiset strategiat, jotka koskettavat juuri omaa yritystä, eikä kopioida jonkun muun saman alan yrityksen strategioita. Strategiaa kun todellakin toteuttaa yrityksen oma henkilökunta, joka toisella samankin alan yrityksellä on aivan eritasoinen. Strategiaa ei tule kuitenkaan laatia liian tarkaksi, sillä henkilökunta ei välttämättä pysty vastaamaan asetettuihin haasteisiin. Strategiamuutos voidaan henkilökunnan tasolla kokea liiaksi johdon taholta määräytyksi, josta voi seurata se, että henkilökunta alkaa suorastaan vastustaa muutoksia. Vaikka strategia tuntuisi johdon kannalta erittäinkin hyvältä, ei paraskaan suunnitelma tuota hyvää tulosta, mikäli se toteutetaan henkilökunnan tasolla väärällä tavalla. Yrityksen johdon tuleekin tyytyä riittävän hyvään strategiaan ja saada henkilökunta toteuttamaan strategiaa oikein – vain siten saavutetaan parhaat tulokset. Ajan kuluessa, johto voi päivittää strategiaa siten, että se vastaa henkilökunnan kyvykkyyttä – ja siten, että kyvykkyys kohtaa laaditun strategian. Hyvin suunnitellulla ja toteutetulla henkilöstöstrategialla saadaan aikaan se, että henkilöstö toimii yrityksen hyväksi, tuottavasti ja menestystä lisäävästi. (Kesti 2007, 49.)

Case Yritys Oy:n henkilöstöstrategia

Case Yritys Oy on perustettu vuonna 1995 ja sen vakituinen henkilöstö on aina koostunut pelkästään osakkaista. Tämä osakkuuspohjainen henkilöstörakenne on johtanut siihen, että yrityksessä ei ole laadittu minkäänlaista henkilöstöstrategiaa. Työn teke-

minen on aina ollut asiakkuuslähtöistä: se työ on tehty, mitä hyvä asiakkuuden ylläpito on vaatinut. Kellosta ei ole katsottu työtuntien määrää; kalenterit eivät ole vaikuttaneet vuosilomien pitämiseen; työehtosopimukset eivät ole määritelleet työn tekemiselle raameja; työstä ei ole maksettu tuntien eikä toteutuneiden työsuoritteiden mukaista palkkaa. Työtä on niin sanotusti vain tehty.

Case Yritys Oy:n henkilöstöstrategian kirjoittamattomat periaatteet ovat: Henkilöstön tulee toimia sillä tehokkuudella, että kuukausittaiset ja vuotuiset toimeksiannot tulee suoritettua kunnialla ja siinä aikataulussa, minkä alan viranomaiset ja asiakkaat määrittelevät ja mahdollistavat. Työtunteja ei lasketa, mutta myöskään vapaiden pitämistä ei sen suuremmin rajoiteta. Kuukausittain maksetaan se palkka, mikä on aikojen alussa kunkin työntekijän kanssa sovittu ja maksun edellytyksenä on, että työt suoritetaan laadittujen aikataulujen mukaisesti. Henkilökunnan ammattitaitoa ylläpidetään vuosittain alan asiantuntijuuskurssien ja työpaikalla suoritettavien yhteisten, tapauskohtaisten oppimistuokioiden avulla. Ajoittain henkilöstö päivittää ammattiosaamistaan täydennyskoulutuksella, joka suoritetaan työn ohessa yrityksen kustannuksella. Työkyvyn ylläpitovalmiuteen on panostettu työskentely-ympäristön ergonomisella organisoinnilla ja kirjallisesti laadituilla taukojumppaohjeilla, mutta pääsääntöisesti vastuu omasta työkyvyn ylläpitämisestä on työntekijällä itsellään. Työhyvinvointia piristetään kerran vuodessa koko työyhteisön yhteisellä kulttuuri-illalla ja hyvää työskentelyhenkeä vaalitaan työympäristössä avoimella keskusteluyhteydellä ja huumorin voimin.

4.3 Henkilöstö osana tuottavuutta

Kun yritys mittaa henkilöstön käytön tehokkuutta, on kyseessä työn tuottavuuden mittaaminen. Työn tuottavuutta mitataan suhteuttamalla tuotos työpanokseen ($\text{Työn tuottavuus} = \text{Tuotos} / \text{Työpanos}$). Tuotos voidaan nähdä Liikevaihtona ja Työpanoksena voidaan käyttää joko Henkilömäärää, Työtuntimäärää tai Henkilöstökuluja. Mitäustulos ei kuitenkaan ole yleispätevä, sillä kaavan osiin vaikuttavia muuttuvia tekijöitä ei laskennassa huomioida. Esimerkiksi palkkatason muutokset vaikuttavat tulokseen, mutta jos Työpanoksena käytetään Työtunteja, niin siinä on pelkistetysti otettu usein huomioon ainoastaan työtunnit, eikä lainkaan sitä, että eri työntekijöiden

työtunti on käytännössä katsottuna eriarvoinen. Työhön käytetty aika ei myöskään yksinään ole tulostekijä, vaan tuloksen syntymiseen vaikuttaa lisäksi se, miten tuottavasti työ on tehty. Myöskään pelkkä Henkilöstömäärän käyttö Työpanoksena ei ota huomioon sitä, miten henkilöstön vaihtuvuus vaikuttaa tulokseen. (Uusi-Rauva 1997, 50–51; Manka & Hakala 2011, 11.)

Jotta työn tuottavuudesta saisi edellistä määritelmää luotettavamman kuvan, voidaan yrityksen tuottavuutta ja menestystä mitata myös monilla eri kannattavuuden tunnusluvuilla, kuten esimerkiksi Myyntikate (Liikevaihto – Muuttuvat kulut), Käyttökate (Myyntikate – Kiinteät kulut) ja Liiketulos (Käyttökate – Poistot). Ne kuitenkin kertovat vain numeraalisella tasolla sen, miten yritys menestyy suhteutettuna kustannuksiin. Yrityksen Jalostusarvo (Käyttökate + Henkilöstökulut + Käyttöomaisuuden myyntivoitot) kertoo hieman täsmällisemmin sen, miten yritys menestyy kun huomioidaan edes jotenkin henkilöstöön kohdistuvat investoinnit. Mikään näistä tunnusluvuista ei kuitenkaan ota huomioon sitä, miten henkilöstöön sijoitettu pääoma tuottaa tulosta, eli mikä on yrityksen henkilöstötuottavuus. (Kesti 2010, 16.)

Luvussa 5 esitellään sellaisia henkilöstötuottavuuden mittareita, jotka ottavat laajemmin huomioon sen, miten henkilöstöön sijoitettu pääoma vaikuttaa yrityksen tuottavuuteen ja menestykseen. Luvussa 6 valaistaan Case Yritys Oy:n johdolle hieman myös sitä, miten henkilöstön fyysiseen ja psyykkiseen hyvinvointiin panostaminen vaikuttaa henkilöstötuottavuuteen.

Tuottavuus Case Yritys Oy:ssä

Case Yritys Oy on asiantuntijapalveluita myyvä mikroyritys, jonka asiakaskunta koostuu muista mikroyrityksistä ja kotitalouksista. Asiakaskunnalle tuotettavat palvelut ovat vuotuisesti lähes vakio, eli liikevaihto syntyy pääasiallisesti sellaisista myydyistä asiantuntijapalveluista, jotka toistuvat kuukaudesta toiseen ja vuodesta toiseen samanlaisena. Asiakasmäärä on pitkällä aikavälillä vakio, joten karkeasti katsottuna Case Yritys Oy:n tuottavuus ilman sen suurempia panostuksia on asiakaskunnan määrään suhteutettuna vakio. Case Yritys Oy pystyy tuottamaan peruspalvelunsa kuukausittain ja vuosittain niiden aikarajojen puitteissa, jotka yrityksen ulko-

puolelta asetetaan. Näin ollen esimerkiksi työtahdin kiristämisellä tai löysämisellä ei ole mitään vaikutusta tuottavuuteen.

Case Yritys Oy:n liikevaihto syntyy täysin palvelumyynnillä, joten yrityksellä ei ole liikevaihtoon liittyviä muuttuvia kuluja. Näin ollen Case Yritys Oy:llä ei ole eroa liikevaihdon ja myyntikatteen luvuissa. Liikevaihto on palveluiden myynti ja liikevaihdon syntymisestä ei aiheudu kuluja aineista eikä materiaaleista.

Mikäli Case Yritys Oy saisi paremmin myytyä peruspalveluiden lisäksi liitännäispalveluita, tulisi tuotemarkkinointia suorittaa huomattavasti tehokkaammin. Kysynnän kasvaessa tulisi vastaan myös se, että työn tehokkuutta ja tuottavuutta pitäisi jotenkin pystyä parantamaan.

Tuottavuuden mittaaminen Case Yritys Oy:ssä

Näiden seikkojen valossa, Case Yritys Oy:n tuottavuutta voitaisiin mitata seuraavilla tuottavuuden laskentamalleilla: Myynti/Tehty työtunti ja Henkilöstökulut prosentteina Liikevaihdosta sekä Maksetut palkat/Henkilö.

Ensimmäisen laskentamallin käytössä muodostuisi ongelmaksi se, että Case Yritys Oy:ssä ei ole toteutettu tuntiseurantaa. Yrityksessä työskentelee pääsääntöisesti vain omistajat, joten työ tehdään yrittäjälähtöisesti tunteja laskematta – kunhan työt tulee tehtyä. Ajoittain henkilökunta tekee työtä reippaasti yli suositeltujen vuorokausituntien (tällä alalla siis 7,5tuntia/vrk), ja ajoittain työtunteja ei välttämättä kerry suositustenkaan verran.

Ongelmia on myös viimeiseksi mainitun laskentamallin käytössä, sillä henkilöstölle maksettu palkka ei ole suoraan verrannollinen siihen, miten paljon työaikaa työtehtävien suorittamiseen käytetään. Case Yritys Oy:ssä vallitseva palkkauspolitiikka on työkokemusvuosiperusteinen ja useita vuosia sitten määritelty työn vaativuustason mukainen palkkaus. Nämä mallit eivät tällä hetkellä enää pidä paikkaansa, joten palkkaus ei ole kulkenut käsi kädessä muuttuneiden työtehtävien kanssa.

Jotta palkkaus olisi työtehtäviin ja työn vaativuustasoon nähden täsmällisempi, tulisi Case Yritys Oy:ssä toteuttaa työajan- ja työtehtävien vaativuuden seurantaa. Kunkin työntekijän tulisi tehdä seurantaa siitä, kuinka kauan kunkin asiakkaan palveluun kuuluu aikaa; kuinka vaativia kunkin asiakkaan edestä tehtävät työt ovat; ja kuinka paljon kunkin asiakkaan tuottama liikevaihto Case Yritys Oy:lle on. Näiden seurantojen myötä työt voitaisiin jakaa työntekijöiden osaamisen edellyttämällä tavalla, sekä sen perusteella, kuinka kauan kunkin asiakkaan palvelu vaatii aikaa. Lisäksi tulosten perusteella voitaisiin suorittaa työn uudelleenorganisointia silläkin perusteella, että kullakin työntekijällä olisi mahdollisuus synnyttää työpanoksellaan suunnilleen yhtä paljon liikevaihtoa.

Kilpailukyky Case Yritys Oy:ssä

Yrityksen tuottavuus vaikuttaa sen kilpailukykyyn, ja kilpailukyky taas tuottavuuteen. Case Yritys Oy:n markkina-alueena on käytännössä yrityksen sijaintikunta, jossa potentiaalisia asiakkaita on asukaslukuun nähden runsain määrin, mutta jossa juuri saman alan kilpailijoitakin toimii Case Yritys Oy:n lisäksi kaksi. Lisäksi sijaintikunnassa kilpailua vauhdittavat myös yksityiset henkilöt, jotka kykenevät tarjoamaan samoja palveluita niin sanotusti talkoohengellä tai tuottamalla palvelu potentiaaliselle asiakkaalle olemalla asiakkaan palkkalistoilla.

Laajemmassa mittakaavassa saman alan kilpailijoita löytyy lähikunnista, sillä palvelun suorittamispaikka ei ole sidonnainen siihen, missä asiakas omalla alallaan toimii. Tulevaisuudessa alasta tulee vielä enemmän sellainen, että palvelun suorittaminen ei ole lainkaan paikkasidonnainen, joten kilpailukenttänä voidaan käsittää jo koko Suomi. Toisaalta tämä luo mahdollisuuksia siihen, että Case Yritys Oy:kin voi laajentaa toimialueensa kattamaan koko Suomen ja näin ollen asiakaskontakteja olisi mahdollista hankkia nykyistä selvästi enemmän.

Mutta jos nyt pysytään vain nykyisellä toiminta-alueella, niin Case Yritys Oy:n mahdollisuus parantaa kilpailukykyä kohdistuu pääsääntöisesti vain siihen, että palvelutarjontaa laajennetaan ja markkinointia lisätään. Peruspalvelujen lisäksi Case Yritys Oy:n henkilökunta on kyvykäs tarjoamaan myös liitännäispalveluita, jotka tuottavat asiakkaille täsmällistä lisätietoa omaan toimintaansa liittyen. Henkilöstöllä on siis

kyvyt ja taito tuottaa tällaisia liitännäispalveluita, mutta kokemuksen mukaan asiakkaat ovat hyvin haluttomia tällaisten liitännäispalveluiden ostamiseen. Palvelukonseptia kannattaisi siis laajentaa ja markkinointia tehostaa ja kohdentaa.

Tällaisessa ”kilpailukyvyllä lisätuottavuutta”-tyyppisessä toiminnassa Case Yritys Oy voisi käyttää apunaan jo aiemmin mainittua työajan ja työnvaativuustason seuranta. Työntekijä olisi siis toteuttanut asiakaskohtaista seuranta, josta näkyy asiakkaan tuottaman liikevaihdon osuus ja se, kuinka paljon aikaa asiakkaan palveluun kuluu ja kuinka vaativaa työtä asiakkaan eteen tehdään. Seurannan avulla saatua tietoa voitaisiin käyttää muun muassa siinä, että voitaisiin laatia palvelupaketteja, joita voitaisiin markkinoida kohdennetusti jokaiselle asiakkaalle erikseen.

Pienilläkin liitännäispalveluilla voitaisiin suhteellisen helposti saada synnytettyä lisää liikevaihtoa. Tämä parantaisi Case Yritys Oy:n tuottavuutta, sillä tämänhetkisen kokemusperäisen tiedon valossa voidaan sanoa, että henkilökunta suoriutuisi liitännäispalveluiden suorittamisesta nykyisen kapasiteetin voimin. Mutta mikäli liitännäispalveluiden kysyntä kasvaisi huomasti, olisi Case Yritys Oy:llä edessä ongelma, joka liittyisi henkilöstökapasiteettivajeeseen. On siis mietittävä tarkkaan, kannattaako tällä kapasiteetilla lähteä liitännäispalvelujen tehostettuun markkinointiin, vai pyritäänkö vain siihen, että tuottavuus saataisiin pysymään tämän hetkisessä tilassa.

Case Yritys Oy:n tuottavuuslaskelmia

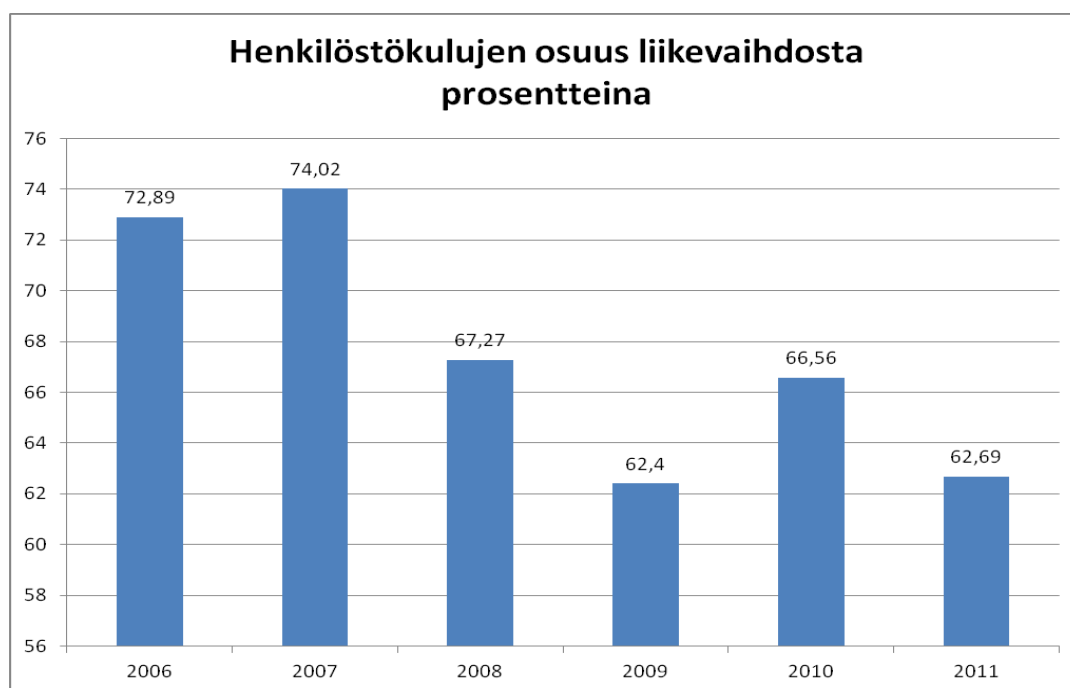
Tällä hetkellä Case Yritys Oy:n tuottavuutta voitaisiin mitata laskentamallilla Henkilöstökulut prosentteina Liikevaihdosta. Tämä on tällä hetkellä oikeastaan ainut perustuottavuuslaskentamalleista, joka on käyttökelpoinen, sillä muihin malleihin tarvittavia tekijöitä ei ole Case Yritys Oy:ssä täsmennetty – ei siis ole kunnollista työajanseuranta, eikä palkkaus ole niin sanotusti täsmällistä työtehtäviin nähden.

Henkilöstökulut ja Liikevaihto ovat sinänsä suoraan käyttökelpoisia, kun ne poimitaan Case Yritys Oy:n tuloslaskelmasta. Mutta niitäkin lukuja pitäisi niin sanotusti putsata hieman, jotta luvut olisivat koko henkilöstön tilannetta kartoittaessa luotettavimmat. Putsausta pitäisi tehdä esimerkiksi siten, että laskelmiin ei otettaisi mukaan sellaisia henkilöstöön kohdistuvia kuluja, jotka eivät ole koko henkilöstön käytettä-

vissä. Case Yritys Oy:ssä tällaisina voidaan käsitellä esimerkiksi Vapaaehtoiset eläkevakuumusmaksut, sillä ne eivät kohdistu koko henkilöstöön.

Seuraavaksi esitetään kuuden vuoden seurantajaksolta Henkilöstökulut prosentteina Liikevaihdosta -laskentamallin mukaiset tulokset. Vapaaehtoiset eläkekulut on päätetty jättää laskelmista pois, mutta Case Yritys Oy:n johto on asiasta tietoinen, joten johto osaa ottaa asian huomioon, kun suorittaa analyysiä tunnuslukulaskennan perusteella.

Diagrammia (Kuvio 1) analysoidaan hieman sanallisestikin, jotta toimeksiantajayrityksen johto saisi käsityksen siitä, miten diagrammia voidaan tulkita – miten tuloksissa näkyy konkreettisesti henkilöstörakenteelliset muutokset.



Kuvio 1. Case Yritys Oy:n Henkilöstökulujen osuus Liikevaihdosta prosentteina.

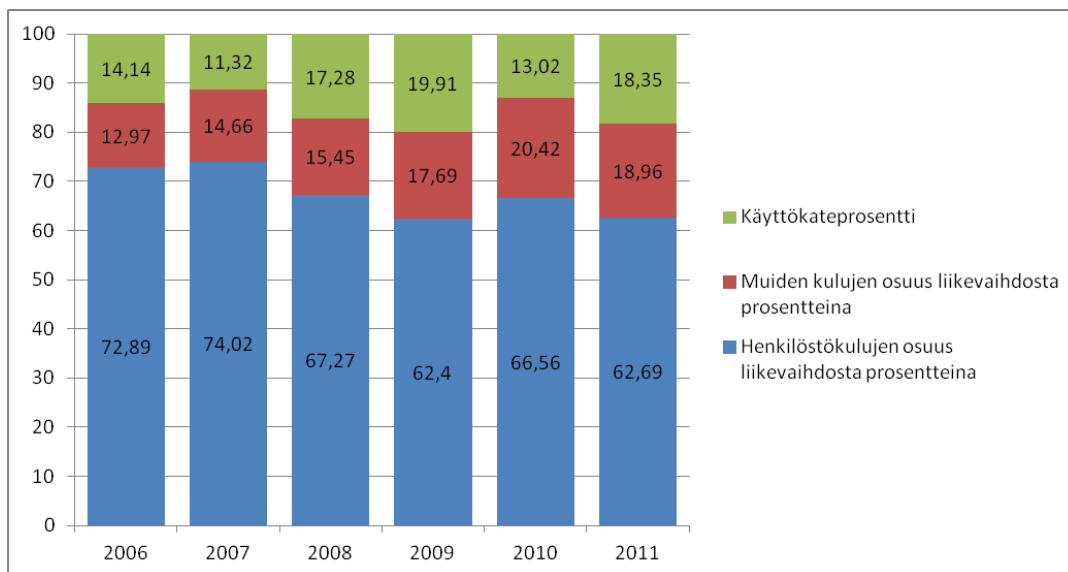
Pintapuolisena analyysinä tästä kuviosta voidaan kertoa, että seurantavuosina 2006 ja 2007 yrityksessä on työskennellyt pelkästään vakituinen henkilökunta. Vuonna 2008 on yksi vakituinen työntekijä ollut poissa koko vuoden ja toinen osan vuodesta ja heille on palkattu sijaiset. Kyseisenä vuonna on siis ollut palkattuna 1,5 yrityksen ulkopuolista työntekijää, joiden palkkausperusteet ovat olleet poikkeavat vakituisen henkilöstön palkkaukseen nähden. Seurantavuonna 2009 palkkaa on ollut nostamassa

yksi vakituinen ja kaksi yrityksen ulkopuolista työntekijää, jotka ovat tehneet työtä harjoittelijan palkalla sekä minimipalkalla. Seurantavuonna 2010 näiden pitkäaikaisten sijaisten palkkaa on nostettu, sillä heidän kyvykkyytensä on kokemuksen myötä parantunut. Seurantavuonna 2011 toinen sijaisista jäi kesken vuotta pois, joten hänen osaltaan henkilöstökuluihin tuli vähennys, sillä hänen tilalleen ei palkattu sijaista.

Tämä diagrammi kuvaa hyvin jo sitä, miten konkreettiset henkilöstömuutokset vaikuttavat yrityksen henkilöstökuluihin. Tästä voisi Case Yritys Oy:stä saatujen taustatietojen valossa analysoida vielä paljon muutakin. Esimerkkinä voidaan mainita, että mikäli verrataan tämän diagrammin tuloksia vuotuisiin liikevaihtoihin, saadaan selville se, onko henkilöstön kyky tuottaa liikevaihtoa muuttunut henkilöstörakenteellisten muutosten myötä. Tässä työssä ei kuitenkaan ole tarkoitus analysoida näitä asioita.

Seuraavaksi esitetään Case Yritys Oy:tä koskeva taulukko (Kuvio 2), josta näkee miten Liikevaihto jakaantuu Käyttökatteeksi, Muiksi kuluiksi ja Henkilöstökuluiksi kuuden seurantavuoden aikana. Henkilöstökuluista pois jätetyt, vain osaan henkilökuntaan kohdistuvat, Vapaaehtoiset eläkevakuutusmaksut on sisällytetty Muihin kuluihin.

Tätä kaaviota ei tässä työssä lähdetä analysoimaan mitenkään, mutta kuvio havainnollistaa Case Yritys Oy:n johdolle, että näitäkin tunnuslukuja kannattaa seurata. Tutkimustyön aikana kerättyjen kokemukseräisten tietojen perusteella tiedetään, että Case Yritys Oy:n johto on kykenevä analysoimaan tätä taulukkoa. Taulukon tuloksia kannattaa peilata yrityksessä tapahtuneisiin liiketoimintamuutoksiin – analysoida sitä, miten tapahtuneet muutokset näkyvät näissä luvuissa. Esimerkkinä hyvänä analysoinnin kohteesta voidaan mainita, että ristiin verrataan sitä, miten henkilöstörakennemuutokset ovat vaikuttaneet näiden tulosten syntymiseen.



Kuvio 2 Miten Case Yritys Oy:n Liikevaihto käytetään Henkilöstökuluihin ja Muihin kuluihin, sekä mikä osa Liikevaihdosta jää Käyttökateeksi.

5 TARKEMPIA HENKILÖSTÖTUOTTAVUUDEN MITTAREITA

Yrityksen tuottavuuteen vaikuttavat tekijät eivät koskaan pysy vakioina. Yrityksen ulkoiset tuottavuuden tekijät (esimerkiksi kysyntä) elää jatkuvasti, eikä sisäisetkään tekijät (kuten esimerkiksi henkilöstökulut) pysy vakiona vuodesta toiseen – eikä edes vuoden sisällä. Tästä johtuen, henkilöstötuottavuuden laskeminen on yritykselle todella haasteellista. Yrityksmaailmassa on kuitenkin käytössä erilaisia ei-taloudellisia tekijöitä, joihin vaikuttamalla voidaan vaikuttaa myös tuottavuuteen. (Manka & Hakala 2011, 7.)

5.1 Henkilöstötunnusluvut

Henkilöstön tuottavuutta voidaan mitata taloudellisesta näkökulmasta luvussa 4.3 mainittujen talouden perustunnuslukujen avulla. Henkilöstön ja työyhteisön kyvykkyyttä ja tuottavuutta voidaan ilmaista myös erilaisin henkisin ja hyvinvoinnillisin mittarein. Yrityksen henkilöstöstä voidaan kerätä erilaisia työn tekemiseen ja tuottavuuteen liittyviä tietoja tilastoin, taulukoin, mittauksin ja laskentakaavoin. Näillä

menetelmillä saadusta informaatiosta voidaan käyttää termiä henkilöstötunnusluvut. Niiden tehtävänä on antaa lisäinformaatiota taloudellisten tunnuslukujen tueksi. Näitä henkilöstötunnuslukuja apuna käyttäen yrityksessä opitaan tunnistamaan tunnuslukujen taustalla vaikuttavat syyt ja syy-seuraussuhteet. Niitä peilaten voidaan yrityksen toimintoja kehittää niin, että tuottavuus paranee. (Manka & Hakala 2011, 9.)

Yleisesti käytettyjä henkilöstötunnuslukuja ovat muun muassa henkilöstörakenne, työajan käyttöä kuvaavat tunnusluvut, sairauspoissaolojen seurantaluvut, kyvykkyyden ja kehittymisen kustannukset sekä henkilöstön vaihtuvuus ja poissaolotilastot. Näitä ei tietenkään voida arvioida suoraan rahana, mutta tällaisten tekijöiden mittaaminen jossakin muodossa antaa kuitenkin hyvää informaatiota yrityksen henkilöstön hyvinvoinnista, kyvykkyydestä ja tuottavuudesta. Esimerkiksi sairauspoissaoloista aiheutuvia kustannuksia voidaan mitata rahallisesti, ja henkilöstöstrategiassa voidaan tavoitteeksi asettaa sairauspoissaolojen väheneminen. Kun sairauspoissaoloseurantaa on toteutettu ja niiden vähenemiseen on pyritty vaikuttamaan – esimerkiksi investoimalla henkilöstön työkyvyn ylläpitämiseen – voidaan laskea se tulos, mitä investointi on yritykselle tuottanut. Tällöin pelkkä sairauspoissaolotilastointi ei tietenkään riitä, vaan avuksi pitää ottaa sellaisia tunnuslukuja, joihin sairauspoissaolot ja niistä aiheutuvat kustannukset vaikuttavat. Näitä tilastoja ja tunnuslukuja vertaillaan keskenään ja analysoidaan eri tekijöiden vaikutuksia syy-seuraussuhteisiin. (Nieminen & Virtanen 1993, 7; Manka & Hakala 2011, 9.)

Mitattavia ja seurattavia henkilöstötunnuslukuja ovat muun muassa:

- henkilöstön määrä ja rakenne
- vakituiset/määräaikaaiset työntekijät
- kokoaikaaiset/osa-aikaaiset työntekijät
- koulutus ja ikärakenne
- työsuhteen kesto
- henkilöstön vaihtuvuus
- työaika ja ylityöiden seuranta
- virheiden korjaamiseen käytetty aika
- palkkakustannukset
- koulutuskustannukset

- vapaaehtoiset henkilöstökulut
- työkykyindeksi
- sairauspoissaolotilastointi
- työriitoihin käytetty aika
- tapaturmataajuus
- eläköitymisen kustannukset
- asiakaspalaute
- työhyvinvoinnin indeksit
- rekrytointikustannukset
- perehdytykseen käytetty aika – sen teho yms.

Henkilöstötunnusluvut auttavat yritystä muuntamaan yrityksen aineetonta pääomaa näkyväksi. Tästä esimerkkinä voidaan käyttää aiemminkin mainitsemaani sairauspoissaolojen vaikutusta tuottavuuteen. Tällaisella, esimerkiksi rahalla mitattavaan muotoon muuntamisella, parannetaan asioiden vertailukelpoisuutta. Tietoja voidaan hyödyntää hinnoittelussa, budjetoinnissa ja jopa yritysarvon määrittelyssä. Sisäisen vertailun lisäksi yritys voi käyttää näitä tunnuslukuja silloin, kun vertaa oman yrityksen tilaa ja menestymistä muihin saman alan yrityksiin. (Manka & Hakala 2011, 12, 15.)

Henkilöstötunnuslukujen käyttö Case Yritys Oy:ssä

Tällä hetkellä Case Yritys Oy:ssä ei varsinaisesti käytetä minkäänlaisia henkilöstötunnuslukuja. Case Yritys Oy:ssä ei esimerkiksi ole mitään täsmällistä sairauspoissaoloseurantaa, eikä henkilöstörakennetta ole koskaan tarkemmin analysoitu. Henkilöstövaihtuvuus on koko yrityksen olemassaolon ajalla ollut vähäistä, mutta juurikin lähihistoriassa asia on tullut johdolle tutuksi, kun kaksi kolmasosaa yrityksen henkilöstöstä on viettänyt perhevapaita, ja heitä on ollut sijaistamassa kolme yrityksen ulkopuolista työntekijää. Näistä sijaisten käytöistä ei ole pidetty minkäänlaista virallista eikä täsmällistä seurantaa, kaikki asiat ovat vain Case Yritys Oy:n osakkaiden tiedossa. Tarkempia päivämääriä ja lukuja saa tietysti kerättyä palkanlaskentaohjelmasta, mutta se todellakin vaatii, että tiedot kerätään yhteen manuaalisesti vuosi vuodelta.

Case Yritys Oy:ssä on selvästikin tällä hetkellä ongelmana se, että henkilöstötunnuslukujen selvittäminen on työlästä, sillä yrityksessä ei ole käytössä mitään varsinaista työajan tai henkilöstörakenteen seurantatyökalua. Tässä olisi Case Yritys Oy:lle selvä kehittämistyön paikka. Työn seuraavassa osiossa on laadittu yksityiskohtaisempia suunnitelmia Case Yritys Oy:lle tarpeellisista tietojen seurantatyökaluista.

5.2 Henkilöstötunnuslukulaskennassa käytettävien tietojen kerääminen

Tietoja, joita yritys tarvitsee selvittääkseen edellisessä osiossa mainittuja tunnuslukuja, saadaan yrityksessä joko muutoinkin kerättävästä tiedosta ja tietojärjestelmistä tai niiden selvittämistä varten sovitaan erillinen toimintatapa. Tällaisia tiedonkeruujärjestelmiä ovat esimerkiksi työaikakirjanpito, kustannuspaikkalaskennallinen kirjanpito, henkilöstörekisteri, palkkaohjelma ja henkilöstötilinpäätös. Osa tiedonkeruusta on määritelty erilaisissa työntekeistä ja tiedon keruuta säätelevissä laeissa (esim. työaikalaki, työturvallisuuslaki, henkilötietolaki) ja osa on täysin yrityksen itsensä määriteltävissä. (Manka & Hakala 2011, 9.)

Käytettävissä olevia tunnuslukuja on olemassa paljon. Yrityksen kannalta on tärkeää, että omaan käyttöön valitaan vain sellaisia tunnuslukuja, joilla on oikeasti merkitystä yrityksen toiminnan seurantaan ja kehittämiseen. Aina yritys ei kuitenkaan voi täysin itse päättää, mitä tunnuslukuja käytetään, sillä jotkut yhteistyötahot, esimerkiksi rahoittajat ja sijoittajat, voivat määrätä käytettäväksi omiin intresseihin vastaavia tunnuslukuja. Mutta valittiin käyttöön mitä tunnuslukuja tahansa, tärkeintä on, että laskennassa käytettyjen tietojen kerääminen on vaivatonta. Yrityksen täytyy siis laatia toimiva prosessi, joka kerää tarpeellisia tietoja vaivattomasti ja täsmällisesti. (Manka & Hakala 2011, 15–16.)

5.2.1 Henkilöstörakenne

Yksi yleisimpiä tunnuslukulaskennassa käytettyjä henkilöstöllisiä tekijöitä on henkilöstön määrä ja rakenne. Näitä seuraamalla voidaan päätellä se, onko henkilöstön määrä, kyvykyys ja tehokkuus sitä, mitä yritys juuri tarvitsee: vastaako työntekijöi-

den määrä tuotteiden ja palveluiden tuottamiseen tarvittavaa henkilöstökapasiteettia; tuottaako työntekijöiden ikäjakauma yritykselle lisäarvoa tietotaidon puitteissa ja vastaako työntekijöiden ammatillinen osaaminen yrityksen asiantuntijuustarvetta. (Manka & Hakala 2011, 16.)

Henkilöstön määrää voidaan seurata palkanlaskentajärjestelmässä tai vapaamuotoisessa henkilöstörekisterissä. Sieltä käy ilmi se, missä määrin henkilöstö koostuu vakituisista ja määräaikaisista työsuhteista; kokoaikaisista ja osa-aikaisista työntekijöistä; eläkeläisistä, harjoittelijoista, kesätyöntekijöistä, muista määräaikaisista jne. Mikä osa henkilöstöstä on lomautettuna, perhevapailla tai muilla vapailla. Tärkeä seurannan kohde on myös ei-palkatun henkilöstön määrä, eli se osa työntekijöistä, joka ostetaan joko alihankintatyönä tai vuokrahenkilöstönä. (Manka & Hakala 2011, 16–17.)

5.2.2 Työaika

Henkilöstön määrääkin täsmällisempää tietoa antaa työajan seuranta. Se nimittäin auttaa määrittelemään tarvittavan henkilöstökapasiteetin. Seuraamalla työntekijöiden käyttämää työaika, saa yrityksen johto arvokasta tietoa siitä, missä määrin henkilöstöä tulee olla. Tarvitaanko yritykseen lisää työvoimaa, vai onko sitä jopa liikaa. Työajanseurannalla saadaan selville myös ne kaudet vuodesta, milloin henkilöstö toimii yli- tai alikapasiteetilla. (Manka & Hakala 2011, 25.)

Työaika seuraamalla saadaan selville myös se, miten kauan minkäkin työn tekemiseen kuluu aikaa. Tästä tiedosta on hyötyä varsinkin hinnoittelussa, mutta myös siinä, että työtehtävät jakaantuvat tasaisesti ja täsmällisesti työntekijöiden välillä. Joskus työajan seuranta saattaa synnyttää työntekijöissä negatiivisia tunteita, sillä se saattaa tuntua heistä siltä, että yrityksen johto haluaa vain arvioida heidän kyvykkyyttään ja tehokkuuttaan. Mutta parhaimmillaan työajan seurannasta on sellaisia seurauksia, että henkilöstö kokee töiden jakaantumisen henkilöstön välillä oikeudenmukaiseksi ja tasapuolisesti kuormittavaksi. Tästä seuraa se, että henkilökunta voi hyvin ja toimii tuottavasti sekä luo toiminnallaan yritykselle menestystä ja jatkuvuutta. (Manka & Hakala 2011, 25.)

5.2.3 Henkilötyövuosi (FTE eli Full Time Equivalent)

Monien sekä taloudellisten, että henkilöstöllisten tunnuslukujen yhtenä määreenä käytetään henkilötyövuotta. Pelkistetyksi ajateltuna termi henkilötyövuosi kuvaa yrityksen henkilöstömäärää. Erityyppisten työntekijöiden ja eri alojen ammattiryhmien työntekijöiden viikkotyötuntimäärät vaihtelevat, joten kun kaikkien ammattiryhmien tehdyt työt muutetaan henkilötyövuodeksi, on eri ryhmien vertailu helpompaa. Karkeasti määriteltynä yksi henkilötyövuosi on se työpanoksen määrä, minkä yksi koko-aikainen työntekijä tekee vuodessa, ollessaan koko vuoden työsuhteessa. Laskennallinen eli teoreettinen henkilötyövuosi on siis Työntekijän palkallisten työssäolopäivien lukumäärä kalenteripäivinä / 365. (Manka & Hakala 2011, 28.)

Henkilötyövuotta voidaan mitata myös työtunneissa. Tällöin yksi henkilötyövuosi on yhden kokoaikaisen työntekijän tekemä vuosituntimäärä, eli $12 * \text{kuukausityötunnit}$. Vuosiloma lasketaan henkilötyövuoteen mukaan. Näin ollen, mikäli säännöllinen kuukausituntimäärä on 160, niin laskennallinen eli teoreettinen henkilötyövuosi on $160 * 12 = 1920$ tuntia. (Kirjastot.fi:n [www-sivu](http://www.sivu) 2012)

Tilastokeskus määrittelee henkilötyövuoden seuraavasti: “Henkilötyövuosi kuvaa kokoaikaiseksi muutetun henkilön työpanosta. Yrityksen (yhteisön) kaikki palkatut tunnit (säännöllinen työaika+ylityötunnit) jaetaan yrityksen (yhteisön) kokoaikaisten palkansaajien keskimääräisillä palkatuilla tunneilla vuodessa.” (Tilastokeskuksen [www-sivut](http://www.sivu) 2012)

$$\text{FTE} = \frac{\text{Yrityksen kaikki vuoden palkatut tunnit}}{\text{Yrityksen kokoaikaisten palkansaajien keskimääräiset palkatut tunnit vuodessa}}$$

Edellä esitettyjen määritelmien mukaan yrityksen on siis pidettävä täsmällistä työntekijöiden työpäivä- ja työtuntikirjanpitoa, jotta saadaan laskettua täsmällinen henkilötyövuosi. Henkilötyövuotta laskiessa otetaan siis huomioon osa-aikaiset työntekijät, ja muunnetaan se vastaamaan kokoaikaista työntekoa. Manka ja Hakala (2011,

28–29) opastavat, että osa-aikaisen työntekijän henkilötövuosi on 0,5 ja se muutetaan vastaamaan kokoaikaista työntekijän henkilötövuotta seuraavalla kaavalla:

$(\text{Työsuhteessaolopäivien lukumäärä kalenteripäivinä}/365) * (\text{osa-aikaprosentti}/100) = X \text{ henkilötövuotta.}$

Esimerkiksi työntekijä tekee 70% työaikaan koko vuoden 2011 = $(365/365) * (70/100) = 0,70$ henkilötövuotta.

Manka & Hakala (2011, 28-29) opastavat myös, miten osan aikaa vuodesta kokoaikaisesti työskentelevän työntekijän työpanos muutetaan henkilötövuosiksi:

$\text{Työssäolopäivien lukumäärä}/365 = X \text{ henkilötövuotta.}$

Esimerkiksi työntekijä on ollut kokopäiväisessä työsuhteessa 1.9.2011-31.12.2011 = 122pv / 365pv = 0,33 henkilötövuotta.

Lauantait ja sunnuntait lasketaan henkilötövuoteen mukaan, sillä nekin ovat päiviä, jolloin työntekijä on työsuhteessa. Henkilötövuoden laskennassa otetaan huomioon palkalliset päivät. Kun työntekijän poissaolo ylittää 30 päivää, poistuu hän FTE-laskennasta. (Wikipedian www-sivut 2012)

5.2.4 Henkilöstökulut

Yrityksen erilaisia taloudellisia ja henkilöstöllisiä tunnuslukuja laskettaessa käytetään usein hyväksi tietoa siitä, miten paljon yrityksellä on henkilöstökuluja. Näitä ovat pääsääntöisesti palkat ja henkilösivukulut, mutta myös laajemmassa mittakaavassa tarkasteltuna osittain vapaaehtoiset henkilösivukulut, kuten esimerkiksi koulutus-, työterveys-, virkistys- ja vapaaehtoiset eläkevakuutuskulut. Huomioon voidaan ottaa myös niin sanottuja laskennallisia henkilöstökuluja, kuten esimerkiksi: tapaturmista, sairauspoissaoloista ja reklamaatioista sekä virheiden korjaamisesta aiheutuvia kuluja. (Manka & Hakala 2011, 18.)

Henkilöstökuluja ei kuitenkaan saisi ajatella pelkästään kuluerinä, vaan ne tulisi nähdä myös tärkeinä investointeina. Vuosi- tai kertainvestointina henkilöstöön panostettu pääoma näkyy tietenkin suurena kulueränä, mutta pitkällä aikavälillä sijoitus näyttää myös tulosta. Eikä henkilöstökuluja saisi katsoa vain numeraalisena informaationa, vaan niiden taustalle pitäisi myös pystyä katsomaan. On kyettävä näkemään

muun muassa se, että henkilöstölle maksettujen kokonaispalkkojen summa ei ole suoraan sidonnainen siihen, kuinka monta tuntia sillä rahalla on saanut henkilöstöltä työpanosta. Ja huomioitava on myös se, että pelkästään henkilöstöön kohdistuvat palkka- ja sivukulut eivät ole ainoita henkilöstökuluja. On siis seurattava sekä henkilöstöstä aiheutuvia kuluja että niitä toimenpiteitä, joita henkilöstöön panostetaan ja sitä miten paljon henkilöstö sitoutuu yritykseen. Tämä on tärkeää, sillä osa henkilöstötuottavuuden laskentaa on sitä, että arvioidaan miten kaikki suoraan henkilöstöön kohdistuvat kustannukset vaikuttavat liiketoimintakapasiteettiin ja sitä myöden liikevaihdon muodostumiseen. Henkilöstötuottavuuden laskennan tuloksena saadaan myös tietoa siitä, miten henkilöstön työpanoksen menettäminen vaikuttaa liiketoimintakapasiteettiin ja liikevaihdon tekemiseen. (Kesti 2010, 167; Manka & Hakala 2011, 18.)

Henkilöstötuottavuuslaskennassa käytettävien tietojen kerääminen Case Yritys Oy:ssä

Pääsääntöisesti voidaan ajatella, että ainoat Case Yritys Oy:n henkilöstöön kohdistuvat seurannat ovat palkkakirjanpidossa ja palkanlaskentaohjelmassa. Tietoja ei ole vedetty yhteen henkilöstörekisteriin tai – seurantatyökaluun, mutta kaikki tiedot ovat kyllä kerättävissä. Tulevaisuudessa Case Yritys Oy:ssä kannattaisi tällainen henkilöstörekisteri luoda ja se tulisi pitää ajantasaisena.

Henkilöstörekisterissä voitaisiin seurata henkilöstön koulutus- ja ikärakennetta sekä poissaoloja. Henkilöstörekisterissä voitaisiin seurata myös työntekijäkohtaisia palkkauskasioita, esimerkiksi pitää ylhäällä maksettuja peruspalkkoja, bonuksia, työnvääntävyuslisiä ja lisäpalkkoja. Tämä mahdollistaisi sen, että kaikki tiedot olisivat yhdellä silmäyksellä nähtävissä. Rekisterissä voitaisiin pitää tarkkaa koulutusseurantaa; sinne voitaisiin kirjata ylös henkilöstön koulutustiedot ja tiedot siitä, millaisiin koulutuksiin kukakin osallistuu vuosien aikana.

Henkilöstörekisteriin voisi liittää myös lomaseurannat, joita tällä hetkellä Case Yritys Oy:ssä ei myöskään virallisesti pidetä yllä. Lomaseurantaa tehdään lähinnä nimellä kunkin työntekijän lomapäivät tavalliseen seinäkalenteriin. Niistä joudutaan aina erikseen keräämään tiedot pidetyistä ja pitämättömistä lomista. Yhtenäisel-

lä seurantatyökalulla asioiden seuranta helpottuisi. Mikäli seurantaa ei yhdistetä edellä suunniteltuun henkilöstörekisteriin, niin ainakin palkanlaskija voisi pitää omalla koneellaan lomaseurantataulukkoa, johon kaikki suunnitellut ja toteutuneet lomat kirjattaisiin.

Case Yritys Oy:lle kannattaisi laatia työntekijäkohtainen työajanseuranta, jossa voisi seurata yksityiskohtaisemmin sitä, miten työntekijä aikansa työn ääressä kuluttaa: paljonko kuluu aikaa kunkin asiakkaan palvelemiseen; kuinka paljon aikaa kuluu yrityksen sisäisten töiden suorittamiseen; paljonko aikaa menee uusien asioiden opiskeluun ja paljonko työajasta kuluu virheiden oikaisemiseen. Työajanseurannassa olisi tärkeää seurata myös kunkin työntekijän kokonaistyöskentelyaikaa: mikä on vuorokautinen työaika; ylittyykö tai alittuuko alan suositus 7,5 tuntia vuorokaudessa, ja jos niin tapahtuuko se säännöllisesti joinakin tiettyinä ajanjaksoina.

Case Yritys Oy:ssä ei tällä hetkellä pystytä selvittämään täsmällistä henkilötyövuotta tunteina kuvattuna, sillä yrityksessä ei ole käytössä työajanseurantaa. Edellä on jo suositeltu Case Yritys Oy:tä laatimaan henkilöstölle työntekijäkohtaiset työajanseurannat. Niistä saatujen tietojen avulla Case Yritys Oy voi laskea täsmällisen tunteina kuvatun henkilötyövuoden, jota voitaisiin käyttää hyödyksi henkilöstötuottavuuden täsmällisemmässä laskemisessa.

Tällä hetkellä Case Yritys Oy saa henkilöstökulut selville tuloslaskelmaa tutkimalla. Tutkimaa suorittaessa käy kuitenkin ilmi, että yrityksessä on käytössä vapaaehtoisia henkilösivukuluja. Niiden täsmällisempään tarkasteluun ei ole olemassa mitään seurantatyökalua, vaan niihin liittyvät tiedot on vain Case Yritys Oy:n johdolla. Se, kohdistuuko tällaiset vapaaehtoiset henkilöstökulut koko henkilökuntaan vai vain osaan, on tärkeä tietää, sillä muuten henkilöstötuottavuuslaskennalla saadut tulokset voivat olla harhaanjohtavia. Tuloslaskelmassa voidaankin tehdä henkilöstökuluputsausta, eli poistaa laskelmista sellaiset henkilöstökuluerät, jotka eivät kohdistu koko henkilöstöön.

Henkilöstökulurakennetta voisi toisaalta seurata myös ihan työntekijäkohtaisesti, jolloin voidaan mitata sitä, mitä kukin työntekijä yksilönä kustantaa yritykselle. Tätä

tietoa voidaan käyttää hyväksi siinä kohtaan, kun selvitetään kunkin työntekijän henkilökohtaista kykyä tuottaa yritykselle liikevaihtoa ja käyttökatetta.

5.3 Henkilöstötuottavuuden uusimpia tunnuslukuja

Yritysmailmassa on havaittavissa, että yritykset saavuttavat todellisen menestyksen vasta useiden toimintavuosien jälkeen – menestys saattaa odottaa itseään jopa vuosikymmeniä. Menestyminen vaatii kuitenkin aina toiminnan kehittämistä, eikä kehittäminenäkään tapahdu hetkessä, vaan sekin vaatii useita vuosia. Usein saadaan todeta, että tehokkain menestymiseen johtava kehitystoimenpide kohdistuu henkilöstöön. Jotta henkilöstöön sijoitetun pääoman tuottoa voidaan jotenkin arvioida, tulee yrityksen kyetä muuttamaan aineeton henkilöstöpääoma mitattavaan muotoon - esimerkiksi: miten henkilöstön kyvykkyys voidaan muuttaa myyntikatteeksi? Henkilöstöpääomaa ei voida mitata millään taloudellisilla tunnusluvuilla, vaan tarvitaan laskenta-kaavoja, jotka huomioivat sen, miten henkilöstön kehittämiseen ja hyvinvointiin sijoitettu raha vaikuttaa yrityksen taloudelliseen menestymiseen. (Kesti 2010, 15.)

5.3.1 HCROI (Human Capital Return On Investment)

Suomalainen henkilöstötuottavuuden kehittämismenetelmiin ja työkalujen laatimiseen keskittyvä yritys Mcompetense Oy on reilun kymmenen vuoden ajan tutkinut sitä, miten henkilöstö vaikuttaa yrityksen menestymiseen. Yrityksen perustaja Marko Kesti näkee yhtenä yrityksen tärkeimpänä tutkimuskohteena sen, miten henkilöstövoimavarojen kehittäminen vaikuttaa liiketoiminnan tuloksellisuuteen. Yritys on kehittänyt henkilöstötuottavuutta ennustavan arviolaskennan, jota he kutsuvat HCROI-skenaariolaskennaksi. (Kesti 2010, 10–11.)

HCROI (Human Capital Return On Investment) osoittaa indeksiluvun, joka on henkilöstötuottavuuden tunnusluku. Se kertoo sen, miten henkilöstöön panostettu raha tuottaa myyntikatteita. HCROI saadaan, kun myyntikate suhteutetaan henkilöstökuluihin.

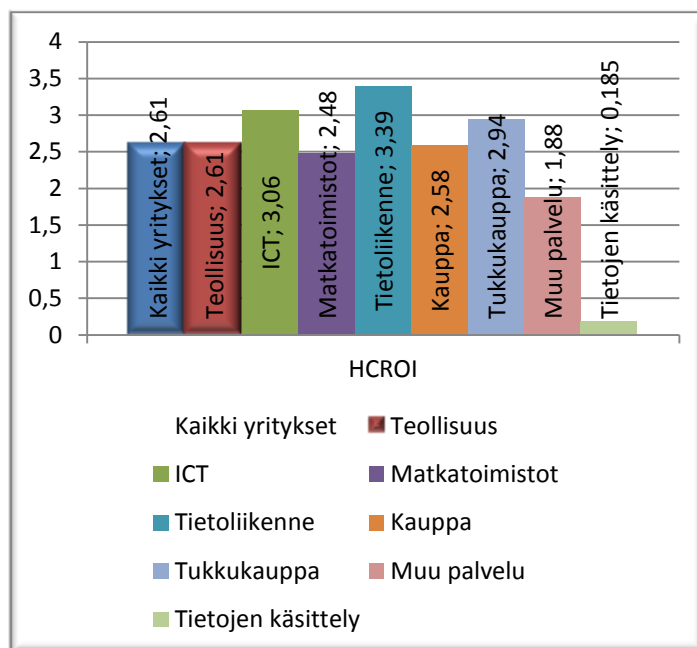
$$\text{HCROI} = (\text{LV} - (\text{Aineet ja tarvikkeet} + \text{Ostetut palvelut})) / \text{Henkilöstökulut}$$

eli lyhyemmin ilmaistuna:

$$\text{HCROI} = \frac{\text{Myyntikate}}{\text{Henkilöstökulut}}$$

Henkilöstötuottavuutta voidaan siis mitata tarkastelemalla yrityksen tuloja ja menoja, ja suhteuttamalla myyntikate henkilöstökuluihin. Mittauksen tulos (HCROI-indeksiluku) antaa kuvan siitä, miten henkilöstöön panostettu euro tuottaa yritykselle rahaa. Tämä raha jää yritykselle käytettäväksi henkilöstön palkkoihin, kiinteisiin kuluihin, korkoihin ja veroihin. Näiden kulujen jälkeen on toivottavasti vielä rahaa, jolla yritys voi lisätä omaa pääomaa, maksaa pois lainoja sekä toteuttaa investointeja tuotantopuolella. (Kesti 2007, 108.)

Toimialoittain vertailtuna HCROI vaihtelee paljon, eikä sen arvo itsessään kerro kovinkaan paljoa. Se ei myöskään kerro tuottoa rahallisesti, vaan se on indeksiluku, jota on tarkoitus seurata ja verrata vuosittain. Tunnusluvun suuruuteen vaikuttaa muun muassa se, miten paljon liikevaihdon tuottaminen vaatii työntekijöitä ja paljonko tuotannosta syntyy kuluja. Tuotannon aloilla liikevaihto suhteessa henkilöstöön on suurempi, koska kaluston pääomakulut pitää pystyä maksamaan. Palvelualoilla HCROI on vastaavasti pienempi, sillä palvelun tuottaa nimenomaan henkilökunta, eikä palvelu- ja asiantuntijayrityksillä useinkaan ole liikevaihtoon kohdistuvia muuttuvia kuluja. Palvelusektorilla henkilöstötuottavuuteen vaikuttaa eniten henkilöstön palkkataso ja henkilöstövaihtuvuus sekä henkilöstön määrän kasvu. Aloittaneen yrityksen HCROI on ymmärrettävästi pieni, sillä myyntiä ei alkuvuosina välttämättä synny paljoa, eikä varsinkaan siinä suhteessa, mitä henkilöstökuluja alkuvaiheessa muodostuu. (Kesti 2007, 109, 111; Kesti 2010, 16–17, 201.)



Kuvio 3 Muutamia keskimääräisiä HCROI-arvoja eri toimialoille (Kesti 2007, 111.)

”Suomessa keskimääräinen yli 20 hengen yrityksen HCROI on arviolta 2,56 (Ilman Nokiaa). keskimääräinen HCROI on hyödyllinen vain kansantaloudellisiin yhteenve-toihin. Jokaisen yrityksen tulisi seurata enemmän oman toimialan kehitystä” (Kesti 2007, 112).

Henkilöstötuottavuuden tunnuslukua (HCROI) tulee tarkkailla useamman vuoden ajan – vähintään kolme, mielellään viisi vuotta - ja sen muutos vuosien välillä kertoo hyvin sen, miten henkilöstötuottavuus on kehittynyt. Edelleenkin vertailu eri toimi-alojen kesken ei ole tarkoituksen mukaista, mutta oman toimialan sisällä vertailu voi jo tuottaa enemmän informaatiota. Tärkeintä on kuitenkin, että keskittyy pelkästään oman yrityksen vuosittaisten tunnuslukujen seurantaan ja analysointiin, sillä tunnus-luvulla on varsinaista merkitystä vain oman liiketoiminnan kannalta. Sisäisellä tark-kailulla voidaan hakea syitä siihen, miksi HCROI on laskenut – onko syynä henkilö-kunnan määrän kasvu, vai kenties se, että henkilöstön sisällä on ongelmia esimerkik-si sairauspoissaolojen, vaihtuvuuden ja henkilöstön kyvyttömyyden kanssa. Tärkein-tä on, että yritys seuraisi oman HCROI-luvun kehitystä suhteessa myynnin vaihtelui-hin ja henkilöstömäärän muutoksiin (HCROI(2)) sekä henkilökunnan kyvykkyyksien kehittymiseen. (Kesti 2007, 112; Kesti 2010, 16–17, 192–193.)

5.3.2 HCROI(2) - Human capital Return On Investment suhteutettuna henkilöstömäärän kasvuun

Kun yritys rekrytoi lisää henkilöstöä, laskee se HCROI-tunnuslukua. Tällöin HCROI antaa huonomman kuvan yrityksen henkilöstötuottavuudesta, kuin mitä se todellisuudessa on. Vastaavasti tilanteessa, jossa henkilöstö pienenee, saattaa HCROI hetkellisesti jopa nousta. HCROI itsessään kun ei ota huomioon henkilöstön määrällistä ja ajallista työpanosta. HCROI-tunnuslukua voidaan korjata laskemalla täsmällisempi henkilöstötuottavuuden tunnusluku HCROI(2). Tunnusluku saadaan selville siten, että laskennassa otetaan huomioon se, miten yrityksen henkilöstömäärä on seurantavuoden aikana muuttunut. Laskennassa otetaan silloin käyttöön henkilötövuosien (FTE eli Full Time Equivalent) määrän muutos kunakin seurantavuonna. FTE-laskennassa otetaan huomioon se, kuinka monta uutta työntekijää yritykseen on vuoden aikana palkattu ja kuinka monta talosta on lähtenyt sekä kuinka kokoaikaisesti työtä tehdään. (Kesti 2010, 177 ; 201; Manka & Hakala 2011, 28.)

HCROI(2) tunnusluku antaa yritykselle hieman osviittaa siitä, mikä HCROI olisi, mikäli henkilöstömäärä olisi pysynyt koko seurantavuoden samana, ja henkilöstömäärä olisi vakio myös koko pitkän aikavälin seurantakauden ajan. (Kesti 2010, 201.)

$$\text{HCROI}(2) = \text{HCROI} * (\text{Henkilöstömäärän kasvu}(\%) + 1)$$

Henkilöstön määrässä tapahtuvien muutosten seurauksena HCROI-luku tosiaankin muuttuu. Muutoksia luvussa tapahtuu myös silloin, kun yritys investoi samansuuruisena pysyvään henkilökuntaan. Investointi on usein kertaluontoisena suurikin panostus, mutta sen hyödyt alkavat näkyä parempana HCROI-lukuna viiveellä. Kun yritys on seurannut HCROI- ja HCROI(2)-lukuja pidemmän aikavälin ajan, erottuu luvuista ne vuodet, jolloin henkilöstöön on investoitu enemmän. Kun HCROI palautuu vähintään entiselle tasolleen, on investointi ollut talouden näkökulmasta kannattava. (Kesti 2010, 201.)

5.3.3 OSVA

Yrityksillä saattaa olla hetkittäin tilanne, että oman henkilöstön resurssit ja kapasiteetit eivät riitä kaikkien asiakkaiden tarpeiden tyydyttämiseen. Tällöin johdon tulee miettiä, kannattaako henkilöstön määrää lisätä, vai olisiko järkevintä paikata tilapäinen henkilöstöresurssivaje ostamalla työn suoritus joltain toiselta yritykseltä. Mikäli yritys käyttää tuotteiden valmistamiseen ja palveluiden tuottamiseen yrityksen ulkopuolisia tekijöitä, on kyseessä ostopalvelun käyttäminen. Tällainenkin kustannuserä tulee ottaa huomioon, kun lasketaan yrityksen henkilöstötuottavuutta.

Jotta yritys saa selville, miten ostopalveluihin panostettu euro tuottaa, käytetään OSVA (OutSourcing Value Added) –tunnuslukua. OSVA-luvun laskemisen periaate on sama kuin HCROI:n laskennassa. OSVA saadaan seuraavalla kaavalla:

$$\text{OSVA} = (\text{LV} - (\text{Aineet ja tarvikkeet} + \text{Henkilöstökulut})) / \text{Ostetut palvelut}.$$

Kun yritys seuraa OSVA-lukua, tulisi se tehdä yhdessä HCROI-luvun seurannan kanssa. Yhteisseurannalla voidaan nimittäin peilata sitä, miten ostopalveluiden käyttäminen vaikuttaa siihen, millainen puhdas henkilöstötuottavuuden luku –eli HCROI– on. Voi olla, että henkilöstötuottavuus paranee ostettujen palveluiden kustannuksella. (Kesti 2010, 201–202.)

Uusimpien henkilöstötuottavuuslaskelmien käyttö Case Yritys Oy:ssä

Case Yritys Oy:ssä ei ole seurattu henkilöstötuottavuutta mitenkään, mutta aina on tiedostettu se, että henkilöstö on se työkalu, jolla yhtiön liikevaihto tehdään. On tiedostettu myös se, että taloudelliseen kannattavuuteen ei juurikaan voida vaikuttaa materiaalihankintojen avulla, vaan taloudellisen menestymisen avaintekijä on henkilöstö. Vaikka asiakasmäärä, asiakkuussuhde ja yrityksen ulkoapäin asetetut työn loppuunsaattamisen aikarajat ovat ne tekijät, jotka vaikuttavat liikevaihdon määrään, on henkilöstö kuitenkin se, jonka toiminnalla liikevoitto syntyy.

Henkilöstön kykyä tuottaa Case Yritys Oy:lle liikevaihtoa, on seurattu vain laskutusta seuraamalla. Yrityksessä on useamman vuoden ajan seurattu sitä, kuinka paljon

kukin työntekijä laskuttaa. Tämä seuranta on koettu tyydyttäväksi, mutta nyt on herännyt tarve saada tietää hieman laajemmassa mittakaavassa, että millainen henkilöstön taloudellinen tuottavuus on.

Viime vuosien aikana tapahtuneiden henkilöstömuutosten myötä Case Yritys Oy:n johto on alkanut pohtia sitä, miten liikevoittoa voitaisiin kasvattaa, vaikka asiakasmäärä ei kasvaisikaan. Yksi selkeä toimenpide on tietysti palveluiden myymisen lisääminen. Mutta miten taloudellista menestymistä voitaisiin parantaa, mikäli asiakkaat eivät laajempaa palvelukonseptia suostu ostamaan?

On ollut selvää, että karsimalla kiinteiden kulujen osuutta ei suurta liikevoiton kasvua saavuteta, sillä niistä syntyvät kustannukset eivät ole merkittävässä taloudellisessa roolissa. Liikevaihto syntyy täysin henkilöstöresurssien ja –kapasiteetin voimin. Mutta Case Yritys Oy:n kohdalla merkittävintä ei ole se, kuinka paljon palkkaa henkilöstölle maksetaan ja minkä suuruiset henkilösivukulut palkkauksesta syntyy, vaan se, miten henkilöstö työstänsä suoriutuu: kuinka paljon yksi työntekijä kykenee tekemään peruspalveluita; kuinka paljon yksi työntekijä kykenee tekemään laajennetun palvelukonseptin osia; kuinka paljon työyhteisö joutuu paikkaamaan poissaolevan työntekijän aiheuttamaa henkilöstövajetta; kuinka työntekijä kestää ulkoapäin asetettut aikarajat; mikä merkitys työn tehokkaassa suorittamisessa on ammattitaitoisella, osaavalla työntekijällä; paljonko kapasiteetista menee hukkaan uusien asioiden opiskeluun työn ohessa; minkälainen liiketoimintavaikutus on sillä, että kiireen, stressin, motivaationpuutteen ja väsymyksen alaisena tehdään työ huolimattomasti ja virheitä korjataan myöhemmin.

Taloudellisen tuottavuuden lisäksi Case Yritys Oy:n johtoa kiinnostaisi tietää, millainen on työntekijöiden varsinainen työstä suoriutumisen tehokkuus. Eli työskenteleekö henkilöstö omien henkilökohtaisten kykyjensä äärirajoilla, vai onko heidän vastuullaan olevat työtehtävät alimitoitettu omiin kykyihinsä nähden. Tässä työssä ei kuitenkaan paneuduta tämän asian selvittämiseen, mutta se olisi Case Yritys Oy:lle yksi hyvä aihe, jota voisi lähteä selvittämään.

Tässä osassa työtä esitän Case Yritys Oy:n johdolle laskelmia siitä, mikä henkilöstötuottavuus on erilaisin mittarein yrityksessä ollut viimeisten vuosien aikana. Henki-

löstötuottavuuden mittareista valitsen käyttöön sellaiset, joiden laskeminen onnistuu, vaikka yrityksessä ei ole minkäänlaisia täsmällisiä seurantatyökaluja käytössä.

Henkilöstötuottavuuslaskelmien käyttö Case Yritys Oy:ssä ja vinkkejä tulosten analysointiin

Edellä esitettyjen asioiden ja Case Yritys Oy:stä kerättyjen toimintatapatietojen valossa voidaan suoraan todeta, että OSVA-tunnusluku ei ole käyttökelpoinen Case Yritys Oy:ssä, sillä palvelut tuotetaan täysin oman henkilökunnan voimin, eikä ostopalveluita ole käytetty koskaan. Mutta mikäli joskus tulee eteen tilanne, että henkilöstökapasiteetti on hetkellisesti liian pieni, voidaan palvelut joutua ostamaan yrityksen ulkopuolelta. Tällöin on hyvä tietää, että ostopalveluiden ostamisen vaikutusta henkilöstön tuottavuuteen voidaan mitata.

HCROI(2)-luvun käytöllä olisi mielenkiintoista selvittää, miten viime vuosien aikana tapahtunut henkilöstön vaihtuvuus on Case Yritys Oy:ssä vaikuttanut. Tällaista laskentaa ei kuitenkaan suoraan voi lähteä suorittamaan, sillä Case Yritys Oy:ssä ei ole mitenkään mitattu HCROI(2)-luvun kaavassa vaadittavaa henkilöstövaihtuvuutta. Henkilöstövaihtuvuutta ei lähdetä tämän työn puitteissa selvittämään. Mikäli Case Yritys Oy haluaa asiaan itse tarkemmin paneutua, voi Case Yritys Oy:n johto tämän työn innoittamana lähteä toteuttamaan kyseistä hanketta.

HCROI-luku on oiva indeksi ilmaisemaan Case Yritys Oy:n henkilöstön tehokkuutta, sillä se kertoo sen, miten henkilöstöön panostettu raha tuottaa myyntikatetta. Ongelmalliseksi Case Yritys Oy:n kohdalla tässä laskennassa nousee heti alkuunsa se, että Case Yritys Oy:n liikevaihto on euromääräisesti sama kuin myyntikate. Case Yritys Oy on palvelualan yritys, jonka liikevaihdon syntymiseen ei kohdistu muuttuvia kuluja. Näin ollen Case Yritys Oy:n kohdalla on tärkeää ymmärtää se, että tässä laskennassa tarkkaillaan suoraan sitä, miten henkilöstö tuottaa Liikevaihdon.

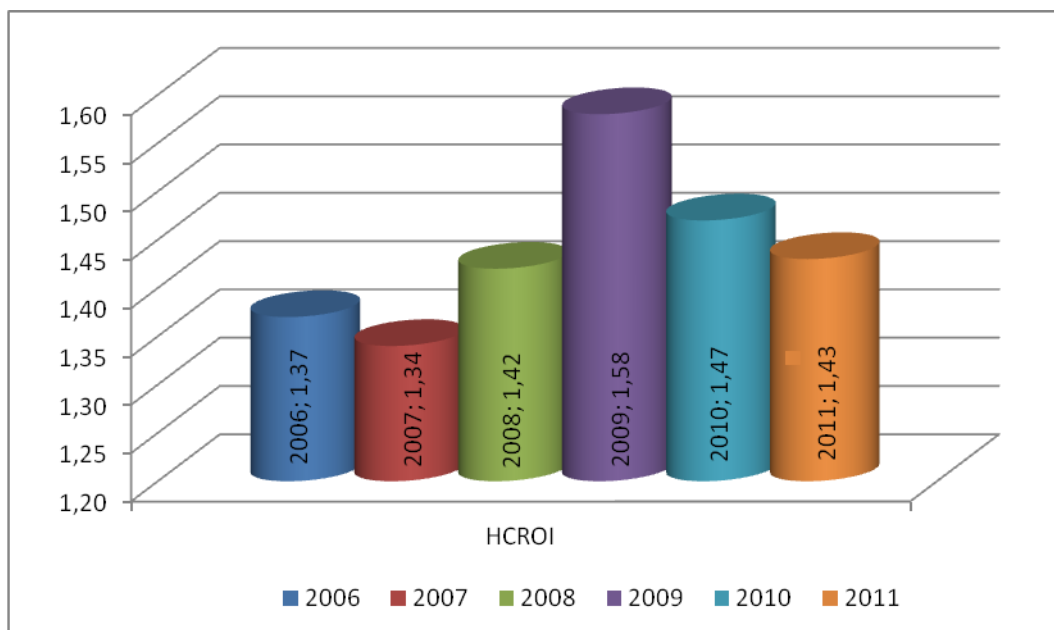
HCROI-luvun laskentakaavassa esiintyvä Myyntikate saattaa siis aluksi johtaa laskijansa harhaan, sillä Case Yritys Oy:n Myyntikatteen laskemisessa ei ole numeraalista eroa Liikevaihtoon – josta Myyntikate siis selvitetään. Mutta kun ymmärretään se

tilanne, että Case Yritys Oy:n kohdalla Liikevaihto on täsmälleen sama kuin Myyntikate, niin asia on helpommin käsitettävissä.

HCROI-luvun laskentaohjeissa kerrotaan, että mittauksen tulos antaa kuvan siitä, miten henkilöstöön panostettu euro tuottaa yritykselle rahaa. Tämä ei ole kuitenkaan suoraan nähtävissä laskelman numeraalisesta tuloksesta, sillä tulos on vain indeksiluku, joka ei yksinään kerro mitään. On siis tärkeää, että Case Yritys Oy:ssä lasketaan tämä kyseinen indeksiluku useammalta vuodelta. Näitä laskelmilla saatuja indeksilukuja on tarkoitus vertailla keskenään, jotta voidaan nähdä, miten luku on muuttunut vuosien välillä. Vaihtuvuushavainnoinnin jälkeen suoritetaan indeksin analysointi, joka on se tärkein vaihe tunnusluvun käytössä.

On siis pohdittava, mistä vaihtelu johtuu ja onko muutos ollut positiivista vai negatiivista. Mitkä asiat ovat vaikuttaneet siihen, että vaihtelua tapahtuu? Onko syynä henkilökunnan määrän kasvu, vai kenties se, että henkilöstön sisällä on ongelmia esimerkiksi sairauspoissaolojen, vaihtuvuuden ja henkilöstön kyvyttömyyden kanssa? Tällainen analysointi vaatii muidenkin henkilöstötuottavuuden tunnuslukujen tarkkailua.

Tässä työssä ei voida julkaista Case Yritys Oy:stä euromääräisiä lukuja. Seuraavan pylväsdiagrammin (Kuvio 4) avulla kuitenkin havainnollistetaan, mikä Case Yritys Oy:n pelkkä HCROI-luku on. Tässä opinnäytetyössä ei lähdetä täsmällisemmin suhteuttamaan Case Yritys Oy:n HCROI-lukua muihin henkilöstön- ja tuottavuuden tunnuslukuihin, sillä Case Yritys Oy:ssä ei ole ollut käytössä seurantatyökaluja, joista saatuja tuloksia voisi suhteuttaa tämän HCROI-luvun kanssa.



Kuvio 4 Case Yritys Oy:n HCROI tarkasteluvuosina

Jotta HCROI-luvusta olisi täsmällisempää hyötyä, tulisi Case Yritys Oy:n alkaa seuraamaan muun muassa henkilöstön poissaoloja, vaihtuvuutta, kyvykkyyttä ja hyvinvointia, sekä näiden tekijöiden vaikutusta muun muassa siihen, missä määrin henkilökunnan toiminnassa ilmenee virheitä, ja mikä on tällaisten virheiden liiketoimintavaikutus tuottavuuteen. Näiden asioiden huomioimista käytännössä käsitellään tarkemmin luvussa 6.

Kun tunnuslukutuloksien ja HCROI-luvun yhteisvaikutuksia analysoidaan, voidaan tuloksista ehkä saada vastauksia esimerkiksi siihen, pieneneekö HCROI-luku, kun yrityksessä on paljon poissaoloja. Ilman tarkempia laskelmia ja analyyssejä voisi olettaa, että Case Yritys Oy:ssä näin ei välttämättä olisi, sillä Case Yritys Oy:ssähän suoriudutaan toimeksiannoista niille määrättyjen aikarajojen puitteissa, oli työtä tekemässä koko henkilöstö tai vain osa. Tässä työssä ei analysoida sitä, mikä on poissaoloista aiheutuvien pitkänajan vaikutusten merkitys henkilöstön kokonaistuottavuudelle. Case Yritys Oy:n johdon on kuitenkin hyvä tiedostaa, että vaikutusta voidaan mitata ja tuloksista voi ilmetä hyvinkin selvästi se, että henkilöstön tuottavuus laskee myös siinä tapauksessa, kun poissaolojen sijaistaminen hoidetaan oman henkilökunnan voimin.

Myös Case Yritys Oy:n henkilöstön ammatillinen pätevyys olisi mielenkiintoista suhteuttaa tähän HCROI-lukuun. Se tosin vaatisi sitä, että henkilöstössä tapahtuisi koulutuksellisia muutoksia, jotta tuloksia voisi katsoa muutosvaikutusten valossa. Tällä hetkellä Case Yritys Oy:n kaikki työntekijät ovat suorittaneet toimialan ammattikorkeakoulututkinnon tai sitä vastaavat opinnot, joten tulevaisuudessa ammatillista pätevyyttä voisi parantaa suorittamalla ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon tai yliopistotason tutkinnon. Mutta mikäli henkilöstöllä ei ole mahdollisuutta tai motivaatiota lähteä suorittamaan pätevytymisopintoja varsinaisiin oppilaitoksiin, niin yhtenä vartenotettavana vaihtoehtona olisivat alan täydentävät, työn ohessa suoritettavat asiantuntijuusopinnot.

Mikäli henkilöstön kyvykkyyteen tulee muutos, ei HCROI-luvun analysointi olisi kuitenkaan yksiselitteinen. Indeksia pitäisi analysoida asiakasmäärän valossa, sillä erittäin pätevään henkilöstö ei voi tuottaa suurempaa liikevaihtoa, mikäli asiakas-kunta ei kasva tai mikäli henkilöstö ei ole kykenevä markkinoimaan liitännäispalveluita, joiden myynnillä on vaikutus liikevaihdon syntyyn. Se, miten koulutustason paraneminen voisi vaikuttaa suoraan liikevaihdon syntyyn, olisi perusteltu hinnankorotus ammattitaidon lisääntyessä.

HCROI-lukua voi analysoida useamman eri henkilöstötunnusluvun valossa. Lähes jokaista liiketoimintavaikutuksellista asiaa voidaan peilata tähän HCROI-lukuun. Peilaaminen edellyttää vain kykyä nähdä asioita laajemmissa mittakaavoissa ja kykyä ymmärtää syy-seuraussuhteita. Kaikki liiketoiminnalliset tekijät täytyy vain arvioida sen mukaan, miten HCROI-luku on muuttunut ja miten mikäkin tekijä käytännössä vaikuttaa henkilöstön kykyyn toimia ja tuottaa liikevaihtoa.

6 HENKILÖSTÖTUOTTAVUUDEN LIIKETOIMINTAVAIKUTUSTEN LASKEMINEN

Jotta yrityksen johto innostuisi ottamaan liiketoimintastrategiaan mukaan henkilöstötuottavuuden laskemisen, täytyy heille olla esittää lukuja siitä, miten henkilöstön ja liiketoiminnan syy-seuraussuhteet vaikuttavat tuottavuuteen ja kannattavuuteen. Lii-

ketoimintavaikutuksen laskennan luotettavuuteen vaikuttaa sekä tarvittavien tietojen kerääminen että laskennan tulosten analysointi liiketoimintalähtöisesti. Laskennasta saatua informaatiota käytetään hyväksi, kun suunnitellaan yrityksen henkilöstöön kohdistettavia kehittämistoimenpiteitä. Johtoporras täytyy saada ymmärtämään, millaisista summista voikaan olla kyse sekä kustannus- että kapasiteettimielessä. Johtolle on siis esitettävä, millainen vaikutus henkilöstökustannuksilla on liiketoimintaan. Tällainen liiketoimintavaikutusten seuranta on monissa yrityksissä hyvin pienimuotoista – jos on käytössä lainkaan. Mutta kun liiketoimintavaikutusten laskeminen on otettu käyttöön, voidaan alkaa tarkkailemaan sitä, miten henkilöstötuottavuuden mittareihin ja tuloksiin pystytään vaikuttamaan. Tässä osassa henkilöstötuottavuuden laskentaa mitataan sitä, miten työelämän laatu vaikuttaa liikevaihtoon ja tulokseen. (Kesti 2010, 167–168.)

6.1 Työkyvyn ja poissaolojen liiketoimintavaikutusten huomioiminen

Liiketoimintavaikutusten laskennassa yhtenä tärkeimpänä tekijänä on henkilöstön hyvinvointi. Mikäli henkilöstö voi hyvin, on motivaatio työskentelyyn korkea, ja motivoitunut työntekijä pyrkii saavuttamaan asetetut tavoitteet tehokkaasti. Työmotivaatioon vaikuttaa se, miten mielekkääksi työntekijä kokee työn sekä se, millaisessa kunnossa työn tekemiseen liittyvät asiat työpaikalla ovat. Myös työyhteisöön sitoutuminen vaikuttaa motivaation tasoon; millaiset välit työkavereilla on keskenään, ja miten työkaveria tuetaan omassa työn suorittamisessa: tehdäänkö poissaolevan työkaverin työt hänen puolestaan; saavutaanko itse töihin, vaikka olisi oikeutettu sairauslomaan? (Kesti 2010, 171; Liukkonen 2008, 202–203.)

Sillä, miten johto suhtautuu työntekijöihin ja millainen on yrityksen taloudellinen tilanne, on myös suuri vaikutus motivaation muodostumisessa. Työskentelymotivaatio voi olla korkea sellaisessakin tilanteessa, että yrityksen talous on heikossa kunnossa. Tällöin johto saattaa kohdistaa ensimmäisenä kulujenkarsintatoimenpiteitä henkilöstöön, ja henkilöstö voi kokea, että työtä on tehtävä oman kapasiteetin ylärajoilla, jotta työpaikka säilyisi. Mutta tällaisilla tekijöillä on myös motivaatiota laskeva vaikutus. Mikäli työntekijä kokee, että työyhteisössä on vaikea työskennellä, joko työyhteisön, työympäristön tai johdon toiminnan takia, voi siitä seurata poissaoloja.

Toisaalta työntekijä, jonka motivaation taso on korkea, saattaa sitoutua työhönsä yli-korostetusti, esimerkiksi tekemällä työtä myös sairaana. Sairaana töissä oloon on usein syynä se, että työntekijä kantaa vastuun omista työtehtävistään, mutta myös se, että työntekijä kantaa vastuun koko työyhteisöstä. Usein työntekijä saapuu sairaana työpaikalle, koska työryhmä voi olla alimitoitettu ja siitä poissaolo heikentäisi jo muutenkin tiukkaa työtilannetta. Vaikka sairaana työskentely saattaa estää liiketoimintavajetta ja palkkakustannusmenestystä, niin se ei kuitenkaan aina ole hyvä asia, sillä vajaakuntoisena työskentelystä voi seurata pidempiaikainen työkyvyn menetys. Tällaiseen vajaakuntoisena työskentelyyn kannattaa kiinnittää huomiota, sillä sairaana työskentelevän työntekijän tuottavuus voi heikentyä jopa kolmanneksen. (Kesti 2010, 171; Liukkonen 2008, 202; Manka & Hakala 2011, 32.)

Mikäli työmotivaatio on heikko siitä syystä, että henkilöstön keskuudessa esiintyy konflikteja, aiheuttaa se usein tehokkuuden laskua. Kun tunteet ovat voimakkaasti pinnalla, on työntekijän vaikea keskittyä varsinaiseen työn suorittamiseen. Huonosti suoritettu työ aiheuttaa työyhteisössä stressiä, ja negatiivinen kierre heikentää henkilöstön hyvinvointia ja jaksamista sekä sitä myöden tuottavuutta. Heikon työmotivaation ja huonojen työskentelyolosuhteiden vaikutus sairauspoissaoloihin tiedetään olevan suuri, sillä henkilön näkemys omasta työkyvystään vaikuttaa eniten työstä poisjäämiseen. (Kesti 2010, 171–172.)

Yrityksessä voidaan laskea se, miten sairauspoissaolot vaikuttavat liiketoimintaan. Liiketoimintavaikutusten laskenta voidaan suorittaa, kun käytetään henkilöstötunnuslukuja Liikevaihto / Työntekijä tai Liikevaihto / Kokonaistyoaika. Näillä laskelmilla saadaan selville se, mikä on yrityksen toimintakapasiteetti rahassa mitattuna. Lukuja tarvitaan seurantavuoden lisäksi myös aikaisemmilta vuosilta, ja niitä verrataan keskenään. Tuloksia analysoidaan sen suhteen, miten henkilöstön poissaolojen vaikutus näkyy: Mikä liikevaihto olisi ollut, mikäli koko henkilöstö olisi ollut kokoaikaisesti läpi vuoden töissä; ja mikä se on, kun huomioon otetaan myös poissaolot? Poissaoloista syntyy kustannusmenetys, kun työntekijä ei olekaan tekemässä liikevaihtoa, mutta hänen poissaolostaan aiheutuu kuitenkin palkkakuluja. (Kesti 2010, 173.)

Työn keskimääräinen kustannus lasketaan henkilöstökuluista, jotka käsittävät varsinaisesta työn tekemisestä aiheutuvat palkat ja henkilöstösivukulut. Poissaoloista ai-

heutuvat palkkakulumenetykset saadaan selville, kun kerrotaan poissaolotunnit keskimääräisellä työtunnin kustannuksella, eli Keskituntiansio (KTA) * Poissaolotunnit. (Kesti 2010, 173.)

Poissaoloja voidaan seurata myös prosentuaalisesti selvittämällä esimerkiksi yrityksen henkilöstön Sairauspoissaoloprosentti. Tämä saadaan seuraavanlaisella laskenta-kaavalla:

$$\frac{\text{Sairauspoissaolot työpäivinä}}{\text{Henkilöstön määrä} * \text{Teoreettinen kokonaistyoaika}} * 100$$

Sairauspoissaolojen laskeminen voidaan ilmaista myös henkilötyövuosina, jolloin sairauspäivät muutetaan henkilötyövuosiksi laskemalla seuraava laskukaava: Sairauspoissaolopäivien lukumäärä / Vuoden teoreettisten työpäivien lukumäärä. (Manka & Hakala 2011, 33–34.)

Palkkakustannusmenetysten lisäksi poissaoloilla on liikevaihtovajetta aiheuttava merkitys. Henkilöstö tuottaa liikevaihdon tehokkaalla kokonaistyoapanoksella, ja kun henkilöstössä on vajetta, ei liikevaihtoaakaan synny täyttä määrää. Tällainen liikevaihtovaje syntyy kuitenkin vain siinä tapauksessa, että poissaolevan työntekijän työpanosta ei korvata mitenkään. Tällaisessa tapauksessa yritykselle syntyy siis liikevaihtovajetta ja palkkakulumenetys, joiden myötä tuottavuus ja tuloksen teko heikenee. Tulosten menetys näkyy Käyttökatteessa, eli tuloksessa, joka on muodostunut ennen veroja, poistoja, korkoja ja satunnaiseriä. (Kesti 2010, 175.)

Monesti yrityksissä vallitsee sellainen tapa, että poissaolevan työntekijän työt suorittaa muu henkilöstö omien päivittäisten toimien ohessa tai lisäksi. Tällöin ei pääse syntymään liikevaihtovajetta, mutta liikevaihdon tuottamisesta saattaa kuitenkin aiheutua ylimääräisiä henkilöstökuluja. Korvaava, henkilöstöön jo kuuluva työntekijä on oikeutettu ylityökorvauksiin, ja voidaan olettaa, että toisen työntekijän poissaolosta johtuva työmäärän lisäys aiheuttaa nimenomaan ylitöitä. (Kesti 2010, 175.)

Aina tällaisista oman henkilökunnan voimin suoritetuista sijaistamisista ei kuitenkaan makseta sijaistajanpalkkaa tai ylityökorvauksia, vaan poissaolevan työt suoritetaan ilman erilliskorvausta. Tällaisella palkattomalla sijaistamisella yritys säästyy niin liikevaihtovajeelta kuin ylimääräisiltä henkilöstökustannuksiltakin.

Poissaolevan työntekijän työpanos voidaan korvata myös palkkaamalla hänen tilalleen sijaistava työntekijä. Tällaisessa tapauksessa liikevaihtovajetta ei pääsääntöisesti pääse syntymään, mutta palkkakulumenetyksen lisäksi sijaisesta aiheutuu lisää henkilöstökuluja. Niitä aiheutuu ensisijaisesti nimenomaan palkkana ja sivukuluina, mutta laajemmassa mittakaavassa katsottuna sijaisen rekrytoinnista aiheutuu myös odotusajan kustannuksia. Tällaisia ovat hetkellisen liikevaihtovajeen lisäksi työntekijän hankintakulut, työhön perehdyttämisestä aiheutuvat kulut ja mahdollisesti jopa sisäisten virheiden korjaamisesta aiheutuvia kuluja – mikäli sijaistava työntekijä aiheuttaa tottumattomalla toiminnallaan virheitä. (Kesti 2010, 175.)

Työhyvinvoinnin, työskentelymotivaation ja poissaolojen aiheuttaman liiketoimintavaikutuksen selvittäminen on tärkeää, sillä laskennassa saatuja tietoja voidaan käyttää hyväksi, kun lähdetään kohdentamaan kehittämistoimenpiteitä siten, että ennaltaehkäistään sairauspoissaoloja ja niistä aiheutuvia ongelmia. Johto voi selvittää sairauslomiin johtavia syitä, joita poistamalla voidaan vaikuttaa sairauspoissaolojen vähenemiseen. Kehittämistoimenpiteiden toteuttamisen jälkeen kannattaa tulokset analysoida huolellisesti, sillä vain siten voidaan arvioida kehittämistoimenpiteiden tuottavuusvaikutusta. (Kesti 2010, 175; Manka & Hakala 2011, 32.)

Poissaolot Case Yritys Oy:ssä

Case Yritys Oy:ssä ei ole koskaan toteutettu henkilöstön hyvinvointiin liittyvää tutkimusta eikä henkilöstön hyvinvointia ei ole mitenkään virallisesti kartoitettu. Se, että henkilöstö on määrällisesti pieni luo hyvän tilanneolosuhteen sille, että henkilöstön keskuudessa vallitsee avoimuus ja työkaveriin on ollut helppo tutustua henkilökohtaisellakin tasolla. Henkilöstön keskuudessa käy siis hyvin äkkiä ilmi, mikäli joku työntekijöistä voi henkisesti huonosti. Tällainen huonovointisuus tuodaan myös avoimesti julki keskusteluissa, ja usein huonovointiselle työkaverille annetaan enemmän omaa tilaa ja rauhaa, jotta hänellä olisi mahdollisuus suoriutua työtehtävistä.

tään vaaditussa ajassa. Mikäli tilanteesta muodostuu niin huono, että joku henkilöstöstä ei suoriudu työtehtävistään aikarajojen puitteissa, on muu henkilöstö valmis auttamaan tehtävien suorittamisessa.

Case Yritys Oy:ssä voitaisiin suorittaa työkykyindeksimittaus. Tällaisen mittaus suoritetaan työterveyshuollon voimin, joten Case Yritys Oy:n ei tarvitsisi itse panostaa tämän mittaamiseen muuten, kuin lähettämällä työntekijänsä työterveydenhoitajan vastaanotolle. Tämä olisi työterveyshuollollisestikin ajateltuna tärkeä asia mitata.

Case Yritys Oy:n vakituinen henkilöstö koostuu täysin yrityksen omistajista, joten työhön sitoutuminen on hieman erityislaatuista. Kun kyseessä on oman yrityksen menestyminen, ei henkilöstö niinkään työskentele pelkästään oman elantonsa eteen, vaan työn tekeminen luo myös yritykselle toimintamahdollisuudet. Sitoutuminen oman yrityksen työntekijän rooliin on varmastikin vahvempaa kuin mitä se olisi, mikäli työskentelisi vieraan yrityksen palkkalistoilla. Tämä näkyy esimerkiksi siten, että yrittäjälähtöisen työntekijän ensimmäinen huoli ei ole siinä, ylittyvätkö vuorokautiset suositustyötuntimäärät. Lisäksi yrittäjyyslähtöinen työntekijä saapuu suorittamaan työt myös pienten sairauksien runtelemana ja työstä maksettava palkkavaade ei aina ole ensimmäisenä se korkein palkka, mihin alan yleisten työehtosopimusten perusteella olisi jopa oikeutettu – nimittäin pidemmällä aikavälillä tärkeintä on se, että yrityksellä on edellytykset toimia pitkälle tulevaisuuteen, sillä sen avulla omistajatyöntekijä säilyttää oman työpaikkansa.

Case Yritys Oy:ssä on lähivuosien aikana ollut palkattuna vakituisen henkilöstön sijaisiksi yrityksen ulkopuolista henkilöstöä. Näiden työntekijöiden kohdalla on ollut havaittavissa, kuinka eri lailla työntekijä sitoutuu työnantajansa yritykseen. Joku sijainen on saattanut pitää tiukasti kiinni oikeuksistaan työskennellä vain 7,5 tuntia vuorokaudessa; joku on vaatinut alan yleisiä taulukkopalkkoja käyttöön jo ihan ensitunneista lähtien; joku on tarttunut hyvin hanakasti oikeuteensa pitää sairauslomapäiviä jo hyvin pientenkin oireiden ilmaantuessa ja muutenkin on ollut havaittavissa, että yrityksen ulkopuolinen työntekijä on tehnyt työtään pääsääntöisesti vain oman elantonsa saavuttamiseksi.

Toisaalta sijaisten keskuudessa on ollut havaittavissa myös se, että kun työnantajaansa kunnioittaa, työstänsä tykkää ja työpaikkansa on saanut, on siihen sitoutuminen ollut hyvinkin vahvaa. Aina ei ole niin tarkkaa, kuinka monta tuntia päivässä on työn ääressä joutunut viettämään. Tärkeintä on ollut, että työtehtävistä on suoriuduttu kiitettävästi. Tällainen työskentelymentaliteetti on osoitus siitä, että työntekijä kunnioittaa työpaikkaansa ja on valmis tekemään työnsä eteen henkilökohtaisia uhrauksia. Tällaisella asenteella varustettu työntekijä on pysyvämminkin kiinni työpaikassaan silloin, kun yrityksessä tulee eteen tilanne, että jostakin sijaisesta on aika luopua.

Case Yritys Oy:ssä ei ole pidetty mitään tarkkaa sairauspoissaoloseurantaa, mutta keskustelujen ja havaintojen perusteella voidaan sanoa, että sairauspoissaolojen osuus on hyvin pieni. Tähän on osatekijänä se, että vakituinen henkilöstö toimii yrittäjyyslähtöisesti, ja useinkaan pieni sairastelu ei ole ollut este työn suorittamiselle. Ja vaikka välillä onkin tullut eteen pakollinen sairausloma, niin työtehtävät on tullut aina hoidettua määrättyjen aikataulujen puitteissa. Poissaoleva työntekijä on voinut tehdä toipumisensa jälkeen pidempää työpäivää, jotta on selviytynyt omista töistään. Tai muu henkilökunta on suorittanut poissaolevan työntekijän työtehtävät omien töidensä lisäksi. Tällainen yrityksen sisäinen sijaistaminen on tarpeen tullen korvattu toiselle työntekijälle siten, että poissaollut työntekijä on suorittanut sijaistajansa edestä työtehtäviä niin, että hetkellinen ylikuormitus on tasaantunut jälkeenpäin.

Näin ollen Case Yritys Oy:ssä ei pitkällä aikavälillä aiheudu poissaolojen takia liikevaihtovajetta, sillä työtehtävä suoritetaan poissaoloista huolimatta. Myöskään pienten poissaolojen takia Case Yritys Oy:ssä ei synny ylimääräisiä henkilöstökuluja, sillä lyhyet henkilöstövajeet kyetään paikkaamaan muiden työntekijöiden voimin, ilman ylityökorvauksia. Ei kannata myöskään lähteä ajattelemaan, että poissaoloista koituisi palkkakulumenetystä, sillä vaikka poissaolon ajalta maksettaisiinkin täyttä palkkaa, voidaan palkka kohdistaa kattamaan vuoden aikana väistämättäkin aiheutuvia palkattomia ylitöitä. Case Yritys Oy:ssä on sellainen käytäntö, että ylitöitä ei lasketa ja ylitöitä ei erikseen rahallisesti korvata. Työntekijät ovat sitoutuneet tekemään pidempiä työpäiviä aina tarpeen tullen, mutta yritys on lupautunut myös joustamaan sellaisissa tilanteissa, kun työntekijä tarvitsee ajoittain henkilökohtaisia vapaita.

Jatkoa ajatellen Case Yritys Oy:ssä olisi mielenkiintoista alkaa seurata poissaoloja, jotta niiden liiketoimintavaikutus saataisiin laskettua. Yrittäjyyslähtöisessä työyhteisössä tiedolla ei sinänsä välttämättä ole minkäänlaista merkitystä, mutta onhan tällaisia asioita niin sanotusti ihan kiva tietää. Voitaisiin siis ajatella, että asiaa voisi mitata myös mielenkiinnosta. Toisaalta taas tällainen poissaolojen liiketoimintavaikutusten laskenta saattaa aiheuttaa henkilöstön keskuudessa stressiä, sillä seurannasta saattaa syntyä sellainen mielikuva, että työntekijän toimia arvostellaan negatiiviseen sävyyn. On siis erittäin tärkeää, että tällainen työajanseurantamallin käyttöönotto toteutetaan suunnitellusti. Käyttöönotto tulee perustella henkilöstölle siten, että tarkoitus ei ole arvioida työntekijöitä sinänsä, vaan etsiä tekijöitä, joihin vaikuttamalla voidaan tehostaa toimintaa ja jopa helpottaa työntekijöiden kuormitusta – esimerkiksi työtehtävien tasapuolisemmalla uudelleenjaolla.

6.2 Vaihtuvuuden liiketoimintavaikutusten huomioiminen

Yrityksen henkilökunta ei aina ole vakio, vaan henkilöstössä voi tapahtua vaihtuvuutta joko satunnaisesti tai kausiluonteisesti. Vaihtuvuutta on muun muassa vakituisen henkilöstön poissaolot ja niiden paikkaaminen; irtisanoutumiset ja eläköitymiset; uusien työsuhteiden solmiminen – joko määräaikaaisesti tai vakituisesti, kausiluontoisesti tai toistaiseksi.

Vaihtuvuus on yritykselle merkittävä liiketoimintariski, sillä henkilöstön muutoksista syntyy sekä kuluja että liiketoimintakapasiteetin menetystä. Mikäli yrityksellä on ideaalinen henkilöstö, sen sitouttamiseen kannattaa sijoittaa, sillä kilpailu osaavasta työvoimasta on kovaa. Yrityksen kannattaa panostaa vaihtuvuuden seurantaan ja soveltaa seurannasta saatua informaatiota henkilöstöstrategisesti siten, että vaihtuvuus olisi vähäistä. (Kesti 2010, 176, 220.)

Liiketoimintakapasiteetillinen menetys vaihtuvuuden takia näkyy silloin, kun osaava ja tuottava työntekijä lähtee yrityksestä. Hänen työpanoksensa menetys saattaa selvästi laskea yrityksen liikevaihtoa. Hänen lähtemisensä aiheuttaa negatiivista häirtä myös sillä, että hänen tilalleen joudutaan palkkaamaan uusi työntekijä, jonka etsiminen aiheuttaa kuluja ja jonka opastus työn tekemiseen saattaa epäonnistua. Uusi

työntekijä ei myöskään välttämättä ole yhtä osaava kuin menetetty työntekijä oli, joten työn tekemisen laatu saattaa heiketä vaihtuvuuden myötä. Tällöin sekä tuottavuus että kapasiteetti laskevat. (Kesti 2010, 176.)

Vaihtuvuudesta syntyy yritykselle usein myös välillisiä kustannuksia, sillä henkilöstömuutosten jälkeen joudutaan usein järjestelemään työtehtävätkin uudelleen. Uusi työntekijä ei useinkaan ole suoraan valmis jatkamaan samoissa työtehtävissä, mistä vanha työntekijä on lähtenyt. Töiden uudelleen jakaminen ja uuden työntekijän perehdyttäminen vaativat muulta henkilöstöltä työaika, mikä on tietysti pois heidän omasta tehokkaasta työskentelyajasta. (Kesti 2010, 178.)

Vaihtuvuudella saattaa olla myös positiivinen merkitys, sillä sen myötä organisaatio uudistuu. Uusi työntekijä saattaa tuoda mukanaan enemmän ammattitaitoa ja osaamista, ja hänellä saattaa olla toteuttamiskelpoisia ideoita yrityksen toimintatapojen tehostamiseen. Riskinotto vaihtuvuuden kohdalla saattaa olla siis myös kannattava. (Kesti 2010, 176.)

Vaihtuvuutta mitataan henkilötyövuodella (katso luku 5.2.3), jonka laskentaa varten tarvitaan tieto siitä, kuinka monta uutta työntekijää on otettu vuoden kuluessa ja kuinka monta työntekijää yrityksestä on lähtenyt. Täsmällisiin laskelmiin tarvitaan mukaan ne keskimääräiset kulut, joita syntyy työsuhteiden päättämisestä ja uusien henkilöiden hankkimisesta ja palkkaamisesta. Laskelmiin otetaan mukaan laskennallisesti myös ne kulut, jotka syntyvät, kun olemassa oleva henkilöstö keskittyy uuden työsuhteen perustamiseen, esimerkiksi Käytetty työaika ja Maksetut rekrytointikulut. (Kesti 2010, 177–179.)

Vaihtuvuus Case Yritys Oy:ssä

Case Yritys Oy:ssä on viimevuosina ollut tilanne, jossa osa vakituisesta henkilöstöstä on ollut perhevapailla, joten heidän tilalleen on palkattu työntekijämarkkinoilta yrityksen ulkopuolisia työntekijöitä. Tällaisessa tilanteessa on korostunut se, kuinka vapaamuotoista yrittäjälähtöinen työskentely on. Aiemmin yksikään työntekijä ei ole vaatinut tuntiseurantaa, ylityökorvauksia tai –vapaita, taulukkopalkkoja eikä muitakaan niin sanottuja lakisääteisiä. Aiemmin työntekijän perehdytys on tapahtunut täy-

sin työn ohessa ja nopealla aikataululla lähes vaivattomasti samalla, kun perehdyttäjä on suoriutunut omista työtehtävistään. Vakituinen henkilöstö on vain jotenkin ihmeellisesti kasvanut työskentelyyn ja työyhteisöön kiinni.

Kun työtä on tullut suorittamaan sellainen henkilöstö, joka koostuu Case Yritys Oy:n ulkopuolisista työntekijöistä, on taloudellinen kannattavuuskin noussut voimakkaammin esiin. Johto on herännyt miettimään sitä, miten yrityksen liikevoitto lopulta saadaankaan aikaan. Yrityksen sisällä ei kuitenkaan ole tehty laskelmia siitä, mitä tällainen ulkopuolisen työntekijän palkkaaminen on yritykselle kustantanut. Ei siis ole selvitetty sitä, mitä itse rekrytointi on tullut laskennallisesti maksamaan. Ei ole myöskään selvitetty työntekijän palkkaamisesta aiheutuneita hankintakuluja eikä perehdyttämisestä aiheutuneita sisäisiä kuluja, kuten esimerkiksi perehdyttäjän työskentelykapasiteetin vähenemisen myötä syntynyttä liikevaihtovajetta. Toisaalta laskennalle ei ole ollut edes tarvetta, sillä perehdyttäjä on joutanut oman työaikansa kanssa siten, että omat työtehtävät on perehdyttämisestä huolimatta hoitunut.

Yrityksessä ei ole laskettu sitä, millainen kustannuserä on syntynyt siitä, kun sijainen ei olekaan välittömästi ollut täysin kykenevä suoriutumaan sijaistettavansa työtehtävistä. Sitä, mikä taloudellinen merkitys sillä on ollut, että toiset työntekijät ovat tilapäisesti ottaneet hoitaakseen osan sijaistettavan työntekijän tehtävistä, jotta sijaisen on ollut helpompi päästä työtehtäviinsä sisälle, ei ole myöskään mitattu.

On ollut havaittavissa, että sijaiseksi palkatulle työntekijälle sattuu uuden työn suorittamisessa enemmän virheitä kuin pitkäaikaiselle vakituiselle henkilöstölle. Sijaisten tottumattomalla toiminnalla aiheutuneiden virheiden korjaamisesta syntyneitä taloudellisia vaikutuksia ei ole laskettu. Niiden olemassa olo on kuitenkin selvästi havaittu, mutta niiden liiketoiminta- ja taloudellisia vaikutuksia ei ole lähdetty selvittämään. Toisaalta tällaisten virheistä aiheutuneiden kustannusten selvittäminen olisi tärkeää, sillä virheitä sattuu myös vakituiselle henkilöstölle – enemmänkin johtuen kiireen ja stressin aiheuttamista työn suorittamisen paineista.

Case Yritys Oy:ssä olisikin mielenkiintoista lähteä seuraamaan virheiden tapahtumisia ja selvittämään niiden vaikutusta liiketoimintaan ja tuottavuuteen. Tällöin niiden vaikutusta voisi peilata henkilöstötuottavuuteen, jotta saataisiin selville, ovatko vir-

heistä koituvat tuottavuuden laskut merkittäviä. Ja mikäli ne ovat merkittäviä, voisi Case Yritys Oy:n johto alkaa suunnittelemaan kehitystoimenpiteitä, joiden avulla voitaisiin vähentää virheistä koituvien kustannusten syntyä.

6.3 Työelämän laadun liiketoimintavaikutuksen huomioiminen

Työelämän laadun liiketoimintavaikutuksen laskemisessa on kyse siitä, että arvioidaan laskelmilla saatujen tulosten valossa sitä, millainen vaikutus työssä viihtymisellä ja kyvykkäällä henkilöstöllä on työn tehokkuuteen ja tuottavuuteen, eli yrityksen kykyyn tuottaa tulosta. Yleisesti tiedostetaan, että työssäkäyvien ihmisten elämää ja arjen organisointia ohjaa paljolti työ. Ihminen käyttää valveillaoloajastaan jopa yli puolet työn tekemiseen. Työ on siis iso osa arkea, joten ei ole lainkaan merkityksetöntä, että miten ihminen työnsä kokee. Iso osa ihmisen psyykkisistä ja fyysisistäkin voimavaroista kohdentuu työn tekemiseen. Työ ei ole pelkästään työn tekemistä, vaan se myös muokkaa ihmisen käsitystä itsestään, antaa palautteen omasta kyvykkyydestään ja on lisäksi suuri tekijä ihmisen persoonan kehittymisessä. Ei siis ole lainkaan merkityksetöntä, millaista työtä ihminen tekee ja millaisessa työympäristössä työn tekeminen tapahtuu. (Kesti 2010, 179; Strömmer 1993, 130–132.)

Yrityksen henkilöstöstrategiassa tulisi kiinnittää erityistä huomiota työskentelyolosuhteiden hyvään organisointiin. Henkilöstöhallinnolliseksi tavoitteeksi kannattaisi asettaa se, että työskentelyolosuhteet olisivat sellaiset, jossa henkilöstön tarpeet olisi tyydytetty hyvin ja henkilöstön olisi vaivatonta suoriutua päivittäisistä työtehtävistään. Nämä ovat niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat työntekijän kykyyn ja motivaation suoriutua työstään – joko tehokkaasti tai tehottomasti. Näin ollen työolosuhteiden laatu voidaan nähdä työhyvinvoinnin ja työn tuottavuuden yhteisvaikutuksessa. Työyhteisöissä, joissa työskentelyolosuhteet tyydyttävät työntekijöiden tarpeet hyvin, koetaan työelämän laatu hyväksi ja työn tekeminen sujuu hyvin. Tällaisessa työyhteisössä on hyvät edellytykset hyvälle työhyvinvoinnille, mutta pelkkä työhyvinvointi ei vielä kerro työyhteisön tuottavuudesta mitään. (Kesti 2010, 179; Nieminen & Virtanen 1993, 6.)

On selvää, että kyvykkäällä henkilöstöllä on paremmat edellytykset toimia tuottavasti kuin henkilöstöllä, jolla kyvykkyys ei ole parhaimmillaan. Esimerkiksi HCROI-laskennassa näkyy selvästi se, että kyvykäs henkilöstö vaikuttaa HCROI-luvun osoittajaan – eli myyntikatteeseen – lisäävästi ja nimittäjään – eli henkilöstökuluihin – vähentävästi. On nähtävissä, että kyvykäs henkilöstö myy enemmän ja aiheuttaa vähemmän muuttuvia kuluja kuin kyvytön henkilöstö, joten myyntikate kasvaa. Samanaikaisesti kyvykäs henkilöstö suoriutuu päivittäisistä työtehtävistään tehokkaammin, jolloin henkilöstökulut ovat liikevaihdon syntyyn nähden pienemmät, kuin mitä ne ovat vähemmän kyvykkäällä henkilöstöllä. Vastaavasti taas huonolla kyvykkyydellä toimiva henkilöstö vähentää myyntiä; tehtyjen virheiden takia kuluja syntyy enemmän ja näin ollen myyntikate heikkenee. Kyvyttömän henkilöstön henkilöstökuluja nostaa alentunut työteho, jonka takia tarvitaan suurempi henkilöstö tekemään sama työ. (Kesti 2010, 17.)

Kun yrityksessä suoritetaan työelämän laadun liiketoimintavaikutusten laskentaa, käytetään siinä hyväksi työajan seurannasta saatuja tuloksia. Laskennassa selvitetään henkilöstön keskimääräinen työajan käyttö. Tehdyllä työajalla tarkoitetaan tässä laskennassa sitä kokonaistyöaikaa, jonka henkilöstö viettää nimenomaan työn ääressä. Lomia, poissaoloja ja muita sellaisia aikoja, joita ei käytetä juurikin työn tekemiseen, ei oteta huomioon. Työn tekemiseksi lasketaan myös se aika, joka menee, kun työntekijä esivalmistelelee varsinaisen työn suorittamisen ja raportoi työn suorituksesta. Mukaan lasketaan myös se aika, joka kuluu niin sanottuun turhaan työhön – eli käytetty työaika, joka kuluu esimerkiksi kiireen myötä tai epäpätevän työntekijän käytöstä syntyneiden virheiden oikaisemiseen. Turhaan työhön kuluva aika voidaan nimittää termillä hukkatyö, joka aiheuttaa laatuksennuksia ja syö organisaation kapasiteettia. Hukkatyöhön kuluva aika voidaan vähentää, kun kukin työntekijä kehittää omaa toimintaansa – mutta tällaiselle oman toiminnan kehittämiseksi pitäisi asettaa tavoitteet yrityksen johdon toimesta ja johdon tulee luoda oman toiminnan kehittämiseksi puitteet ja mahdollisuudet. (Kesti 2010, 180–181.)

Työelämän laadun liiketoimintavaikutuslaskennassa käytetään hyväksi yrityksen henkilöstöseurannasta saatuja tietoja sekä liiketoiminnan keskeisiä talouden tunnuslukuja – esimerkiksi juuri työajan seurannasta saatuja tietoja suhteutetaan liikevaihdon syntymiseen; henkilöstömäärää ja koulutustasoa peilataan henkilöstökuluihin;

henkilöstön vaihtuvuutta ja poissaoloja peilataan liikevaihdon syntymiseen ja henkilöstökulujen muutoksiin. Tällaista suhteuttamista ei kuitenkaan voida suorittaa pelkästään yhden vuoden perusteella, vaan laskennan suorittamiseen tarvitaan useampi seurantavuosi ja joskus jopa henkilöstörakennemuutos. Vakiona pysyvän henkilöstön osalta laskentaa ei yksiselitteisesti voi suorittaa, sillä mitattavat tekijät eivät ole muuttuneet. Tilanteessa, jossa henkilöstö vaihtuu, tai henkilöstön sisällä hankitaan lisäpätevyyttä vaikkapa koulutuksen muodossa, voidaan suorittaa laskentaa ja tulosten vertailua. (Kesti 2010, 181.)

Työelämän laadun liiketoimintalaskentaa voidaan toteuttaa myös siitä näkökulmasta, miten henkilöstöön vapaaehtoisesti sijoitettu panos vaikuttaa henkilöstön tuottavuuteen. Mittauksen tulokset kertovat siitä, miten työyhteisön henkisen hyvinvoinnin parantaminen vaikuttaa henkilöstön kykyyn toimia tehokkaasti ja tuottavasti. Laskennassa toteutettujen kehittämistoimenpiteiden vaikuttavuutta voidaan mitata seuraamalla niiden vaikutusta henkilöstön kyvykkyyteen, poissaoloihin, vaihtuvuuteen sekä henkilöstötuottavuuteen. Työelämän laadun liiketoimintalaskentaa voidaan suorittaa muun muassa siinä tilanteessa, kun yritys on sijoittanut vaikkapa henkilöstön hyvinvoinnin tehostamiseen euroja. Esimerkiksi millainen vaikutus on sillä, kun yritys kustantaa työntekijöille kuntosalijäsenyyden tai kun yritys tukee työntekijän yksityiselämässä henkilökohtaiseen jaksamiseen positiivisesti vaikuttavaa harrastusta. Tällaisessakin laskennassa tarvitaan luonnollisesti useampi seurantavuosi. (Kesti 2010, 183.)

Työelämän laatu Case Yritys Oy:ssä

Case Yritys Oy:ssä ei ole koskaan suoritettu tarkempia tutkimuksia siitä, miten työelämän laadulliset tekijät vaikuttavat työntekijän työskentelytapoihin. Tälle ei ole nähty tarvetta sillä työyhteisö on hyvin pieni ja työntekijöiden toiminta yhteisössä on avointa.

Case Yritys Oy:ssä ei ole tutkittu työntekijöiden motivaation tasoa, sillä lähtökohta kaikille on toimia yrittäjähenkisesti, eli työskennellä yrityksen hyväksi niin, että yrityksellä on menestymisen edellytykset ja täten kyky säilyttää kunkin työntekijän työpaikka.

Keskustelujen ja havainnointien myötä on kuitenkin käynyt ilmi, että silloin kun yrityksessä on sesonkiaika, eli kiireisin aika, on työntekijöiden motivaation taso ollut selvästi laskussa. Tämä aiheutuu varmastikin pitkälti siitä, että sesonkiaikaan on niin kova kiire, että työn tekeminen vaikuttaa paljon kunkin työntekijän yksityiselämään. Sesonkiaikaan vietetään työn ääressä pidempiä päiviä ja yrityksen ulkoapäin asetetut aikarajat luovat kullekin työntekijälle henkilökohtaisia paineita saada soviteltua asiakkaiden ja työntekijöiden aikataulut yhteen. Sesonkiaikaan ei yksikään työntekijä pysty välttymään myös ilta-aikaan suoritetuilta töiltä.

Omanlaisensa paineen sesonkiajalle luo myös se, että jokainen työntekijä tietää, että kiireen ja paineen alaisena työskennellessä on alttiimpi tekemään virheitä. Case Yritys Oy:n tavoitteena on kuitenkin suoriutua töistä mahdollisimman laadukkaasti, ja virheet laskevat välittömästi valmiin työn laatua. Tapahtuneet virheet eivät kuitenkaan jää huomaamatta, sillä työn suorittamisen jälkeen lopputuotos kulkee useamman instanssin läpi. Havaitut virheet tulee aina korjata, joten kiireessä ja paineen alla tuotettu heikkolaatuinen työ palaa aina takaisin tekijänsä käsittelyyn. Virheiden korjaaminen on työlästä ja aikaa vievää, eikä niiden suorittamisesta synny liikevaihtoa. Virheiden korjaamiseen tuhlautuva aika syö myös perustyötehtäviin käytettävissä olevaa kapasiteettia – niin työajallisesti kuin henkilöstöllisestikin.

Mutta kuten jo aiemmin on kerrottu, Case Yritys Oy:ssä ei ole koskaan suoritettu virheistä koituvien kustannusten laskentaa. Tämä olisi kuitenkin hyvä suorittaa, sillä kun kustannusvaikutus on selvillä, voi Case Yritys Oy:n johto alkaa suunnittelemaan kehittämistoimenpiteitä, joilla voidaan vähentää virheiden syntyä. Tässä olisikin Case Yritys Oy:lle todella potentiaalinen liiketoimintavaikutuslaskennan suorittamisaihe.

Millaisia kehittämistoimenpiteitä virheiden vähentämisen eteen Case Yritys Oy:ssä voitaisiin alkaa suunnitella? Kaikkihan lähtee aina kiireestä ja siitä, että henkilöstön toimintaan kohdistuu yrityksen ulkopuolelta asetettuja ajankäyttöön liittyviä paineita. Case Yritys Oy:ssä voitaisiin lähteä jalostamaan ajatusta, että jokaiselle työntekijälle luotaisiin puitteet aloittaa oman itsensä kehittäminen. Case Yritys Oy tarjoaa vuosit-

tain työntekijöilleen pieniä täydennyskoulutustilaisuuksia, joten ammatillinen itsensä kehittäminen on siis jollakin tapaa jo hoidossa.

Case Yritys Oy:ssä voitaisiin nyt panostaa ammatillisten arvojen sijaan pehmeisiin arvoihin. Henkilöstön keskuudessa voitaisiin toteuttaa vaikkapa kehittämishanke, jossa työntekijöitä valmennetaan oman ajan käytön tehostamiseen. Tällainen hanke voitaisiin suorittaa joko täysin itseoppimalla yrityksen sisäisellä yhteistyöllä tai voitaisiin kartoittaa eri koulutussektoreiden tarjoamia kursseja, jotka käsittelevät tätä aihetta. Ei nimittäin ole merkityksetöntä, miten työntekijä aikansa työn ääressä organisoii. Henkilökunta voisi saada tällaisesta kurssista tai yhdessä itseoppimisella jonkin käyttökelpoisia neuvoja siihen, miten työntekijä ottaa haltuunsa kiireen ja paineen; miten työntekijä suoriutuu sesongista niin hyvin, että työskentelyn voi kokea mielekkääksi ja työn laatukin säilyy hyvänä. Näillä tekijöillä on nimittäin vaikutus myös henkilöstön kykyyn toimia tuottavasti.

Case Yritys Oy voisi jalostaa ammatillisten taitojen ja arvojen korostamisen lisäksi myös pehmeitä arvoja. Koska keskustelujen ja havainnointien perustella on selvästi nähtävissä se, että henkilökunta on todella sitoutunut yrityksen menestymisen luomiseen, niin olisiko yrityksessä tilaa sille, että yritys sitoutuisi myös henkilökuntaan? Olisiko mahdollista, että yritys investoisi henkilökuntansa henkiseen ja fyysiseen hyvinvointiin? Tällaisia sijoituksia voisi toteuttaa joko kerran pari vuodessa järjestämällä työkyvynylläpidon päiviä sekä työhyvinvoinnin ylläpitopäiviä tai kannustamalla työntekijää ylläpitämään työkykyään ja työhyvinvointiaan työajan ulkopuolellakin.

Tällaiset TyKy- ja TyHy-päivät ovat henkilöstön yhdessä viettämiä päiviä, jotka toteutetaan muualla kuin työympäristössä. Työkyvynylläpitopäivillä panostetaan fyysisen työkyvyn ja hyvinvoinnin ylläpitoon ja Työhyvinvoinninylläpitopäivillä panostetaan henkisen hyvinvoinnin ja kunnon ylläpitoon. Teemapäiviä voidaan järjestää yrityksen oman henkilökunnan voimin tai päivän suunnittelu ja toteutus voidaan ulkoistaa tällaisia palveluita tarjoavalle yritykselle tai oppilaitokselle. Ulkoistetuilla TyKy- ja TyHy-päivillä voi olla osallistujia useista eri yrityksistä, ja näin ollen päivää voi käyttää hyväkseen myös verkostoitumisessa.

Työajan ulkopuolella kannustettua työkykyä ja työhyvinvointia voidaan ylläpitää erilaisia työntekijän henkilökohtaisia mieltymyksiä ja harrastuksia tukien. Verotuksellisesti katsottuna on sallittua, että yritys maksaa työntekijänsä harrastuksia. Yleisesti on ymmärretty, että kun työntekijä voi hyvin työajan ulkopuolella, sillä on positiivinen vaikutus myös työssä jaksamiseen. Ja kun työssä jaksaa hyvin, työntekijällä on hyvät edellytykset toimia tuottavasti.

Yritys voi vähentää verotuksessaan tietyn tyyppisten harrastusten kustannuksia niin liikunnan kuin kulttuurinkin alalta. Tulevaisuudessa, mikäli Case Yritys Oy:ssä tällaista kehittämishanketta aletaan suunnitella, Verohallinnon internet-sivuilla on aiheesta hyvin kattava tietopaketti nimellä ”Työntekijän omaehtoinen liikunta- ja kulttuuritoiminta verovapaana etuna”. (Verohallinnon www-sivut 2012)

Se, millainen liiketoiminnallinen, taloudellinen ja tuotannollinen vaikutus tällaisilla koko henkilökuntaan kohdistuvilla vapaaehtoisilla sijoituksilla on, voidaan selvittää. Selvityksen tekemisessä tarvitaan erilaisia henkilöstötunnuslukuja, kuten esimerkiksi poissaoloseurantaa, työajanseurantaa, virheisiin käytetyn ajan seurantaa, työhyvinvoinnin indeksejä ja vapaaehtoisten henkilöstökulujen euromääräisiä tietoja. Näitä tunnuslukuja tulee seurata useamman vuoden ajan, jotta niistä saadaan luotettavia tuloksia, mutta jo ensimmäisenä käyttöönottovuonna vaikutus voi olla nähtävissä. Jos esimerkiksi haluttaisiin saada selville, onko TyKy- ja TyHy-toiminnalla ollut vaikutusta poissaoloihin, niin poissaolotilastoja tarkkailtaisiin sellaisten vuosien kesken, jolloin TyKy- ja TyHy-toimintaa ei ole ollut ja jolloin on ollut. Toisaalta poissaolot eivät riipu ainoastaan tällaisesta toiminnasta, mutta niissä voisi näkyä viitteitä siitä, että kun henkilöstöön kohdentaa TyKy- ja TyHy-toimenpiteitä, vähenee poissaolopäivien määrä.

Taloudellista seurantaa voisi toteuttaa vaikkapa siten, että suhteuttaa vapaaehtoisten henkilöstökulujen osuuden liikevaihtoon ja vertaa eri vuosia keskenään. Tuloksista voisi olla nähtävillä liikevaihdon kasvu. Tosin liikevaihdon kasvuun vaikuttaa moni muukin tekijä, mutta kun suorittaa erilaisten henkilöstötunnuslukujen ristikkäin vertailua, niin voi selvemmin nähdä sen, mikä vaikutus tällaisilla TyKy- ja TyHy-toimenpiteillä on.

Täsmällisimmän vaikutuksen saa selville henkilökunnalta kerättävän palautteen muodossa. Kun arvioidaan henkilöstön kykyä toimia tuottavasti, tärkeimpänä ei varmastikaan kannata pitää pelkästään sitä, että lisääkö TyKy- ja TyHy-toiminta henkilöstön tuottavuutta, vaan tärkeimpänä kannattaa ajatella henkilöstön hyvinvointia. Sillä kun henkilöstö voi hyvin, on heillä paremmat edellytykset toimia tuottavasti.

Case Yritys Oy:n johdon olisi hyvä muistaa, että johtoportaan on tuettava henkilöstä siinä, että he kykenevät ja tahtovat työskennellä parhaansa mukaan! (Strömmer 1999, 17–18.)

7 JOHTOPÄÄTÖKSIÄ

7.1 Tutkimusongelmaan vastaaminen

Opinnäytetyön tavoitteena oli antaa vastauksia toimeksiantajayrityksen johdolle siihen, voiko yrityksen henkilöstön tuottavuutta mitata, ja jos voi niin miten? Näihin kysymyksiin työ antaa selvät vastaukset: henkilöstön tuottavuutta voidaan mitata ja mittaaminen voidaan suorittaa toteuttamalla erilaisia henkilöstön toimintaa tarkkailevia seurantoja, esimerkiksi Työajanseuranta, Poissaolotilastointi ja Vaihtuvuuden mittaaminen. Näistä saatuja tuloksia voidaan tarkkailla itsenäisesti, verraten tuloksia useamman vuoden ajalta. Seurantatyökalujen avulla saatuja tuloksia voidaan myös suhteuttaa taloudellisten kannattavuuslaskelmien tuloksiin. Tärkeintä ei aina ole pelkkä numeraalinen informaatio, vaan tärkeintä on osata soveltaa numeraalista tietoa siihen, miten henkilöstö on toiminut. Tärkeää on myös osata analysoida sitä, mitkä tekijät vaikuttavat seurantatyökalujen antamiin tuloksiin, ja miten näiden tekijöiden muuttuminen vaikuttaa lopputulokseen.

Henkilöstön tuottavuutta voidaan mitata myös erilaisilla henkilöstötunnusluvuilla, kuten esimerkiksi Henkilöstökulujen osuus Liikevaihdosta tai Maksetut palkat per Henkilö. Tällaisessakin mittaamisessa tärkeintä ei ole numeraalinen informaatio, vaan tärkeintä on ymmärtää syy-seuraussuhteet. Mikä vaikuttaa mihin ja miten sekä miksi?

Opinnäytetyön osatavoitteena oli antaa Case Yritys Oy:n johdolle vastaus kysymykseen: mikä on yrityksen henkilöstötuottavuus tällä hetkellä? Tähän kysymykseen työ ei pysty antamaan selkeää vastausta, sillä Case Yritys Oy:ssä ei ole ollut käytössä minkäänlaisia virallisia henkilöstön toiminnan seurantatyökaluja. Näin ollen kovin-kaan montaa laskentamallia ei pysty suoraan soveltamaan Case Yritys Oy:öön, eikä täsmällistä henkilöstötuottavuutta voi saatavilla olevien tietojen perusteella laskea.

Ongelmalliseksi Case Yritys Oy:n henkilöstötuottavuuden laskemisen kannalta on myös se, että kaikki työntekijät ovat samalla yrityksen omistajia. Toimeksiannot suoritetaan yrittäjäyshenkisesti tunteja laskematta ja työnvaativuustasoon suhteutettua palkkaa nostamatta. Näin ollen Case Yritys Oy:n henkilöstökulut eivät välttämättä ole sellaista tasoa, mitä ne olisivat, jos henkilökunta olisi täysin yrityksen ulkopuolelta. Mutta koska asia on tiedossa, voidaan laskelmien avulla saatuja tuloksia analysoida tällaisesta lähtökohdasta. Ongelmalliseksi vuosiseuranta tulee siinä vaiheessa, kun osa henkilökunnasta on omistajia ja osa yrityksen ulkopuolelta palkattua henkilökuntaa. Tällaisessakin tilanteessa voisi tehdä laskelmia, jotka selventävät erikseen omistajien henkilöstötuottavuutta ja erikseen yrityksen ulkopuolelta palkatun henkilöstön tuottavuutta. Tässä työssä sellaisia laskelmia ei kuitenkaan lähdetty toteuttamaan.

Tämä opinnäytetyö ei siis voi antaa täsmällistä vastausta siihen, mikä on Case Yritys Oy:n henkilöstötuottavuus, sillä laskelmien lisäksi tarvitaan kokemusperäistä tietoutta siitä, mitä henkilöstöllisiä ja tuotannollisia tapahtumia yrityksessä on tapahtunut. Näitä tapahtumia täytyy analysoida tunnuslukulaskelmien tulosten valossa, ja tunnuslukulaskelmien tuloksia täytyy kyetä analysoimaan tapahtumien pohjalta. Näin ollen henkilöstötuottavuuden täsmällisempi selvittäminen jää Case Yritys Oy:n johdon tehtäväksi, sillä vain he itse pystyvät analysoimaan tunnuslukuja täsmällisesti.

7.2 Työn aikana esiin nousseita epäkohtia

Tutkimusta tehdessä esiin nousi ajatuksia siitä, kuinka relevanttia on lähteä selvittämään palvelusektorilla toimivan, yrittäjähenkisesti työt suorittavan mikroyrityksen henkilöstötuottavuutta. Onko henkilöstötuottavuuden laskennassa käytettävien tieto-

jen seuranta sittenkään oleellista, kun työtehtävistä suoriudutaan täysin yrittäjäshenkisesti – tunteja mittaamatta ja palkan suuruudesta välittämättä? Onko varsinaisella henkilöstöllisellä tuottavuudella suurta merkitystä, kun liikevaihdon tuottaminen on Case Yritys Oy:n alalla paljolti riippuvainen siitä, miten asiakkaat toimivat omalla sektorillaan? Onko henkilöstön tuottavuudella merkitystä, jos liikevaihdon synnyttävä asiakaskanta on pieni, eikä sen määrän kasvattaminen ole tarkoituksena?

Toisaalta, kun henkilöstötuottavuutta lasketaan yrityksen lähtökohdista, niin tuottavuuden selvittäminen on perusteltua. Tärkeintä on, että tuloksia osataan analysoida juuri oman yrityksen lähtökohtien valossa. Kaikki tulokset on osattava suhteuttaa siihen, mikä omassa yrityksessä vallitseva henkilöstöllinen ja tuotannollinen tila on. On osattava analysoida syy-seuraussuhteita vain niiden tekijöiden valossa, jotka omassa yrityksessä ovat merkityksellisiä.

7.3 Ehdotuksia tuottavuuden parantamiseen

Case Yritys Oy:n henkilöstön tuottavuutta voitaisiin parantaa kohdentamalla kehittämistoimenpiteitä henkilökunnan jaksamiseen ja hyvinvointiin. Henkilöstön hyvinvointiin kohdistetuilla toimenpiteillä voitaisiin tukea henkilöstöä siinä, että he kykenisivät ja tahtoisivat työskennellä parhaansa mukaan. Hyvinvoiva henkilökunta kykenisi keskittymään työn tekemiseen paremmin ja sitä myötä virheiden tekeminen vähentyisi ja niiden korjaamiseen tuhlaantunut kapasiteetti vapautuisi muuhun käyttöön. Vapautunutta kapasiteettia voitaisiin hyödyntää liitännäispalveluiden markkinoinnin tehostamiseen - aluksi vaikka kouluttamalla henkilökuntaa palvelumyynnin tehostamisessa. Kun liitännäispalveluiden myynti tehostuisi, olisi Case Yritys Oy:llä mahdollisuus saada liikevaihto kasvuun, sillä henkilökunta on kykenevä tuottamaan liitännäispalveluita, mikäli asiakkaat vain niitä suostuisivat ostamaan.

Case Yritys Oy:n henkilöstöön kohdistuvien kehittämistoimenpiteiden vaikutus ei välttämättä kuitenkaan ole kokonaistaloudellisen kannattavuuden merkittävä tehostuskeino, sillä pääosa liikevaihdosta syntyy peruspalveluiden tuottamisella. Peruspalveluiden myyntiä ei saada tehostettua, vaikka henkilöstöön panostettaisiin kuinka tehokkaasti tahansa, sillä oikeastaan vain asiakkaan toiminnan tehokkuus, vaikuttaa

siihen, paljonko Case Yritys Oy:ssä myydään peruspalveluita. Liikevaihtoon voidaan vaikuttaa Case Yritys Oy:n toimenpiteillä kasvattavasti siten, että tehostetaan peruspalvelujen lisäksi tuotettavien liitännäispalveluiden markkinointia. Se on kuitenkin koettu todella haastavaksi, sillä asiakkaat eivät koe saavansa siitä mitään suurta lisäarvoa toiminnalleen. Liitännäispalveluiden heikon markkinoinnin syynä on myös henkilöstön kyvyttömyys toimia tehokkaina myyjinä. Tässä olisikin yksi kehittämissankeidea Case Yritys Oy:lle: Miten henkilöstö kykenisi markkinoimaan palveluitaan paremmin – niin olemassa olevalle asiakaskunnalle kuin potentiaalisillekin asiakkaille.

Laajemmassa mittakaavassa tarkasteltuna Case Yritys Oy:n henkilökunta olisi kykenevä suoriutumaan laajemmastakin asiakaskunnasta, joten perusasiakashankintatyöhönkin kannattaisi panostaa. Markkinointia kannattaisi tehostaa, jotta saataisiin lisää asiakkaita ja peruspalveluiden myynnin kasvun myötä liikevaihtokin kasvaisi. Kun asiakaskanta laajenisi, voisi henkilöstötunnuslukumittauksella tarkkailla sitä, onko henkilöstörakenne ja – määrä oikea. Ja mikäli henkilöstön määrää pitäisi lisätä, voisi tunnuslukulaskelmilla selvittää, ovatko laajentumistoimenpiteet olleet kannattavia.

Tämän työn johtopäätöksenä voitaisiin karkeasti sanoa, että vaikka palvelualalla liikevaihto synnytetäänkin henkilöstön voimin, niin Case Yritys Oy:n kohdalla henkilöstötuottavuuteen vaikuttamisella ei ole kovin suuri kannattavuutta tehostava vaikutus. Yrityksen kokonaistuottavuuden lisäämiseksi olisi kannattavaa suunnitella muitakin kehittämistoimenpiteitä kuten esimerkiksi liitännäispalveluiden myynnin tehostamista, asiakashankinnan tehostamista, kulujen karsimista ja hinnoittelun muuttamista.

Case Yritys Oy:n menestystä ei voida parantaa vaikuttamalla muuttuviin kuluihin, sillä palvelualalla toimivassa yrityksessä ei ole liikevaihdon syntyyn kohdistuvia kustannuksia. Kiinteiden kulujen karsiminen on yksi keino vaikuttaa liikevoiton syntyyn, mutta se ei ollut tämän työn tutkimuskohteena.

Yksi liikevaihtoa kasvattava sisäinen toimenpide olisi hinnoittelun muutos, mutta näin pienellä markkina-alueella kuin missä Case Yritys Oy pääsääntöisesti toimii, ei liikevaihtoa voi synnyttää hinnoittelulla. Myyntiartikkeleina ovat kuitenkin palvelut,

jotka asiakkaat usein kokevat niin sanotuksi ”välttämättömäksi pahaksi”, eikä niistä olla valmiita maksamaan paljoo.

Tehostettiinpa toimintoja miten tahansa, tärkeintä on muistaa, että henkilöstö on Case Yritys Oy:n tärkein työväline. Tärkeintä ei ole, mitä henkilöstön pitäminen Case Yritys Oy:lle maksaa, vaan tärkeintä on, että henkilöstö on hyvinvoiva ja kykenevä tuottamaan palveluita niin, että asiakkaat ovat tyytyväisiä ja ostavat palvelut jatkosakin Case Yritys Oy:ltä. Aina ei kannata tuijottaa sitä, mitä jokin asia yritykselle maksaa – vaan sitä, mitä se sijoitus yritykselle tuottaa, rahallisesti ja henkisesti.

LÄHTEET

- Heiskanen, A. 2011. Nollatoleranssi Taltuta tuloksen tuhoajat. Helsinki: Talentum.
- Kirjastot.fi www-sivut. Viitattu 5.4.2012. <http://www.kirjastot.fi>
- Kesti, M. 2007. Huipputuottava organisaatio. Helsinki: Edita Publishing Oy, Edita Prima Oy.
- Kesti, M. 2010. Strateginen henkilöstötuottavuuden johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Liukkonen, P. 2008. Henkilöstön arvon mittaaminen. Helsinki: Talentum.
- Manka, M-L. & Hakala, L. 2011. Henkilöstötunnusluvut johtamisen tukena. Tampere: Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos Tampereen yliopisto
- Nieminen, M. & Virtanen, R. 1993. Henkilöstöhallinnon suunnittelu. Helsinki: Haa-ga instituutti, opetusmonisteita.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uuden-laista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro
- Strömmer, R. 1999. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Business EDITA
- Tilastokeskuksen www-sivut. Viitattu 5.4.2012. <http://www.stat.fi>
- Uusi-Rauva, E. 1997. Tuottavuus – mittaa ja menesty. Vantaa: Kauppakaari Oy.
- Verohallinnon www-sivut. Viitattu 7.5.2012. <http://www.vero.fi>
- Wikipedian www-sivut. Viitattu 5.4.2012.
<http://fi.wikipedia.org/wiki/Wikipedia:Etusivu>