



Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Satakunta University of Applied Sciences

JONNA MÄKILÄ

# **Henkilöstötuottavuus hoivapalvelu- yrityksessä X**

LIIKETALouden KOULUTUSOHJELMA  
2021

Tekijä(t) Mäkilä, Jonna	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä Helmikuu 2021
	Sivumäärä 41	Julkaisun kieli Suomi
Julkaisun nimi <b>Henkilöstötuottavuus hoivapalveluyrityksessä X</b>		
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden koulutusohjelma		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin toimeksiantona hoivapalveluyritykselle X, joka oli jo pitkään pohtinut oman henkilöstönsä tuottavuutta. Tavoitteena oli selvittää, miten hoivapalveluyritys X:n henkilöstötuottavuutta voidaan mitata ja tuottaa taulukkolaskentamalli, jonka avulla toimeksiantaja pystyy selkeyttämään omaa toimintaansa ja kehittämään sitä jatkossa. Opinnäytetyössä kuvailtiin henkilöstötuottavuuden kokonaisuutta, siihen liittyviä käsitteitä, tunnuslukuja ja laskentamalleja. Menetelminä käytettiin laadullista menetelmää ja tapaustutkimusta. Aineiston hankintamenetelmänä oli aineistoanalyysi. Työn aineistoon kuului toimeksiantajan tilinpäätöstietoja, kirjanpitoa ja henkilöstötietoja vuosilta 2015-2020. Aineisto ei ollut tulosten saamisen suhteen täydellinen, vaan aineistojen avulla jouduttiin arvioimaan muun muassa henkilöstötietoja. Lisäksi toimeksiantajalle suoritettiin teemahaastattelu ennalta valittujen teemojen pohjalta.</p> <p>Opinnäytetyön keskeisinä tuloksina selvitettiin laskentamallit, joiden avulla voitiin mitata ja arvioida henkilöstötuottavuutta. Kaikkia haluttuja laskentamalleja ei pystytty laskemaan, koska niitä varten ei ollut aineistoa käytettävänä. Varsinkin henkilöstövoimavarojen tuotantofunktio olisi hyvä saada käyttöön toimeksiantajayrityksessä, koska se antaa yritykselle arvokasta tietoa henkilöstövoimavaroihin sijoitetun pääoman tuottavuudesta. Toimeksiantajalle pystyttiin laskemaan liikevaihto per työntekijä (HCRF), bruttokate per työntekijä (HCCF), työn tuottavuus (HCVA), käyttökate per työntekijä (FTE EDITBA), henkilöstön kannattavuus (HCROI) ja ostopalvelujen tuottavuus (OSVA). Konkreettisena tuotoksena saavutettiin taulukkolaskentamalli, jonka avulla toimeksiantaja pystyy laskemaan henkilöstötuottavuuttaan. Saatujen tulosten pohjalta voidaan todeta, että toimeksiantajalla vuosi 2019 on ollut selkeästi paras vuosi henkilöstötuottavuuden osalta. Lisäksi pystyttiin odotetusti toteamaan, että COVID-19-pandemia on vaikuttanut toimeksiantajan tuloksiin selkeästi vuonna 2020.</p>		
<p><a href="#">Asiasanat</a></p> <p>Henkilöstötuottavuus, henkilöstötunnusluvut, henkilöstövoimavarat</p>		

Author(s) Mäkilä, Jonna	Type of Publication Bachelor's thesis	Date February 2021
	Number of pages 41	Language of publication: Finnish
Title of publication <b>Human productivity in care services company X</b>		
Degree program Business Administration		
<p>Abstract</p> <p>This thesis was commissioned by care services company X, which had considered the productivity of its human capital for a long time. The aim was to find out how to measure human capital productivity and to produce a spreadsheet model that enables the company to clarify and develop its own operations in the future. In this thesis, the entirety of human capital productivity, related concepts, human resource figures and calculation models were described. Case study as qualitative method and data analysis were used as research methods Data was gathered from the company's financial statements, accounting and human resources data from the period 2015-2020. To achieve the results, some of the human resources data and accounting data had to be estimated, because complete data was not available. In addition, the themed interview was conducted for the company based on pre-selected themes.</p> <p>The key result of this thesis was the set of models for calculating and evaluating human capital productivity. Unfortunately, there wasn't enough data for doing all the desired calculations, so for the future, it is recommended to calculate also human capital production function. It provides valuable information for the company about the productivity of capital invested in human resources. Human Capital Revenue Factor (HCRF), Human Capital Cost Factor (HCCF), Human Capital Value Added (HCVA), EBITDA per employee (FTE EDITBA), Human Capital Return On Investment (HCROI) and Outsourcing Value Added (OSVA) were calculated. As a result, a spreadsheet model that allows the company to calculate human capital productivity was created. Results report that 2019 has been the best year for the company in terms of human productivity. As expected, results also report that the COVID-19 pandemic has had a clear impact on the company's results in 2020.</p>		
<p><u>Key words</u> human capital productivity, human resource figures, human resources</p>		

# SISÄLLYS

1 JOHDANTO .....	5
2 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS .....	6
2.1 Toimeksiantaja .....	6
2.2 Teoreettinen viitekehys .....	7
2.3 Opinnäytetyöongelma .....	8
2.4 Käytettävät menetelmät.....	9
3 HENKILÖSTÖTUOTTAVUUS .....	11
3.1 Henkilöstötuottavuuden osa-alueet .....	11
3.2 Työelämän laatu (QWL / Quality of working life) .....	13
3.3 Henkilöstötuottavuuden johtaminen .....	15
3.4 Henkilöstötuottavuuden kehittäminen .....	17
4 HENKILÖSTÖTUOTTAVUUDEN LASKEMINEN .....	18
4.1 Henkilöstötunnusluvut .....	19
4.2 Tunnuslukujen hyödyntäminen henkilöstötuottavuuden mittareissa .....	20
4.3 Työaika.....	21
4.4 Henkilötyövuosi (FTE / Full Time Equivalent) .....	22
4.5 Henkilöstövoimavarojen tuotantofunktio .....	23
4.6 Liiketaloudelliset mittarit .....	24
4.6.1 HCRF (Human Capital Revenue Factor) .....	25
4.6.2 HCCF (Human Capital Cost Factor).....	25
4.6.3 HCVA (Human Capital Value Added) & FTE EDITBA .....	26
4.6.4 HCROI (Human Capital Return On Investment).....	27
4.6.5 OSVA (Outsourcing Value Added) .....	28
4.6.6 HRCCR (Human Resource Capacity Cost Ratio).....	28
4.6.7 HRBR (Human Resource Business Ratio).....	29
5 TULOKSET .....	30
6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO.....	34
7 LOPPUTULOKSEN ARVIOINTI .....	37
LÄHTEET	

## 1 JOHDANTO

Tässä opinnäytetyössä perehdytään henkilöstötuottavuuteen hoivapalveluyrityksessä. Henkilöstötuottavuus on aiheena laaja, johon sisältyy monia laajoja alueita kuten henkilöstövoimavarat. Olen pyrkinyt rajaamaan aiheen tiiviisti kuvaillen siihen liittyviä käsitteitä vain pääpiirteittäin perehtyen enemmän henkilöstötuottavuuden laskentamalleihin. Opinnäytetyön teoriaosuudessa on keskitytty toimeksiantajan ja opinnäytetyöongelman kannalta keskeisiin aiheisiin. Opinnäytetyöni on suunnattu toimeksiantajayrityksen johdolle esimiestyön työkaluksi. Kuvailen työssä henkilöstötuottavuutta, sen laskemista ja tuotan yrityksen johdon laskentatoimen käyttöön laskukaavat, joiden avulla yritys pystyy arvioimaan ja kehittämään omaa henkilöstötuottavuuttaan.

Opinnäytetyö toteutetaan toimeksiantona hoivapalveluyritykselle X, toimeksiantajan toiveesta opinnäytetyössäni ei tuoda yrityksen nimeä julki, joten käytän myöhemmin tässä työssä yrityksestä termiä toimeksiantajayritys tai pelkkä toimeksiantaja. Opinnäytetyön tarkoituksena on antaa työkalu heidän oman toimintansa selkeyttämiseksi, kehittämiseksi ja tarvittaessa opinnäytetyön empiirisen osan jatkojalostaminen toiminnan laajentamista varten. Pääpaino opinnäytetyössäni toimeksiantajan toiveiden mukaisesti on selvittää, miten henkilöstön tuottavuutta voidaan mitata. Empiirisessä osassa keskitytään laskemiseen ja tulosten tulkintaan.

Työni etenee johdannon jälkeen opinnäytetyön toteutuksen esittelyllä. Kerron toisessa luvussa toimeksiantajasta lyhyesti sekä opinnäytetyöongelman, käytettävät menetelmät ja teoreettisen viitekehyksen. Tämän jälkeen kuvailen henkilöstötuottavuutta ja siihen liittyviä keskeisiä käsitteitä. Teoriaosuuden lopulla kuvailen henkilöstötuottavuuden erilaisia mittareita ja niiden käyttöä, jonka jälkeen työssä siirrytään empiiriseen osioon eli laskemiseen ja tulosten tulkintaan. Opinnäytetyön lopulla teen johtopäätökset ja yhteenvedon sekä arvioin lopputulosta.

## 2 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS

### 2.1 Toimeksiantaja

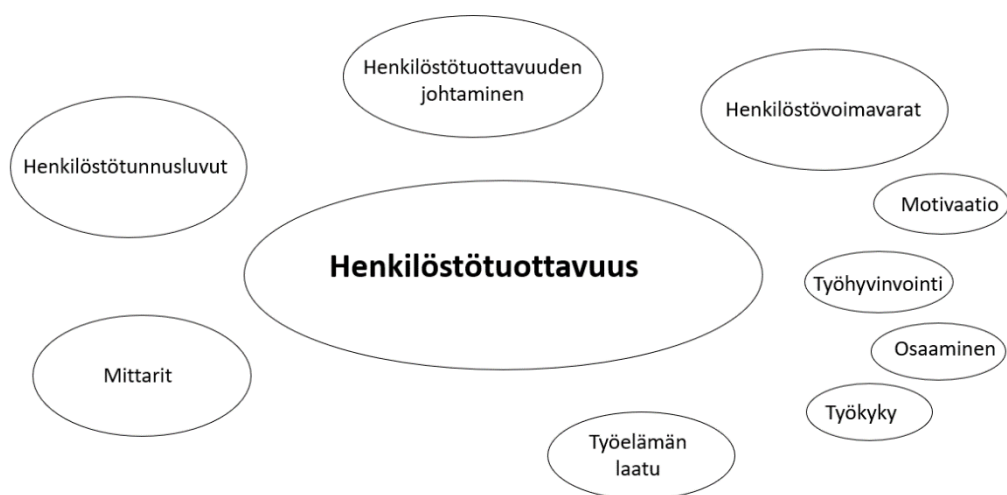
Opinnäytetyössäni on toimeksiantajana hoivapalveluyritys, joka on yhtiömuodoltaan osakeyhtiö. Yritystä luotsaa kaksi yrittäjää ja heillä on yrityksessään seitsemän vakituista työntekijää sekä kolme vakituista sijaista. Yritys on perustettu vuonna 2005 ja se on kasvanut nousujohteisesti vuosi vuodelta lisäten työntekijämääräänsä keskiarvoisesti yhden työntekijän verran vuodessa. Yrityksen toimialana on hoivapalvelut, joita se tuottaa vammaisille ja ikääntyneille kotiin tuotuna. Heidän tavoitteenaan on mahdollistaa asiakkaidensa kotona asuminen mahdollisimman pitkään. Suuri syy työntekijöiden viihtyvyyteen yrityksessä on se, että yrittäjät ovat suorittavassa työssä samalla tavoin mukana kuin muutkin työntekijät. Yrityksessä on viime vuosina panostettu työhyvinvointiin ja johtamisen kehittämiseen, joka lisää työntekijöiden sitoutuvuutta ja viihtyvyyttä entisestään.

Työntekijöistä yhden vastuulla on siivouspalvelut ja muut työntekijät työskentelevät pääasiallisesti hoivatyön parissa. Työntekijöiden työtunnit vaihtelevat 24 tunnista 114,45 tuntiin kolmen viikon jaksoissa. Jokaisella työntekijällä on oma henkilökohtainen keskiarvo alatuntirajana, jonka mukaan työvuorot suunnitellaan. Kuten jo edellä tuli ilmi, yrittäjät työskentelevät suorittavassa työssä työntekijöidensä kanssa niin, että he ovat päivystysvalmiudessa vuoroittain. Molemmat yrittäjät ovat yleensä tavoitettavissa arkipäivisin ja vuoroittain viikonloppuisin. Yritys hoitaa lähes kaikki hallinnolliset työt itse ja laskennallisesti molempien yrittäjien työajasta noin 40 prosenttia kuluu näihin töihin, loput 60 prosenttia he ovat asiakastyössä. Yritys on ollut kiinnostunut henkilöstönsä tuottavuudesta jo pidempään, mutta resurssiensa vuoksi se ei ole pystynyt paneutumaan asiaan riittävästi. Opinnäytetyöni sai alkunsa tämän tarpeen tullessa ilmi. Toimeksiantaja haluaa tämän opinnäytetyön avulla selkeyttää ja kehittää omaa toimintaansa.

## 2.2 Teoreettinen viitekehys

Opinnäytetyöni teoriaosuus koostuu henkilöstötuottavuuden ja siihen liittyvien käsitteiden sekä erilaisten henkilöstötuottavuuden mittareiden, niiden tulkinnan ja laskemisen kuvailusta. Henkilöstötuottavuuteen vaikuttaa moni asia, jotka olen rajannut perehtyen niihin vain pääpiirteittäin. Niitä ei voida sivuuttaa, jotta voidaan ymmärtää, mikä henkilöstötuottavuuden kokonaisuus on ja mihin kaikkeen se vaikuttaa. Aiheena henkilöstötuottavuus on laaja ja raja on välttämätön, jotta opinnäytetyö ei paisu liian laajaksi.

Kuvassa 1 ilmenee opinnäytetyöni teoreettinen viitekehys. Tunnusluvut ja henkilöstötuottavuuden laskentamittarit kertovat yrityksen henkilöstötuottavuudesta laskennallisesti ja aion kuvailla, miten nämä lasketaan. Nämä luvut tullaan johtamaan empiirisessä osiossa yrityksen tilinpäätöksistä ja henkilöstöresurssiaineistosta. Henkilöstötuottavuuteen liittyy keskeisesti henkilöstövoimavarat, joita olen nostanut kuvaan 1 vain muutamia keskeisimpiä. Henkilöstövoimavarat on laaja aihe, josta voisi tehdä oman opinnäytetyönsä. En voi kuitenkaan perehtyä henkilöstötuottavuuteen ilman henkilöstövoimavarojen käsittelyä jollain tasolla, koska henkilöstön hyvinvointi ja osaaminen edesauttaa henkilöstötuottavuutta.



Kuva 1. Teoreettinen viitekehys

## 2.3 Opinnäytetyöongelma

Opinnäytetyössäni aion kuvailla, mikä on henkilöstötuottavuus ja miten henkilöstötuottavuutta voidaan mitata. Kuvailen lyhyesti muutamia keskeisimpiä aihealueita, jotka vaikuttavat henkilöstötuottavuuteen, jotta henkilöstötuottavuuden kokonaisuus voidaan ymmärtää toimeksiantajayrityksessä paremmin. Opinnäytetyön avulla pyritään valitsemaan toimeksiantajalle käytettäväksi sopivimmat mittarit. Valittujen laskentamittareiden avulla yrityksen on tarkoitus selkeyttää omaa toimintaansa ja kehittää sitä sekä mahdollisesti myös laajentaa sitä. Toimeksiantajaa kiinnostaa myös se, miten johdon hallinnolliset työt vaikuttavat tuottavuuteen. Pyrin tuottamaan laskelmat, jotta he itse pystyvät tekemään ratkaisuja omassa toiminnassaan.

Tavoitteenani on henkilöstötuottavuuden mittaaminen hoivapalveluyrityksessä. Opinnäytetyöongelmani pääkysymys on; miten henkilöstötuottavuutta voidaan mitata toimeksiantajayrityksessä? Opinnäytetyöongelman selvittämisessä voidaan käyttää apuna seuraavia kysymyksiä;

Mikä on toimeksiantajan henkilöstötuottavuus tällä hetkellä?

Miten tätä voidaan mitata?

Pystytäänkö luomaan malli, jonka avulla yritys pystyy kehittämään toimintaansa?

Näiden kysymysten vastausten pohjalta tehdään johtopäätökset ja luovutetaan yrityksen käyttöön laskelmat.

Pääpaino opinnäytetyössäni on siis selvittää, miten henkilöstötuottavuutta voidaan mitata toimeksiantajayrityksessä ja pohtia, miten näitä laskentamittareita tulisi hyödyntää yrityksen johdon päätöksenteossa. Tähän liittyy keskeisesti se, mihin kaikkeen henkilöstötuottavuus vaikuttaa ja mitä siinä tulee ottaa huomioon. Oman haasteensa opinnäytetyöhön tuo palveluliiketoiminta, jossa työstä ei synny mitään konkreettista tuotosta, jonka määrää voisi mitata. Tämä on suurin syy, miksi yritys ei ole lähtenyt perehtymään asiaan omatoimisesti aikaisemmin, vaikka asia on pitkään ollut pohdinnassa. Kiinnostavaa on myös tietää, onko vallitseva COVID 19-pandemia vaikuttanut yrityksen henkilöstötuottavuuteen merkittävästi.

## 2.4 Käytettävät menetelmät

Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä pyrkii ymmärtämään tutkittavaa asiaa kokonaisvaltaisesti vastaten kysymyksiin, joita tutkijalla on. Usein on johtoahtaus, joka etenee eri suuntiin, mutta palaa aina lopulta johtoahtaukseen. Laadullisen tutkimuksen voidaan ajatella olevan ympyrä, joka laajenee eri suuntiin, mutta palaa aina keskelle. Laadullisella tutkimusmenetelmällä lisätään ymmärrystä, annetaan asioille merkityksiä ja tuotetaan mallinnuksia asioista. (Pitkäranta 2014, 13.)

Laadullisen tutkimuksen aloittamisessa voi olla tunne, ettei oikein tiedä mistä aloittaa. Itselläni on alusta alkaen ollut tällainen tunne, mutta teoriaan tutustumalla olen joka kerta saanut lisää työkaluja aiheen kanssa etenemiseksi. Pitkäranta (2014, 16) toteaa, että laadullisen tutkimuksen aloittamisen voidaan ajatella olevan lumipallo, jota pyöritetään. Pallon pyörityssuunnalla ei ole väliä, koska koko pallo pyörii kuitenkin kasvaen keskeltä reunoille päin aivan samalla tavoin kuin laadullinen tutkimus. Tavoitteena on ymmärtää mitä henkilöstötuottavuus on, kuvailla sitä sekä mallintaa se laskukaavojen avulla sekä lopuksi on tarkoitus soveltaa sitä yrityksen johdon laskenta-toimen käyttöön. Näistä syistä laadullinen tutkimusmenetelmä on opinnäytetyöhöni paras menetelmä kokonaisvaltaisen ymmärryksen lisäämiseksi ja mallinnuksen luomiseksi. (Pitkäranta 2014, 23.)

Yksi laadullisen tutkimuksen tutkimusmenetelmistä on tapaustutkimus. Tapaustutkimuksen avulla pyritään ymmärtämään tutkittavaa asiaa syvemmin. Tapaustutkimuksen etuna on sen yleistyksen sallivuus, koska se perustuu tutkittavan omiin kokemuksiin. Tämä mahdollistaa myös materiaalien erilaiset tulkinnat muista näkökulmista. Tapaustutkimuksen lähtökohta on usein toiminnallinen ja sen tuloksia sovelletaan käytäntöön. Opinnäytetyöhöni liittyy keskeisesti tilinpäätöksestä ja muista aineistoista johdettujen lukujen laskeminen sekä tulkinta eli tältä osin työhön on sisällytettävä myös määrällistä tutkimusta. Tapaustutkimuksessa käytetään monin tavoin ja monipuolisesti hankittuja tietoja ja sen voidaan todeta olevan myös empiirinen tutkimus. Tällöin se ei sulje tilastollisen aineiston käyttämistä pois. Opinnäytetyöni on kuvaileva tapaustutkimus, jonka tavoitteena on ymmärtää mikä on henkilöstötuottavuus ja miten sitä mitataan. (Eriksson & Koistinen 2014, 4-5.)

Työssä perehdytään aihetta koskevaan kirjallisuuteen, tutkimuksiin ja asiantuntijateksteihin. Opinnäytetyöhön on valittu sellainen teoriapohja, joka palvelee yritystä parhaiten henkilöstötuottavuuden kokonaisuuden ymmärtämistä ajatellen. Aiheesta löytyy teoriaa paljon varsinkin 2010-luvulta ja pyrin käyttämään mahdollisimman uusia teoksia tuoreen tiedon saamiseksi. Teoria-aineistossa on käytetty painettuja ja sähköisiä lähteitä.

Tutkimusaineistona voidaan käyttää olemassa olevia dokumentteja tai vaihtoehtoisesti ne voidaan tuottaa itse tai jonkun muun toimijan toimesta tutkimuksen aikana. Olemassa olevien dokumenttien käyttämisessä on tärkeää selvittää, mitkä ovat relevantteja tutkimuksen kannalta, mitä on mahdollista löytää eri lähteistä ja saada käyttöön tutkimustyöhön. Tämän lisäksi tulee pohtia aineiston laajuuden tarvetta ja systemaattisuutta, jotta tutkimuksen ja tutkimusongelman selvittämisen kannalta käytetään sopuista määrää aineistoa. Kaikki aiheeseen liittyvä tieto ja aineisto ei ole tutkimuksen kannalta välttämättä merkityksellistä. (Jyväskylän yliopiston [www-sivut](http://www.sivut) 2020.)

Työn empiirisen osion aineisto koostuu pääosin erilaisista dokumenteista kuten yrityksen tilinpäätöksistä vuosilta 2015-2019, joiden lisäksi muun muassa työajanseuranta-, palkka- ja sairaspöytäkirjoista. Näin ollen aineistonkeruumenetelmänä on dokumenttianalyysi tai toisin sanottuna aineiston analyysi. Käytän empiirisessä osiossa dokumenttianalyysiä täydentämään teemahaastattelua toimeksiantajan kanssa. Teemahaastattelun tarkoituksena on kartoittaa mitä tietoja yritykselle tarvitsee tuottaa ja mitä sillä jo entuudestaan on. Teemahaastattelu on hyvä aineistonkeräysmenetelmä silloin, kun ilmiöstä ei tiedetä paljoa. Se on sidottu ennalta valittuihin kysymyksiin ja antaa opinnäytetyöongelman selvittämiseksi riittävän väljyyden ja mahdollisuuden avoimeen keskusteluun. Toisaalta tämä on myös teemahaastattelun haaste, koska se voi olla aikaa vievä ja teemassa pysyminen voi olla vaikeaa. Teemahaastattelussa ei käytetä ennalta suunniteltuja kysymyksiä vaan siinä on ennalta valitut teemat, josta haastattelua ammennetaan. Teemat syntyvät tutkittavan ilmiön ennakkooajatuksesta. Teemoina käytän teoreettisen viitekehyksen kohtia. (Kananen 2014, 87&91.)

Tämän opinnäytetyön aikana suoritettu teemahaastattelu on toteutettu puhelinhaastatteluna toimeksiantajayrityksen toiselle yrittäjälle 30.1.2021. Teemahaastattelun aikana

käytiin läpi käytettävissä olevien aineistojen puutteita. Tämän myötä sain niiden tulokintaan lisää tietoa, joita ei aineistoista suoraan ollut saatavissa. Keskustelun aikana tiedustelin toimeksiantajan ennakko-oletuksia henkilöstötuottavuudesta ja pohdimme toimeksiantajayrityksen talouden lukuja eri vuosina sekä COVID-19-pandemian vaikutuksia vuoden 2020 tuloksiin. Toimeksiantaja kertoi, mitä panostuksia toiminnassa on tehty eri vuosina ja miksi kyseiset muutokset on haluttu ottaa käyttöön. Kävimme läpi toimeksiantajan odotukset opinnäytetyön tuloksilta ja heidän ennakkonäkemyksensä, miten he aikovat opinnäytetyötä toiminnassaan käyttää. Teemahaastattelun sisältöä ei käydä yksityiskohtaisesti läpi tässä opinnäytetyössä salassa pidettävien tietojen vuoksi. Tulokset sekä yhteenveto on luotu teemahaastattelussa saatujen vastausten avulla ja teemahaastattelun vastauksia sivutaan kyseisissä luvuissa. Teemahaastattelusta on tehty muistiinpanot.

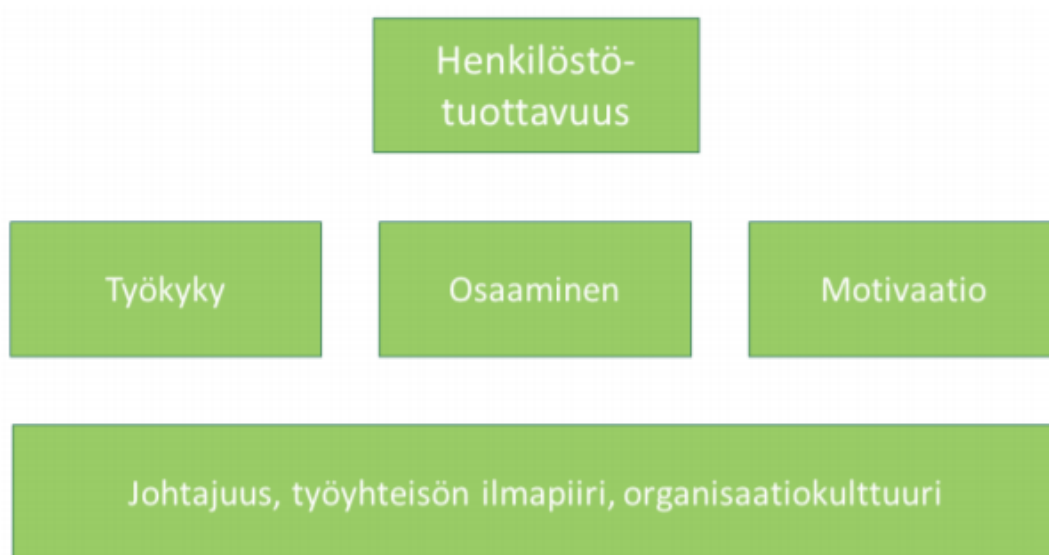
### 3 HENKILÖSTÖTUOTTAVUUS

#### 3.1 Henkilöstötuottavuuden osa-alueet

Henkilöstövoimavarat ovat yritykselle aineetonta pääomaa ja tässä opinnäytetyössä käytänkin kumpaakin termiä puhuessani muun muassa henkilöstön osaamisesta, motivaatiosta, työkyvystä ja hyvinvoinnista. Yrityksen on tärkeää ymmärtää omat resurssinsa syvällisesti ja parantaa henkilöstövoimavarojen osaamista, jos se haluaa erottua kilpailijoistaan. Työntekijöiden osaaminen, kyvykkyys ja motivaatio ovat aineetonta pääomaa, jotka muodostavat ainutlaatuista kilpailuetua ja suorituskykyä yritykselle. Tämän hyödyntäminen vaatii yritykseltä jatkuvan prosessin, jossa aineetonta pääomaa pystytään tunnistamaan, mittaamaan ja kehittämään. Kilpailuedun saamiseksi prosessia tulisi suorittaa kaikilla yrityksen tasoilla ja se tulisi ottaa huomioon yrityksen strategisissa tavoitteissa. (Kesti & Syväjärvi 2015, 12.) Aineeton pääoma on keskeinen osa tietoisessa tuottavuuden rakentamisessa (Järvinen 2014, 66).

Henkilöstötuottavuus on yksilöllinen ilmiö. Se koostuu työkyvystä, osaamisesta ja motivaatiosta, jotka ovat kiinni ihmisten kyvykkyydestä ja halukkuudesta. Näihin

vaikuttavat johdon toiminta, työyhteisön ilmapiiri ja organisaatiokulttuuri huomattavalla tavalla. Hyvä taloudellinen tulos ja hyvinvoiva henkilöstö ovat yhteydessä toisiinsa. Kuvassa 2 havainnollistetaan henkilöstötuottavuuden tekijöiden yhteyttä toisiinsa. (Aura, Ahonen & Hussi 2015, 5.) Myös Järvinen (2014, 64) toteaa, että työhyvinvoinnin tuottojen nostaminen ylös vähentää henkilöstön työperäisestä pahoinvoinnista aiheutuvia kustannuksia. Mielekkyyys työhön syntyy työntekijän sisäisen motivaation ja hyvin toimivan työympäristön yhdistelmästä.



Kuva 2. Henkilöstötuottavuuden tekijät (Aura, Ahonen & Hussi 2015, 5)

Ilman työkykyä ei voida tehdä työtä, mutta olennaista on muistaa työkyvyn olevan sidonnainen työtehtävään. Työntekijä voi olla työkyvytön jossain tietyssä tehtävässä, mutta työkykyinen jossain toisessa tehtävässä tai työssä. Työkyky koostuu yksilön, työyhteisön ja yhteiskunnan osista. Työkyvyttömyyteen on aina lääketieteellinen selitys, joka perustuu muun muassa sillä, että työkyvyttömyyseläkkeeseen tarvitaan aina sairausdiagnoosi. (Aura, Ahonen & Hussi 2015, 6.)

Osaaminen pohjautuu koulutukseen ja osaamista kertyy koko elämän ajan koulutuksen lisäksi erilaisista kokemuksista. Osaamista haetaan peruskoulusta työuraan asti ja työuran aikana sitä jatketaan kokemuksella sekä lisäkoulutuksilla työtehtävään liittyen. Osaaminen muuttuu nopeasti työssä ja on myös sidoksissa työtehtävään samoin kuin työkyky. Osaamisen rinnalla ihmisten kokemukset työn hallitsemisesta ja

vaikuttamisesta luovat lähtökohdan sen hyödyntämiselle yrityksen liiketoiminnassa. (Aura, Ahonen & Hussi 2015, 6.)

Työntekijän motivaatio vaikuttaa työhön hyvin paljon, koska motivoitunut työntekijä tekee työnsä paremmin ja sitä kautta myös parempaa tulosta. Motivoitunut työntekijä myös sitoutuu työnantajaansa tiiviimmin. Motivaatiota on sisäistä ja ulkoista, joista sisäinen lähtee itse työstä ja ulkoisia tukee työstä saatavat konkreettiset asiat kuten palkka ja muut edut. (Aura, Ahonen & Hussi 2015, 6.) Työn sisältö synnyttää työntekijän sisäisen motivaation. Työntekijä kokee työnsä merkitykselliseksi ja mielekkääksi, kun omassa työssään työntekijän omat tavoitteet, arvot ja työtehtävät ovat tasapainossa. Henkilöstön aitoihin intresseihin panostaminen parantaa henkilöstötuottavuutta. (Järvinen 2014, 64-65.)

Työhyvinvoinnin taloudellinen kokonaisuus syntyy työn tuottavuuden kehittämisestä ja puutteellisen hyvinvoinnin aiheuttamien kustannusten vähentämisestä. Työn tuottavuutta ja tehokkuutta lisää hyvä johtajuus, motivaatio, työn hallinta, ilmapiiri ja sujuva toiminta työpaikalla. Työhyvinvointiin panostaminen voi tuoda yritykselle kasvua liikevaihtoon 5-10 prosenttia ja liikevoittoon jopa 20-60 prosenttia. Organisaatiot ja jopa yhteiskunta kuitenkin aliarvioi työhyvinvoinnin taloudellisia kustannussäästöjä. Tärkeää olisi ymmärtää, ettei työhyvinvointiin panostaminen vain lisää kustannuksia, koska työhyvinvoinnin systemaattinen johtaminen tuo yritykselle rahaa ja samaan aikaan se edistää työntekijöiden työkykyä sekä jaksamista. (Aura & Ahonen, 2016.)

### 3.2 Työelämän laatu (QWL / Quality of working life)

Työelämän laatu on työhyvinvoinnin ja organisaation hyvinvoinnin yhdistelmä, joka toimii myöhemmin tässä opinnäytetyössä esiteltävässä henkilöstövoimavarojen tuotantofunktiossa tuotannontekijänä. Työelämän laatu kertoo siitä, mitä työpaikalla tapahtuu ja miten työntekijä kokee erilaiset tapahtumat työnteon aikana. Työelämän laatuun vaikuttaa heikentävästi erilaiset muutokset, mutta sitä voidaan parantaa muun muassa henkilöstökäytännöillä, koulutuksella ja henkilöstön kehittämisellä. (Kesti 2014, 45&47.)

Suomessa työkuultuuri on murrosvaiheessa, koska työntekijät haluavat tehdä mielekäästä työtä ja tunnistaa omat mahdollisuutensa haastaen itseään työssään innostavasti ja positiivisesti. Työltä vaaditaan enemmän ja halutaan mahdollisuuksia hakeutua uuteen tehtävään tai paikkaan, kun tulee tarve edetä tai kehittyä työelämässä. Työelämän laadun parantamista on alettu pitämään keskeisenä tekijänä kilpailuedun saamisessa. Työelämän laadun parantaminen on yksi työelämä 2020-hankkeen tavoitteista työllisyysasteen, työhyvinvoinnin ja työn tuottavuuden parantamisen ohella. (Järvinen 2014, 80.)

Kesti (2010, 179) peilaa työelämän laatua työyhteisön haasteisiin. Hänen tutkimustensa mukaan työelämän laatu liittyy vahvasti tuottavuuteen, joka selittyy muun muassa haasteellisten työyhteisöjen kokemuksissa. Tällaisissa työyhteisöissä tuottavuus on heikkoa ja työntekijät kokevat kehittämistarpeita olevan paljon eivätkä he koe onnistuvansa työssään. Työelämän laatu on heikkoa ja tuottavuuden parantaminen haasteellista. Työelämän laadun ollessa heikkoa saattaa työntekijöiden vaihtuvuus olla suuri, sairauspoissaolot merkittäviä ja nämä huonontavat työelämän laatua entisestään. (Kesti 2010, 179-180, 182.) Järvisen (2014, 80) mukaan työelämän laatua ja tuottavuutta tulisikin kehittää samanaikaisesti.

Työelämän laadun määrittäminen matemaattisesti on monimutkaista ja täysin varman luvun saaminen on jopa mahdotonta (Kesti & Syväjärvi 2015, 20). Laskennassa määritetään työajan käyttöä, joka voidaan jakaa tehokkaaseen ja muuhun työhön. Henkilöstön keskimääräisen työajan käytön laskeminen aloitetaan työn tekemiseksi käytetyn tunnistettavan ajankäytön laskemisesta, joka sen jälkeen jaetaan tehokkaaseen ja muuhun työhön. Tehokkaan työajan aikana työntekijä suorittaa työtään työn ääressä ja muun työajan aikana suoritetaan muun muassa ennakkoivat toimenpiteet, arvioinnit, tarkastukset ja hukkatyö, joka sisältää esimerkiksi virheistä aiheutuvan työn. (Kesti 2010, 180-181.)

Kuten jo edellä ilmeni työelämän laadun määrittäminen matemaattisesti, on haastavaa. Kuviossa 1 on esitetty työelämän laadun laskukaava. Yksinkertaistettuna työelämän laadun laskennassa työpahoinvointitekijä ja työhyvinvointitekijä lasketaan yhteen. Tekijöiden määrittäminen onkin haastavampaa, koska työelämän laatu sisältää työhyvinvoinnin lisäksi organisaation hyvinvoinnin. (Kesti 2014, 89.) Työelämän laadun

laskennan lähtötietoihin tarvitaan henkilöstökapasiteetti ja tuloslaskelmasta tulokortteja kuten liikevaihto, muuttuvat kulut ja käyttökate. Työelämän laadun kokemuksen asteikkona käytetään 0-100 prosenttia. (Kesti 2010, 181.)

$$QWL = FE * \frac{YI + PL}{2}$$

**QWL =** mitattu työelämän laatu (0...100 %)

**FE =** Fyysinen ja emotionaalinen turvallisuus

**YI=** Yhteenkuuluvuus ja identiteetti

**PL=** Päämäärät ja luovuus

Kuvio 1. Työelämän laadun laskukaava (Kesti 2014, 89)

Toimeksiantajayrityksessä ei ole ennen laskettu tai mitattu työelämän laatua ja nähtäväksi jää saadaanko sitä mitattua tämän opinnäytetyön aikana. Työelämän laadun mittaamiseen tarvitaan työajanseurantaa, joka sisältää muun muassa lomat, perhevapaat ja muut vapaat, erilaiset poissaolot kuten sairaudesta sekä työtapaturmista johtuvat poissaolot. Lisäksi työelämän laatuun vaikuttavat uusien ja päättyneiden työsuhteiden määrä, vaihtuvuus ja perehdyttäminen. Näiden tietojen saaminen halutulta ajanjaksolta voi koitua ongelmalliseksi.

### 3.3 Henkilöstötuottavuuden johtaminen

Henkilöstökuluilla on merkittävä vaikutus yrityksen talouteen. Suomessa henkilöstökulut ovat keskimäärin 16 prosenttia ja palvelualalla ne voivat olla yli puolet yrityksen kaikista kuluista. (Kesti 2010, 168.) Järvinen (2014, 63) toteaa henkilöstökulujen olevan niin merkittävä menoerä yrityksille, että sen tuottavuutta on analysoitava yrityksen johdon päätöksenteossa ennemmin kuin pienehköjen muuttuvien kustannusten säästämismahdollisuutta. Henkilöstökustannukset ovat haasteellinen menoerä, koska palkkakustannukset Suomessa ovat valtavat, mutta henkilöstö on välttämätön toiminnan aikaansaamiseksi. Näin ollen onkin keskityttävä henkilöstötuottavuuden kasvuun. Mielekäs työ kasvattaa tuottavuutta ja samaan aikaan vähentää henkilöstön sivukustannuksia muun muassa sairauspoissaolojen vähenemisellä.

Kesti (2014, 8) painottaa, että tietoisuutta henkilöstövoimavarojen merkityksestä liiketoiminnassa on lisättävä. Hänen mukaansa mikä tahansa organisaatio, jonka liiketoiminta-ajatus on kunnossa voi kehittyä huipputuottavaksi henkilöstönsä avulla. Henkilöstön työhyvinvointia, innovatiivisuutta ja sitoutumista pitkäjänteisesti kehittämällä voidaan saada henkilöstövoimavarat tuottamaan menestyksekkäästi. Kaikki lähtee liikkeelle johdon ymmärryksestä, koska ilman ymmärrystä on mahdotonta sitoutua kehittämiseen. Kestin mukaan henkilöstövoimavarojen kehittämisellä voidaan saada aikaan merkittäviä liiketoimintahyötyjä.

Aura, Eskelinen, Ahonen & Kuosmanen (2019, 10) ovat Kestin kanssa samoilla linjoilla. Heidän mukaansa organisaation tuloksellisuuden näkökulmasta strateginen hyvinvointi on merkityksellisin työhyvinvoinnin osa. Työkyvyttömyydestä johtuvien kustannusten vähenemisen ja työn tuottavuuden kasvun kautta yrityksen tuloksellisuus kehittyy. Strateginen johtaminen, henkilöstöjohtaminen, esimiestoiminta ja työterveyshuolto vaikuttavat kaikki strategiseen hyvinvointiin.

“Johtaminen ja esimiestoiminta vaikuttavat siihen, minkälaiset arvot ja työetiikka työyhteisössä vallitsee” (Kesti 2010, 140). Voidaan sanoa, että yrityksen toimintakulttuuri rakentuu yhteishengestä. Työetiikka vaikuttaa henkilöstötuottavuuteen merkittävästi. Työntekijöiden työetiikka kertoo siitä, miten työntekijät haluavat työtään tehdä ja työssään menestyä. Korkea työetiikka vaikuttaa muun muassa virheiden vähenemiseen, jonka myötä laatu paranee ja resursseja työn tarkastamiseen menee vähemmän. Parhaimmillaan tämä näkyy myös asiakkaalle, jolloin voidaan saada positiivista palautetta myös sieltä suunnalta. (Kesti 2010, 140-141.)

Kestin (2010, 123) mukaan, organisaatiokulttuurin vahvistaminen on yksi johdon tärkeimpiä tehtäviä. Tämä tulee toteuttaa niin, että työyhteisöille mahdollistetaan jatkuva kehittyminen ja henkilöstö suhtautuu muutoksiin positiivisella otteella. Henkilöstön mielipiteiden seuraaminen ja niihin reagoiminen tiedotuksen tai keskustelun kautta auttaa ryhmää kehittymään tasapainoisesti. Johdon vastuulla on, että henkilöstön rakenne ja osaaminen ovat tarvittavalla tasolla suhteessa strategiaan tavoitteisiin. Osaamisesta on osaamisen lisäksi tietotaito ja kokemus, jota työn tekemisessä tarvitaan työtehtävässä suoriutumiseksi. Ihannetilanteessa hyödynnetään moniosaamista, jossa

työntekijät pystyvät tunnistamaan erilaisia rooleja ja niissä tarvittavaa osaamista. (Kesti 2014, 135.)

### 3.4 Henkilöstötuottavuuden kehittäminen

Kauhasen (2018, 11) mukaan yleinen käsitys tuottavuudesta ja sen kehittämisestä on se, että on tuotettava enemmän korkeintaan samalla panoksella tai jopa pienemmällä. Monet organisaatiot noudattavat pahimmillaan tätä mentaliteettia, vaikka tuottavuutta voidaan kehittää muillakin tavoilla. Kestin (2010, 125) mukaan, johtaminen on yksi yrityksen tärkeimmistä kyvyistä. Johtamisen avulla määritellään yrityksen tehtävät, näkemykset ja toiminta-ajatukset. Tavoitteiden saavuttaminen lähtee siitä, miten johto viestii strategian henkilöstölleen ja miten henkilöstö kykenee suoriutumaan. Henkilöstö tulkitsee johdon viestintää jatkuvasti, vaikka konkreettista viestintää ei juuri sillä hetkellä tapahtuisikaan. Se miten henkilöstöä kohdellaan, on henkilöstölle viestintää. Kun henkilöstö kokee olevansa yritykselle tärkeä ja merkityksellinen, he tulkitsevat viestinnän positiivisesti kokien, että heistä välitetään ja sama pätee vastakohtaiseen tilanteeseen. (Kesti 2010, 125-126.)

Tuottavuuden kehittäminen on ajankohtaista kaikilla toimialoilla, mutta erityisesti se koskee palvelusektoria. Palveluiden osuus kansantaloudesta on viime vuosina kasvanut voimakkaasti ja sen vuoksi mahdollisuus kasvattaa tuottavuutta on suurin, mutta myös haasteellisin toteuttaa. (Kauhanen 2018, 11.) Organisaatio koostuu yksilöistä, joilla on yhteinen tavoite. Tavoitteen ollessa epäselvä organisaatiossa ei todennäköisesti ole hyvä tiimihenki, joka puhaltasi yhteen hiileen vaan jokainen suorittaa työtään yksilönä saaden työstään vastineeksi palkkion eli palkan. Tällaisessa organisaatiossa on heikko organisaatiosysteemi ja toiminnan kehittäminen on haasteellista. (Kesti 2014, 133-134.) ”Henkilöstötuottavuuden kannalta on erittäin tärkeää, että henkilöstö kokee voivansa vaikuttaa työyhteisönsä toimintaan” (Kesti 2010, 141).

Tuottavuuden kehittämiseksi on kyseenalaistettava yrityksen tehtävät, näkemykset ja toiminta-ajatukset (Kauhanen 2018 18). Parhaimmat tulokset voidaan saavuttaa, kun organisaatiossa on vahva organisaatiosysteemi. Siellä yksilöt voivat kyseenalaistaa asioita ja näin tuoda esiin ryhmän näkemyksiä. Vahvassa organisaatiosysteemissä

johto välittää työntekijöistään ja seuraa heidän työtään aktiivisesti luoden toiminnan edellytykset. Johto kuuntelee työntekijöitään ja vaatii työntekijöiltään toiminnan jatkuvaa kehittämistä. Vahvassa organisaatiossa työntekijät saavat työstään palkkion lisäksi motivaatiotekijöitä ja motivaatio on yksi henkilöstötuottavuuden keskeisistä tekijöistä. (Kesti 2014, 133-134.) Vaikka yrityksen johto määrittelee yrityksen toiminnan edellytykset, on yrityksen jokaisen jäsenen otettava vastuu kehittämisestä sen onnistumiseksi (Kauhanen 2018, 29).

## 4 HENKILÖSTÖTUOTTAVUUDEN LASKEMINEN

Henkilöstötuottavuuden laskentamalleilla pyritään tuomaan ilmi henkilöstön merkittävyys, jotta yrityksen johto osaa ottaa sen huomioon päätöksenteossaan. Henkilöstötuottavuuden laskeminen sopii erityisesti yrityksille, joissa liikevaihto koostuu merkittävästi henkilöstön työpanoksesta. Henkilöstötuottavuuden laskemisessa tarkastellaan työntekijöiden työpanoksen menetyksestä aiheutuvaa liiketoimintakapasiteetin menetystä. Sen laskemisessa otetaan huomioon vain henkilöstövaikutteiset kustannukset ja vaikutukset liiketoimintaan. Laskentaa varten kerätään tietoja yrityksestä ja niiden tarkastelu toteutetaan liiketoimintalähtöisesti. Jos näiden tietojen saaminen tai hankkiminen on työlästä, viittaa jo se henkilöstötuottavuuden johtamisen kehittämisen tarpeesta. (Kesti 2010, 167-168.)

Seuraavissa luvuissa kuvailen henkilöstötunnuslukuja ja esittelen Marko Kestin kehittämän henkilöstövoimavarojen tuotantofunktion sekä keskeisimpiä liiketaloudellisia mittareita, joita voidaan käyttää henkilöstötuottavuuden laskemisessa ja analysoinnissa. Kesti on kehittänyt väitöstutkimuksessaan vuonna 2012 laskentamallin, jonka avulla voidaan laskea henkilöstövoimavarojen kehittämisen vaikutusta liiketoimintaan. Henkilöstövoimavarojen tuotantofunktio on hyväksytty kansainvälisesti ja otettu käyttöön Eläkevakuutusyhtiö Ilmarisessa ensimmäisten joukossa. (Lapin yliopiston www-sivut 2020.)

#### 4.1 Henkilöstötunnusluvut

Henkilöstötunnusluvuilla saadaan tietoa muun muassa yrityksen henkilöstöstä, työyhteisöstä ja johtamisesta. Niiden avulla pystytään seuraamaan nykyistä tilannetta, niihin sijoitettuja panoksia ja tuotoksia. Henkilöstötunnuslukuja tuotetaan erilaisten mittaus-ten, taulukoiden, tilastojen ja matemaattisten kaavojen avulla yrityksen pyörittä-miseksi tarvittavien tietojen pohjalta ja erilaisista tietojärjestelmistä esimerkiksi työai-kakirjanpidosta. Henkilöstötunnusluvut voidaan jakaa perinteisiin ja aineettoman pää-oman lukuihin, joista jälkimmäiset ovat uudempia seurantalukuja. Kuvasta 3 ilmenee, että henkilöstötunnuslukuja on laaja määrä. Aineettoman pääoman luvut tuottavat yri-tykselle tietoa esimerkiksi työyhteisön yhteisöllisyydestä ja työelämän laadusta. (Manka & Hakala 2011, 9-10 & 40).

##### **Perinteisiä henkilöstötunnuslukuja ovat mm:**

- Henkilöstön määrä ja rakenne
- Vakituiset / määräaikaisten
- Kokoaikaisten / osa-aikaisten
- Koulutus- ja ikärakenne
- Työsuhteen kesto
- Henkilöstön vaihtuvuus
- Työaika, ylityöiden määrä
- Palkkakustannukset
- Kehityskeskustelujen käyminen
- Osaamisen kehittämisen kustannukset
- Muut henkilöstöinvestoinnit
- Työkykyindeksi
- Sairauspoissaoloprosentti
- Tapaturmataajuus
- Eläköityminen ja sen kustannukset
- Aloitteet ja innovaatiot
- Asiakaspalaute

##### **Uudet henkilöstötunnusluvut**

Aineettoman / inhimillisen pääoman tunnusluvut

- Sosiaalinen pääoma
- Psykologinen pääoma
- Rakennepääoma
- Työhyvinvoinnin indeksit

Kuva 3. Henkilöstötunnuslukuja (Manka & Hakala 2011, 10)

Yrityksillä on velvollisuus käsitellä henkilöstöä koskevia tietoja ja niiden raportointia tietyin tavoin. Henkilöstötunnuslukujen laskemisessa helpottaa, kun taustatiedot ovat helposti saatavilla ja taustatietojen keräämisessä selkeät toimintatavat esimerkiksi sairauspoissaoloissa noudatetaan ilmoittamisen, todistusten toimittamisen ja näiden koamisen suhteen yhtenäistä ja selkeää toimintatapaa. (Manka & Hakala 2011, 9&17.)

#### 4.2 Tunnuslukujen hyödyntäminen henkilöstötuottavuuden mittareissa

Henkilöstötunnusluvut antavat yritykselle arvokasta tietoa yrityksen henkilöstön tilasta edellyttäen, että yritys osaa analysoida niitä, niiden seurauksia ja syiden sekä seurauksien yhteyttä toisiinsa. Työterveyshuolto on yritykselle tärkeä kumppani henkilöstötunnuslukujen selvittämisessä ja arvioinnissa. Henkilöstötunnuslukujen pohjalta tehtyjä toimenpiteitä on hyvä seurata aktiivisesti, jotta toiminnan kehittäminen onnistuu mahdollisimman hyvin. Henkilöstötunnusluvuilla voidaan paneutua yhden aihealueen kehittämiseen tai koota niitä yhteen esimerkiksi henkilöstötilinpäätöstä tai tätä laajempaa henkilöstökertomusta varten. Yrityksen tuottavuuteen ja hyvinvointiin panostaminen lisää kilpailukykyä ja jatkuvuutta. Henkilöstön hyvinvointiin panostaminen voi vaikuttaa työntekijän työkykyyn ja esimerkiksi pidentää työuraa. (Manka & Hakala 2011, 11-12.)

Henkilöstötunnuslukuja on monenlaisia, joista henkilöstön määrää sekä henkilötyövuotta tarvitaan monien muiden muodostamisessa. Henkilöstön määrä on sama kuin työsuhteiden määrä, joista vakituiset sekä määräaikaaiset kannattaa eritellä eri tilastoihin. Henkilöstön määrä eritellään useimmiten keskiarvona kuukausien viimeisten päivien mukaan. (Manka & Hakala 2011, 17.) Kuten jo aiemmin on ilmennyt, henkilöstötunnuslukuja on lukuisia ja myöhemmin esiteltävissä laskentamittareissa tunnusluvuista käytetään avuksi muutamia. Aion esitellä seuraavaksi henkilötyövuotta ja työaikaa tarkemmin, koska ne ovat monissa laskentamittareissa mukana. En aio perehtyä muihin henkilöstötunnuslukuihin syvällisemmin tässä opinnäytetyössä, koska niitä ei tarvita opinnäytetyöni tarkoituksen selvittämiseksi. Tarkoitus on selvittää, miten henkilöstötuottavuutta voidaan mitata ja vasta siinä kohtaa, kun halutaan lähteä henkilöstötuottavuutta kehittämään kannattaa perehtyä erilaisiin henkilöstötunnuslukuihin tarkemmin.

### 4.3 Työaika

Työaikalaisissa (827/2019 3 luku 5 §) tai työehtosopimuksessa määritellään työntekijän säännöllinen työaika, joka on myös enimmäistyöaika. Työaikalain mukaan säännöllinen työaika on enintään kahdeksan tuntia vuorokaudessa ja/tai 40 tuntia viikossa, mutta monissa työehtosopimuksissa on sovittu tätä lyhyemmistä ajoista. Jos työehtosopimuksella on sovittu tätäkin lyhyemmästä työajasta, on kyseessä osa-aikatyö. Työehtosopimuksella ja/tai työsopimuksella sovittua työaika kutsutaan normaalityöajaksi. (Manka & Hakala 2011, 25-26, Työaikalaki 3 luku 5 §.)

Työntekijän on mahdollista tehdä säännöllisen työajan tai sopimuksenmukaisen työajan lisäksi yli- tai lisätyötä. Työntekijä tekee lisätyötä, kun hän työskentelee yli normaalityöaikansa eli sopimuksenmukaisen työaikansa, mutta ei ylitä työaikalain määrittelemiä vuorokauden työtunteja ja/tai viikkotyötunteja. Ylityöstä on kyse, kun 8 tuntia vuorokaudessa ja/tai 40 tuntia viikossa ylittyy. On kuitenkin mahdollista, että yrityksessä on käytössä joustava työaikajärjestelmä, jolloin tämä sääntö ei päde. Useimmiten termiä kokonaistyöaika käytettäessä puhutaan työntekijän sopimuksenmukaisesta työajasta, johon on sisällytetty lisä- ja ylityöt. Joskus tätä termiä voidaan käyttää puhuttaessa työntekijästä, jolle ei hänen asemansa vuoksi makseta ylityökorvauksia. Tästä syystä kokonaistyöajasta puhuttaessa olisi hyvä täsmentää, millaisesta tilanteesta on kyse. (Manka & Hakala 2011, 26.)

Teoreettinen säännöllinen työaika voi vaihdella paljonkin toimialakohtaisesti ja vuosittain. Se käsittää työntekijän kanssa sovitun työajan, työaika- tai työvuorjärjestelmän mukaisen työajan, vaikka työntekijä ei tuona aikana olisikaan töissä. Tämä tarkoittaa sitä, että teoreettisen säännöllisen työajan aikana työntekijä voi olla varsinaisessa työssään, muuhun työaikaan rinnastettavassa toimessa kuten koulutuksessa tai poissaoloajalla. Poissaoloaika käsittää muun muassa sairauspoissaolot ja vuosiloman, mutta ei lomautuksia tai ylitöitä. Henkilöstövoimavarojen tuotantofunktiota varten määritellään teoreettinen säännöllinen työaika, josta kerron myöhemmin tässä opinäytetyössä tarkemmin. (Kesti 2014, 13; Manka & Hakala 2011, 29-30.)

#### 4.4 Henkilötyövuosi (FTE / Full Time Equivalent)

Henkilötyövuosi kuvaa henkilöstön määrää täysiaikaisina työntekijöinä. Työntekijöiden viikkotyötunnit voivat vaihdella, joten henkilöstön määrän muuttaminen samaan määreeseen auttaa vertailemaan eri ryhmiä. Henkilötyövuoden avulla saadaan paremmin kuvaava määrä henkilöstöstä, koska se huomioi kaikki vuoden aikana työsuhteessa olevat työntekijät eikä vain niitä, jotka ovat vuoden lopussa olleet työsuhteessa yritykseen. Henkilötyövuosi saadaan jakamalla työntekijän palkallisten työsuhteessa olopäivien lukumäärä kalenteripäivinä luvulla 365 eli kokoaikaisen työntekijän henkilötyövuosi on näin ollen 1. Osa-aikaisten ja vain osan vuotta työssä olevien henkilötyövuoden laskentaa varten on omat kaavansa ja lopuksi kaikki nämä lasketaan yhteen, jonka myötä saadaan yrityksen FTE-luku eli henkilötyövuosi. (Manka & Hakala 2011, 28-29 & Kesti 2014, 13.)

Toimeksiantajayrityksessä työskentelee hyvin erilaisin viikkotyötunnein työntekijöitä, jonka lisäksi heillä on kolme vakituista sijaista. Toimeksiantajan henkilöstövahvuuden laskennassa tulee siis laskettavaksi osa-aikaisten työntekijöiden ja osan vuotta työssä olevien sijaisten työntekijöiden henkilötyövuosi. Lisäksi lasken osan vuotta olevien työntekijöiden kaavalla alkuvuodesta eläkkeelle jääneen työntekijän ja kesken vuotta tulleen työntekijän henkilötyövuoden osan vuotta työssä olleen työntekijän kaavalla. Osa-aikaisten ja vain osan vuotta olevien työntekijöiden henkilötyövuosi saadaan laskemalla kuten kuviossa 2 ja 3 on esitetty.

**(Työsuhteessaolopäivien lukumäärä kalenteripäivinä / 365) \*  
osa-aikaprosentti / 100) = xx henkilövuotta**

Kuvio 2. Kaava osa-aikaisen työntekijän työpanoksen muuttamisesta henkilötyövuodeksi (Manka & Hakala 2011, 28)

**Työssäolopäivien lukumäärä / 365 = xx henkilötyövuotta**

Kuvio 3. Kaava osan vuodesta olleen työntekijän työpanoksen muuttamisesta henkilötyövuodeksi (Manka & Hakala 2011, 29)

#### 4.5 Henkilöstövoimavarojen tuotantofunktio

Ensimmäisenä henkilöstötuottavuuden laskentamittarina perehdyn henkilöstövoimavarojen tuotantofunktioon, joka on Marko Kestin kehittämä mittari. Erilaiset tutkimukset ovat vahvistaneet, että yrityksen taloudellista kilpailukykyä voidaan parantaa henkilöstövoimavaroja kehittämällä, joten tämän pohjalta voidaan todeta aineettoman henkilöstöpääoman olevan samanlainen tuotannontekijä kuin henkilöstöresurssi. (Kesti 2014, 12-13.)

Perinteisillä liikelatouden arviointimenetelmillä on ollut haastavaa osoittaa, miten henkilöstövoimavarojen kehittäminen vaikuttaa yrityksen talouteen, mutta henkilöstövoimavarojen tuotantofunktiolla tämä on mahdollista. Mittari on vielä suhteellisen tuore, mutta se on 2010-luvulla saanut kansainvälisen tiedeyhteisön hyväksynnän. Sen avulla pystytään matemaattisesti osoittamaan henkilöstövoimavarojen kehittämisen vaikuttavuus liiketoiminnan tuloksiin. Lähtökohtana mittarin käyttämiselle on, että yrityksen liikevaihto syntyy sen henkilöstön työpanoksen avulla. Tällöin toimintakapasiteetti näkyy euroina liikevaihdossa, kun kyseessä on yksityisellä sektorilla toimiva yritys. Julkisella puolella toimintakapasiteetti voidaan määritellä kustannusrakenteen mukaan, koska siellä ei tehdä liikevaihtoa. (Kesti 2014, 12-13.)

Henkilöstövoimavarojen tuotantofunktion laskemista varten täytyy ensin määritellä teoreettinen säännöllinen vuosityöaika, joka on toimialakohtainen ja vaihtelee vuosittain muun muassa arkipyhien sijoittumisen vuoksi. Kuten luvussa 4.3 tuli esille, siinä on mukana lomat, mutta ei lomautuksia eikä ylitoita ja se voi vaihdella ajallisesti sekä toimialakohtaisesti hyvin paljon. Henkilövahvuus kuvataan FTE-lukuna toisin sanoen henkilötyövuosina ja työelämän laatua hyödyntämällä saadaan aineettoman pääoman hyödyntämisaste tietoon. Työelämän laadun kautta määritellään nimellistyyöajasta tehollinen työaika, joka on se työaika, jolla yritys tekee liikevaihdon. Kuviossa 4 on esitetty henkilöstövoimavarojen tuotantofunktion kaava yksinkertaisimmillaan. (Kesti 2014, 13-14.)

$$LV = K * HR * TVA * QWL * (1 - RA)$$

- LV =** liikevaihto (€)  
**K =** liiketoimintakerroin, joka kertoo teollisen työajan suhteessa liikevaihtoon  
**HR =** henkilöstömäärä henkilötyövuosissa (kpl)  
**TVA =** teoreettinen säännöllinen vuosityöaika työntekijää kohti (h)  
**QWL =** työelämän laatu (0...100 %)  
**RA =** rakenteellinen ajankäyttö prosentteina teoreettisesta säännöllisestä vuosityöajasta (%)

Kuvio 4. Henkilöstövoimavarojen tuotantofunktion kaava (Kesti 2014, 14)

#### 4.6 Liiketaloudelliset mittarit

Liiketaloudelliset mittarit kertovat henkilöstövoimavarojen vaikutuksista yrityksen talouteen. Erilaisia mittareita on useita ja seuraavissa luvuissa esittelen niistä muutamia. Kansainvälisesti näitä mittareita kutsutaan HR-KPI mittareiksi (Human Resource Key Performance Indicators). Yrityksen liike-elämä ja toiminta on monesti monimutkaista ja vain yhden mittarin käyttäminen ei tuota yritykselle paljoakaan tietoa. On vaikeaa valita parasta mittaria, koska niitä olisi hyvä seurata rinnakkain parhaimman lopputuloksen saamiseksi. (Kesti 2014, 18&22.)

Tavoitteenani on tästä syystä laskea toimeksiantajayritykselle kaikki seuraavat liiketaloudelliset mittarit, jotta niitä voidaan arvioida ja seurata rinnakkain. Tämän jälkeen voidaan arvioida, mitkä mittarit tuottavat toimeksiantajalle parhaiten arvoa. Esittelen seuraavissa luvuissa mittarit, jotka mittaavat liikevaihtoa, bruttokatetta ja käyttökatetta per työntekijä sekä tehdyn työn ja ostopalvelujen tuottavuutta. Edellä mainituista kaikki muut paitsi ostopalvelujen tuottavuus kertovat tuloksen rahassa. Näiden lisäksi esittelen henkilöstötuottavuuden indeksin, jota tulee verrata rinnakkain ostopalvelujen tuottavuuden kanssa. Nämä kaksi kertovat tuloksen indeksilukuna. Luvut 4.6.6 ja 4.6.7 käsittelevät henkilöstöresurssimittareita, joiden tulokset ilmoitetaan euroina tunnissa.

#### 4.6.1 HCRF (Human Capital Revenue Factor)

Kesti (2014, 19) toteaa HCRF:n (Human Capital Revenue Factor) olevan yksinkertaisuudessaan yllättävän hyvä henkilöstötuottavuuden mittari. HCRF kertoo, paljonko liikevaihtoa syntyy yhtä työntekijää kohden. Kuten kuviosta 5 ilmenee, myös kaava on yksinkertainen. Liikevaihto jaetaan henkilöstön määrällä, kun henkilöstö on ensin muutettu henkilötyövuosiksi eli FTE-henkilöstömääräksi.

Toimialan keskiarvoa alhaisempi HCRF voi kertoa työaikajakauman tai työelämän laadun tason ongelmista. Jos nämä ovat kunnossa saattaa ongelma olla liiketoimintakertoimessa K. Toimialalla on voinut olla strategisia muutostekijöitä, jotka ovat voineet vaikuttaa liiketoimintakertoimeen, jonka avulla työaika muutetaan liikevaihdoksi. Ulkopuolisen tarkastelun lisäksi on tärkeää pohtia yrityksen omia investointeja tuotteisiin ja palveluihin ja oman yrityksen muuttuvia suuntauksia. Liiketoiminnan kilpailukykyyn on hyvä kohdistaa resursseja. (Kesti 2014, 18-19.)

$$\text{HCRF} = \text{Liikevaihto} / \text{Henkilöstömäärä}$$

Kuvio 5. HCRF laskentakaava (Kesti 2014, 19)

#### 4.6.2 HCCF (Human Capital Cost Factor)

HCCF-indeksi (Human Capital Cost Factor) on keskeinen mittari, kun halutaan seurata henkilöstöstä aiheutuvia kustannuksia. Mittaria pystytään käyttämään toimialasta riippumatta. Se kertoo henkilöstökulujen osuuden yhtä kokoaikaista työntekijää kohden. HCCF-mittarissa henkilöstökulut jaetaan henkilöstömäärällä, joka on muutettu henkilötyövuosiksi. Kuviossa 6 on esitetty HCCF:n laskentakaava. (Kesti 2014, 19.)

HCCF:n ollessa toimialatilastoa suurempi voidaan löytää oleellisia ongelmia yrityksen henkilöstötuottavuudessa ja sen kautta säästökohteita. HCCF:n ollessa suuri ongelmana voi olla ylitoiden liiallinen määrä, henkilöstön ylimääräinen kuormittuminen, henkilöstökapasiteetin virheellinen arviointi tai henkilöstöjohtamisen ongelmat. Eri-laisilla vapailla esimerkiksi pitkällä sairauslomalla olevat työntekijät eivät välttämättä aiheuta yritykselle henkilöstökuluja, joka saattaa näkyä HCCF-indeksissä toimialaa alhaisempana lukemana. Tällaiset työntekijät näkyvät yrityksen työaikajakaumassa ja

heikentävät muiden indeksien arvoa. Aikaisemmin kuvailtuun HCRF:ään eli liikevaihtoon per työntekijä tällaiset vapaat vaikuttavat heikentävästi, joka todistaa sen, että henkilöstötuottavuuden laskentamittareiden tuloksia on tärkeää verrata toisiinsa. (Kesti 2014, 19.)

$$\text{HCCF} = \text{Henkilöstökulut} / \text{Henkilöstömäärä}$$

Kuvio 6. HCCF laskentakaava (Kesti 2014, 19)

#### 4.6.3 HCVA (Human Capital Value Added) & FTE EDITBA

HCVA:n avulla voidaan laskea tehdyn työn tuottavuutta poistamalla liikevaihdosta kaikki muut kulut kuin henkilöstökulut, jonka jälkeen tämä jaetaan henkilöstön määrällä. Kaava on esitetty kuviossa 7. HCVA on siitä hyvä mittari, ettei siihen vaikuta muuttuvien ja kiinteiden kulujen muutokset, koska niitä ei erotella toisistaan tässä mittarissa. (Kesti 2014, 19.)

$$\begin{aligned} \text{HCVA} &= \frac{\text{Liikevaihto} - (\text{Kaikki kulut} - \text{Henkilöstökulut})}{\text{Henkilöstömäärä}} \\ &= \frac{\text{Liikevaihto} - \text{Kaikki kulut} + \text{Henkilöstökulut}}{\text{Henkilöstömäärä}} \end{aligned}$$

Kuvio 7. HCVA laskentakaava (Kesti 2014, 20)

FTE EBITDA kertoo käyttökateen yhtä työntekijää kohden. Kuviosta 8 ilmenee, että siinä lasketaan edellä mainittujen HCVA:n ja HCCF:n erotus. Kun edellä mainitut on laskettu jo etukäteen, tämä mittari on yksinkertainen laskettava. Tärkeää on kuitenkin, että HCVA on suurempi kuin HCCF, jotta voidaan saada positiivinen käyttökate. Käyttökatteessa per työntekijä ei ole huomioitu poistoja, veroja tai muita eriä ja se kertoo tuloksen tehdystä työstä. Henkilöstötuottavuuden kehittämisen toimenpiteiden tuloksia tulee aina laskea käyttökatteeseen per työntekijä asti, jotta kokonaisvaikutukset tulevat esille. FTE EBITDA:n tuloksista voidaan havaita henkilöstökehittämisen lopullisia tuloksia.

**Käyttökate työntekijää kohti (EDITBA / Henkilöstömäärä)**

$$\text{FTE EDITBA} = \text{HCVA} - \text{HCCF}$$

Kuvio 8. FTE EBITDA laskentakaava (Kesti 2014, 20)

#### 4.6.4 HCROI (Human Capital Return On Investment)

HCROI on tehokas mittari mittaamaan tuottavuuden muuttumista ja sen avulla saadaan tietoa henkilöstöön sijoitetun rahamäärän tuottavuudesta myyntikatteessa. Kuviossa 9 on esitetty HCROI:n laskentakaava. HCROI lasketaan jakamalla myyntikate henkilöstökuluilla. Myyntikate lasketaan vähentämällä liikevaihdosta sellaiset muuttuvat kulut, joita tarvitaan liikevaihdon syntymiseksi. Muuttuvissa kuluissa voi olla mukana niin sanottuja harhalyöntejä, joita voidaan vähentää parantamalla työelämän laatua. Henkilöstökuluja puolestaan voidaan parantaa panostamalla henkilöstön hyvinvointiin ja näin ollen HCROI-indeksiin saadaan positiivinen vaikutus. (Kesti 2014, 20-21.)

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

Kuvio 9. HCROI laskentakaava (Kesti 2014, 20)

HCROI reagoi herkästi myyntikatteen ja henkilöstökulujen muutoksiin, mutta vähentämällä toista muuttujaa samanaikaisesti investoimalla toiseen, ei tietenkään saada aikaan mittarissa muutoksia. HCROI:n avulla voidaan kuitenkin reagoida nopeasti henkilöstötuottavuuden muutoksiin muiden henkilöstötuottavuuden mittareita hyödyntäen. Jos esimerkiksi henkilöstökulut jostain syystä nousisi, näkyisi se tässä mittarissa herkästi. HCROI on hyvä hälytysrajamittari ja tästä syystä sille on hyvä asettaa ala- ja ylähälytysrajat. Alahälytysraja viestii tarpeesta parantaa henkilöstötuottavuutta ja ylähälytysraja liiketoiminnan kasvun mahdollisuudesta. Näiden rajojen mukaan mittari ohjaa tarkastelemaan muita henkilöstötuottavuuden mittareita, joiden avulla taas voidaan suunnitella tarvittavia toimenpiteitä henkilöstötuottavuuden kehittämiseksi. (Kesti 2014, 21.)

#### 4.6.5 OSVA (Outsourcing Value Added)

Kesti (2010, 202) toteaa, että edellä esitelty HCROI ja seuraavaksi esiteltävä OSVA ovat molemmat mittareita, joita on seurattava yhdessä. OSVA kertoo ostopalvelujen tuottavuudesta eli ostopalveluihin sijoitetun rahamäärän tuottamasta lisäarvosta. Kuten kuvio 10 näkyy, OSVA:ssa liikevaihdosta vähennetään kaikki muuttuvat kulut pois lukien ostopalvelut ja lisätään henkilöstökulut, jotka jaetaan ostopalveluilla. (Kesti 2010, 202-203; Kesti 2014, 22-23.)

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

Kuvio 10. OSVA laskentakaava (Kesti 2014, 22)

HCROI ja OSVA voivat vaikuttaa toisiinsa esimerkiksi niin, että toinen tunnusluku paranee toisen kustannuksella. Henkilöstötuottavuus voi parantua ostettujen palveluiden tuottavuuden kustannuksella. Joskus ostettujen palveluiden hyötyä pystytään arvioimaan paremmin vasta parin vuoden kuluttua, kun kustannuksia on onnistuttu vähentämään. Tyypillisiä ostettuja palveluita ovat taloushallinnon työt, joka on monilla pk-yrityksillä ulkoistettu. (Kesti 2010, 202-203.)

#### 4.6.6 HRCCR (Human Resource Capacity Cost Ratio)

HRCCR on henkilöstöresurssien tehollinen kapasiteettikustannus eli sen avulla pystytään selvittämään, kuinka tehokkaasti henkilöstökuluja hyödynnetään tehollisen työn aikana. Kuten jo tässä kohtaa on tullut ilmi, henkilöstötuottavuutta ei voida arvioida yksiselitteisesti yhden mittarin avulla. Henkilöstön tehdyt työtunnit eivät myöskään ole riittävä mittari mittaamaan henkilöstötuottavuutta, koska henkilöstön aineeton pääoma on otettava analysoinnissa huomioon. Työelämän laadun avulla pystytään kuvaamaan aineettoman henkilöstöpääoman tuottamaa etua. Henkilöstön työajan voidaan ajatella jakautuvan tehdyn työajan lisäksi teholliseen työaikaan. Aineetonta henkilöstöpääomaa käytetään täydellä määrällä tehollisen työajan aikana. (Kesti 2014, 23.)

HRCCR on erittäin hyvä mittari aikaperusteisessa toimintakustannuslaskennassa eli sellaisessa työssä, jossa pystytään laskemaan, kuinka kauan toiminnon suorittamiseen

menee työaika. Mittarin laskennassa keskitytään henkilöstökuluihin ja henkilöstön tehokkaaseen toimivuuteen. Sen suuruuteen vaikuttavat kumpikin ja mitä alhaisempi mittarin tuottama luku on, sitä vähemmän liikevaihtoa tuottava tehollinen tunti maksaa. Kuviossa 11 ilmenee HRCCR:n laskentakaava. (Kesti 2014, 23.)

$$\begin{aligned}\text{HRCCR} &= \text{Henkilöstökulut} / \text{Tehollinen työaika} \\ &= \text{HCCF} / ((1 - \text{RA}) * \text{QWL} * \text{TVA})\end{aligned}$$

Kuvio 11. HRCCR laskentakaava (Kesti 2014, 23)

#### 4.6.7 HRBR (Human Resource Business Ratio)

HRBR kertoo, paljonko tehollisen työtunnin aikana saavutetaan liikevaihtoa. HR-liiketoimintakertoimeksikin kutsuttu HRBR voidaan laskea edellisen tilikauden toteuman mukaan ja mittari kertoo tuloksen euroina tunnissa. Tässä kohtaa täytyy muistaa, että tilikauden tulee olla vuoden mittainen ajanjakso. HRBR on edellä esitellyn henkilöstöresurssien kapasiteettikulun (HRCCR) tavoin liiketoiminnallinen mittari, joka keskittyy erityisesti henkilöstöresurssien näkökulmasta tuottavuuteen. (Kesti 2014, 24.)

HRCCR huononee eli sen luku kasvaa, kun HRBR muuttuu ja tämä johtuu siitä, että yrityksen uusien ratkaisujen myötä henkilöstön teholliset työtunnit laskevat, kun he perehtyvät uusiin ratkaisuihin. Erilaiset liiketoiminnan tuottoa parantavat investoinnit ja myyntihintojen nostaminen voivat tehostaa resursseja, jolloin tehollisella työtunnilla on mahdollista tuottaa enemmän liikevaihtoa. Kuviossa 12 on esitetty HRBR:n laskentakaava. (Kesti 2014, 24.)

$$K = \text{HRBR} = \frac{\text{LV}}{\text{HR} * \text{TVA} * \text{QWL} * (1 - \text{RA})}$$

- LV = toteutunut liikevaihto (€)
- HR = jakson henkilöstömäärä henkilötyövuosissa (kpl)
- TVA = jakson teoreettinen säännöllinen vuosityöaika työntekijää kohti (h)
- QWL = mitattu työelämän laatu (0...100 %)
- RA = rakenteellinen ajankäyttö prosentteina teoreettisesta säännöllisestä vuosityöajasta (%)

Kuvio 12. HRBR laskentakaava (Kesti 2014, 24)

## 5 TULOKSET

Opinnäytetyön aikana saadut tulokset pohjautuivat tilinpäätöksistä, kirjanpito- ja henkilöstöresurssiaineistoista sekä teemahaastattelusta saatuihin tuloksiin. Olen tunnuslukujen pohjalta tuottanut laskentamallit, jonka avulla toimeksiantaja voi syöttää tilinpäätöksestä tai kuukausikirjanpidon tuloslaskelmasta sekä työvuorojärjestelmästä halutut tiedot taulukkoon. Taulukko laskee henkilöstötuottavuuden tulokset, mutta niiden tulkinta on yrityksen omalla vastuulla. Tuloksia hyödynnetään, kun halutaan selvittää henkilöstötuottavuuden tilaa tai kannattavuutta. Lisäksi tuloksia voidaan käyttää, kun halutaan kehittää henkilöstötuottavuutta tai seurata sen tuloksia.

Opinnäytetyön avulla saatiin tieto, että henkilöstötuottavuutta pystytään tarkastelemaan varmemmin vasta vuodesta 2020 alkaen, koska yrityksen ottama työvuorosuunnittelujärjestelmä mahdollistaa henkilöstöresurssien paremman seurannan. Opinnäytetöihöni olen joutunut arvioimaan toimeksiantajayrityksen henkilöstöresursseja vuosilta 2015-2019 kirjanpidon ja toimeksiantajan haastattelun pohjalta. Vuodelta 2020 käytössäni on ollut juoksevan kirjanpidon tuloslaskelma tammikuusta lokakuuhun, jonka pohjalta olen arvioinut loppuvuoden liikevaihdon ja kulujen kehittyvän samassa suhteessa kuin alkuvuonna, joten henkilöstötuottavuuden analysointi on suuntaa antava eikä tuloksiin voida luottaa absoluuttisesti. Nämä vaiheet ovat vieneet empiirisen osan toteuttamisesta huomattavan ajan.

Vuodelta 2020 käytössäni on ollut laajemmin todenmukaista aineistoa muun muassa henkilöstön työajoista, poissaoloista, lomista ja sijaisista. Työvuorosuunnittelujärjestelmän käyttöönotto osoittaa, että toimeksiantaja on panostanut toimintojensa kehittämiseen ja tulokset näkyvät muun muassa tämän opinnäytetyön tuloksissa, koska vuodelta 2020 tiedot oli kätevästi työvuorosuunnittelujärjestelmästä saatavissa. Työvuorosuunnittelujärjestelmän avulla yritys pystyy aloittamaan prosessin, jonka avulla se voi mitata työelämänsä laatua. Tämän lisäksi henkilöstölle tulisi toteuttaa työhyvinvointikysely työelämän laadun kokemuksen mittaamiseksi.

Opinnäytetyön konkreettinen tuotos on taulukkolaskentamalli, jonka avulla yritys pystyy jatkossa paremmin laskemaan ja arvioimaan omaan henkilöstötuottavuuttaan.

Taulukkomallissa on neljä sivua, jossa ensimmäisellä sivulla on tuloslaskelmat ja tälle sivulle toimeksiantaja voi syöttää miltä tahansa haluamaltaan ajanjaksolta vähintään liikevaihdon, muuttuvat kulut eriteltynä ostopalvelujen ja aineiden sekä tarvikkeiden osalta, henkilöstökulut ja liiketoiminnan muut kulut kokonaisuudessaan. Toisella sivulla on henkilöstövahvuuden laskenta eli FTE-laskenta, jossa voidaan kopioida työsuhteessa olevien työntekijöiden luvut suoraan, jos niissä ei ole muutoksia tai vaihtoehtoisesti ne voidaan laskea kaavojen avulla, jotka ovat liitetty taulukkoon näkyviin. Kaavat ja FTE-laskentaan löytyy ohjeistusta tämän opinnäytetyön luvusta 4.4. Nämä tiedot syöttämällä taulukko laskee kolmannelle sivulle lähtötiedot ja neljännelle sivulle henkilöstötuottavuuden tilan. Olen syöttänyt ja laskenut taulukkoon valmiiksi kaikki tiedot, jotka käytössäni olivat vuosilta 2015-2020.

Edellä kerrotun ohjeistuksen avulla toimeksiantajalla on mahdollisuudet saada vuoden 2020 tilinpäätöksen valmistuttua varmempaa tietoa henkilöstötuottavuudesta kyseiseltä vuodelta. Toki tuloksissa tulee näkymään ja näkyy jo nyt COVID-19 pandemian vaikutukset henkilöstötuottavuuteen. Haastattelussa tuli ilmi, että pandemia on vaikuttanut toimeksiantajayrityksen toimintaan äkillisesti maaliskuussa 2020, kun asiakkaat kotiutettiin mahdollisuuksien mukaan sairaaloista ja intervallijaksoilta lähes kokonaan. Näin ollen toimeksiantajan työmäärä kasvoi äkillisesti ja tilanteessa tuli tehdä nopeita ratkaisuja henkilöstön lisäämisen sekä työaikojen suhteen. Kulut ovat kasvaneet suhteessa liikevaihtoon enemmän muun muassa tästä syystä. Taulukkolaskentamalliin on laadittu ohjeet sen käyttöä varten, mutta taulukkoa ei tässä opinnäytetyössä tuoda esille, koska se sisältää salassa pidettävää materiaalia.

Yritykselle ehdotetaan käytettäväksi mittareiksi henkilöstötuottavuuden arviointia varten jatkossa HCRF-, HCCF-, HCVA-, EDITBA/hlö-, HCROI- ja OSVA-laskentamittareita, koska ne tuottavat tällä hetkellä parhaiten tietoa toimeksiantajan henkilöstötuottavuudesta. Edellä mainittuja mittareita tulee verrata toisiinsa ja monet niistä vaikuttavat toisiinsa. Henkilöstövoimavarojen tuotantofunktiota ja henkilöstöresurssimittareita eli henkilöstöresurssien kapasiteettikulua (HRCCR) ja henkilöstöresurssien liiketoimintakerrointa (HRBR) ei pystytty laskemaan eikä niitä tässä kohtaa vielä suositella otettavaksi käyttöön. Kyseisiä mittareita varten tulisi selvittää työelämän laatua, joka olisi ollut liian suuri projekti tälle opinnäytetyölle eikä tarvittavia aineistoja ole vielä riittävästi selvittämistä varten.

Henkilöstövoimavarojen tuotantofunktio olisi toimeksiantajalle erittäin hyvä mittari, joten suosittelen työelämän laadun mittaamista aineettomaan pääomaan sijoitetun hyödyn tunnistamiseksi. Henkilöstötuottavuuden johtamista ajatellen mittari antaisi yritykselle arvokasta tietoa, koska yrityksessä halutaan panostaa henkilöstövoimavaroihin. Tämän panostuksen tuloksia olisi hyvä seurata taloudellisesta näkökulmasta henkilöstövoimavarojen tuotantofunktiolla. Olen kerännyt toimeksiantajalle luovutettavaan taulukkoon tiedot, joita heidän tulisi jatkossa kerätä päästäkseen mittaamaan työelämän laatua. Lisäksi tämän opinnäytetyön luvusta 3.2 löytyy ohjeistusta. Suosittelen kuitenkin perehtymään aiheeseen tarkemmin tai mahdollisesti toimittamaan toimeksiantannon jollekin taholle asian selvittämiseksi.

Toimeksiantajaa kiinnosti, kuinka yrittäjien hallinnolliset työt vaikuttavat tuottavuuteen ja HRCCR:n eli henkilöstöresurssien kapasiteettikulun avulla tämä pystyttäisiin selvittämään tarkemmin. Valitettavasti nyt ei voida sanoa vaikutuksesta paljoakaan, koska työelämän laatua ei ole mitattu yrityksessä. Yritin laskea yritykselle nyt ehdotettujen laskentamittareiden avulla vaikutuksia, mutta ne eivät tuottaneet haluttua tulosta. HRCCR:n avulla keskitytään henkilöstökuluihin ja henkilöstön tehokkaaseen toimivuuteen, joten tämä mittari kertoisi toimeksiantajalle parhaiten hallinnollisten töiden vaikutuksen suhteessa asiakastyöhön.

Tässä opinnäytetyössä ei esitellä laskennan myötä saatuja tuloksia yksityiskohtaisesti, koska se on toimeksiantajan toive ja opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten henkilöstötuottavuutta voidaan mitata. Tämä tavoite on saavutettu ja ehdotetut mittarit on kerrottu aikaisemmissa kappaleissa. Avustavana kysymyksenä oli, mikä on toimeksiantajan henkilöstötuottavuus tällä hetkellä, joten haluan kertoa tuloksista pääpiirteittäin.

Saatujen tulosten pohjalta voidaan todeta, että toimeksiantajan liikevaihto on kasvanut joka vuosi, mutta henkilöstötuottavuus ei ole täysin seurannut samaa kaavaa. Vuonna 2018 liikevaihto kasvoi runsaasti edelliseen vuoteen verrattuna, mutta sen sijaan liikevaihto yhtä työntekijää kohden huononi. Tämä voi selittyä sillä, että toimeksiantajayrityksessä otettiin ostopalvelut ja täysin uusi työtehtävä käyttöön, mikä muutti kulurakennetta. Ostopalvelujen vaikutusta voidaan arvioida vasta muutaman vuoden päästä

paremmin, mutta jo tässä kohtaa voidaan sanoa, että ostopalvelujen käyttöönotto on vaikuttanut odotetusti henkilöstötuottavuuden indeksiin (HCROI) eli henkilöstöön sijoitettu rahamäärä on laskenut ostopalvelujen kasvaessa.

FTE EDITBAA eli käyttökate per työntekijä tarkastellessa voidaan todeta, että henkilöstökehittämisen lopulliset tulokset ovat olleet hyvin positiivisia edellisiin vuosiin verrattuna vuonna 2019. Käyttökate per työntekijä kasvoi edelliseen vuoteen nähden 38 prosenttia. Vuoden 2020 arvioiduissa luvuissa tehdyn työn tuottavuus (HCVA) on pienempi kuin bruttokate per työntekijä (HCCF), joten käyttökate per työntekijä on negatiivinen ja kertoo siitä, että henkilöstökehittämiseen ei ole pystytty panostamaan eikä sitä voida negatiivisena arvioida. Vuoden 2020 arvion mukaan käyttökate per työntekijä tulee siis olemaan negatiivinen, joka viestiikin muutoksen tarpeesta. Tämä on toimeksiantajayrityksessä tiedostettu sekä huomioitu, koska he ovat tarkastelleet tulojansa ja menojansa tarkemmin. Ensimmäisenä toimenä he ovat nostaneet hintojansa kysynnän kasvettua.

Vuosi 2019 on kokonaisuudessaan ollut tarkastelujaksolla henkilöstötuottavuuden osalta paras toimeksiantajalle, joten kyseisenä vuonna tulleet uudet toimintatavat ovat saattaneet vaikuttaa tähän. Henkilöstötuottavuutta päästään arvioimaan vuoden 2021 aikana varmasti jo paremmin, kun COVID 19-viruksen myötä syntyneen poikkeustilanteen aiheuttamat seuraukset on pystytty ottamaan huomioon paremmin. Lisäksi toimeksiantajalla on tämän opinnäytetyön avulla tuotettu taulukkolaskentamalli ja teoria-pohja arvioinnin apuna.

Opinnäytetyössä esiteltiin mittareiden vertaamista toimialakohtaisiin lukuihin. Valitettavasti en löytänyt opinnäytetyön aikana vertailuaineistoa, jotta voisin analysoida tuloksia toimialalähtöisesti. Tämä olisi ollut erittäin suotavaa, jotta mittareita pystyttäisiin ymmärtämään toimialaan verrattuna ja toimintaa voisi tällöin suhteuttaa siihen. Nyt ei voida myöskään todeta, onko toimeksiantajan henkilöstötuottavuus hyvä tai huono, koska ei viitearvoista ei ole tietoa. Teoriamateriaaleissa esiteltiin paljon teollisuuden ja rakentamispalveluiden alan esimerkkiyrityksiä, mutta tarkastellessani näitä esimerkkejä en koe relevantiksi verrata näitä lukuja toimeksiantajayrityksen lukuihin, koska kyseessä on huomattavasti suurempia yrityksiä. Esimerkkiyrityksissä työskentelee satoja työntekijöitä ja liikevaihdot pyörivät hyvin eri lukemissa. Näistä syistä

myös henkilöstötuottavuuden luvut ovat hyvin eri luokkaa. Nyt toimeksiantajan toimintojen selkeyttäminen ja kehittäminen pohjautuu ainoastaan heidän omaan laskettuun henkilöstötuottavuuden historiaansa.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten toimeksiantajan henkilöstötuottavuutta voidaan mitata. Tavoitteen saavuttamisessa käytettiin avustavina kysymyksiä, mikä on toimeksiantajan henkilöstötuottavuus tällä hetkellä, miten tätä voidaan mitata ja pystytäänkö luomaan malli, jonka avulla yritys pystyy kehittämään toimintaansa. Tavoitteen saavuttamiseksi perehdyttiin ensin kirjallisuuden ja tutkimusten avulla henkilöstötuottavuuden kokonaisuuteen, siihen liittyviin käsitteisiin ja laskentamittareihin sekä mittareissa tarvittaviin henkilöstötunnuslukuihin. Henkilöstötuottavuudesta löytyy suhteellisen paljon teoriaa, mutta lähes kaikki teokset ovat samojen henkilöiden tekemiä. Pyrin etsimään teoriapohjaan tietoa myös läheisten käsitteiden avulla, jotta sain näkökulmaa myös muilta tekijöiltä. Teoriaa näin etsittynä on valtava määrä ja sen rajaamista on pitänyt pohtia tarkkaan, mutta onnistuin siinä mielestäni hyvin. Teorian pohjalta lähdettiin selvittämään henkilöstötuottavuuden tilaa luomalla samanaikaisesti taulukkolaskentamalli. Empiirisessä osassa en saavuttanut haluamani tavoitteita kuten olisin toivonut, mutta opinnäytetyöongelman tavoite saavutettiin tästä huolimatta.

Opinnäytetyön avulla pystyttiin selvittämään, miten toimeksiantajan henkilöstötuottavuutta voidaan mitata ja tavoitteen saavuttaminen ilmenee myös taulukkolaskentamallin avulla. Tällä hetkellä yrityksen talouden lukujen pohjalta saatiin laskettua lähes kaikkien toivottujen liikeloudellisten mittareiden tulokset, mutta kaikilta tutkittavana olevilta vuosilta ei saatu täysin varmoja lähtötietoja muun muassa henkilövahvuuden (FTE) osalta. Tässä opinnäytetyössä ei esitellä tarkempia tuloksia vaan ne käydään läpi toimeksiantajan kanssa, jotta salassa pidettävät tiedot pysyvät turvattuina.

Tavoitteena oli päästä mittaamaan myös aineettoman pääoman kehitystä ja tilaa, mutta tarvittavia tietoja tai riittävää seuranta ei ollut saatavissa näiden laskemiseksi. Toimeksiantajalla on kuitenkin erinomaiset lähtökohdat mitata työelämänsä laatua jatkossa työvuorosuunnittelujärjestelmän ja tämän opinnäytetyön ohjeistuksen avulla. Työelämän laadun mittaamisen myötä henkilövoimavarojen tuotantofunktio, henkilöstöresurssien kapasiteettikulu (HRCCR) ja henkilöstöresurssien liiketoimintakerroin (HRBR) pystytään laskemaan. Toimeksiantajaa kiinnosti, kuinka johdon tekemät hallinnolliset työt käytännössä toimistotyöt vaikuttavat henkilöstötuottavuuteen. Tätä ei pystytty mittaamaan, koska käytössä ei ollut työelämän laadun laskemiseksi tarvittavia tietoja.

Tulosten saamiseksi toimeksiantajalle pidettiin lyhyt teemahaastattelu, jossa pohdittiin henkilöstötuottavuuden tilaa ja lähtötietoja eri vuosina. Lisäksi tiedustelin heidän omia arvioitaan, tarpeitaan sekä kehitysajatuksiaan. Kävimme läpi, miten toimeksiantaja haluaisi käyttää opinnäytetyötä toiminnassaan ja mitä tietoja siinä tulisi ilmetä. Teemahaastattelu ei vienyt aikaa runsaasti, vaikka se oli alkuoletuksena. Saimme ytimekkäästi koottua kaiken tarvittavan tiedon, ja teemahaastattelu toimi hyvänä lisänä aineistoanalyysille.

Henkilöstötuottavuuden ymmärtäminen ja varsinkin kehittäminen vaatii, että ymmärretään koko laaja kokonaisuus. Johtajuus, organisaatiokulttuuri ja työyhteisön ilmapiiiri luovat työntekijöiden kyvykkyyden ja halukkuuden työhönsä. Työntekijän motivaatioon vaikuttaa monet asiat ja eri ihmiset myös motivoituvat erilaisista asioista. Kyvykkyyteen ja halukkuuteen vaikuttavat lisäksi työntekijöiden osaaminen ja työkyky. Osaamisen kehittäminen voi lisätä työntekijöiden motivaatiota ja näin ollen myös tehtäväkohtainen työkyky paranee. Työyhteisö koostuu erilaisista ihmisistä, joita hyvä johtaja osaa tulkita, kuunnella ja ohjata. Yhdessä nämä tekijät muodostavan vahvan organisaatiosysteemin, jossa voidaan saavuttaa hyvä tuottavuus.

Johtaminen on yksi yrityksen tärkeimpiä kykyjä. Johdon tärkeimpiä tehtäviä on laskea ja seurata liiketoimintansa vaikutuksia. Henkilöstötuottavuuden laskennassa henkilöstökustannukset suhteutetaan muihin liiketoiminnan kustannuksiin. Toimintaa arvioi-  
dessa tulee ottaa huomioon, että henkilöstökulujen vähentäminen ei suoranaisesti auta tuottavuuden parantamisessa. Henkilöstötuottavuuden kehittämisessä tulee huomioida

puutteellisesta työhyvinvoinnista aiheutuvat kustannukset. Työhyvinvointiin panostaminen lisää useimmiten kustannuksia, mutta tutkimusten mukaan tämä näkyy tuottavuuden kasvuna. On tärkeää ymmärtää, että aineettoman pääoman hallitseminen ja kehittäminen on yritykselle tärkeä resurssi, jolla se voi erottua kilpailijoistaan.

Toimeksiantajalla tuntuu olevan hyvinvoiva henkilöstö, joka näkyy esimerkiksi siinä, että heillä on hämmästyttävän vähän sairauspoissaoloja. Näin ollen ylimääräisiä kustannuksia poissaolojen takia ei juurikaan synny. Vaihtuvuutta on vuonna 2020 ollut jonkun verran, mutta näissäkin on ollut takana eläkkeelle siirtyminen ja oppisopimuksen loppuminen. Työnantajasta riippumattomia pidempiä poissaoloja on ollut muutama johtuen henkilökohtaisista syistä, jotka eivät johdu mitenkään toimeksiantajasta. Voidaan olettaa, että toimeksiantajayrityksen henkilöstö on hyvinvoivaa, motivoitunutta ja osaavaa. Työhyvinvoinnin johtaminen tuo yritykselle säästöjä ja edistää työntekijöiden jaksamista sekä työkykyä. Tästä on myös jatkossa systemaattisesti pidettävä huolta. Voidaan myös olettaa, että toimeksiantajayrityksen työntekijöillä on myös korkea työetiikka, joka näkyy muun muassa asiakaspalautteissa.

Työelämän laadun selvittäminen on tärkeä tekijä, jos henkilöstötuottavuutta halutaan kehittää. Työelämän laatua ja tuottavuutta olisi hyvä kehittää samanaikaisesti parhaan tuloksen saamiseksi. Tässä opinnäytetyössä ei lähdetty määrittelemään työelämän laatua, koska se on monimutkainen prosessi ja opinnäytetyö olisi paisunut liian suureksi tämän myötä. Tässä on myös hyvä idea opinnäytetyön jatkotutkimukselle. Tiedossa oli työajan käyttöä vuodelta 2020, mutta ei riittävällä tasolla työelämän laadun määrittämiseksi. Työelämän laatu on tärkeä muuttuja HR-liiketoimintamittareissa ja henkilöstövoimavarojen tuotantofunktiossa. Toimeksiantajan on haastava vähentää henkilöstökustannuksista syntyviä kustannuksia, mutta työelämän laadun selvittämisellä voisi hakea lisää mahdollisuuksia kustannusten ja tuoton suhteeseen. Tuottavuutta ei myöskään ole järkevää lähteä parantamaan pelkästään sellaisella mentaliteetilla, jossa halutaan vain vähentää kustannuksia. Vaihtoehtoisesti toimeksiantaja voi nyt saatujen tietojen valossa perehtyä johonkin tiettyyn henkilöstötunnuslukuun ja kehittää tuottavuuttaan sen avulla.

Henkilöstötuottavuuden johtamisen kehittämisestä viestii se, jos tarvittavia tunnuslukuja ei ole tai niiden hankinta on vaikeaa. Toimeksiantajalla ei ole ennen vuotta 2020

ollut työvuorosuunnittelujärjestelmää, joka toimii myös samanaikaisesti henkilöstöressurssijärjestelmänä. Tämän myötä toimeksiantajan on helpompaa hankkia haluttuja tietoja, kunhan työvuorosuunnittelujärjestelmää pidetään ajan tasalla ja sinne syötetään kaikki mahdollinen tieto henkilöstöstä. Näin on huomattavasti helpompaa laskea ja ottaa käyttöön ne henkilöstötuottavuuden mittarit, joita ei vielä tässä opinnäytetyössä saatu laskettua. Työvuorosuunnittelujärjestelmän käyttöönotto viestii siitä, että yrityksessä halutaan panostaa johtamiseen ja sitä kautta koko työyhteisöön.

Henkilöstötuottavuuden laskentamittarien avulla haluttiin tuoda toimeksiantajan tietoon henkilöstön merkittävyys, vaikka se olikin jo ennestään hyvin tiedostettu. Tärkeää on myös jatkossa huomioida se päätöksenteossa. Henkilöstötuottavuuden laskeminen sopii hyvin toimeksiantajalle, koska heidän liikevaihtonsa koostuu nimenomaisesti henkilöstön työpanoksesta. Henkilöstötuottavuuden laskennassa on otettu huomioon henkilöstövaikutteiset kustannukset ja niiden vaikutus liiketoimintaan. Tarkastelu on toteutettu liiketoimintalähtöisesti ja analysoinnissa on painotettu henkilöstön merkittävyyttä. Laskentamittarit kertovat euroissa henkilöstövoimavarojen vaikutuksista toimeksiantajan talouteen pois lukien HCROI ja OSVA, jotka kertovat indeksilukuna henkilöstötuottavuudesta ja ostopalveluiden tuottavuudesta.

## 7 LOPPUTULOKSEN ARVIOINTI

Tämä opinnäytetyö saavutti tavoitteensa aikataulussaan eli ajalla 8.12.2020-18.2.2021. Allekirjoittanut olisi toivonut opinnäytetyöltä vieläkin enemmän etenkin työelämän laadun mittaamista edes jollain tasolla. Olisi ollut toivottavaa, että henkilöstötuottavuuden lukuja olisi päästy vertailemaan toimialakohtaisesti, mutta tarvittavaa aineistoa ei valitettavasti löytynyt samalta ajankohdalta eikä vanhempien tietojen vertailu olisi ollut järkevää, koska monet asiat ovat kehittyneet vuosien saatossa hyvin erilaiseksi. Tämän lisäksi teoriamateriaaleissa oli esitelty hyvin erilaisten alojen esimerkkiyrityksiä ja niiden erot henkilöstön sekä liiketoiminnan suhteen olivat niin merkittäviä, ettei niiden vertailu toimeksiantajaan olisi ollut relevanttia. Jos

opinnäytetyölle olisi asetettu tavoitteeksi pidempi aikaväli, edellä mainittuihin asioihin olisi voitu saada vastauksia.

Optimistisemmin pohdittuna opinnäytetyön päätavoitteena oli selvittää, miten henkilöstötuottavuutta voidaan mitata ja vastaus tähän saatiin, koska pystyttiin selvittämään millaisia mittareita toimeksiantaja voisi käyttää. Avustavana kysymyksenä oli selvittää henkilöstötuottavuuden tila tällä hetkellä. Ilman avustavaa kysymystä en olisi saavuttanut tulosta, koska en olisi päätenyt laskemaan henkilöstötuottavuutta eikä minulle olisi ilmennyt aineiston riittämättömyys tulosten laskennassa. Henkilöstötuottavuuden mittaaminen aiheena oli todella laaja ja aikataulu olisi pitänyt suunnitella pidemmäksi, jos olisi haluttu saada yksityiskohtaisempia tuloksia enkä pysty varmuudella sanomaan olisiko tämäkään auttanut. Tein töitä useita tunteja, kun yritin selvittää työelämän laatua ja siihen tarvittavia tietoja. Tahdonkin tuoda ilmi henkilöstötuottavuuden mittaamista opinnäytetyön aiheena pohtiville, että ennen aiheen valintaa kannattaa selvittää onko työelämän laatua mitattu ennen tai onko sitä varten riittävästi aineistoa. Aiheen selvittäminen yksinään voisi olla opinnäytetyölle sopivan laajuinen kokonaisuus.

Lisäksi teorian hankkiminen mahdollisimman monipuolisesti eri tekijöiltä osoittautui hankalaksi, koska esimerkiksi laskentamittareista kertovaa syventävää teoriaa en löytänyt muualta kuin yhdestä kirjasta sillä tasolla kuin halusin ja tarvitsin. Toimialakohtaiset tilinpäätökset olisivat tuoneet opinnäytetyön tuloksen kannalta merkittävää lisäarvoa toimeksiantajalle, joten toivottavasti nämä tiedot olisi mahdollista hankkia jostain. Tietoja on kerätty ennen Tilastokeskuksen toimesta, mutta nyt niitä ei tuntunut löytyvän riittäväällä tasolla mistään. Aiheena henkilöstötuottavuus on kuitenkin nouseva, joka kiinnostaa eri yrityksiä tai ainakin tulisi kiinnostaa.

Toimeksiantajan näkökulmasta työ antaa heille tietoja toiminnan selkeyttämiseksi ja kehittämiseksi. Heille on annettu tulevaisuutta ajatellen ehdotuksia ja perusteltu niiden tarpeellisuutta. Toimeksiantajalla on tiedossa, miten he saavat lisää tietoa henkilöstötuottavuudestaan, jos he sitä haluavat enemmän selvittää ja tätä on lämpimästi suositeltu. Olen arvioinut toimeksiantajan nykytilaa, jonka pohjalta he pystyvät arvioimaan myös tämänhetkistä tilaansa ulkopuolisesta näkökulmasta.

Toimeksiantajalle tuo arvokasta tietoa taulukkolaskennan avulla tuotetut laskelmat, jotka kertovat pääasiassa suoraan euroissa henkilöstötuottavuuden tilan valitulta ajanjaksolta. Tuloksia tulkittaessa tulee muistaa, että ne ovat johdettu arvioituista lähtötiedoista eikä niihin voida absoluuttisesti luottaa. En voi myöskään ottaa kantaa siihen, mikä heidän henkilöstötuottavuutensa tila yleisesti on. Heille luovutetaan taulukkolaskentamalli ohjeistuksineen käyttöön. Mallia ei voida liittää tähän opinnäytetyöhön liitteeksi, koska se sisältää arkaluontoista tietoa.

Henkilöstötuottavuus on mielenkiintoinen aihe ja siihen kannattaa perehtyä syvälle, jos sitä halutaan kehittää. Henkilöstötuottavuuteen ja sen laskemiseen perehtyessä oppii johtamisesta, yrityksen taloudesta, henkilöstön merkittävydestä ja näiden suhteesta paljon hyödyllistä tietoa yrityksen toiminnan pyörittämistä ajatellen. Tärkeä oppi, jota ei voi tarpeeksi korostaa on, ettei tuottavuutta voida loputtomiin parantaa vähentämällä kustannuksia. Tuloksia saadaan panostamalla henkilöstön hyvinvointiin.

## LÄHTEET

Aura, O., Ahonen, G. & Hussi, T. 2015. Henkilöstötuottavuus ja eurot – case rakennusala. Helsinki: Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Etera. Viitattu 27.12.2020.

[https://www.ossiaura.com/uploads/1/6/5/4/16543464/henkil%C3%B6st%C3%B6tuottavuus\\_ja\\_eurot\\_%E2%80%93\\_case\\_rakennusala.pdf](https://www.ossiaura.com/uploads/1/6/5/4/16543464/henkil%C3%B6st%C3%B6tuottavuus_ja_eurot_%E2%80%93_case_rakennusala.pdf)

Aura, O., Eskelinen, J., Ahonen, G. & Kuosmanen, T. 2019. Johtaminen ja tuottavuus. Henkilöstön johtaminen menestystekijänä. Helsinki: Unigrafia Oy. Viitattu 3.1.2020. [https://www.ossiaura.com/uploads/1/6/5/4/16543464/johtaminen\\_ja\\_tuottavuus\\_tutkimusraportti\\_aura\\_eskelinen\\_ahonen\\_kuosmanen.pdf](https://www.ossiaura.com/uploads/1/6/5/4/16543464/johtaminen_ja_tuottavuus_tutkimusraportti_aura_eskelinen_ahonen_kuosmanen.pdf)

Eriksson, P. & Koistinen, K. 2014. Monenlainen tapaustutkimus. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus. Viitattu 24.1.2021. <http://hdl.handle.net/10138/153032>

Jyväskylän yliopiston www-sivut. 2020. Viitattu 18.12.2020. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku>

Järvinen, K. 2014. Työn mielekkyyden johtaminen: Käytännön opas. Helsinki: Talentum.

Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona: Miten kirjoittajan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kauhanen, J. 2018. Esimies tuottavuuden kehittäjänä. Helsinki: Kauppakamari. Viitattu 3.1.2021. [https://kauppakamaritieto-fi.lillukka.samk.fi/ammattikirjasto/teos/esimies\\_tuottavuuden\\_kehittajana](https://kauppakamaritieto-fi.lillukka.samk.fi/ammattikirjasto/teos/esimies_tuottavuuden_kehittajana)

Kesti, M. 2014. Henkilöstövoimavarat tuottaviksi. Helsinki: Finanssi- ja vakuutus-kustannus Finva.

Kesti, M. 2010. Strateginen henkilöstötuottavuuden johtaminen / Marko Kesti. Helsinki: Talentum.

Kesti, M. & Syväjärvi, A. 2015. Human Capital Production Function in Strategic Management. Teoksessa Technology and Investment 6, 12-21. Viitattu 6.1.2021. [https://www.scirp.org/pdf/TI\\_2015011316304482.pdf](https://www.scirp.org/pdf/TI_2015011316304482.pdf)

Lapin yliopiston www-sivut. 2020. Viitattu 27.12.2020. <https://www.ulapland.fi/FI>

Manka, M., Hakala, L. & Penttinen, H. 2011. Henkilöstötunnusluvut johtamisen tukena: Tukea tuottavuuden ja työyhteisön hyvinvoinnin kehittämiseen. Helsinki: Tampere: Kuntoutussäätiö: Sosiaali- ja terveysministeriö: Euroopan sosiaalirahasto; Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos Tampereen yliopisto. Viitattu 17.1.2021. <https://kuntoutussaatio.fi/files/644/henkilostotunnusluvut.pdf>

Pitkäranta, A. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: Työkirja ammattikorkeakouluun. Jokioinen: e-Oppi. Viitattu 18.12.2020. <https://www.elibrary.com/book/9789522828019>

Työaikalaki 5.7.2019/872 muutoksineen