



# Henkilöstötuottavuuden johtaminen ja mittaaminen

Nina Åberg

2019 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

## Henkilöstötuottavuuden johtaminen ja mit- taaminen

Nina Åberg  
Liiketalous  
Opinnäytetyö  
Lokakuu, 2019

Toimeksiantona oli toimeksiantajayrityksen henkilöstötuottavuuden, sen johtamisen ja mittaamisen kehittäminen. Opinnäytetyö keskittyi siihen, mistä henkilöstötuottavuus koostuu, kuinka siihen voidaan vaikuttaa, miten sitä voidaan mitata ja mitkä ovat sen taloudelliset vaikutukset. Toimeksiantajayritys on logistiikan alalla toimiva yritys ja se työllistää omaa henkilöstöä noin 140 työntekijää ja sen lisäksi myös ulkopuolisia palvelun tarjoajia. Tuotantoprosessi perustuu henkilöstön työpanokseen ja siksi henkilöstötuottavuus on tärkeässä asemassa talouden kehittymisen kannalta. Henkilöstötuottavuuteen vaikuttaa myös se, että yhtiöllä on ulkopuolista työvoimaa osana tuotantoprosessia ja tämä on huomioitava henkilöstötuottavuutta tarkasteltaessa.

Opinnäytetyö toteutettiin toiminnallisena opinnäytetyönä, mutta se sisälsi myös tutkimusmenetelmien hyödyntämistä. Opinnäytetyön kehittämistehtävänä oli kehittää henkilöstötuottavuuden johtamista, luoda mittarit henkilöstötuottavuuden mittaamiseen johtamisen avuksi ja päätöksenteon tueksi. Yhtiössä otettiin käyttöön työntekijöiden tuoton seuranta, jonka pohjalta luotiin suoritelaskentamalli eli palkkiomalli työntekijöiden motivoimiseksi ja sitä seurattiin koko kevään ajan. Selvitys siitä, miksi henkilöstötuottavuus oli laskenut tarkastelujaksolla, oli osa kehittämistehtävää ja toiminnallista opinnäytetyötä. Tutkimuksen toteutuksessa hyödynnettiin niin määrällisiä kuin laadullisia tutkimusmenetelmiä. Kehittämistyön tueksi haastateltiin ja analysoitiin tilastollisesti tietoa siitä, miksi tuotto oli laskenut ja haastattelella pyrittiin selvittämään syitä, jotka olivat vaikuttaneet tuoton vähentymiseen.

Opinnäytetyön tavoitteena oli sitoa henkilöstöjohtaminen ja taloushallinnollinen näkemys yhteen. Teoreettisessa viitekehyksessä tarkasteltiin henkilöstötuottavuuteen liittyviä asioita taloudelliselta näkökannalta. Siinä on huomioitu henkilöstötuottavuuteen vaikuttavat keskeiset asiat sekä niiden taloudelliset vaikutukset. Johtamisen näkökulma ja kehittäminen ovat suuren osana henkilöstötuottavuutta ja etenkin strateginen kytkentä on pyritty huomioimaan tässä opinnäytetyössä. Henkilöstötuottavuuden mittaaminen ja mittarit ovat osa teoreettista viitekehystä. Ne kertovat konkreettisesti talouden ja henkilöstöjohtamisen yhteyden ja ne ovat myös hyödynnettävissä muilla toimialoilla tai organisaatioissa.

Keskeisinä tuloksina ovat taloudelliset mittarit, joilla voidaan mitata ja analysoida henkilöstötuottavuuden muutoksia sekä kehitysehdotukset niiden käyttöönottamiseen yhtiössä. Mittarit keskittyvät pääsääntöisesti täydentämään talouden lukujen kautta yleisesti käytössä olevia perusmittareita kuten sairauspoissaoloja tai vaihtuvuutta, jotka jo olivat käytössä. Mittarit mittaavat henkilöstön työn tuottavuutta (HCVA), henkilöstön kannattavuutta (HCROI) ja käyttökattetta per henkilö (FTE Ebitda) sekä henkilöstökuluja (HCCF) ja liikevaihtoa per henkilö (HCRF). Myös mittari ulkopuolisten palveluiden tuoton (OSVA) mittaamiseksi löydettiin. Keskeisinä tuloksina ovat myös tutkimuksen pohjalta kootut tiedot ja niistä muodostetut kehitysehdotukset yritykselle, jotka käytännössä koskevat työvuorosunnittelua, reittien ja kuormien suunnittelua sekä esimiestyötä. Tärkeimpiä tuloksia henkilöstötuottavuuden kannalta olivat työn vakiointi, ylitöiden vähentäminen, työpäivien pituuden vaikutus jaksamiseen ja motivaatioon. Tutkimuksen tulokset ovat yhdistettävissä teoreettiseen viitekehykseen ja ne myötäilevät myös mittareiden perusteella saatuja tuloksia sekä yhtiön taloudellisia suhdanteita. Tulokset ovat tärkeitä ja yhtiön toimintaa kehittäviä, mikäli ne otetaan käyttöön kehittämisehdotusten perusteella. Tulokset ovat laajasti kehityskelpoisia myös tulevaisuudessa ja osa niistä, kuten mittarit, ovat hyödynnettävissä myös muilla toimialoilla tai yrityksissä. Niillä on, oikein analysoimalla ja käytäntöön vietyinä, saavutettavissa suuri taloudellinen hyöty. Myös opinnäytetyön teoreettinen viitekehys on kehittämisen kannalta olennainen ja hyödyllinen, sillä se antaa teoriatietoa analysoinnin tueksi ja on näin ollen hyödynnettävissä laajemmin.

Asiasanat: Henkilöstötuottavuus, suorituksen johtaminen, työn tehokkuus, kannattavuus, työhyvinvointi

Degree Programme in Business Management  
**Management and measurement of staff productivity**

Year	2019	Pages	57
------	------	-------	----

---

The focuses of this thesis were to develop the staff productivity, its management and measurement of a collaborating company. This thesis explores what HR productivity consists of, how it can be influenced, how it can be measured and what its financial implications are. The collaborating company is a logistics company and has about 140 own employees and additionally external service providers. The production process is based on the labour input of the staff and therefore the productivity of the staff plays an important role in the development of the economy. As the company also has external labour as part of the production process, it must also be considered in terms of staff productivity.

The thesis was implemented as a functional thesis, but it also included the utilization of research methods. The task of developing this thesis was to create indicators to help guide productivity measurement and support decision making. The company introduced “Employee Income Tracking”, which was used to create a reward model to motivate employees and was followed throughout the spring. Research into why staff productivity had declined during the period under review was also part of the development task. The study was conducted as a statistical study, (mainly as a quantitative study), supplemented by a qualitative study. The research seeks to find out why the return has declined, and the interview aims to find out the reasons that have contributed to the decline.

The aim of this thesis was to link human resource management and the financial management view. The theoretical framework examines issues related to staff productivity from an economic perspective. It considers the key issues affecting staff productivity as well as their financial implications. The management perspective and development are a big part of staff productivity and the strategic linkage has been taken into consideration in this thesis. Measurement and gauges are also part of the theory, so that they can be clearly understood and can be used in other industries or organizations.

Key results are financial indicators, with which changes in staff productivity and development proposals for their implementation in the company can be measured and analysed. The results of the research and the suggestions for development made from them are also part of the results. As a rule, indicators focus on supplementing, through economic figures, basic indicators commonly used, such as sickness absences or turnover, which were already in use. Metrics measure employee labour productivity (HCVA), staff profitability (HCRROI) and EBITDA per person (FTE Ebitda), as well as staff cost (HCCF) and revenue per person (HCRF). The results also include research-based information and development suggestions for the company, which in practice relate to shift planning, route and load planning, as well as managerial work. The results of the study can be combined with the theoretical framework and also follow the results obtained from the indicators and the company's financial figures. The results are important and will improve the company's operations if implemented on the basis of development proposals. The results can be developed in the future, and if properly analysed and put into practice, they could have great economic benefits. For example, the use of indicators in management would steer the company towards more profitable operations. Measuring the quality of working life from development proposals would provide valuable information that would allow the company to progress with a big step, as it would also allow the use of other indicators.

**Keywords:** Staff productivity, performance management, work efficiency, profitability, work well-being

## Sisällysluettelo

1	Johdanto.....	6
2	Suorituksen johtaminen .....	7
2.1	Strateginen valinta ja kytkentä .....	8
2.2	Esimiestoiminta ja osallistaminen .....	9
2.3	Työkulttuuri ja arvostus.....	12
2.4	Motivaatio ja kannustaminen.....	14
2.5	Aineellinen ja aineeton palkitseminen.....	16
2.6	Työtyytyväisyys ja työhyvinvointi.....	18
2.7	Sosiaaliset normit ja ryhmäkäyttäytyminen.....	21
3	Henkilöstötuottavuuden mittaaminen.....	22
3.1	Tuottavuuden laskeminen.....	24
3.2	Työajan tehokas käyttö .....	28
3.3	Sairauspoissaolot .....	30
3.4	Vaihtuvuus .....	32
3.5	Tuottavuuden kehittäminen .....	34
4	Toiminnallinen opinnäytetyö .....	35
5	Toteutus .....	37
6	Tulokset .....	40
7	Kehittämisehdotukset ja toimenpiteet.....	41
8	Johtopäätökset ja arviointi .....	43

## 1 Johdanto

Henkilöstötuottavuus muodostuu henkilöstön osaamisesta ja motivaatiosta eli työkyvystä. Kun henkilöstön osaaminen ovat hyvällä tasolla ja he ovat motivoituneita, sitoutuneita sekä työkykyisiä, voidaan saavuttaa strategiaan piirrettyjä tuloksia. Tällöin organisaation työ on laadukasta, asiakkaat ovat tyytyväisiä, liiketoiminta pyörii ja taloudellinen tulos on vahvasti nousujohteinen ja sen seurauksena henkilöstötuottavuus myös kasvaa. Henkilöstötuottavuuden johtaminen on avain muutosten toteuttamiseen. (Aura, 2017.)

Henkilöstövoimavarojen johtaminen, sen taloudellisen merkityksen ymmärrys ja yhteys strategiaan ovat tutkimusten mukaan usein melko vajaalla tasolla yrityksissä. Henkilöstötuottavuuden johtaminen on yksi keinoista vaikuttaa yhtiön taloudelliseen tilaan ja se kehittää positiivisesti henkilöstöön investoidun pääoman tuottoa pitkällä aikavälillä tarkasteltuna. On myös tärkeää, että henkilöstötuottavuus ja sen johtaminen ovat osa yhtiön strategiaa. Tällöin yhtiön toiminta on ohjattu jo strategiasta lähtien kohti henkilöstön osaamisen, tehokkaan työajan ja työelämän laadun kehitystä. Näin varmistetaan kustannusten minimoiminen ja tuloksentelekokyvyn kasvu. Tällöin myös yrityksen toimintakulttuuri, prosessit, kompetenssit, esimiestoiminta ja johtaminen kulkevat kohti tuottavampaan kasvu ja kehitystä. Jotta henkilöstötuottavuutta voidaan kehittää, on johdolla oltava selkeä ymmärrys siitä, mikä on organisaation tila, kuinka henkilöstötuottavuutta voidaan parantaa ja mitkä ovat parhaimmat toimenpiteet sen kehittämiseen. Käytännön kehittämistoimenpiteet, kun ne ovat oikein kohdennettuja, kasvattavat kapasiteettia ja laskevat kustannuksia. Positiivinen eli ratkaisukeskeinen kehittäminen luo motivaatiota ja yhteenkuuluvuuden tunnetta henkilöstössä. Tästä muodostuu positiivinen kierre etenkin, jos se on osa strategista prosessia. (Kesti 2010, 9-10.)

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli yhdistää sekä taloudellinen näkemys, henkilöstöjohtaminen että yhtiön strategia yhdeksi kokonaisuudeksi, jonka tarkoituksena oli kehittää ja lisätä yhtiön tuloksentelekokykyä. Tavoitteena oli kehittää organisaation tietämystä ja ymmärrystä henkilöstötuottavuuden johtamisen taloudellisesta merkityksestä sekä luoda taloudellisia mittareita henkilöstötuottavuuden johtamisen avuksi ja kehittämiseksi. Opinnäytetyö on tehty yhtiölle, joka työllistää noin 140 työntekijää logistiikan alalla, yhtiön taloudellisen tilan kehittämiseksi. Se on kuitenkin sovellettavissa myös muihin yhtiöihin, joilla on henkilöstöä ja joiden tuotanto perustuu työpanokseen. Opinnäytetyö on pääsääntöisesti toiminnallinen opinnäytetyö, mutta se sisältää myös tutkimusmenetelmien hyödyntämisen osana opinnäytetyötä.

Opinnäytetyössä perehdyn siihen mitä henkilöstötuottavuus ja sen johtaminen käytännössä tarkoittavat. Selvitin myös sen, kuinka henkilöstötuottavuutta voidaan mitata erilaisilla mittareilla sekä mitkä asiat vaikuttavat taloudellisen tuottavuuden kehittymiseen. Pyrin myös luomaan käsityksen siitä, millainen rahallinen vaikutus henkilöstötuottavuudella on yrityksen taloudelliseen tilaan. Keskityn erityisesti mittareiden ja strategisen vaikutuksen

määrittämiseen, sillä organisaatiossa on olemassa operatiivisen tason mittari henkilöstön kattavuudesta, joka on otettu käyttöön opinnäytetyöni aikana. Mittari ei kuitenkaan ole koko yhtiön kattava eikä huomioi yhtiön muita kuluja, esimerkiksi kiinteitä kuluja tai liitännäisvaikutuksia. Se ei myöskään toimi strategisen päätöksenteon tukena eikä osoita taloudellisia vaikutuksia, sillä se perustuu työntekijäkohtaisen suoritteiden määrittämiseen.

## 2 Suorituksen johtaminen

Yrityksen yksi tärkeimmistä menestyksen takaavista tekijöistä on henkilöstön suorituksen johtaminen. Se takaa strategian onnistumisen sekä yhtiön tavoitteiden saavuttamisen ja selviytymisen läpi muuttuvien markkinoiden. Parhaiten pärjäävät yritykset, jotka luovat hyvällä johtamisella henkilöstön sitoutumisen tavoitteisiin läpi koko organisaation. (Järvinen, 2014.)

Yleensä kaikilla yrityksillä on keinoja seurata omaa suorituskykyään, esimerkiksi myynnin lukuja tai sijoittumista markkinoilla. Suorituskyvyn seuranta havainnollistaa sen missä todella on ja mitä tekemässä, verrattuna siihen missä pitäisi tai haluaisi olla. Sama pätee työntekijöihin. Suorituskyvyn hallinta alkaa yhdenmukaistetuilla tavoitteilla, joiden kautta kukin työntekijä on mahdollista mitata. Se auttaa oppimaan ja kehittymään kohti korkeampaa tasoa suorituskyvyssä. Tämä tarkoittaa sitä, että jokaisen työntekijän tulisi olla motivoitunut parantamaan taitojaan, osaamistaan, kehitystään ja tuloksiaan. Johdonmukainen suorituskyvyn johtaminen siirtää painopisteen vuotuisista katsauksista jatkuvaan vastuulliseen toiminnan muotoon. Säännöllinen seurannan toteuttaminen takaa jatkuvan edistymisen enemmän kuin äkillisen kiireen saavuttaa tavoitteet nopeasti tietyn ajan sisällä. Tämä yleensä johtaa positiivisiin tuloksiin. Suorituskyvyn johtamisella on myös kerrannaisvaikutuksia, jotka tarkoittavat varsinaisen tehokkuuden lisääntymisen lisäksi esimerkiksi viestinnän tehostumista, sääntöjen ja prosessien parempaa ymmärtämistä. (Fallon, 2017.)

Ilman strategisia tavoitteita työnantaja ei pysty mittaamaan sitä, onko kehittyminen organisaation tavoitteiden mukaista. Päivittäisten tehtävien ja projektien kohdentaminen yrityksen tavoitteisiin edellyttää hyvin määriteltyä prosessia, joka luo perustan huippuosaamiselle. Työntekijällä tulisi olla selkeä käsitys siitä, mitä heiltä odotetaan ja kuinka heidän tavoitteensa edistävät yhtiön saavutuksia. Suorituskyvyn odotusten tulisi ylittää työnkuvauksessa esitetyt odotukset sekä sisältää useita odotettuja tuloksia. (Fallon, 2017.)

Suorituksen eli aikaansaamisen johtaminen on käytännössä ihmisten johtamista ja esimiestyötä. Toivottuja tuloksia saadaan aikaiseksi johtamalla yksilöitä onnistumaan omassa tehtävässään nousujohteisesti. Silloin ajatus on yksilöllisen persoonan johtamisessa kokonaisuutena ja yksilökohtaisten ominaisuuksien tuntemisessa sekä tiedostamisessa. Mitä paremmin nämä tekijät huomioidaan, sitä paremmin henkilö onnistuu. On tärkeää, että erilaisuus ymmärretään, sillä se on avain menestymiseen suorituksen johtamisessa. Ihmiset ovat yksilöitä, toista yksilöä motivoivat erilaiset asiat kuin toista, toiset kaipaavat turvallisuuden tunnetta eri

tavalla kuin toiset ja jotkut ovat tavoitehakisempia kuin toiset. Tällöin vuorovaikutuksen ja kuuntelemisen lisääminen sekä toisten vahvuuksien tunteminen ovat avain johtamiseen. (Manner, 2015.)

Kehittyminen tapahtuu usein pienten arkisten tekojen myötä. Joka päiväisen työn johtaminen, onnistumisen mahdollistaminen sekä seuranta ovat hyviä tapoja aikaansaamisen johtamiseen. Työyhteisössä on tärkeää, että jokainen pystyy tukemaan toista työssä onnistumisessa, kehittämisessä ja uuden oivaltamisessa, tällöin kaikkien yhteinen onnistuminen on tärkeää yhteisölle. Suorituksen johtamisessa on usein kannattavaa lopputuloksen osalta johtaa enemmän ryhmää sekä tilanteita kuin yksilöitä. Tällöin ali- ja ylisuoriutajat ovat osa koko ryhmää ja usein ryhmän yhteinen tulos on suurempi kuin parhaimman yksilön saavutus. (Manner, 2015.)

Suorituksen johtamisessa on myös hyvä joskus käyttää rahallista ajattelumallia eli vaihtoehtolaskentaa. Tämä ei tarkoita välttämättä suoranaisien eurojen sijoittamista vaan uutta pohdintaa siitä, mitä mahdollisuuksia ja mitä uutta olisi mahdollista saada tällä samalla työmäärällä, panoksella tai kuinka tämän tekisimme, jos tekisimme tämän suoraan lähtien puhtaalta pöydältä. (Manner, 2015.)

## 2.1 Strateginen valinta ja kytkeä

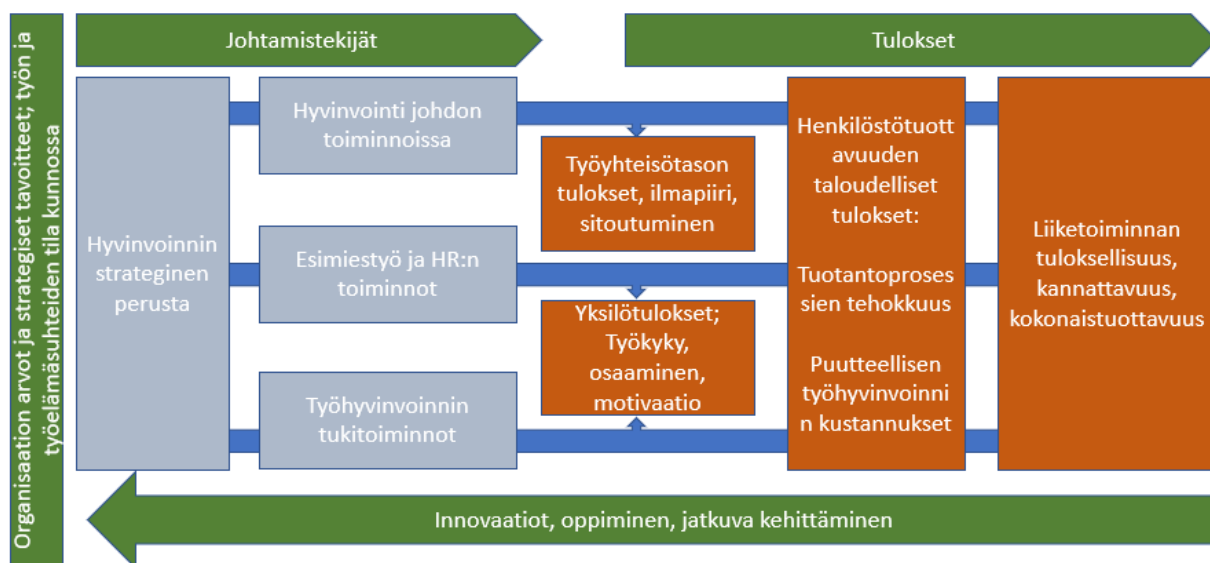
Henkilöstötuottavuuden ja sen johtamisen tulee olla organisaation strateginen valinta. Se on lähtökohta tuottavalle toiminnalle, joka hyödyttää jokaista organisaatiossa olevaa ihmistä, mutta myös organisaation ulkopuolisia kuten sijoittajia. Sen pitäisi olla strateginen valinta, koska mikään tai kukaan organisaation yksittäisistä osista ei pysty ainoastaan vaikuttamaan vaan koko organisaation on oltava mukana menossa kohti yhteistä päämäärää. Lähtökohtana ovat tällöin organisaatiossa työskentelevät ihmiset. Kun henkilöstö on motivoitunut, positiiivisella mielellä työskentelevää ja yhtenäisenä joukkueena toimiva kokonaisuus, tuottavuus tulee silloin lopputuloksena. (Maturity institute 2015.)

Vanhanaikainen hyvin johtajakeskeinen toimintamalli yrityksissä on usein syynä organisaatioissa esiintyviin ongelmiin. Se on toiminut aiemmin, kun toiminta on ollut vakaampaa ja ongelmat selkeitä, joihin ratkaisut ovat löytyneet helpommin. Tämän hetkinen yritysmaailma vaatii kuitenkin erilaista toimintatapaa. Ihmiset ovat koulutetumpia ja sivistyneempiä kuin aiemmin ja asettavat lisää vaatimuksia johtamiselle. Henkilöstö haluaa osallistua hyvän työelämän laadun luomiseen ja olla luomassa parempia asiakaskokemuksia. Tämä tarkoittaa sitä, että enää johtaminen ei ole vain johtajan ja esimiehen asia, sillä johtaminen voi olla myös jaettavaa. Johtaminen on tosiasiaa esimiesten, alaisten, tilanteiden eli kontekstien ja päämäärien välinen prosessi. Kun prosessi toimii, yhtiö voi hyvin, sillä sen työntekijät voivat hyvin ja ovat tehokkaita sekä motivoituneita osallistuessaan myös päätöksen tekoon ja tällöin kantavat vastuuta paremmin ja laajemmin, joka on perusta kehittyvälle osaamiselle tukevalle organisaatiolle. (Juuti 2017, 13-16.)



”Strateginen hyvinvointi on se osa työhyvinvointia, jolla on merkitystä organisaation tuloksellisuuden kannalta. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen kattaa kaikki ne yrityksen tai muun organisaation toiminnot, joilla vaikutetaan strategiseen hyvinvointiin. Näitä ovat erityisesti strateginen johtaminen, henkilöstöjohtaminen, esimiestoiminta ja työterveyshuolto”, toteaa Aura & Ahonen (2016) kirjassaan Strategisen hyvinvoinnin johtaminen.

Aura, Ahonen ja Ilmarinen sekä myöhemmin Hussi ovat luoneet strategisen hyvinvoinnin mallin, joka pohjautuu 2009 Strategisen hyvinvoinnin tila Suomessa ja 2010 Strategisen hyvinvoinnin johtaminen valtion virastoissa valmistuneisiin tutkimuksiin. Tämä tarkoittaa sitä, että työhyvinvoinnin sijaan he puhuvat strategisesta hyvinvoinnista. Strategisesta hyvinvoinnista puhutaan sen vuoksi, että suurin osa työyhteisöjen hyvinvoinnista näkyy välittömästi yrityksen tuloksessa. Tämä väite pohjautuu edellä mainittuihin tutkimustuloksiin. Strategisen hyvinvoinnin malli on kuvattu kuviossa yksi. Se näyttää hyvinvoinnin strategisen pohjan; johdon, esimiestyön ja henkilöstöhallinnon sekä hyvinvoinnin tukipilareiden linkityksen strategisen hyvinvoinnin tuloksiin yksilö- ja työyhteisötasolla ja myös näiden vaikutukset liiketoiminnan tehokkuuteen. Tämän mallin pohjana toimii yrityksen arvot ja strategiset tavoitteet, sillä näiden läpi viemisessä on strategisen hyvinvoinnin jalusta. (Aura & Ahonen 2016, 23.)



Kuvio 1: Strategisen hyvinvoinnin malli. (Aura & Ahonen 2016, 23)

## 2.2 Esimiestoiminta ja osallistaminen

Esimies on henkilö, joka toimii tietyn ryhmän keulakuvana, vastuuhenkilönä ja johtajana eli tietyssä työroolissa, mutta se voi olla myös ammattitaitoalue. Kaikki johtajat ylimmältä tasolta lähtien ovat esimiehiä. Vaikka olisi vain yksi henkilö alaisena, on silloin esimies. Henkilöstövoimavarojen johtaminen on esimiehen työtä ja se toteutuu yleensä hänen kauttaan. Esimiehen tehtäviin kuuluu mm. ryhmän muodostaminen, tehtävien määrittely ja kehittäminen,

työsuorituksen arviointi, palkkaus, osaamisen tunnistaminen ja hyödyntäminen sekä kehittäminen. Yrityksen johto sekä henkilöstöhallinto luovat erilaisia perus periaatteita, toimintamalleja ja työkaluja, mutta esimiehen vastuulle jää niiden hyödyntäminen, toimeenpaneminen ja valvonta. Esimies on myös vastuullinen henkilö. Hän kantaa vastuun tiimin toiminnasta. Kiteytettynä esimiehen rooli on olla alaisilleen suunnan näyttävä, olosuhteiden luoja, innostaja, osaamisen kehittäjä sekä asioiden hallinnoija. (Viitala 2007, 267-269.)

Etenkin henkilöstövaltaisilla aloilla, kuten palvelualoilla, esimiehen rooli on todella tärkeä ja liiketoiminta kriittinen asia. Joissain tapauksissa esimiehen rooli on niin suuri, että sen vaikutus näkyy merkittävästi niin positiivisesti kuin negatiivisestikin yrityksen toiminnassa sekä sen tuottavuudessa. Pahimmillaan yhtiö voi joutua taloudelliseen ahdinkoon huonon johtamisen ja esimiestyön vuoksi. Parhaimmillaan hyvä esimiestyö mahdollistaa markkinoiden parhaan paikan sekä haluttuna työnantajana että taloudellisesti hyvin pärjäävänä, ison markkina-alueen omaavana yhtiönä. (Viitala 2007, 267-269.)

Esimiestyö on kuitenkin haasteellinen työ, sillä siinä täytyy usein toimia kahden osan välisenä saranana. Esimiehen tehtävä on jalkauttaa yhtiön johdon laatima strategia käytäntöön kohti tavoitteita, mutta samalla toimia erilaisten ihmisten kanssa erilaisissa yksilöidyissä tilanteissa; tukena, mentorina, opastajana, suunnan näyttäjänä, päätöksen tekijänä. Esimieheltä vaaditaan sosiaalista osaamista ja diplomaattisuutta, jotta hän pärjää ihmisten kanssa. On osattava asettautua toisen ihmisen tilanteeseen ja asemaan, olla empaattinen, arvostaa jokaista sekä olla tasapuolinen, mutta myös päämäärätietoinen, jämäkkä ja joskus hieman kovakin, jotta pystyy tekemään vaikeitakin päätöksiä. (Viitala 2007, 267-269.)

Esimiehen yksi tärkeimmistä taidoista on viestintä. On osattava viestiä selkeästi ja niin, että jokainen ymmärtää asian mahdollisimman samalla tavalla ja välttää väärinkäsitykset. Ylhäältä katsottuna, esimies on kuitenkin yksi työntekijä, joka tarvitsee ohjausta, tukea, kannustusta ja kehittävää palautetta. Esimies on samanlainen henkilö kuin muutkin, hän tarvitsee tunteen, ettei ole asioiden kanssa yksin ja on osa tiettyä joukkuetta. Omasta mielestäni tämä toteutuu hyvin silloin, kun esimies on osa tiimiä, toteuttaa yhteistä suunnitelmaa tiiminsä kanssa yhdessä eikä pelkästään ulkopuolisena johda sitä. (Viitala 2007, 267-269.)

Työyhteisön monikulttuurisuus aiheuttaa vaatimuksia erityisesti esimiehelle. Esimiehen tehtävänä on toimia tasapuolisesti ja samalla tavalla kaikkien kanssa, syrjimättä tai eriarvoistamatta ketään. Esimiehen työ on myös viestinnällisesti vaikea etenkin silloin, kun kyseessä on monikulttuurillinen työyhteisö. Esimiehen tulee tunnistaa erilaisten kulttuurien tuomat persoonat ja kyetä jo hieman ennakkoon hoitamaan asiat niin, että virheitä ja yhteentörmäyksiltä vältyttäisiin. Tämä tarkoittaa sitä, että esimiehen on omalla toiminnallaan kyettävä kehittämään ihmisten sopeutumista työtehtäviin esimerkiksi huolehtimalla riittävästä perehdytyksestä ja kielellisestä osaamisesta. Esimiehen on viestinnässään otettava huomioon eri

kansalaisuuksien tavat kuulla ja ymmärtää viestin sisältö, sekä tunnistaa ne hetket, kun viestiä ei ymmärretty tai se ymmärrettiin väärin. Esimiehen tehtäviin kuuluu myös organisaation sisällä kehittää henkilöiden keskinäistä toimeen tulemistä ja yhteistyötä sekä puuttua välittömästi, mikäli havaitsee esimerkiksi kulttuurienvälisiä yhteentörmäyksiä. (Havunen & Lavikkala 2010, 151-155.)

Esimiehen työ on vahvasti kuormituskeskeinen. Esimiehen on oltava valmis jopa muutaman minuutin välein heittäytymään uuden asian ääreen, sillä esimies kokee päivittäin erittäin paljon sosiaalisia vuorovaikutustilanteita, joissa hän toimii asiantuntijana. Hänen on pystyttävä tekemään nopeita päätöksiä, antamaan mielipiteitään, tiedettävä kuka tietää mistäkin ja mikä asia liittyy mihinkin. Samalla työnkuvaan kuuluu ennakointi ja asioihin puuttuminen välittömästi, kun tuntosarvet kertovat, ettei nyt kaikki mene niin kuin pitää. Jotta näistä tilanteista voi selvitä, on oltava vahvasti läsnä joka tilanteessa. On myös omattava vahva henkinen, psyykinen, fyysinen ja sosiaalinen kunto, ne ovat voimavaroja haasteista selviytymiseen. (Juuti 2017, 63-64.)

Esimiehenä voi kuitenkin onnistua vain, jos ymmärtää tehtävän tärkeyden ja osaa jakaa oikein esimiestyöhön käytettävän ajan suhteessa muihin suoritettaviin tehtäviin tai esimerkiksi asiantuntijatyöhön. Halu panostaa esimiestyöhön on tärkeää, sillä mikäli esimiehenä toimiva henkilö laiminlyö johtamisen, sen seuraukset työyhteisössä ovat hyvin negatiiviset. Lähtökohteisesti johtajan on haluttava olla hyvä esimies, hänellä on oltava halua kuunnella alaisiaan sekä hyödyntää heidän näkemyksiään ja osaamistaan, toimia aktiivisesti heidän parhaakseen ja samalla tarpeeksi kykyä tehdä ratkaisuja sekä päätöksiä. (Järvinen 2009, 13.)

Päämäärien ja tavoitteiden asettaminen on osa esimiehen työtä, mutta tätä hänen ei tulisi tehdä yksin. Vain mahdollisuudella vaikuttaa ja tulemalla kuulluksi alainen omaksuu ja hyväksyy tavoitteet ja sitoutuu niiden toteuttamiseen. Mikäli nämä tulevat ylhäältä annettuina tekijöinä, henkilöstön sitoutumisen taso on suurella todennäköisyydellä heikko. Käänteisesti ajateltuna, kun henkilöt saavat itse vaikuttaa omaan työhönsä, he ovat sitoutuneita ja kantavat laajemmin vastuuta mikä muodostaa sujuvasti toimivan työyhteisön. Paras sitoutuminen ja lopputulos saavutetaan silloin, kun sekä organisaation että henkilöstön jäsenen oma etu toteutuu. (Juuti 2017, 65.)

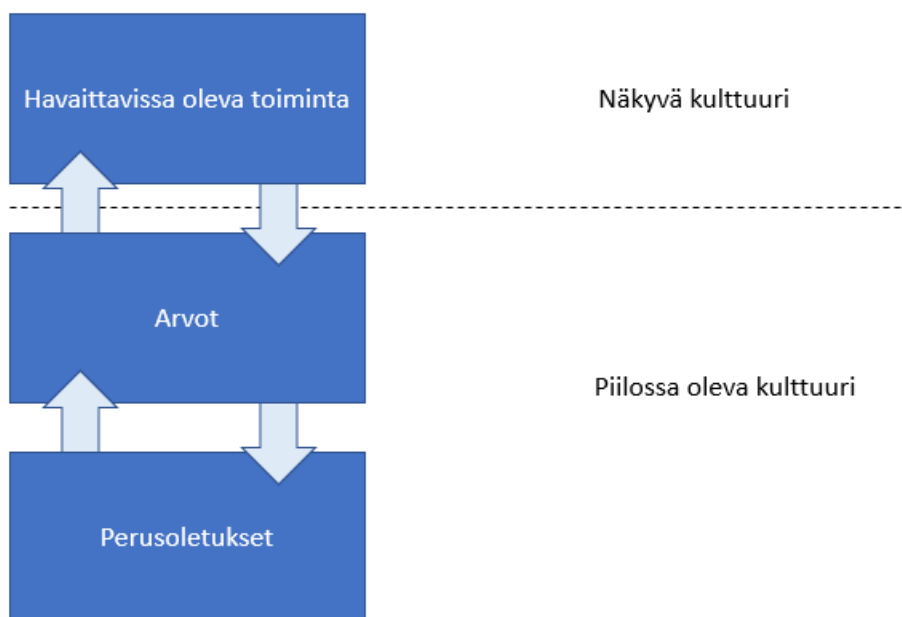
Esimies voi omalla toiminnallaan helpottaa omaa työtään. Osallistavalla toiminnallaan esimies laajentaa alaisten tapaa ajatella sekä kokonaisvaltaista ymmärrystä esimerkiksi liiketoiminnasta. Sen sijaan, että alaiset käyvät kysymässä esimieheltään, esimies voi esittää kysymyksen alaiselleen. Tällöin työntekijät kokevat vaikuttamisen mahdollisuuden, arvostuksen tunteen ja se myös lisää heidän motivaatiotaan, koska kiinnostus ratkaistavaa ongelmaa kohtaan lisääntyy. Samalla esimies luo tiimityön tunnelmaa, sillä yhdessä ratkaistut ongelmat kehittävät positiivista asennetta ja sitoo ryhmää paremmin yhteen. Tällöin esimies on työntekijöiden

rinnalla kulkeva mentori eikä niinkään valmiita vastauksia ja suuntia luova johtaja. (Unique training and development.)

Yhä nopeammin muuttuva yritysmaailma luo paineita uudistukselle ja kehittämiselle. Muutoksia ja yllätyksiä liiketoiminnassa, markkinoilla ja ihmisten kesken tapahtuu kaiken aikaan. Jotta yritys pysyy muuntautumiskykyisenä muuttuvilla markkinoilla, on tärkeää ymmärtää henkilöstön kokonaisvaltainen potentiaali ja hyödyntää sitä. Tämä tarkoittaa tiimien koostamista erilaisista, eritaustoilla ja erilaisella osaamisella varustetuista henkilöistä. Sen jälkeen esimiehen tulee muistaa, että useat aivot usein luovat laajempia mahdollisuuksia ja hyödyntää erilaiset ajatukset, ideat ja ehdotukset. Kun ryhmän jäseniä tuetaan kohti avointa, omia näkemyksiä suosivaa ilmapiiriä, yritys voi kehittyä ja edetä toimissaan. Tällöin johtaminen myös säilyy uudistumiskykyisenä ja vältetään niiden vanhojen tapojen muodostumista. (Heinonen ym. 2012, 32-33.)

### 2.3 Työkulttuuri ja arvostus

Kulttuurilla voidaan tarkoittaa useampaa asiaa, sillä käsite ei ole yksiselitteinen. Organisaatiokulttuuri mielletään usein henkilöstön tavaksi toimia. Mutta toisaalta sanotaan, että kulttuuri merkitsee niitä selitysmalleja ja ajattelutyyliä, joiden kautta henkilöstö tulkitsee ja pyrkii ymmärtämään ympärillä tapahtuvia asioita. Silloin painottuvat arvot sekä symbolit enemmän. Jos kulttuuri on tapa toimia, se tarkoittaa tapaa arvioida, uskoa, havaita ja käyttää, mutta jos kulttuurin ajatellaan olevan symbolijärjestelmä, voidaan sen ajatella olevan merkitysjärjestelmä minkä avulla henkilöstö ohjaa toimintojaan ja tulkitsee kokemuksiaan. Kulttuuri on monimutkainen asia myös siksi, että sillä on eri syvyystasoja, joita on vaikea määritellä ja tulkita, sillä kaikki ei ole näkyvää ja kuuluvaa kuten kuvio 2 näyttää. Näkyvän kulttuurin eli toiminnan ja arvojen lisäksi kulttuuri pitää sisällään myös joukon perusoletuksia. Perusoletukset ovat ajansaatossa hyväksi todettuja oikeita tapoja ajatella, havainnoida ja tuntea, jotka opetetaan aina edelleen ryhmän uusille henkilöille. Niitä ei enää kyseenalais-teta, koska niistä on muodostunut itsestäänselvyys. (Juuti 2017, 111-112.)



Kuvio 2: Kulttuurin rakenne. (Juuti 2017, 111)

Kurt Lewin on jo 1900 luvun alussa tutkinut organisaation ilmapiiriä ja tehnyt havainnon, että demokraattinen johtamistapa muodostaa ystävällisen, avoimen ja luottavaisen kulttuurin. Autoritaarinen johtamistapa taas muodostaa aggressiivisen ja ihmisten väliselle kilpailulle pohjautuvan kulttuurin ja välinpitämätön, niin sanottu antaa mennä vaan- johtamistapa, muodostaa apaattisen sekä vihamielisemmän kulttuurin. Kuitenkin ilmapiiri on keskiarvo siitä, kuinka ihmiset tuntevat ympäröivän tilan ja ilmapiirin voidaan ajatella olevan kulttuurin ilmenemismuoto, sillä kulttuuri on hieman vähemmän tietoinen käsite ja syvällisempi kuin ilmapiiri, mutta nämä ovat kuitenkin hyvin kiertyneet toistensa ympärille. (Juuti 2017, 103-106.)

Usein organisaatiossa vallitseva hyvä ilmapiiri sekä hyvä esimiehen johtamistapa ovat kytköksissä toisiinsa ja antavat ihmisille voimia jaksaa työssä. Kuitenkin myös esimiehen autoritaarinen tapa johtaa sekä huono ilmapiiri ovat myös sidoksissa toisiinsa. Tällöin huono johtamistapa ja sen myötä negatiivinen ilmapiiri vähentävät henkilöstön kapasiteettia selviytyä työssään. (Juuti 2017, 108.)

Tutkimuksilla on myös todettu, että noin 30 prosenttia talouden vaihteluista johtuu työilmapiirissä tapahtuvista muutoksista. Työhyvinvoinnin lisäksi työn tuottavuuteen vaikuttaa erittäin suuresti työilmapiiri. Myös motivaation ja työilmapiirin välisellä suhteella on positiivinen merkitys työn tuottavuuteen. Jos motivaatio on hyvä, usein myös ilmapiiri on hyvä sekä toisin päin. Jotta työilmapiiri on hyvä, se koostuu perustekijöistä, kuten luottamuksesta, rehellisyydestä, toisten arvostamisesta ja kunnioittamisesta sekä hyvistä käytöstavoista. Hyvässä työilmapiirissä kyetään vaihtamaan mielipiteitä ja ajatuksia avoimesti sekä keskustelemaan ja antamaan kritiikkiä sekä vastaanottamaan sitä. On selvää, että organisaatiossa syntyy erilaisia

mielipiteitä ja ristiriitoja usein, mutta kun työyhteisö toimii hyvin, siellä pystytään ne ratkai-  
semaan kehittävästi. (Sinokki 2016, 191-192.)

Työyhteisö voi olla myös monikulttuurillinen. Se on useimmiten rikkaus, sillä silloin työyhteisössä on laajempi ja kansainvälinen näkemys. Monikulttuurisessa työyhteisössä on tärkeää luoda toimivat ja kaikille reilut pelisäännöt sekä huolehtia riittävästä ja hyvästä kommunikaatiosta. Monikulttuurisen työyhteisössä on myös suurempi riski syrjintään, mutta silloin ratkaisevaa on työyhteisön olemassa oleva kulttuuri, onko se avoin asenteiltaan. Tärkeää on myös johtaminen. Antaako johto arvostusta erilaisille kyvyille ja kokemukselle. Johdon ja esimiehen tehtävä onkin tässä kohtaa arvokas, sillä sen on kyettävä luomaan me-henkeä ja integroitava eri kulttuurista tuleva henkilö osaksi työyhteisöä eli yhteisön jäseneksi. (Koskinen, 2016.)

Arvostus on osa yrityskulttuuria, sillä arvostava ilmapiiri luodaan yhdessä koko organisaation voimin. Arvostava ilmapiiri luo organisaatioiden jäsenille turvallisen ja rauhallisen työskentelyilmapiirin. Kun ilmapiiri on avoin ja luottavainen, jokainen uskaltaa olla oma itsensä sekä jakaa avoimesti ajatuksiaan ja ideoitaan työyhteisön työstettäväksi. Arvostava ilmapiiri myös liittyy organisaation jäseniä enemmän yhteen, jolloin kaikilla on tunne, että heidän työnsä on arvokasta ja he ovat arvokkaita työyhteisön jäseniä, tällöin tulokset ovat sen mukaiset. Arvostavassa ilmapiirissä esimiehen merkitys ja rooli korostuvat. Tämä johtuu siitä, että esimiehen on hankittava alastaan arvostus ja vastaavasti, mikäli alaiset huomaavat, ettei heillä ole esimiehen tai johdon arvostusta, se näkyy negatiivisesti ilmapiirissä. Arvostava ilmapiiri luo myös organisaation sisällä auttamisen halua sekä motivaatiota antaa itsestään vielä hieman enemmän yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Arvostava ilmapiiri on myös toisten kunnioittamista ja luottamista toisen tekemiseen ja osaamiseen. (Kurttila, Laane, Saukkola & Tranberg 2010, 49-60.)

#### 2.4 Motivaatio ja kannustaminen

Motivaation mahdollistava ensimmäinen asia on työn tärkeyden ja merkityksen ymmärtäminen. Henkilön on tiedettävä sekä nähtävä oma merkityksensä työyhteisössä sekä työn tärkeys koko yrityksen toiminnan kannalta, jotta hän voi olla motivoitunut. Mikäli työntekijä ei ymmärrä omaa ja työnsä merkitystä yrityksessä, työ menettää merkitystään ja motivaatio laskee pikkuhiljaa huonommaksi. Tämä johtuu siitä, ettei kukaan halua tehdä työtä, jos ei tiedä mitä tekee, miksi tekee ja tunne, että se on tärkeä osa suurta kokonaisuutta. Siksi yksi esimiestyön tärkeimmistä asioista on varmistaa, että jokainen työntekijä ymmärtää oman tärkeytensä niin tiimin jäsenenä kuin työnsä merkityksen yrityksen toiminnan mahdollistajana. Usein tätä asiaa pidetään itsestään selvänä ja siitä ei välttämättä muisteta puhua tarpeeksi, tällöin saattaa yksilö turhautua omaan työtehtäväänsä. Sama koskee esimerkiksi yksinkertaista palautteen antoa ja työtehtävän korjaamista; mikäli esimies kertoo työntekijöille, että koko tuotantoerä on tehtävä uudelleen, mutta unohtaa mainita syyn eli sen miksi edellistä erää asiakas ei voi ottaa vastaan, on työntekijöiden kannalta melko turhauttavaa tehdä työ uudelleen. Tällöin

työntekijöiltä viedään myös mahdollisuus oppia ja kehittyä sekä vaikuttaa omaan työhönsä ja organisaation toimintaan itsenäisesti. Samalla välittyy hiljainen viesti esimieheltä alaisille, ettei heitä ja heidän työtään arvosteta ja näin motivaatio on myös heikko. (Järvinen 2009, 28-30.)

Nykyisin ihmisten tietotaidon ja osaamisen laajuus on johtanut siihen, että yhtiössä työskentelevät henkilöt ovat aiempaa kiinnostuneempia sekä haluavat tietää enemmän siitä, mitä he tekevät, miksi ja mitkä ovat tavoitteet ja päämäärät. Millainen on yrityksen tulevaisuus, arvot ja strategia ja ylipäänsä se, minkälainen yhtiö on, jossa he työskentelevät. Kun henkilöillä on tunne siitä, että tiedonkulku toimii ja he ovat ajan tasalla sekä ymmärtävät kokonaisuuden, he ovat usein motivoituneita toimimaan täyttääkseen tavoitteet. Tämä asettaa jälleen johdolle haasteita viestinnässä, sillä tiedon jano on kova ja on vältettävä tilannetta, jossa henkilöstölle muodostuu tunne, että heiltä salataan asioita tai epätietoisuus siitä mihin organisaatiota ollaan viemässä. Haaste tämä on siitä syystä, ettei kaikkea voi aina jakaa koko organisaatiolle ja siksi johdolla onkin oltava silmää siihen, miten ja mitä asioita viestitään. (Järvinen 2009, 30-31.)

Työssä onnistumisen tunteet ovat hyvän motivaation kannalta ensiarvoisen tärkeitä. Kun työssä onnistuu se motivoi, kannustaa ja auttaa jaksamaan työssä. Erytisen paljon motivaatiota lisää se, että onnistuu haastavissa ja jopa vaikeiksi kokemissaan tehtävissä. Tällöin henkilölle muodostuu sisäinen hyvänolon tunne, ilo sekä ylpeys onnistumisesta, joka auttaa taistelemaan tulevissakin tehtävissä. Toisaalta mikäli tehtävissä jatkuvasti kokee epäonnistumisen tunteita, tavoitteisiin tuntuu vaikealta päästä, niin työ muuttuu raskaaksi ja myös henkinen hyvinvointi kärsii sekä motivaatio laskee. Esimiehen tärkeimpiin tehtäviin kuuluukin luoda sellaiset puitteet sekä työtehtävät henkilöille, joissa heillä on mahdollisuus kokea onnistumisia eli perusedellytysten on täytyttävä. Tämä tarkoittaa sitä, että työkalujen on oltava kunnossa ja osaaminen riittävällä tasolla, jotta niitä osataan hyödyntää ja tavoitteet sellaiset, että niihin on mahdollista päästä. Perusasioiden on oltava kunnossa, jotta se vaikuttaa positiivisesti organisaatiossa työskentelevien henkilöiden motivaatioon. Tällä tarkoitetaan myös sitä, ettei esimerkiksi erilaisista virkistystilaisuuksista ole hyötyä, mikäli perusasiat ovat huonosti hoidettu. Virkistystilaisuudet lisäävät organisaation tiimien yhteenkuuluvuuden tunnetta ja me -henkeä, mikäli perusasiat ovat kunnossa, mutta ne eivät toimi motivaatio tekijöinä niin kauan kun perusasiat ovat puutteellisella tasolla. (Järvinen 2009, 32.)

Esimiehen on myös varmistettava, että jokainen organisaatiossa tietää oman vastuunsa. Tämä on tärkeää töiden järjestelyiden vuoksi, mutta erityisen tärkeää motivaation ja sitoutumisen kannalta. Tämä johtuu siitä, että henkilön on haastavaa motivoitua ja sitoutua sekä hoitaa tehtävänsä vastuullisesti, jos vastuualueita ja tehtäviä ei ole määritelty tarpeeksi tarkasti ja henkilökohtaisesti. (Järvinen 2009, 36.)

Kannustaminen on välttämätöntä, jotta työntekijät tuntevat arvostusta työpaikalla ja johtajien tulisi aina etsiä tapoja, joilla he voivat kannustaa, vahvistaa, tunnistaa ja arvostaa tiimin jäseniä. On tärkeää tunnistaa organisaation persoonat ja tietää millainen kannustaminen tehoaa keneenkin, sillä toinen nauttii parrasvaloissa loistamisesta muiden edessä ja toiset pitävät enemmän kahdenkeskisestä tilaisuudesta kuulla kannustavia sanoja ja joillekin on tärkeää saada tunnustusta ja kannustusta viikoittain, kun toisille riittää kerran tai kaksi vuodessa käyty esimies-alaiskeskustelu, jossa vuoden onnistumiset käydään läpi. Myös kannustus tyyli voi olla erilainen riippuen henkilöistä. Toiset odottavat rahallista kannustusta ja palkkiota, kun toisille taas suullinen positiivinen palaute on suurin kiitos. Tuki ja kannustus ovat myös yksi tärkeitä tapoja osoittaa koko organisaatiolle, kuinka heidän työtään arvostetaan ja heitä kunnioitetaan ammattilaisina. Tällöin palkitaan useita ihmisiä ja tiimejä ja voidaan luoda positiivista arvostavaa sekä välittävää kulttuuria, jossa jokainen tuntee oman merkityksensä. Kannustaminen on nopea tapa lisätä henkilön työmotivaatiota entisestään sekä saada henkilö sitoutumaan entistä enemmän ja näin tehostaa työtä. Tällöin yhtiön tuloskehitys on positiivinen, joka jälleen lisää onnistumisen tunnetta ja positiivista palautetta työyhteisölle. (College and University Professional Association for Human Resources 2019.)

## 2.5 Aineellinen ja aineeton palkitseminen

Palkitseminen toimii johtamisvälineenä ja sen tarkoitus on kannustaa sekä tukea organisaation henkilöstöä niin, että se palvelee yhtiön strategiaa, arvoja sekä tavoitteita. Palkitseminen on osa strategiaa ja usein yhtiöissä määritellään oma palkitsemisstrategia. Kun palkittamisen perusta on oikein luotu, se johtaa yhtiön menestymiseen. Tällöin palkitseminen toimii investointina tulevaisuuteen ja ylläpitää kilpailukykyä sekä kehittämistä. Kun palkitseminen on sidottu tuottavuutta parantaviin tekijöihin, on sillä positiivinen vaikutus yhtiön kannattavuuteen. (Kauhanen 2010, 88.)

Palkitseminen, sen politiikka ja strategia ovat yhtiön itsensä määriteltävissä olevia asioita eli täysin yhtiökohtaisia. Tällöin jokainen yhtiö voi itse päättää, miten ja minkälaisista asioista palkitsee työntekijöitään. Yhtiöt voivat myös itse määrittää esimerkiksi palkittamisen tasot. Palkitseminen on usein myös sidoksissa toimialan yleisiin tapoihin. Jokainen yhtiö joutuu miettimään omaa palkkaustaan suhteessa kilpaileviin saman toimialan yrityksiin. Palkittamisella on myös mahdollisuus vaikuttaa ihmisten käsitykseen yhtiöstä ja luoda työnantaja imagoa työmarkkinoilla. Palkitseminen on myös yhteydessä motivaation. Sillä pyritään sekä ylläpitämään että luomaan parempaa motivaatiota ja sitoutumista yhtiöön. (Kauhanen 2010, 91-92.)

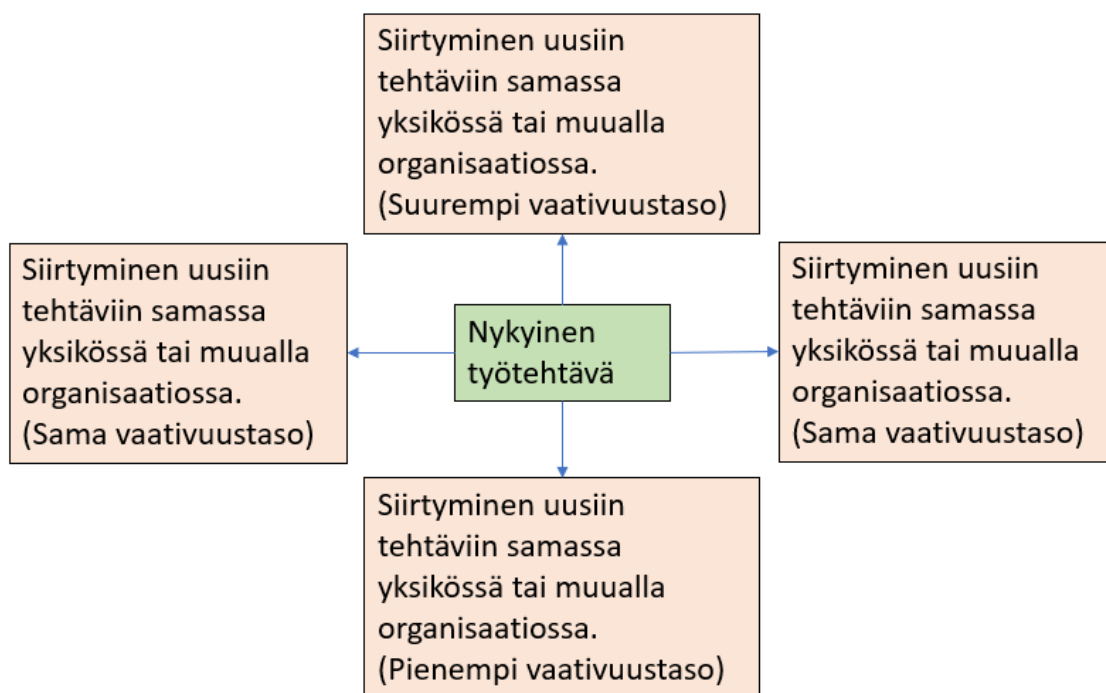
Haastetta palkittamiseen tekee palkittamispolitiikan määrittäminen henkilöstön moninaisuuden vuoksi. Onnistuessaan palkittamisella tulee olla positiivinen vaikutus henkilöstöön. Useimmiten henkilöstö koostuu kuitenkin hyvin eri tavalla ajattelevista ihmisistä. Toiset arvostavat enemmän rahaa, toiset vapaa-aikaa ja kolmannet urapolkuja tai vapautta sekä mahdollisuutta



päittää työhön liittyvistä asioista. Tällöin voi olla haastavaa löytää oikeat tavat palkita niin, että siitä koitua hyöty kehittää myös sekä yhtiön että henkilöstön etua. (Kauhanen 2010, 80-82.)

Palkitsemiskäytännöt ovat erilaisia toimialoista ja yrityksistä riippuen. Perinteisiä tapoja palkita ovat erilaiset rahalliset ja taloudelliset palkkiot, kuten yhtiön osakkuus, erilaiset rahat, tulospalkkiot, projektipalkkiot sekä henkilökohtaiset palkankorotukset ja palkkojen yhtenäisyys tai niiden erilaisuus eri yksikössä tai henkilöllä. Myös lisäeläke tai vakuuttamalla työntekijä yhtiön toimesta ylimääräisillä vakuutuksilla, ovat hyviä palkitsemisen muotoja. Usein yhtiöillä on käytössä myös erilaisia luontoisetuja, kuten esimerkiksi puhelin-, auto-, tai asuntoetu. Tällöin henkilö maksaa vain verotusarvoa kyseisestä edusta. Toisinaan yhtiö on voinut järjestää esimerkiksi työhyvinvointiin liittyviä etuja, kuten mahdollisuuden käydä hieronnassa tai ajaa yhtiön polkupyörällä työmatkat. Näin on sidottu yhtiön henkilöstö- ja palkitsemisstrategia yhteen. (Kauhanen 2010, 92.)

Rahallinen eli aineellinen palkitseminen ei aina ole kaikille toimiva vaihtoehto, sillä usein tulotason kasvaessa ja elämäntilanteen muuttuessa rahan arvo menettää merkitystään ja silloin, aineeton palkitseminen voi olla parempi vaihtoehto. Ihmiset myös lähtökohtaisesti arvostavat erilaisia asioita, toiselle raha on tärkeämpi ja toiselle mahdollisuus menestyä. Kuten Kauhanen (2010) toteaa, useimmiten organisaatioissa parhaimmat ja motivoivimmat keinot löytyvät aineettoman palkitsemisen puolelta. Aineetonta palkitsemista ovat esimerkiksi erilaiset ura- ja kasvupolkumahdollisuudet sekä sosiaaliset palkkiot. Urapalkkioihin kuuluvat mahdollisuus itsensä kehittämiseen, erilaiset kasvupolut eli mahdollisuudet siirtyä organisaation sisällä eri yksiköiden välillä tai eri tehtäviin sekä joustavat työajat ja mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä. Sosiaalista palkitsemista ovat palautteet ja tunnustukset sekä julkiset tunnustukset kuten ansiomerkit tai tittelit. Myös työyhteisön edustaminen voi olla sosiaalista palkitsemista sekä erilaiset statussymbolit kuten työpisteen koko, sijainti tai työasusteet, työvälineiden modernisuus sekä vapaudet etätyöhön ja työaikaan. Pääosin aineeton palkitseminen tarkoittaa työn arvon ylläpitämistä. Usein haasteet ja työn sisältö ovat itsessään jo ihmiselle tärkeitä, sillä palkinto muodostuu onnistumisen tunteesta sekä siitä, että tuntee itsensä ja työnsä tärkeäksi. Ihmiset ovat myös eri tavalla suuntautuneita, toiset haluavat uusia haasteita usein, kun toiset taas pitävät mahdollisimman rutiininomaisesta työstä. Kuviossa kolme on kuvattu kasvupolkumahdollisuuksia neliulotteisena mallina. Tällöin on mahdollisuus siirtyä sekä organisaation sisällä samoissa tehtävissä että edetä uusiin tai mahdollisesti myös alempiin tehtäviin. (Kauhanen 2010, 97-98.)



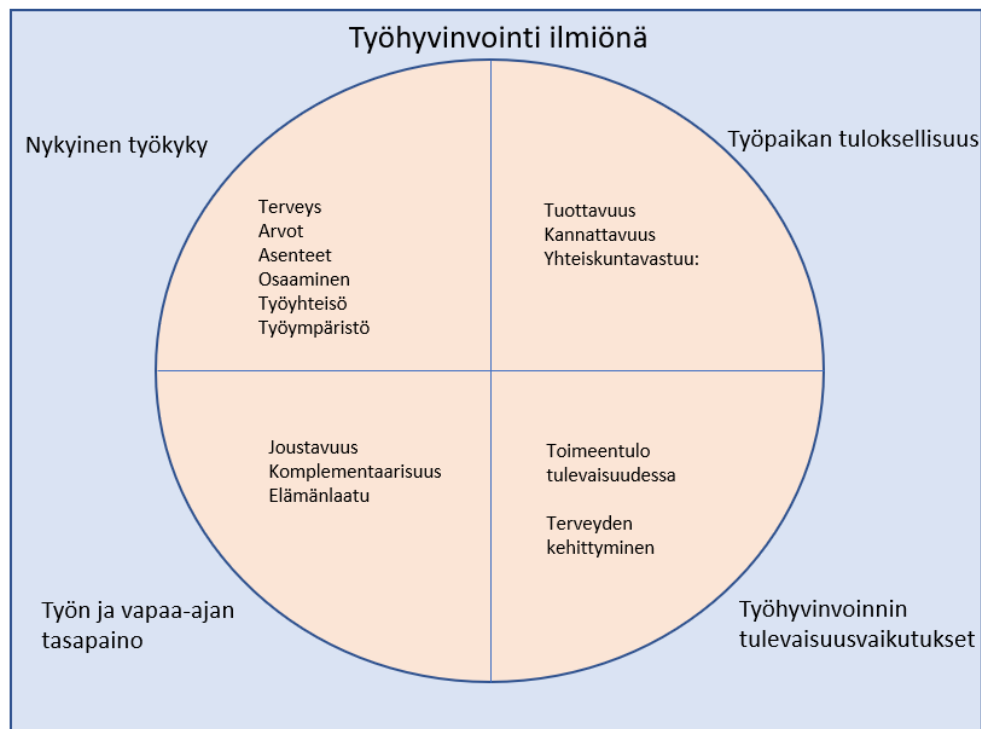
Kuvio 3: Kasvupolkumahdollisuudet. (Kauhanen 2010, 99)

## 2.6 Työtyytyväisyys ja työhyvinvointi

Organisaation hyvinvointi liittyy esimerkiksi fyysisen ympäristön laatuun, turvallisuuteen sekä myös siihen miten henkilöstön jäsenet tuntevat työnsä, työympäristön, työilmapiirin ja organisoinnin. Työhyvinvointia kehittävien toimien päämääränä on täydentää työturvallisuutta, jotta henkilöstö voi työskennellä turvallisesti, terveinä, hyvinvoivina ja tyytyväisinä. Henkilöstön hyvinvointi on keskiössä organisaation pitkän ajan tehokkuuden määrittämisessä, sillä useat tutkimukset osoittavat tuottavuuden ja henkilöstön hyvinvoinnin välillä olevan yhteyden. On myös tutkittu, että usein ongelmat työpaikalla ovat seurausta yhtiön sitoutumattomuudesta henkilöstön tarpeisiin. Sillä osassa yhtiöitä ei hyväksytä tai tunnisteta tarvetta edistää hyvinvointia. Tällöin seurauksena voi olla kiusaamista, konflikteja tai stressiä sekä mahdollisia väärinkäytöksiä esimerkiksi alkoholin tai huumeiden osalta. (International Labour Organization 2019.)

Työhyvinvointi on usean tekijän summa. Siihen liittyvät kaksi käsitettä; työhyvinvointi ja työkyky. Työhyvinvointi laajentaa työkyky käsitettä niin sisällön kuin ajankin kannalta. Sisällön kannalta siksi, että se laittaa työolot vastakkain vapaa-ajan kanssa, kuten työn mielekkyys ja elämänhallinta, mutta kuitenkin sisällyttää tuloksellisuuden. Ajallisesti taas sen vuoksi että se katsoo tulevaisuuteen terveellisyyden, turvallisuuden ja elämänhallinnan vuoksi. Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan terveellistä, turvallista sekä tuottoisaa työtä, jota tehdään ammattitaitoisessa organisaatiossa ja hyvin johdetussa työyhteisössä. Tällöin organisaatioiden työntekijät pitävät työtä palkitsevana ja mielekkäänä. Henkilön työkyvyn taas määrittää

henkilökohtainen terveys, kompetenssi työhön, työyhteisö, työolot, arvot, asenteet ja johtaminen. Kuviossa neljä työhyvinvointi on kuvattu neliulotteisena ilmiönä. (Aura & Ahonen 2016, 21.)

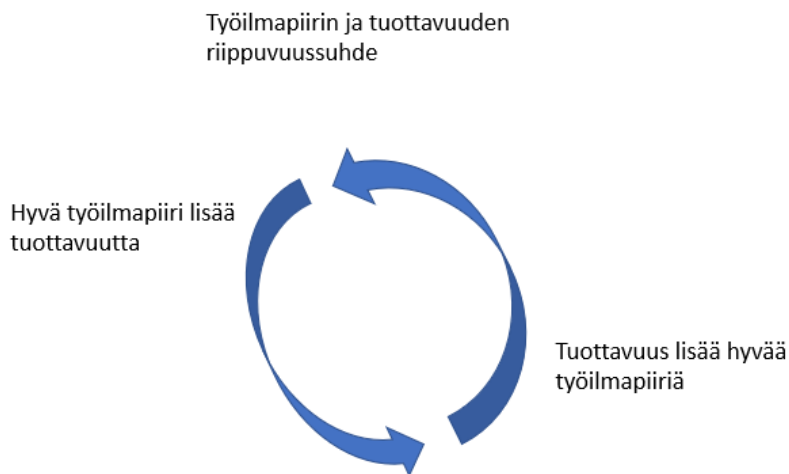


Kuvio 4: Työhyvinvointi ilmiönä. (Aura & Ahonen 2016, 21)

Työhyvinvointi voidaan ajatella jakautuvan kahteen kategoriaan talouden näkökulmasta; työyhteisön työn tuottavuuden parantamiseen sekä vajavaisen hyvinvoinnin aiheuttamien kustannusten minimoimiseen. Niistä muodostuu työhyvinvoinnin taloudellinen tuottavuus. Tuottavuuteen liittyvät tekijät, kuten hyvä johtaminen, motivaatio, työn hallinta ja ilmapiiri tuovat mukanaan tehokkuuden lisääntymisen. Työhyvinvoinnin taloudelliset vaikutukset ovat suuret ja kuitenkin organisaatioissa harvoin ymmärretään niiden kehitys potentiaali. On tutkittu, että työhyvinvoinnin mukanaan tuoma tuottavuuden kasvu voi olla jopa 5-10 prosenttia. Se tarkoittaa sekä liikevaihdon kasvua viidestä kymmeneen prosenttiin että 20-60 prosentin kasvua liikevoittoon. Liikevoitto kasvaa enemmän johtuen siitä, että suurempi liikevaihto voidaan tehdä samoilla henkilöstöresursseilla. Myös vajavainen henkilöstön hyvinvointi näkyy suurina kustannuksina. Tätä on tutkittu 2008-2013 toteutetussa benchmark eli vertailuanalyysi hankkeessa (Parvinen 2014) jossa huomattiin, että vajavaisen työhyvinvoinnin kustannukset olivat 3-13 prosenttia yhtiön kokonaispalkkakustannuksista. Kuitenkin hyvällä työkykyjohtamisella pystyttiin reagoimaan positiivisesti näihin ongelmiin sekä vähentämään näitä kuluja kolmanneksella eli hyvällä työkykyjohtamisella voidaan säästää henkilöstökuluista useita prosentteja mikä tarkoittaa liikevoiton kasvua 5-20 prosenttia parhaimmillaan. (Aura & Ahonen 2016, 19-20.)

Heikko kannattavuus on suoraan suhteessa työhyvinvointiin, sillä se lisää organisaatiossa epävarmuutta organisaation olemassa olost ja työn jatkuvuudesta tulevaisuudessa ja tämä heikentää näin ollen työhyvinvointia. Tästä johtuu tuloksellisuuden tärkeys työhyvinvoinnin kanalta. Myös yhteiskuntavastuuseen voidaan liittää organisaation tuloksellinen toiminta, sillä työhyvinvointivaikutukset voidaan ajatella olevan yrityksen yhteiskuntavastuun osatekijöitä, kuten taloudellinen-, sosiaalinen ja ympäristö vaikutukset. Työhyvinvointiin liitetään vahvasti myös henkilöstön työkyky, erityisesti kompetenssi selviytyä työn vaatimuksista nyt ja tulevaisuudessa. Tämä tarkoittaa sitä, että organisaation osaamisesta tulee pitää huolta, jotta organisaation osatekijöillä on riittävä kompetenssi kehittyä ja selvitä työn vaatimuksista myös tulevaisuudessa. Tällöin työ koetaan mielekkääksi ja työhyvinvointi lisääntyy. Myös työterveys- huollolla, sen oikealla kohdentamisella ja työvälineillä sekä työtilalla on vaikutus työhyvinvointiin. Ne voivat helposti lisätä, mutta huonontuessaan myös heikentää hyväksi koettua työhyvinvointia. (Aura & Ahonen 2016, 22.)

Erlaisista tutkimuksista saatu tulos on yhtenäinen ja osoittaa selkeän riippuvuussuhteen tuottavuuden ja hyvän työilmapiirin välillä. Tämä positiivinen riippuvuus tarkoittaa sitä, että hyvä työilmapiiri lisää tuottavuutta ja vastaavasti tuottavuus lisää hyvää työilmapiiriä, kuten kuviossa viisi. Tämä riippuvuussuhde näkyy suoraan yhtiön tuloksessa. Mikäli työilmapiiri on huono, on oletettavaa, että yhtiön tuloskin on huono. (Piili 2006, 61.)



Kuvio 5: Työilmapiirin ja tuottavuuden riippuvuussuhde. (Piili 2006)

Työhyvinvointitekijänä vapaa-ajan merkitys on kasvanut viime aikoina merkittävästi. Väitetään, että työhyvinvointi voi olla hyvä ainoastaan silloin, kun henkilöstö mieltää työn ja vapaa-ajan suhteen hyväksi ja että työpaikalla huomioidaan riittävästi myös harrastukset, perhe- ja muu työpaikan ulkopuolinen elämä. Paras työhyvinvointi muodostuu silloin, kun vapaa-aika ja työ vahvistavat toisiaan. (Aura & Ahonen 2016, 22.)

## 2.7 Sosiaaliset normit ja ryhmäkäyttäytyminen

”Hyvä tiimityöntekijä ei ole sellainen, joka sähläää toisten tontilla vaan sellainen, joka hoitaa oman osansa hyvin ja luottaa että muut tekevät samoin. Tämä on usein hämärtynyt siinä, että ajatellaan toimivaksi tiimiksi sellainen, jossa kaikki tekevät kaikkea ja kaikki vastaavat kaikesta”. (Järvinen 2009, 36.)

Kun työtavat, menetelmät ja työn jako ovat kunnossa, koko tiimi tietää mitä kukakin tekee ja jokainen kykenee kantamaan vastuunsa omasta työstään. Tällöin myös tiimityö kehittyy, sillä jokainen tietää keneltä kysyä ja mikä on kenenkin vahvuus. Tämä helpottaa myös esimiestyötä ja uusien henkilöiden perehdyttäminen työhön helpottuu sekä uuden henkilön tuottavuus nopeutuu. Tällöin myös turhan työn määrä vähenee, sillä ylimääräinen sählääminen vähenee, kun prosessit ja toimintatavat ovat selkeitä. Lisäksi tämä on nopein tapa kehittää tuottavuutta positiivisempaan suuntaan. Kun tehokas työaika lisääntyy, aikaan saadaan enemmän olennaisia asioita liiketoiminnan kannalta ja lopputulemana resurssitarve vähenee ja tulos paranee. (Kesti 2010, 37-38.)

Hyvän ryhmän eli tiimin tai työyhteisön voi tunnistaa siitä, että jokainen ryhmän jäsen tietää ja sisäistää tavoitteensa, työnjako ja tehtävät ovat selkeitä sekä työn vaativuus ja määrä korreloivat henkilöstön valmiuksien kanssa. Myös tasapuolinen kohtelu ja oikeudenmukaisuus työyhteisössä ovat tärkeitä tekijöitä. Se, että työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa itse asioihin ja yhtiön toimintaan sekä osallistua muutoksiin, on tärkeää. Silloin työ on sujuvaa, henkilöstö on paremmin sitoutunutta ja yhteistyö saumattomampaa. Hyvässä työyhteisössä jokaista arvostetaan ja se myös näytetään. Tällöin ryhmän jäsenet voivat tuntea itsensä tärkeiksi ja hyväksytyiksi yhteisössään. Kun yhteistyö toimii, jokainen saa apua ryhmän sisällä. Se tehostaa sekä osaamisen jakamista että oppimisprosessia ja tiimin tehokkuutta, joka lisää tuloksellisuutta. (Piili 2006, 60-61.)

Hyvin usein ihmisille muodostuu tai he ottavat tietyn rooleja ryhmässä. Toiset voivat olla muuntautumiskykyisempiä kuin toiset ja näin ollen siirtyä roolista toiseen ryhmän tarpeen tai annetun roolin mukaan. Jotta ryhmä toimisi mahdollisimman hyvin, roolien tulisi jakautua tasaisesti eri tehtäviin. Tällöin varmistetaan toimiva yhteistyö. Jos roolit ovat yksipuoliset, henkilöt ovat liian samanlaisia ottaakseen laajempaa roolivalikoimaa käyttöön tai he kilpailevat samoista rooleista, se hankaloittaa ryhmän toimintaa ja pahimmillaan estää kehityksen. Esimerkiksi jos ryhmässä suurin osa on taka-alalle jääviä hiljaisempia henkilöitä, ei välttämättä kaikkien näkemystä saada tietoon. Tällöin ulospäin suuntautuneet vaikuttavat ryhmässä eniten. Ongelmaksi voi muodostua myös se, että ihmisen on vaikea itse muuttaa omaa rooliaan. Jos hän on kerran saanut tai ottanut tietyn roolin, siitä on hyvin vaikea siirtyä toiseen, sillä ryhmän muut jäsenet odottavat henkilöltä tiettyä roolia ja käyttäytymistä edelleen. Tällöin vaaditaan paljon enemmän tarkoituksen mukaista tahtoa muuttaa roolia. Esimerkiksi, jos henkilö on ollut hiljainen, myötäilevä ja taka-alalle jäävä ryhmän jäsen, hänen on vaikea

nousta ryhmän muiden jäsenten silmissä äänekkääksi vaikuttajaksi ja tällöin myös kunnioituksen ja uskottavuuden ansainta saattaa olla haasteellisempaa. (Piili 2006, 62.)

Esimiehen tulee omalla toiminnallaan mahdollistaa mahdollisimman turvallinen tunne ryhmälle ja työyhteisölle, jotta jokaisella on tunne siitä, että saa ja uskaltaa kertoa mielipiteensä. Tämä tapahtuu niin, että esimies antaa puheenvuoron hiljaisemmille ensin sekä arvostaa ja kannustaa erilaisiin mielipiteisiin ja näkemyksiin. Esimies voi kyseenalaistaa asioita ja osoittaa hyväksyvänsä kritiikkiä. Tällöin tuetaan turvallista ja avointa ilmapiiriä, jolloin ryhmä uskaltaa osoittaa erilaisia näkemyksiä eikä muodostu harhakäsityksiä siitä, että ryhmä olisi kovin yksimielinen asian suhteen. Usein saattaa käydä niin, että ryhmän jäsenet eivät uskalla ilmaista eriäviä mielipiteitään mahdollisen torjunnan tai painostamisen tunteessa. Silloin jäsenten toiminta muokkautuu helposti anonyymiksi ja vastuunkantaminen tai sen ottaminen yksilön osalta puuttuu sekä asenne muokkautuu välinpitämättömäksi. (Piili 2006, 63.)

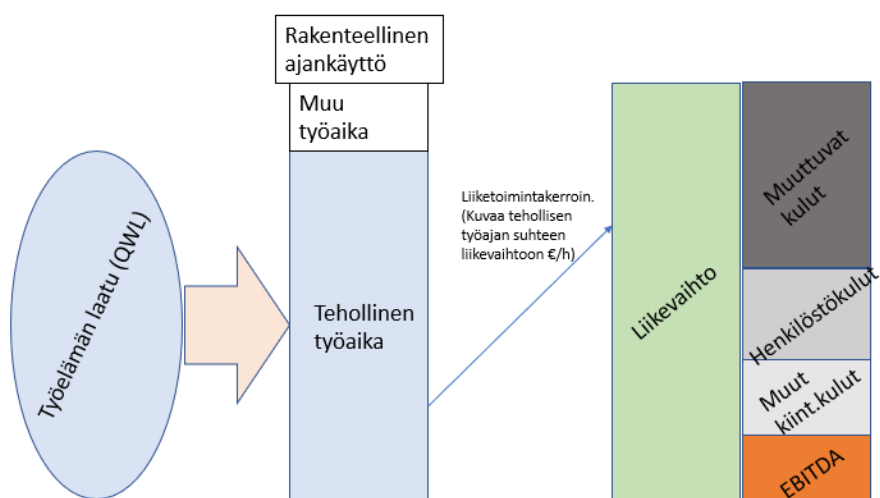
Tuottavuuden näkökannalta katsottuna organisaation ryhmien yhteistä päämäärää tulisi tukea. Tällä on havaittu olevan positiivisia vaikutuksia tiedonkulun ja viestinnän, me-hengen ja työn tuottavuuden kannalta. Kun tavoitellaan yhteistä päämäärää ja palkitaan siitä, ryhmät eivät jakaudu taistelemaan toisiaan vastaan, joka on huono koko organisaation ja työn tuottavuuden kannalta. Tällöin esimerkiksi palkitsemisjärjestelmien on havaittu tuottavan positiivisempaa tulosta, kun ei aseteta ryhmiä kilpailutilanteeseen toistensa kanssa, vaan kaikilla on niin sanottu yhteinen vihollinen, jonka voittaminen tuo palkinnon. Mikäli ryhmät kilpailevat toisiaan vastaan, tällöin ryhmän sisäinen toiminta muokkautuu yhtenäiseksi tiimiksi ja tiimin sisällä tulee tunne yhteenkuuluvuudesta, jopa liioitellusta kyvystä selviytyä mistä vaan ja oman ryhmän toiminta nähdään liioitellun positiivisena. Vastaavasti se heikentää ryhmien välistä kommunikaatiota, viestintää ja toimintaa, jolloin myös näkemykset toisesta tiimistä muodostuvat helposti negatiivisimmiksi. Tällöin ryhmät eivät enää tee työtä yhteisen päämäärän eteen ja organisaation sisällä muodostuu ongelmia. (Piili 2006, 64.)

### 3 Henkilöstötuottavuuden mittaaminen

Yksi yhtiöiden suurimmista kulueristä on usein henkilöstökulut. Eri toimialoista riippuen, vaihtelua on hyvinkin paljon, mutta yleisesti keskimääräinen henkilöstökustannus Suomessa olevilla yhtiöillä on noin 17 prosenttia kaikista yhtiön kustannuksista. Tämä pohjautuu vuoden 2016 Suomen viralliseen tilastoon. (Suhonen 2017, 1.)

Henkilöstötuottavuuden mittaaminen ja seuranta ovat melko vähäistä pienissä ja keskisuurissa yrityksissä Suomessa. Jotta liiketoiminnan ja henkilöstön syy- ja seuraussuhteet voitaisiin hahmottaa helpommin, tulisi yrityksissä laskea ja seurata liiketoimintavaikutuksia. Tähän toimiva mittari on henkilöstövoimavarojen tuotantofunktio. Se ilmentää tuottavuuden ja työhyvinvoinnin välisen yhteyden ja sillä pystytään matemaattisesti näyttämään toteen henkilöstön kehittämisen vaikutukset yrityksen liiketoiminnan tuloksiin. (Suhonen 2017, 1.)

Silloin kun yhtiön liikevaihto pääosin muodostuu yhtiön henkilöstön työn perusteella ja toimintakapasiteetti näkyy käytännössä liikevaihtona, on henkilöstövoimavarojen tuotantofunktio sopiva mittari. Henkilöstötuottavuus muodostuu monesta asiasta; niitä ovat QWL (Quality of Working Life) eli työelämän laatu, joka tarkoittaa tehollista työaika kokonaistyöajasta, rakenteellinen ajankäyttö, jolla tarkoitetaan erinäisiä poissaoloja, esimerkiksi lomaa tai perhevapaista. Myös henkilöstön koulutukset ja kehittäminen ovat rakenteellista ajankäyttöä. Lisäksi mukana on yhtiön taloudelliset luvut, kuten liikevaihto sekä kulut eriteltynä muuttuviin kuluihin, kiinteisiin kuluihin ja henkilöstökuluihin. Funktio ottaa myös huomioon EBITDAn eli käyttökäteen. Henkilöstötuottavuuden muodostuminen on kuvattu alla olevassa kuviossa kuusi. (Kesti 2014, 13.)



Kuvio 6: Henkilöstötuottavuus. (Kesti 2015)

Jotta henkilöstötuottavuutta voitaisiin kehittää paremmaksi, pitäisi tehollisen työajan osuutta kasvattaa. Se on mahdollista kahdella tavalla, joko vähentämällä rakenteellista työaika tai muuta työaika. Rakenteellista työaika voi olla kuitenkin vaikeaa vähentää, sillä siitä suurin osa tulee lain edellyttämistä lomaoikeuksista, perhevapaista sekä muista sellaisista vapaista, mihin yhtiön on itse vaikea vaikuttaa. Lisäksi ne ovat keskimäärin usein saman suuruisia yhtiöillä huolimatta toimialasta. Yhtiö voi ja sen pitäisi kuitenkin itse vaikuttaa esimerkiksi sairauspoissaoloihin, jotka ovat rakenteellista ajankäyttöä. (Suhonen 2017, 2.)

Henkilöstötuottavuutta on myös mahdollista kehittää panostamalla henkilöstön kehittämiseen esimerkiksi kouluttamalla. Tämä kuuluu rakenteelliseen ajankäyttöön ja sillä on myös yhteys työelämän laatuun. Sen vuoksi henkilöstön koulutuksella on myös yhteys tehollisen työajan osaan. Tällöin voidaan ajatella, että panostamalla henkilöstön kehittämiseen, vaikka vain vähäsen, sillä on havaittavissa suuria tuloksia työelämän laadun parantumisena. Siitä seuraa usein sairauspoissaolojen vähentyminen. (Suhonen 2017, 3.)

Työelämän laadun määrittäminen on usein vaikein osa henkilöstötuottavuudessa, sillä täyttää faktaa on lähes aina mahdotonta määrittää. Kuitenkin aina tulisi kyetä määrittämään arvio, sillä vasta arvion myötä voidaan muodostaa ymmärrys siitä, mitä pitäisi tehdä, jotta työelämän laatua voitaisiin parantaa. Se on myös tekemisissä työhyvinvoinnin kanssa ja organisaation hyvinvointi sisältyy siihen. Tästä johtuen, on määritettävä sekä yrityksen henkilöstöhallinnon käytännöt, että yrityksen henkilöstön tuntema työelämän laadun tilanne. (Kesti 2014, 47.)

Henkilöstötuottavuutta pystytään myös kasvattamaan panostamalla liiketoimintakertoimeen. Käytännössä tämä tarkoittaa liikevaihdon lisäämistä tehollisiin työtunteihin. Eli samalla työ määrällä pyritään suurempaan liikevaihtoon, jolloin kulut eivät kasva, mutta euroa per tunti kasvaa. Tämä on mahdollista tehdä panostamalla tehollisen työajan sisältöön eli helpottamalla tai nopeuttamalla työtä esimerkiksi IT-järjestelmien avulla. Silloin yritykselle arvokas tieto muodostuu tuottavammin. Toinen vaihtoehto on lisätä tuottoa eli nostaa hintaan, se ei kuitenkaan tehosta työtä ja on vain hetkellinen etu. (Kesti 2014, 46.)

Henkilöstötuottavuuden mittaaminen pitäisi olla johdolle yhtä tärkeä päätöksen teossa, kuin taloudelliset mittaritkin, tätä mieltä on Jack Welch (2005). Silloin voitaisiin tietoa hyödyntää paremmin ja tehokkaammin esimerkiksi henkilöstöressurssien suunnittelussa tai tulospalkkauksessa. (Kesti ym. 2011, 46.)

Tärkeintä henkilöstötuottavuuden mittaamisessa ja analysoinnissa, on tuntea yritys ja toimiala, jolla yritys toimii. Toimialakohtaiset erot ovat usein suuria ja myös yhtiö kohtaiset erot ovat merkittäviä, sillä mittareiden tulokset ovat täysin riippuvaisia yhtiön hinnoittelurakenteesta sekä kulurakenteesta. Myös investoinnit ja niiden ajankohdat on otettava huomioon mittareiden tuloksia tarkasteltaessa. Mittarit kuitenkin tukevat yhtiön tavoitteita sekä henkilöstötuottavuuden kehitystä. (Kesti 2010, 167.)

Eri mittareiden tulosten analysointi on otettava huomioon. Taloudellisissa mittareissa usein on tärkeämpää seurata muutosta pitkällä aikavälillä kuin yksittäistä arvoa lyhyellä aikavälillä. Esimerkiksi sairauspoissaoloja tai vaihtuvuutta voidaan seurata lyhyellä aikavälillä ja havainnoida helpommin tapahtunut muutos sekä selvittää syitä. Vastaavasti taas talouden mittareiden ja tunnuslukujen seuranta on hyödyllisempää toteuttaa pitkällä aikavälillä ja tarkastella muutosta ennemmin kuin yksittäistä fakta lukua. Kun seuranta suoritetaan pitkällä aikavälillä, on helpommin nähtävissä suuret muutokset, jotka lyhyellä aikavälillä tarkasteltuna voivat tuntua pieniltä. (Kesti 2010, 16-17.)

### 3.1 Tuottavuuden laskeminen

Henkilöstötuottavuuden laskemiseen on olemassa useita mittareita ja yksi haasteista onkin löytää juuri tiettyyn toimialaan, yhtiön kokoon ja yhtiöön sopiva mittari. Kuten edellä on



mainittu, on yksi mittareista henkilöstövoimavarojen tuotanto funktio. Kuten kuviossa seitsemän on havainnollistettu, käytännössä funktion laskentakaava on seuraavanlainen; Liikevaihto = liiketoimintakerroin x henkilöstövahvuus (FTE) x teoreettinen säännöllinen vuosityöaika (h) x (1-rakenteellinen ajankäyttö prosentteina vuosityöajasta) x työelämän laatu. (Kesti, 2015.)

**Tuotantofunktion kaava:**

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

*LV = Liikevaihto (Kokonaistuotannon määrä euroissa)*

*HR = Henkilöstövahvuus, FTE*

*TVA = Teoreettinen säännöllinen vuosityöaika (h)*

*K = Liiketoimintakerroin, (€/h)*

*RA = Rakenteellinen työajan käyttö (%)*

*QWL = Quality of Working Life (Työelämän laatu, %)*

Kuvio 7: Henkilöstövoimavarojen tuotantofunktio. (Kesti 2015)

Henkilöstötuottavuutta voidaan mitata ja seurata talouden lukujen kautta. Tässä toimivia mittareita ovat HCRF (Human Capital Revenue Factor), joka kertoo, paljonko liikevaihtoa muodostuu per henkilö. Se saadaan jakamalla liikevaihto henkilöstömäärällä FTE (Full Time Equivalent). Tässä on myös mahdollista mitata kokonaistuotannon määrää korvaamalla liikevaihto tuotannon määrällä. Myös yleisesti käytetty HCCF (Human Capital Cost Factor) mittari on toimiva toimialasta riippumatta. Tällöin mitataan henkilöstökulujen määrää per henkilö, joka on kokoaikaisessa työsuhteessa eli jaetaan henkilöstökulut henkilöstömäärällä. Vertaamalla arvoa toimialan keskiarvoihin, yhtiö voi päätellä paljon omasta kulurakenteesta. Jos esimerkiksi luku on toimialan keskiarvoa suurempi, voi taustalla olla esimerkiksi liian suuret ylityöt, jotka vähentävät kustannustehokkuutta. Tehdyn työn tuottavuutta on mahdollista tarkastella myös HCVA (Human Capital Value Added) mittarin avulla. Tällöin liikevaihdosta vähennetään kaikki kulut, lisätään henkilöstökulut ja jaetaan henkilöstön kokonaismäärällä. Eli saadaan henkilöstön työn tuotto per henkilö. Laskentakaavat mittareista on havainnollistettu kaavassa yksi. (Kesti, 2015.)

$$\mathbf{HCRF} = \text{Liikevaihto} / \text{Henkilöstömäärällä (FTE)}$$

$$\mathbf{HCCF} = \text{Henkilöstökulut} / \text{Henkilöstömäärällä (FTE)}$$

$$\mathbf{HCVA} = \frac{\text{Liikevaihto} - \text{kaikki kulut} + \text{henkilöstökulut}}{\text{Henkilöstömäärä (FTE)}}$$

Kaava 1: Henkilöstötuottavuuden mittarit. (Kesti 2015)

Mikäli halutaan seurata, kuinka henkilöstöön sijoitettu raha tuottaa yhtiölle eli henkilöstön kannattavuutta, voidaan käyttää HCROI (Human Capital Return of Investment) mittaria. Tällöin yhtiön myyntikate jaetaan henkilöstökuluilla, kuten kaava kaksi sen havainnollistaa. Tätä mittaria voidaan käyttää myös jalostusarvon mittaamiseen. Silloin vähennetään liikevaihdosta ostettujen palveluiden ja aineiden sekä tarvikkeiden arvo. HCROI mittaria voidaan käyttää myös lähtökohtana suorituskykyennusteiden laskennassa ja suoritusten arvioinnissa. (Kesti ym. 2011, 50.)

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

Kaava 2: Henkilöstön kannattavuus. (Kesti ym. 2011)

Myös henkilöstön määrän kasvaessa tuottavuutta voidaan mitata HCROI (2) mittarin avulla. Tällöin liikevaihdosta vähennetään muuttuvat kustannukset ja jaetaan henkilöstökustannuksilla. Tulos kerrotaan 1+ henkilöstön kasvuprosentilla, kuten kaava kolme havainnollistaa. Tämä on tärkeää kokonaistuoton kannalta, sillä HCROI mittarissa henkilöstömenot ovat nimitäjiä, joka tarkoittaa sitä, että henkilöstön määrän lisääntyessä suhdeluku laskee hetkellisesti, sillä uuteen henkilöön sijoitettu raha ei tuota tulosta organisaatiolle työsuhteen alussa. (Kesti ym. 2011, 50.)

$$\text{HCROI}_{(2)} = \frac{\text{Liikevaihto} - \text{Muuttuvat kustannukset}}{\text{Henkilöstökustannukset}} \times (1 + \text{Henkilöstön kasvu}\%)$$

Kaava 3: Henkilöstön kannattavuus henkilöstömäärän kasvaessa. (Kesti ym. 2011)

Useat yhtiöt seuraavat käyttökatetta (EBITDA) ja se olisikin helppo jalostaa henkilöstötuottavuuden mittariksi jakamalla EBITDA henkilöstömäärällä. Tällöin olisi mittari, joka mittaa käyttökatetta per työntekijä eli FTE EBITDA. (Suhonen 2017, 4.)

$$\text{FTE EBITDA} = \text{EBITDA} / \text{Henkilöstömäärä}$$

Kaava 4: Käyttökate per työntekijä. (Suhonen 2017, 4)

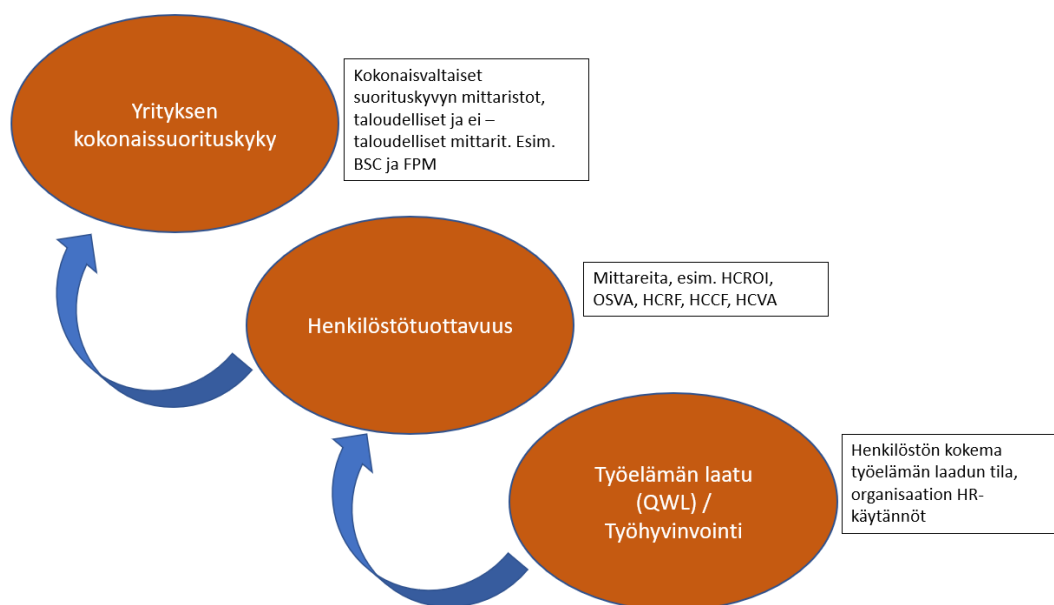
Henkilöstötuottavuutta laskettaessa on tärkeää ottaa huomioon myös muu työvoima, kuin omilla palkkalistoilla oleva. Ulkopuolisten palveluiden tuottavuutta voidaan mitata OSVA (Outsourcing Value Added) mittarilla. Se kertoo ostopalveluna ostetun työn kannattavuuden eli sen, kuinka paljon laskennallisesti siihen palveluun sijoitettu raha tuottaa. Tällöin paras lopputulos saavutetaan, kun OSVA ja HCROI mittaria seurataan yhtä aikaa, sillä usein ne kompensoivat toisiaan. Laskentakaavassa aineisiin ja tarvikkeisiin lisätään henkilöstökulut, sen

tulos vähennetään liikevaihdosta ja jaetaan ostetuilla palveluilla. Laskukaava on havainnollistettu kaaviossa viisi. (Kesti ym. 2011, 50.)

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

Kaava 5: Ulkopuolisten palveluiden tuottavuus. (Kesti ym. 2011)

Pääsääntöisesti edellä kuvatut mittarit sopivat niin pieniin kuin suuriinkin yhtiöihin henkilöstötuottavuuden mittaamiseen. Lisäksi on olemassa muita suorituskykyä ja taloudellista arvoa mittaavia mittareita, joita hyödynnetään etenkin isoissa yrityksissä, joissa strategian jalkauttaminen on haasteellisempaa kuin pienissä yhtiöissä. Tällaisia mittareita ovat esimerkiksi Balanced Scorecard (BSC) ja Flexible Performance Management system, (FPM). Nämä mittarit ovat kuitenkin melko raskaita toteuttaa ja ylläpitää, jonka vuoksi ne eivät ole niin suosittuja pienemmissä yhtiöissä. Kuviossa kahdeksan on havainnollistettu henkilöstötuottavuuden ja suorituskyvyn mittaaminen. (Suhonen 2017, 5.)



Kuvio 8: Henkilöstötuottavuuden ja suorituskyvyn mittaaminen. (Suhonen 2017, 5)

On tärkeää seurata henkilöstötuottavuutta tarpeeksi kauan ja tarpeeksi pitkällä ajanjaksolla, jotta se näyttää todellisen tuloksen. Kun mittaria seuraa tarpeeksi pitkällä ajanjaksolla, se näyttää helpommin pienetkin vaihtelut ja tekijät, jotka jäisivät muuten huomaamatta. Tällä

tarkoitan sitä, että vuosittain esimerkiksi sairausloman prosentuaalinen kasvu voi tuntua pieneltä, mutta useamman vuoden ajalta sama prosentuaalinen muutos on merkittävä määrä, joka on vähentänyt kannattavuutta. Mikäli mittareita vasta otetaan käyttöön, on järkevää tehdä skenaariolaskentaa esimerkiksi viiden vuoden ajanjaksolta. (Kesti 2010, 193.)

### 3.2 Työajan tehokas käyttö

Tehokkuus ja tuottavuus ovat vahvasti yhteydessä toisiinsa erityisesti työajan käytön osalta. Henkilö voi olla tehokas ja tehdä tuottavaa työtä tai hän voi olla työsuoritusten osalta alisuoriutuja, jolloin kyse on tuottamattomasta ja tehottomasta työstä eli työntekijä ei saa tarpeeksi aikaa työhön käytettävällä ajalla. Tähän voi olla useita syitä, joko henkilökohtaisia esimerkiksi terveydellisiä syitä tai sitten organisaatiosta johtuvia. Yksi syy tehottomaan työhön voi olla se, ettei perehdytyksessä tai tavoite asetannassa ole onnistuttu. Tällöin henkilö ei tiedä minkälaisiin suoriutuksiin hänen tulisi kyetä. Kun kyse on aikaansaamattomuudesta, ei silloin voida varmuudella tietää onko se tahallista vai tahatonta, onko henkilö vain laiska vai onko puutteita osaamisessa tai työvälaineissä. Suoriutumista on myös vaikea mitata ja toteennäyttää, sillä se on vahvasti riippuvainen työtehtävistä. Yksilö ja myyntityössä on helpompaa todentaa työntekijän suoriutumista työssä, kuin isommissa ryhmissä tai luovaa osaamista vaativissa töissä. Työsuoritukset ovat hyvin henkilökohtaisia ja niissä voi olla suurta hajontaa. Voi olla, että erittäin hyvän työntekijän heikompi työsuoritus vastaa heikomman suorittajan hyvää suoritusta. Tällöin huippusuorittaja saa tehtyä työajallaan monin verroin enemmän tuloista. Aikaansaamisen tasoon vaikuttavat niin persoona, osaaminen kuin motivaatio ja asenne. Työtehtävät ovat erilaisia ja eroa saattaakin syntyä enemmän työssä, joka vaatii osaamista, päättelykykyä ja kokemusta, kuin vaikkapa fyysisessä ja rutiininomaisessa työssä. (Koskinen & Dahlström 2018,14-15.)

Aikaansaamisen asenne on tärkeä voimavara. Se tarkoittaa, että saa asiat aikaan ja tapahtumaan, kykenee viemään ne loppuun ja pystyy kokeilemaan ja kehittämään uusia tapoja toimia ja tehdä asiat määritellyssä aikataulussa. Usein se yhdistetään kuitenkin aikatauluihin, kiireeseen ja kovaan työtahtiin. On kuitenkin muistettava, että mikäli hyvinvoinnista ei huolehdi tai organisoit töitä, ajautuu helposti sähellyksen ja kiireessä tekemisen kierteeseen. Tämä on toisille luonnollinen olotila, asiat jätetään viime hetkeen ja sitten tehdään ne hieman suuremmalla intensiteetillä. Toiset taas haluavat olla järjestelmällisiä ja tehdä asiat hyvissä ajoin ennakkoon välttääkseen viime hetken aiheuttaman kiireen ja stressin. Jotta voi olla tehokas aikaansaaja, on huolehdittava riittävästä levosta ja palautumisesta, jotta on energiaa ja halua myös kehittää eikä vain aina hyväksyä rutiineista suoriutumista. (Huhtala 2017, 23-24.)

Jotta tehokasta työaikaa voi parantaa, on työntekijöiden pystyttävä kehittämään itseään. Usein voi olla se tilanne, että työntekijät tarvitsevat ulkopuolisen silmät nähdäkseen kehittämisen kohteet. Itsensä kehittämisessä kapeikkoajattelu TOC (Theory Of Constraints) usein auttaa ja vie eteenpäin niin yksilöä kuin yritystäkin. Tämä tarkoittaa sitä, että tunnistetaan

esteet, jotka ovat kehittymisen tiellä tai hidasteena. Sen jälkeen tehdään suunnitelma, miten ne ovat korjattavissa tai ylitettävissä ja sitten suoritetaan, analysoidaan tulokset ja palataan lähtöpisteeseen, jotta voidaan oppia. On tunnistettu kuusi toiminnan ja ajattelun välistä kapeikkoa. Ne ovat valmistautumattomuus, fokuoimattomuus, vitkuttelu, luovuttaminen ja työn kesken jättäminen, selittely ja toisten syyllistäminen sekä ali- ja ylisuoriutuminen. Näitä kuutta asiaa kehittämällä työntekijän ja koko työyhteisön työn tehokkuus ja tuottavuus voi kasvaa merkittävästi. (Huhtala 2017, 36.)

Kun asiaan on valmistautunut, se luo itsetuntoa ja auttaa tekemään nopeitakin ratkaisuja äkkiä eteen tulevilla tilanteilla. Riittävä valmistautuminen myös osoittaa itsensä johtamisen taitoja ja kertoo päämäärätietoisuudesta. Tällöin esimerkiksi projektit tai palaverit etenevät huomattavasti sujuvammin, sillä hyvä valmistautuminen antaa aikaa tutkia ja selvittää asiat etukäteen. Tällöin myös välttää turhat yllätykset sekä vaikuttaa positiivisesti muiden suhtautumiseen ja luo uskottavuutta sekä kokee vähemmän vastarintaa. Kun henkilön on vaikea keskittyä yhteen asiaan kerrallaan, hän poukkoilee tehtävästä toiseen eikä saa oikein otetta työstä kyse on yleensä fokuoinnista eli siitä ettei osaa rajata itseään ja omaa energiaansa, vaan alkaa rönsyilemään. Tällöin kyse on puutteellisesta keskittymisestä, epätodennäköisestä ajattelusta sekä sinkoilusta ja sähläyksestä eli fokuoimattomuudesta. (Huhtala 2017, 36-37.)

Kolmantena kapeikkoajattelussa on niin sanottu vitkuttelu eli ajatus, että asia tehdään sitten kun. Ja usein tekemistä siirtää jokin muu tehtävä, joka tosin on vähemmän olennainen siinä hetkessä tai tavoitteen kannalta. Se myös liittyy vahvasti aloittamiseen ja lopettamiseen ja on kyseessä useimmin silloin kun tehtävä on inhottava tai hankala. Vitkuttelu usein aiheuttaa turhaa kiirettä, stressiä ja aikaansaamattomuuden tunteita. Tämä on estettävissä sillä, että työ pilkotaan tarpeeksi pieniksi palasiksi, hankitaan riittävä osaaminen työn suorittamiseksi sekä organisoidaan työt, jotta muut työt eivät kuormittamisellaan aiheuta vitkuttelua. (Huhtala 2017, 39.)

Jos työ ei etene aikataulussa, sen kanssa on ongelmia tai jopa ylitsempääsemättömän tuntuista esteitä, työ tuntuu turhalta, tylsältä ja arvottomalta tai tekijä on yksin asian kanssa, työ saattaa jäädä helposti kesken ja työntekijä luovuttaa. Mikäli keskeytykseen ei ole pätevää ja yhdessä todennettua syytä, voidaan ajatella työntekijän olevan alisuoriutuja. Tällöin voi olla myös mahdollista, ettei työntekijä itse huomaa tekemiään virheitä ja muut kollegat korjaavat hänen työtään jälkepäin. Kun asioita ei viedä loppuun asti, ei niistä ole myöskään mahdollista kasvattaa osaamista. Mikäli kesken jätetty asia kuitenkin päätetään tehokkaasti, voidaan asiaa tarkastella kehittymisen näkökannalta. (Huhtala 2017, 40.)

Selittely ja toisten syyttely on aliarviointia ja arvostuksen puutetta toisia henkilöitä kohtaan. Kuulijat aistivat ja tunnistavat, milloin on kyse turhasta selittelystä ja se kertoo kaikille, ettei henkilö ole valmis myöntämään omia virheitään. Selittelijän tunnistaa siitä, että hänellä on

aina selitys olemassa tai vähintäänkin keksii sellaisen yllättävässä tilanteessa. Aina selitys ei ole myöskään looginen suhteessa aiheeseen, sillä se on nopeasti keksitty. Itse hän ei välttämättä tunnista tätä piirrettä itsessään. Selittely on kuitenkin useimmiten vastuun kiertämistä ja sen siirtämistä toisille. Kun vastuu kannetaan, voidaan silloin todeta ja myöntää tapahtuneet virheet, jolloin oppimisprosessikin on mahdollista toteuttaa. (Huhtala 2017, 41.)

Kuudentena kapeikkona on ali- ja ylisuoriutuminen. Alisuoriutumisessa on kyse siitä, ettei henkilö käytä koko kapasiteettiaan tai työ on liian vaativaa osaamiseen nähden. Se on myös laumareaktio. Ihminen tekee helposti kuten muutkin, miettimättä pidemmälle, voisiko asian suorittaa helpommin, nopeammin tai kokonaan toisella tavalla. Sitten on toinen ääripää eli ylisuorittaminen. Tämä on täydellisyyden tavoittelua, ankaraa ruoskintaa itseään kohtaan. Tällöin tavoitteet ovat liiankin korkealla ja kunnianhimo ohjaa luovuttamaan viimeisetkin energian rippeet työlle, jolloin työ menettää merkitystään ja työkyky laskee olennaisesti. (Huhtala 2017, 43-44.)

Työajan tehokas käyttö ja sen kehittäminen ovat tärkeitä yhtiön kokonaistuottavuuden kannalta. On tutkittu, että työajasta vain noin neljästä kuuteen tuntia on tehokasta aikaa saavaa työaika, joissakin tapauksissa se voi olla reilusti vähemmän. Tehokkuuden kasvattaminen ei kuitenkaan onnistu kasvattamalla työpäivän pituutta, se pikemminkin vähentää tehokkuutta. Useimmiten työn tehokkuutta voidaan kasvattaa työn organisoinnilla ja järjeistämällä. Työajasta tulisi tehdä tehokasta. Materiaalit ja työvälineet tulisi olla nopeasti saatavilla ja toimivia. Tehottoman työajan taustalla ovat usein toimimattomat työkalut, materiaalien ja tarvikkeiden turha etsiskely ja odottelu sekä epäjärjestys tai osaamattomuus. Ongelma muodostuu kuitenkin usein siitä, etteivät yritykset tiedä miten työaika tulee käytetyksi ja missä todelliset solmukohdat ovat. (Tuominen 2010.)

### 3.3 Sairauspoissaolot

Sairauspoissaolot ovat sidoksissa työhyvinvointiin. Kun hyvinvointi on kunnossa, tuottavuus nousee, sillä kun osaaminen, yhteistyö ja motivaatio ovat kunnossa myös henkilöstökulut, esimerkiksi eläke- ja sairauslomakustannukset vähenevät, jolloin yhtiön taloudellinen tilanne voi paremmin. (Manninen 2009, 220.)

Yhtiön tuloksentekeyttä vähentävät erilaiset työn keskeytykset, jotka ovat joko suoraan tai epäsuorasti yhteydessä työhyvinvoinnin puutteisiin. Tällaisia keskeytyksiä ovat tyypillisesti sairauslomat, tapaturmat työssä tai työmatkalla, normaalia aiemmat eläköitymiset tai henkilöstön vaihtuvuus. Eniten työhyvinvointiin vaikuttavat esimiehet ja yhtiön johto. Laki velvoittaa yhtiötä pitämään huolta työntekijöiden työkyvystä. Työntekijän työkyky ja jaksaminen työssä muodostuvat fyysisestä työympäristöstä, työyhteisön tilasta, työnhallinnasta ja yksilön terveydestä. Henkilöstön työkyky voidaan ajatella olevan myös kyky saada asioita aikaan. Tällöin hyvä työkyky tarkoittaa korkeampaa kykyä saada asioita aikaan, joka puolestaan ajaa

tehokkaampaan työaikaan. Jos työkyvyssä on ongelmia, ne voivat ilmetä kasvavina sairaspöissaolina, ennen aikaisina eläköitymisinä, heikkoina työsuoritteina, joko laadullisesti tai määrällisesti sekä lisääntyneinä virheinä ja vahinkoina. (Tarkkonen 2012, 56-61.)

Kun henkilöstön jaksaminen työssä sekä työmotivaatio ovat heikolla tasolla, se näkyy suurina sairaslomina. On tutkittu, että suurimmin poisjääntiin työstä vaikuttaa henkilön oma tuntemus omasta työkyvystään. Tällöin tuntemusta voivat lisätä esimerkiksi heikko työmotivaatio tai ongelmat työpaikalla. Lisäksi on arvioitu, että organisatorisista syistä voisi johtua jopa kolmannes sairaslomista. (Kesti 2010, 171.)

Kun työ on liian kuormittavaa etenkin henkisesti, kokee henkilö stressiä eli haitallista psykososiaalista kuormittumista. Se aiheuttaa monia erilaisia ongelmia ja diagnooseja, mutta usein seurauksena on pitkiä sairaslomia. Stressin ilmaantumiseen on erilaisia syitä, kuten muutokset ja henkinen suhtautuminen sekä eläminen muutoksessa. Myös kasvava kiire, aikataulut ja työn vaatavuuden kasvu voivat aikaan saada stressiä. Henkilöstön pitäisi voida kokea työn vaatimusten ja hallinnan tasapaino, jotta stressiä voidaan minimoida tai jopa välttää kokonaan. Myös palkitsevuus on tärkeä osa, sillä sen avulla voidaan osin estää työuupumusta. On kuitenkin tutkittu, että liian pitkät työpäivät ja työviikot altistavat terveydellisille haitoille. Keskimäärin 11 työtuntia päivässä tai 60 työtuntia viikossa on jo terveydellisille ongelmille altistava määrä. Myös työsuhteen epävarmuus sekä huono kohtelu työssä kasvattavat terveydellisten ongelmien riskiä. (Tarkkonen 2012, 63-65.)

Jatkuvan stressin lisäksi sairauspoissaoloja voivat aiheuttaa muut työhyvinvoinnin ongelmat, esimerkiksi konfliktit eri ihmisten välillä. Kun kyse on ihmisten välisistä ongelmista, on siinä helposti tunteet suuremmin mukana kuin muissa työhyvinvoinnin ongelmissa. Tällöin henkilöiden väliset ongelmat vievät päivästä suuren määrän energiaa, joka vähentää aikaansaannoksia työssä ja se taas lisää stressiä suorittamattomista tehtävistä. Tällöin syntyy ongelma jaksamisen kanssa, joka näkyy alentuneena työmotivaationa ja kasvattaa sairaslomien määrää. (Kesti 2010, 172.)

Sairaslomista aiheutuvat kustannukset yritykselle ovat merkittäviä etenkin vuositasolla ja paljon henkilöstöä työllistävissä yrityksissä. Kustannuksia syntyy siitä, ettei liikevaihtoa pystytä mahdollisesti tuottamaan poissaolevan henkilön osalta, mutta kustannukset kyseiseltä päivästä ovat kuitenkin olemassa. Lisä kustannuksia syntyy myös siitä, että sairasloman aiheuttama henkilöstövaje on mahdollisesti korvattava. Tällöin syntyy lisä palkkakustannuksia, mahdollisia rekrytointi, perehdytys ja laatuvaaje kustannuksia. Mikäli työ jaetaan muulle henkilöstölle, syntyy ylityökustannuksia. Oletettavasti työ on tehottomampaa teetettynä tuuraajalla ja myös mahdollisia vahinkoja syntyy enemmän. Mikäli kustannuksiin otetaan mukaan vielä esimiehen työn tai työnjohdon työaika, joka tuuraajan tai tehtävien uudelleen organisointiin menee, kustannus sairaslomapäivästä nousee satoihin euroihin. (Kesti 2010, 173.)

Sairauspoissaolojen suorat kustannukset on mahdollista laskea talouden lukujen kautta. Etenkin yrityksissä, joissa liikevaihto muodostuu henkilöstön työpanoksella, voidaan laskea kapasiteetin menetys eli liikevaihdon menetys, kun tiedetään, paljonko liikevaihto on per henkilö tai kokonaistyöaika. Kokonaistyöaikaa laskiessa käytetään keskimääräisenä vuotuisena työaikana yleensä 1850 tuntia tai keskimääräisenä päivittäisenä työaikana 7,5 tuntia. Poissaolon palkkakustannus voidaan laskea henkilöstökustannusten avulla. Keskimääräinen työtunnin kustannus kerrotaan poissaolotunneilla. Keskimääräinen työtunnin kustannus sisältää sekä palkka että henkilösivukulut. Jos poissaolo korvataan sijaisella, yleensä ei synny liikevaihdon menetyksiä, mutta kustannuksia sitäkin enemmän. Tällöin voidaan käyttää sijaistyökerrointa kustannusten laskemisessa. Kerroin vaihtelee toimialan mukaan kahden ja viiden välillä ja sisältää välilliset kustannukset, joita ovat esimerkiksi rekrytoinnista aiheutuvat kulut. Kerrointa käytetään yleensä, kun kyse on pitkistä poissaoloista, sillä lyhyet poissaolot usein jaetaan muulle henkilöstölle ja ne tehdään ylitöinä, jolloin kustannukset tulevat suoraan ylitöiden maksujen perusteella eli 1,5 kerroin on yleensä riittävä. Yleensä sijaistyökertoimenä käytetään kolmea keskimäärin. Se voi kuitenkin olla esimerkiksi kaksi, jos sijaisuus on vähillä kustannuksilla ja nopeasti hankittu. Kertoimenä voidaan käyttää jopa neljää tai viittä riippuen rekrytoinnin haasteista. (Kesti 2010, 173-176.)

### 3.4 Vaihtuvuus

Vaihtuvuus työpaikoilla on iso kustannuserä, joskus jopa korvaamaton. Osaavan työvoiman siirtyminen mahdollisesti kilpailijalle ja esimerkiksi itsenäiseksi yrittäjäksi on uhka yritykselle ja sen tuloksentelekyvylle. Usein syynä vaihtuvuuteen ovat mahdollisesti epäonnistunut henkilöstöpolitiikka, huono henkilöstöjohtaminen, huonontunut työpaikan ilmapiiri tai heikot kasvupolut ja etenemismahdollisuudet sekä osaavan resurssin vajaa käyttö. On kuitenkin muistettava, että pieni ja hallittu vaihtuvuus voi olla myös hyväksi. Tällöin yhtiö pysyy uudistumiskykyisenä. Osaavan henkilöstön löytäminen voi kuitenkin olla haastavaa ja on myös varauduttava siihen, ettei uusi henkilö suostu samalla hinnalla tai työehdoilla tehtävään kuin edellinen. Tällöin kustannusten nousu eli kannattavuuden lasku uhkaa yritystä. Vaihtuvuus, mikäli se tapahtuu negatiivisista syistä, kantautuu kauas ja vaikuttaa myös yrityksen imagoon ja työnantaja mielikuvaan työmarkkinoilla. (Tarkkonen 2012, 72-73.)

Kustannus yhden poislähdön osalta on arvioitu olevan poislähtijän noin kolmen-kuuden kuukauden palkkaa vastaava määrä, silloin kun poislähtevä henkilö on työntekijä ja suorittavassa työssä oleva henkilö. Kun kyse on toimihenkilöstä tai asiantuntija tehtävissä olevasta henkilöstä, kustannus on usein yhden-kahden vuoden palkkaa vastaava määrä. Näihin kustannuksiin lisätään vielä mahdolliset välilliset kustannukset, jolloin kokonaiskustannus per poislähtevä henkilö, nousee vieläkin suuremmaksi. Vaihtuvuudesta voi koitua myös asiakasmenetyksiä tai se voi lisätä vaihtuvuutta entisestään yksikössä. Tällöin yhtiön kannattavuus laskee nopeasti,



sillä vaihtuvuudesta aiheutuu resurssivajetta sekä rekrytointi ja perehdytys tarvetta, joka lisää työmäärää ja suurentaa entisestään resurssivajetta. (Kauhanen 2010, 98-100.)

Kun asiaa tarkastellaan yrityksen näkökulmasta, johtamisen tärkeä tavoite tulisi olla osaavan henkilöstön sitouttaminen sekä yritykseen että työtehtävään. Tämä edellyttää, että työntekijät kokevat työhyvinvoinnin olevan hyvällä tasolla. Kun henkilö on sitoutunut, hänen tekemänsä työ on tuloksellisempaa. Kun työntekijä saa positiivista ja kannustavaa palautetta, hän tuntee työnsä arvokkaaksi ja arvostetuksi, se lisää ylpeyden tunnetta olla osa kyseistä tiimiä ja organisaatiota. Tällöin lojaalius ja luottamus työnantajaa kohtaan kasvaa, minkä vuoksi henkilö on sitoutuneempi organisaatioon. Tällöin vaihtuvuus vähenee. Myös mahdollisuudet kehittää itseään, osaamistaan, omaa työtään ja edetä uralla kyseisen organisaation sisällä, aiheuttavat positiivisen kierteen, jolloin henkilö sitoutuu yhtiöön yhä enemmän ja tällöin ei tule hakeneeksi vaihtoehtoja yhtiön ulkopuolelta. (Manninen 2009, 294.)

Yksi vaihtuvuuteen vaikuttavista syistä on henkilöstön osaamisen vajavainen käyttö. Henkilöt voivat kokea olevansa pätevämpiä kuin mitä tehtävän suorittaminen edellyttäisi. Useimmiten tällaiset henkilöt ovat aktiivisia työmarkkinoilla ja etsivät uusia haasteita. He voivat kokea, ettei heidän työtään arvosteta, mikäli he eivät pääse käyttämään osaamistaan ja ammattitaitoaan aktiivisesti yhtiön hyväksi. Usein myös johtaminen ja esimiestyö ovat syitä vaihtuvuuteen. Esimerkiksi vähäinen tai olematon palautteenanto on vaihtuvuutta lisäävä tekijä. Tällöin henkilöstö kokee työnsä arvottomaksi ja näkymättömäksi. Liian kuormittava työ ja työmäärä sekä epätasaisesti jaettu työ lisäävät tutkitusti vaihtuvuutta. (Manninen 2009, 295.)

Jotta vaihtuvuutta voidaan vähentää ja tuloksellisuutta parantaa, on keskityttävä henkilöstövoimavarojen johtamiseen. Tällöin hyviä toimenpiteitä ovat ongelmien ratkaisukeskeisyyden lisääminen organisaatiossa, työn perehdytyksen laajentaminen ja työtehtävien kierrätys, jolloin osaaminen ja laajempi käsitys muodostuvat. Viestinnän tehostaminen sekä jatkuva kouluttaminen ja kehityskeskeisyys ovat hyviä toimenpiteitä, joilla voidaan vaikuttaa vaihtuvuuteen. Myös luottamuksen kehittäminen on tärkeää, jotta henkilöstöllä on tunne, että työn jatkuvuus on turvattu. Erittäin tärkeää on johtamisen ja esimiestyön kehittäminen. Töiden tuloksien jakaminen, arvostuksen näyttäminen ja hyvät esimies-alaisuus suhteet ovat tärkeitä vähentäviä tekijöitä vaihtuvuuden osalta. (Manninen 2009, 295-296.)

Vaihtuvuutta seurataan usein prosentuaalisena lukuna. Tällöin keskimäärin kolmea prosenttia pidetään pitkällä aikavälillä sopivana vaihtuvuutena. Silloin tapahtuu sopivasti uusiutumista organisaation sisällä, mutta vaihtuvuus on vielä kontrolloitavissa eikä se aiheuta suurta liiketoimintakapasiteetin vähentymistä ja uuden perehdytykseen on riittävästi aikaa ja resursseja. Henkilöstötyövuosien perusteella lasketaan henkilöstön määrä eli FTE (Full Time Equivalent). Tällöin voidaan suhteuttaa koko yrityksen yhteenlaskettuun henkilöstön määrään liiketoimintakapasiteetti sekä henkilöstökustannukset. Jotta henkilöstömäärä voidaan laskea, tarvitaan

sekä uusien työntekijöiden että lähteneiden työntekijöiden määrä. Jos uusien ja lähteneiden työntekijöiden määrä on sama, henkilöstömäärä pysyy vakiona. (Kesti 2010, 176-177.)

### 3.5 Tuottavuuden kehittäminen

Jotta tavoitteet ovat mahdollista saavuttaa, on toiminnallisten ratkaisujen oltava selkeitä. Organisaatiossa pitää olla yhteisymmärrys siitä, kuinka eri prosessit kulkevat läpi organisaation ja miten toiminta on organisoitu yhtiössä. Mikäli yhteisiä palvelu-, tuotanto- ja esimerkiksi kehitysprosesseja ei pystytä hahmottamaan ja dokumentoimaan, ollaan silloin vahvasti lokeroituneessa organisaatiossa. Silloin eri tiimien ja osastojen välinen yhteistyö on hyvin rajoittunutta ja sitä haittaavat erilaiset esteet. Se ilmenee yleensä niin, että koko ajan syntyy erilaisia yhteentörmäyksiä, tieto ei kulje, tulee nohduksia tai ymmärretään väärin toinen. On myös mahdollista, että tämä lisää kilpailua eri ryhmien välillä, jonka vuoksi yhtiön etu ja esimerkiksi taloudellinen tulos kärsivät. Tämä on usein looginen seuraus organisaation määrittämällä tavalla toimimisesta, eikä yksilöt vaikuta tahallaan tai ajattelemattomuuttaan negatiivisesti. Yleensä toiminnan ja järjestelmien huonot vaikutukset paljastuvat ja ne ovat selkeämmin nähtävissä, kun katsotaan asiaa käänteisesti. Tarkastellaan asiaa lopputuloksen näkökulman suunnasta eli esimerkiksi asiakkaan tai taloudellisen lopputuloksen näkökannalta. Tämä on hyödyllinen lähestymistapa organisaation yhteisen kehityksen ja paremman lopputuloksen kannalta. Silloin tullaan huomioimaan koko toiminta ja päädytään prosessin hyvän lopputuloksen kannalta järkevään ratkaisuun eikä yksittäisen tiimin, osaston tai henkilön kapea näkemys vaikuta. Tällöin muodostuu virtaviivainen toimintaketju yli organisaatio rajojen, joka kehittää organisaation sisäistä vuorovaikutusta, ymmärrystä ja lopputulosta. Tämä vaatii erityisen paljon yrityksen johdolta ja esimiehiltä yhdenmukaista toimintaa sen vuoksi, että usein työketjujen sujumaton toiminta johtuu siitä, etteivät esimiehet pysty muodostamaan yhtenäisiä linjauksia ja toimintatapoja. Tämä voi johtua esimerkiksi kilpailusta eri osastojen esimiehien välillä, eriävistä mielipiteistä työtavoissa tai työmäärän välttelystä omassa osastossaan. (Järvinen 2009, 34-35.)

Kauppa- ja teollisuusministeriö on tutkinut laatukustannusten vaikutusta yrityksissä ja todennut sen olevan keskimäärin jopa kuusi prosenttia yrityksen liikevaihdosta. Suurimpana syynä yrityksissä syntyviin laatukustannuksiin todettiin olevan organisaation sisällä tapahtuva sähköläys. Tämä tulee siitä, kun henkilöstön kyvykkyys ei riitä, tehokas työaika on pienempi ja aikaa käytetään enemmän turhaan työhön. Heikko laatu, sairaslomat ja henkilöstön vaihtuvuus tuovat suuria kuluja, jotka ovat vähennettävissä yrityksen organisaation kyvykkyyttä kehittämällä. On myös todettu, että organisaation kyvykkyydellä on selkeä yhteys laatukustannuksiin, sairauslomiin ja henkilöstön vaihtuvuuteen sekä tehokkaaseen työaikaan. Kun organisaation kyvykkyys taso on hyvä, silloin työyhteisö tutkitusti kykenee paljon nopeammin esimerkiksi opastamaan uuden henkilön työhön. Tämä toimii osittain myös käänteisesti eli työyhteisön kasvu laskee kyvykkyyttä. (Kesti 2010, 193-194.)

Henkilöstötuottavuuden parantamisen kannalta tärkeimmät kompetenssit ovat johtaminen, esimiestyö, toimintakulttuuri, prosessit ja työosaaminen. Näiden kompetenssien muodostamat piirteet ovat asioita, joissa yrityksen on onnistuttava kehittääkseen henkilöstötuottavuutta. Näitä kompetensseja voidaan kehittää järjestelmällisellä kehittämisprojektilla. Se pohjautuu työyhteisön kehittämisideoiden huomioonottamiseen. Prosessissa aloitetaan niin strategisia kuin operatiivisia parantamistoimenpiteitä ja ne liittyvät jokaiseen työyhteisön ryhmään. Ne ovat toimenpiteitä, jotka tapahtuvat käytännössä ja kehittävät niin organisaation kokonaisvaltaista toimintaa kuin kompetenssejakin. (Kesti 2010, 195.)

#### 4 Toiminnallinen opinnäytetyö

Usein kun kyseessä on kehittämis- tai projektitehtävä, voi opinnäytetyö olla myös toiminnallinen opinnäytetyö, ei pelkästään tutkimuksellinen. Toiminnallinen opinnäytetyö voi kuitenkin sisältää tutkimusmenetelmien käyttöä kuten tässä opinnäytetyössä on tehty. Tällöin usein kehittämistehtävä on tehty yhteistyössä yrityksen kanssa. Kehittämistehtävän tarkoituksena on yleensä tuottaa jotakin opinnäytetyön vastaanottavalle yritykselle. Esimerkiksi kehittää työtapoja tai dokumentaatiota organisaatiossa, luoda ohjeistuksia, opastus videoita tai kehittää järjestelmää paremmin palvelevaksi. Yhdistävänä tekijänä on kuitenkin vahva yhteistyö opinnäytetyön tuottajan ja vastaanottavan yrityksen kanssa. Kehittämishanke on yleensä kestoajan pitkäaikainen. Sen valmistelu voi kestää kauan ja se eroaa esimerkiksi tutkimuksen toteutuksesta hieman prosessin ja raportoinnin osalta, sillä kehittämishankkeesta raportoidaan ne asiat, jotka ovat opinnäytetyön tavoitteen osalta merkityksellisiä. Toiminnallinen opinnäytetyö on hyödyllinen valinta esimerkiksi silloin, jos opiskelija on työharjoittelussa tai työsuhteessa, jossa voi hyödyntää oppimaansa teoriaa käytännössä. (Heikkilä 2014, 26.)

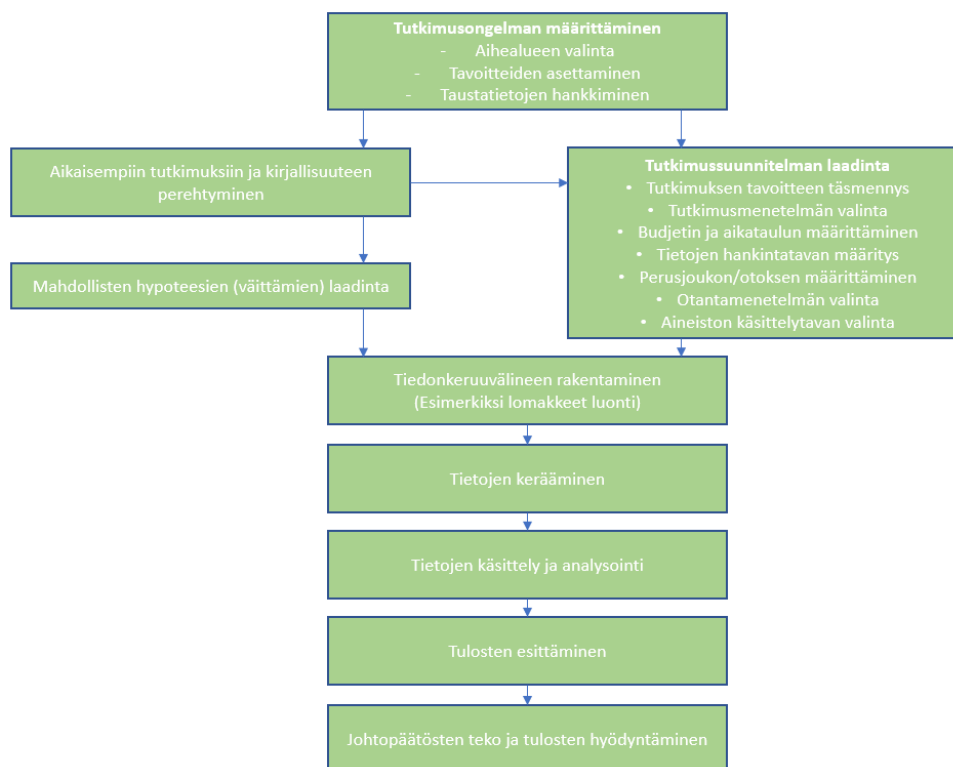
Toiminnallisessa opinnäytetyössä teoria tukee käytännön projektia tai kehittämishanketta. Opinnäytetyön tekijä vie myös samalla viimeisintä ja ajankohtaista tietoa yrityksen käyttöön. Tällöin varmistuu myös jatkuva kehitys. Teorian hyödyntäminen käytännön työn kautta on yksi tapa oppia ja osoittaa osaamisen soveltaminen käytännön työelämässä. Toiminnallinen opinnäytetyö palvelee usein henkilöitä, jotka haluavat tehdä konkreettisia käytännön elämää palvelevia projekteja. Toiminnallinen opinnäytetyöprosessi alkaa suunnittelulla. Suunnittelusta muodostetaan kirjallinen suunnitelma, joka sisältää aiheen päättämisen, sen rajaamisen ja tavoitteiden määrittelyn sekä aikataulutuksen. Kun aihe on valittu, lähdetään rakentamaan teoreettista viitekehystä. Tässä perehdytään aiheen teoreettiseen näkökulmaan ja muodostetaan luonnos teoreettisen viitekehysten sisällysluettelosta. Kun suunnitelma on olemassa, voidaan aloittaa käytännön tehtävä, esimerkiksi opasvideon teko, dokumentaation kehittäminen tai järjestelmän luonti. Samaan aikaan perehdytään teoriaan ja luodaan kirjallinen opinnäytetyön teoria osuus opinnäytetyö raporttiin. Kun opinnäytetyön toiminnallinen osuus on suoritettu, sen on myös yritys hyväksynyt ja arvioinut, voidaan kirjoittaa opinnäytetyön loppuraportti, johon koostetaan projektin keskeiset tiedot, kuten se mitä tehtiin, mitä tuloksia

saatiin, minkälaisia kehitysehdotuksia ja johtopäätöksiä muodostui sekä suoritetaan analysointi, jossa tarkastellaan ja arvioidaan esimerkiksi, kuinka työ on sovellettavissa yleisesti tai eri aloilla. (Saastamoinen, Vähä, Ypyä, Alahuhta & Pääatalo 2018.)

Vaikka kyseessä on toiminnallinen opinnäytetyö, se voi sisältää tutkimusmenetelmien hyödyntämistä. On olemassa erilaisia tapoja tehdä tutkimusta. Tutkimusmenetelmän valinta riippuu siitä, mitä halutaan tutkia, mikä on tutkimuksellinen ongelma ja aineisto, josta tutkimus tehdään. Pääsääntöisesti tutkimukset voidaan jakaa kvalitatiiviseen eli laadulliseen ja kvantitatiiviseen eli määrälliseen tutkimukseen. Määrällinen ja laadullinen tutkimus täydentävät toisiaan ja vastaavat erilaisiin kysymyksiin. Kvantitatiivinen tutkimus voi olla joko haastattelu- tai kyselytutkimus, havainnointitutkimus tai kokeellinen tutkimus. Myös simulointi on kvantitatiivista tutkimusta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa haetaan enemmän syitä ja seurauksia ja usein kvantitatiivisen tutkimuksen jälkeen tutkimusta täydennetään kvalitatiivisella tutkimuksella. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimusmäärät ovat pienempiä, koska kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei haeta suurta otantaa vaan tutkimusta tehdään yleensä pienemmällä määrällä. (Karjalainen 2010, 10-11.)

Erilaisilla tutkimusmenetelmillä löydetään vastauksia erilaisiin ongelmiin. Esimerkiksi kyselytutkimukset ovat usein tunneperäisiä, ihmisten tottumuksia, tapoja ja asenteita tutkiva menetelmä. Tällöin ei haeta absoluuttista faktaa vaan tunteita, tottumuksia ja ajatuksia eri asioista. Kokeellista tutkimusta käytetään usein, kun halutaan esimerkiksi testata jonkun asian toimivuutta. Tällöin olosuhteita muutetaan ja sen jälkeen tuloksia vertaillaan alkuperäiseen. Usein kokeellisissa tutkimuksissa käytetään eri ryhmiä, on koeryhmä ja vertailuryhmä, jolloin kokeen tulokset ovat helpommin havaittavissa. Havainnointitutkimuksessa pyritään havainnoimaan tilanteita, asioita ja ilmiöitä. Silloin ei pyritä vaikuttamaan tilanteeseen tai aseteta vertailuun erilaisia ryhmiä, vaan silloin seurataan asioita ja vertaillaan niitä, kuten vaikka tavat toimia liikenteessä. Asiaa seurataan tarpeeksi kauan, jotta siitä voidaan muodostaa vertailevaa tutkimusta. (Karjalainen 2010, 13.)

Tutkimusprosessi etenee yleensä samansuuntaisesti riippumatta tutkimuksesta. Tällöin tutkimusprosessi alkaa tutkimuksen suunnittelusta, jonka jälkeen hankitaan tutkimusaineisto. Tutkimusaineisto tiivistetään, analysoidaan ja esitetään. Tämän jälkeen suoritetaan itse tutkimus, esimerkiksi matemaattisten mallien avulla, haastattelemalla tai havainnoinnilla. Lopuksi tutkimuksesta tehdään johtopäätökset eli esitellään tutkimuksen avulla saavutetut tulokset sekä hyödynnetään niitä käytännössä. Kuviossa yhdeksän on havainnollistettu tutkimusprosessin eteneminen. (Karjalainen 2010, 14.)



Kuvio 9: Tutkimusprosessin eteneminen. (Heikkilä 2014, 23)

Tutkimusprosessi alkaa tutkimuksen suunnittelulla eli tutkimussuunnitelman teolla. Tutkimussuunnitelma on koko tutkimusta koskeva ja sen tukena toimiva päätös tutkimuksen eri vaiheista. Tutkimussuunnitelma sisältää tiedot siitä miksi ja mitä tutkitaan, millä tavalla tutkitaan eli mitä tutkimusmenetelmää käytetään, kuinka tutkittava tieto hankitaan ja kuinka sitä käsitellään sekä miten tiedot analysoidaan ja tulokset esitetään. Tutkimussuunnitelmassa on myös selvitettävä minkälainen budjetti ja aikataulu tutkimuksella on. (Heikkilä 2014, 20.)

Mikäli tutkimus on hyvin suoritettu ja se on laadukas, yleensä silloin tutkimus on kannattava investointi. Tutkimus on silloin hyvin suoritettu, kun sen avulla saadaan selville tietoa ja vastauksia, joita tutkimuksella lähdettiin hakemaan ja tulokset ovat luotettavia sekä objektiivisesti analysoituja. Tutkimusta tehdessä on tärkeää, että se on tehty objektiivisesti ja tutkimuksen kohteelle ei aiheudu ongelmia tutkimuksen teosta. (Heikkilä 2014, 27.)

## 5 Toteutus

Opinnäytetyö toteutettiin pääosin toiminnallisena opinnäytetyönä. Se kuitenkin sisälsi myös tutkimusmenetelmien hyödyntämistä. Lähtötilanteessa kohdeyhtiön henkilöstöä käsittelevät mittarit olivat sairauspoissaolojen seuranta sekä vaihtuvuus koskien operatiivisen tason työntekijöitä. Yhtiöllä on henkilöstöä noin 140 työntekijää, yhtiö on kasvanut edellisinä vuosina merkittävästi ja markkinat ovat tuoneet merkittäviä muutoksia yhtiön toimialalla, joten tarve kehittää tuottavuuden seuranta ja löytää toimenpiteitä tuottavuuden kehittämiseksi koettiin

tarpeelliseksi. Yhtiön strategiana on kasvaa ja strategia sisältää myös perheyhtiön arvot, jolloin on luontevaa laajentaa ymmärrystä ja osaamista henkilöstövoimavarojen johtamisesta kohti taloudellisesti tuottavampaa johtamista. Yhtiöllä on myös henkilöstöstrategia luotuna ja opinnäytetyön yksi tavoitteista oli täydentää henkilöstöstrategiaa mittareiden avulla.

Toteutus lähti käyntiin sillä, että tunnistettiin kehittämistarve yhtiössä. Aihe rajattiin koskemaan nimenomaan mittareita ja taloudellista näkökantaa henkilöstöjohtamiseen. Aihevalinnan jälkeen oli aika perehtyä alan kirjallisuuteen ja tutkimustuloksiin henkilöstötuottavuudesta. Samaan aikaan yhtiöön luotiin työntekijäkohtainen suoritelaskentamalli, joka tarkoittaa operatiivisen työntekijätason eli tuotannollista työtä tekevien henkilöiden tuoton seuranta tietyllä aikavälillä. Malli on liitteenä 1. Tämän avulla luotiin taloudellinen palkkiomalli tuotannollista työtä tekevien henkilöiden hyväksi. Laskenta otettiin käyttöön ja se sai positiivista palautetta työntekijöiltä, mutta samalla tunnistettiin kehittämistarpeet, sillä palkkiomalli ei ollut riittävän kattava kaikkien työntekijöiden motivoimiseksi. Lisäksi laskentamalli oli raskas ja hidas toteuttaa, joten sitä jatkokehitetään edelleen. Tämä tarkoitti entistä suurempaa tarvetta strategisen tason mittareille, jotka huomioivat koko yhtiön toiminnan, henkilöstön ja taloudellisen kapasiteetin sekä toimisivat johdon ja päätöksenteon tukena.

Kesäkuusta elokuuhun 2019 seurattiin työntekijöiden päiväkohtaista tuottoa ja sen havaittiin laskevan usean henkilön osalta. Tästä muodostettiin tutkimusaineisto, jonka pohjalta suoritettiin tutkimus. Tutkimusaineisto on liitteenä 2. Tutkimus oli tilastollinen tutkimus, joka sisälsi työntekijöiden haastattelun. Tutkimusaineisto koottiin kesän ajalta päiväkohtaisesti per henkilö eli paljonko henkilö oli tehnyt euroja yhtiölle. Aineiston koonnin jälkeen havaittiin, että usealla henkilöllä tuotto oli laskenut tarkastelu ajanjakson aikana. Tähän lähdettiin selvittämään syytä eli tutkimuskysymykseksi rajattiin, miksi tuotto on laskenut. Tällöin suoritettiin kvantitatiivista tilastollista tutkimusta ja analysointia. Tästä aineistosta listattiin 30 henkilöä, joilla tuotto oli eniten vähentynyt tarkastelujakson alun ja lopun välillä. Nämä 30 tapusta analysoitiin ensin taulukon päiväkohtaisten tuottojen osalta, jolloin tutkimuksesta poistettiin ne henkilöt, joiden tuoton vähentymisen syynä oli jokin heistä riippumaton syy, kuten esimerkiksi IT-järjestelmän tuottama virheellinen tuoton määrä eli tuotto ei ollut jyvittänyt oikein kaikille henkilöille. Yksi henkilöstä riippumaton syy oli työn suunnittelun vaikutus tuottoon eli tiedettiin henkilön esimerkiksi suorittavan vaihtelevia tehtäviä, kuten toisten virheiden korjausta.

Tutkimusta täydennettiin haastattelututkimuksella, jolla pyrittiin selvittämään jäljelle jääneiden henkilöiden tuoton vähentymisen syitä tarkemmin. Henkilöitä osallistui haastatteluun kymmenen. Haastattelun pohjaksi valittiin muutamia kysymyksiä, jotka ovat liitteenä 3, niillä pyrittiin mahdollisimman laajaan näkemykseen työn, osaamisen ja työilmapiirin muutoksista. Haastattelut suoritettiin puhelimitse. Haastatteluista koostettiin vastausaineisto, joka on

liitteenä 4 ja sen pohjalta laadittiin johtopäätökset sekä kehittämisehdotukset yhtiön johdolle. Nämä raportoitiin toimitusjohtajalle. Raportti on liitteenä 5.

Opinnäytetyön yhtenä tavoitteena oli luoda mittari tai mittareita henkilöstötuottavuuden johtamiseen. Aluksi selvitettiin kirjallisuuden ja tehtyjen tutkimusten avulla eri yhtiöissä käytössä olevia ja hyväksi havaittuja mittareita. Potentiaalisimmista mittareista tehtiin koonti, jonka pohjalta tehtiin tilinpäätöstietojen perusteella laskenta vuosilta 2014-2019. 2019 vuoden osalta käytettiin viimeisimpiä raportoituja lukuja, jotka olivat kumulatiiviset taloudelliset luvut tammi-heinäkuulta. Mittareiden kautta saatuja arvoja analysoitiin ja verrattiin yhtiön tuloskehitykseen, sairauspoissaoloihin sekä vaihtuvuuteen vastaavalta ajalta, jotta voitiin olla varmoja laskennan oikeellisuudesta sekä mittareiden toimivuudesta liiketoiminnan kehityksessä. Analysoimalla pyrittiin myös löytämään mittareihin vaikuttavat muut tekijät, jotta tuloksista voitiin varmistua. Kun mittarit oli todettu realistisiksi sekä toimintaa tukeviksi, niiden käyttöönotosta tehtiin ehdotus yhtiön johdolle. Mittareiden perusteella tehty laskenta ja analyysi ovat liitteenä 6.

Opinnäytetyön aikataulu eteni kuvion 10 mukaisesti. Se alkoi tarpeen tunnistamisella toimeksiantajan osalta vuoden 2018 lopussa. Tämän jälkeen opinnäytetyössä alkoi suunnitteluvaihe, jossa määriteltiin aihe ja rajattiin se mahdollisimman yksityiskohtaiseksi. Samalla hahmoteltiin teoreettinen viitekehys, jota lähdettiin tarkemmin tutkimaan ja sen avulla perehtymään aiheeseen. Tämä prosessin vaihe vei suuren osan projektiin käytetystä ajasta. Sitä työstettiin tammikuusta huhtikuuhun. Kun kirjallisuutta ja aiempia tutkimuksia aiheesta oli riittävästi, alkoi opinnäytetyön teorian kirjoittaminen. Samaan aikaan etsittiin tietoa erilaisista mittareista, joita henkilöstötuottavuuden mittaamiseen oli luotu sekä mitattiin henkilöstön päiväkohtaista tuottoa. Kun henkilöstön päiväkohtaisissa tuotoissa havaittiin muutoksia kesä-heinäkuun ajalla, kerättiin niistä tutkimusaineisto, jonka pohjalta suoritettiin tutkimus syyskuun alussa. Tämän jälkeen tutkimuksista suoritettiin tulosten analysointi ja raportointi syyskuussa ja samalla tehtiin mittareiden avulla testilaskelma. Lokakuussa viimeisteltiin kirjallinen opinnäytetyön raportti, koottiin keskeisimmät tulokset, kehitysehdotukset ja johtopäätökset sekä raportoitiin ne toimeksiantajalle. Tämän jälkeen opinnäytetyö arvioitiin ja julkaistiin.



Kuvio 10: Opinnäytetyön aikataulu ja prosessikuvaus.

## 6 Tulokset

Opinnäytetyöprosessin aikana saadut tulokset keskittyivät sekä tilastollisen tutkimuksen ja haastattelututkimuksen tuloksiin että mittareiden luontiin sekä näiden perusteella tehtyyn analyysiin ja kehitysehdotuksiin. Tutkimuksen perusteella löydettiin syitä tuoton vähentymiseen ja sen myötä myös kehitysehdotuksia yhtiön toiminnan kehittämiseen, jonka avulla tuottavuutta voidaan kehittää. Tutkimus myös lisäsi ymmärrystä yhtiön toiminnasta sekä tarpeesta kehittää IT-ratkaisua ja sen käyttöä, työvuorosunnittelua, työnjohtoa ja esimiestoimintaa. Tutkimuksella saatiin selville myös positiivista palautetta eli asioita, jotka tutkimushetkellä koettiin hyviksi ja henkilöstöä palveleviksi. Tämä on tärkeää tietoa, joka antaa varmuutta oikeiden asioiden suorittamisesta.

Konkreettisia tuloksia opinnäytetyön aikana olivat taloudellisten mittareiden luonti ja ehdotus niiden käyttöönotosta sekä historiatiedon pohjalta tehty laskelma, joka helpottaa ja nopeuttaa mittareiden käyttöönottoa, sillä pitkän aikavälin seuranta on näin ollen jo olemassa ja vertailuluvut tiedossa. Mittarit olivat HCROI, HCROI (2) ja HCVA sekä OSVA ja FTE Ebitda. Myös HCCF ja HCRF ehdotettiin käyttöönotettavaksi. Myös henkilöstövoimavarojen tuotantofunktio on hyvä kokonaisuutta kuvaava mittari, mutta sitä ei ehdoteta vielä käyttöönotettavaksi. Tämä johtuu siitä, että mittari sisältää asioita, joita ei ole vielä yhtiöllä olemassa, esimerkiksi työelämän laadun mittaamisen. Tällöin mittari on liian raskas ottaa käyttöön tässä vaiheessa, mutta se on hyvä tavoite tulevaisuudessa. Työelämän laadun mittaaminen toisi muutenkin tärkeää tietoa henkilöstötuottavuuden johtamista ajatellen ja lisäksi se mahdollistaisi kokonaisvaltaisen henkilöstötuottavuuden taloudellisen seurannan.

Tehdyn tutkimuksen ja haastattelun perusteella syitä tuoton vähenemiseen oli useita. Tutkimuksen perusteella näyttää siltä, että tuottavuus laski niiden osalta, joilla oli tapahtunut muutoksia työtehtävissä. Esimerkiksi uuden ajotehtävän aloitus ja mahdollinen puutteellinen perehdytys uuteen tehtävään, päivittäinen muutos ajotehtävissä ja äkillinen lisätyö hidastivat



työtä sekä mahdollistivat turhan työn päivän aikana, koska työn sisältö ei ollut tuttua. Ylityöt olivat yhtenä syynä tuoton vähentymiseen ja huomioitavaa on se, että ylityön kuormitus näkyi vahvimmin jälkikäteen. Yhtenä syynä tuoton vähentymiseen oli volyymin vähentyminen tai vajavainen täyttöaste. Yhtenä syynä olivat myös lastausaikojen venyminen, jonka vuoksi työpäivään kertyi turhaa odottelua tai ylimääräistä työtä, joka laskee tehokasta työaikaa. Lastaus- ja ajojärjestyksen puuttuminen olivat yhtenä syynä, sillä se vähensi tehokasta työaikaa, lisäsi työntekijän osaamisen tärkeyttä sekä muita tuotannollisia kustannuksia. Tämä johtuu siitä, että työ ei ollut riittävän optimoitu, jolloin työntekijän osaaminen nousi vieläkin tärkeämmäksi tekijäksi tehtävän suorittamisen osalta. Yhtenä tutkimuksen tuloksena selvisi, että työn vakiointi eli rutiininomainen tehtävä koettiin mielekkääksi ja se lisäsi motivaatiota ja työn tuottoa, sillä työn suorittaminen tapahtui nopeammin ja vähensi turhan työn määrää työpäivän aikana lisäten tuottavuutta. Vakioidut työtehtävät ovat lisääntyneet. Myös hinnan muutoksen vaikutus tuoton laskuun nousi tutkimuksen aikana esiin ja lisäksi huomattiin, että ylitöiden määrä on laskenut tarkastelujakson aikana. Haastattelututkimuksen perusteella kävi ilmi, että työntekijät olivat motivoituneempia ja kokivat paremmaksi vaihtoehdoksi työvuorosuunnittelun niin, että työpäivien pituus olisi lyhyempi ja se korvattaisiin useammalla työvuorolla viikossa. Päiväkohtainen tehokkuus laskee ja työ tuntui kuormittavammalta, kun kyse oli pitkistä työvuoroista, vaikka vapaapäiviä oli enemmän ja kokonaistuntimäärä normaali.

## 7 Kehittämissuhteet ja toimenpiteet

Tutkimuksen avulla löytyi syitä työn päiväkohtaisen tuoton laskuun ja niiden perusteella luotiin kehitysehdotukset yhtiölle. Kehitysehdotukset raportoitiin yhdessä tutkimuksen tulosten kanssa yhtiön johdolle. Kehitysehdotukset koskevat pääsääntöisesti työntekijöiden työvuorosuunnittelua, työn ohjausta sekä lastaus- ja reittisuunnittelua.

Tutkimuksen perusteella tehtyjä kehitysehdotuksia olivat työtehtävien rutinoinnin ja vakioinnin lisääminen, joka tarkoittaa sitä, että työntekijät määriteltäisiin reittikohtaisiksi ja työtehtävien vaihdoksia minimoitaisiin. Tällöin työstä muodostuu rutiininomaista ja vähemmän henkisesti kuormittavaa, se kehittäisi työntekijän kompetenssia suoriutua työssä ja tehostaisi työtä, joka tekee työstä kannattavampaa. Tällöin turha työ, kuten purkupaikkojen etsintä tai mahdollisuus virheisiin vähenisi. Pitkällä aikavälillä tämä helpottaisi esimiesten työtä, sillä työntekijät ovat tällöin helpommin itseohjautuvia ja vaativat hieman vähemmän työnohjausta. Myös työvuorosuunnittelu helpottuu. Silloin esimiehille jää enemmän aikaa muiden esimiestehtävien hoitamiseen ja myös heidän osaltaan turha työ vähenisi, jolloin työn tuottavuus kasvaa. Esimiesten tulisi ottaa enemmän huomioon työn suunnitteluvaiheessa lastaus- ja ajojärjestys. Tällä tarkoitetaan ajosuunnittelua siitä, missä järjestyksessä lastataan, jotta se on järkevää ja tehokasta kuorman purkujen kannalta. Tämä kuormittaa etenkin useasta paikasta kuormaa lastatessa sekä useaa lämpötilaa kuljetettaessa. Tämä toimenpide vähentäisi turhaa työtä eli lisäisi tehokasta työaikaa sekä vähentäisi ylimääräisiä muita kustannuksia,

kuten kilometrikustannuksia ja laatukustannuksia. Myös riski vahinkoihin vähenisi. Kuormien suunnittelussa tulisi pyrkiä realismiin ja huomioida työntekijän työaika paremmin. Tällä hetkellä kuormien liian tiukka suunnittelu aiheuttaa lisäkustannuksia, kun kaikkia työtehtäviä ei ehditä hoitamaan. Silloin vähenisi työnjohdon työaika sekä muut kustannukset kuten tuurauksista aiheutuvat ja laatukustannukset.

Työvuorosuunnittelussa henkilöstön toiveiden kuunteleminen toisi lisää motivaatiota. Joissakin tapauksissa olisi tehokkaampaa lyhentää työpäivien pituuksia ja lisätä työvuoroja. Tällöin henkilön päiväkohtainen tehokkuus nousisi, työ koettaisiin motivoivammaksi ja vähemmän kuormittavaksi. Toiset taas kokivat hyvänä pitkät työvuorot ja useammat vapaapäivät, jolloin avainsanaksi muodostuu vapaapäivien järjestys eli se, että ne ovat peräkkäin muodostaen pitkän vapaajakson. Konkreettisten työtehtävien ilmoittamista työntekijöille, tulisi aikaistaa. Tällä hetkellä myöhäinen ilmoittaminen lisää työntekijän osalta työn kuormittavuutta sekä mahdollistaa virheet ja syö kapasiteettia työnjohdolta liikaa.

Työntekijät toivovat tasapuolista kuormitusta lisäkeikkojen ja ylimääräisten jälkikäteen paikattavien töiden osalta. Aiemmin mainitut kehitysehdotukset kuitenkin vakiinnuttaisivat työtä ja vähentäisivät tarvetta jälkikäteen tehtäville korjaustoimenpiteille. Myös työnjohdon asenteet saivat negatiivisävytteistä palautetta, kun kyseessä oli ylimääräisistä lisätöistä kieltäytyminen. Tällöin asenteisiin voitaisiin vaikuttaa rutinoimalla työnjohdon työtä, jolloin työnjohdon henkinen kuormitus vähenisi ja se vaikuttaisi positiivisesti työntekijöiden työhön, kun korjaustoimien tarve vähenee.

IT-ratkaisujen kehittämisen tarve työvälaineiden osalta olisi tärkeää. Se tehostaisi työaika ja tekisi työstä tuottavampaa, sillä toimivan IT:n avulla, olisi mahdollista hoitaa suurempi määrä työtä samalla resurssilla. Tässä erityisen suuri rahallinen arvo on työntekijöiden käyttämän mobiilipäätteen osalta, sillä useissa tapauksissa se hidastaa työn tekoa, rajoittaa tiedon kulkua ja vääristää järjestelmässä olevaa tietoa, jolloin taloudelliset vaikutukset ovat merkittäviä. Myös osaamisen kehittäminen on tärkeässä roolissa, jotta työtavat ja toiminnot voidaan yksinkertaistaa ja yhdenmukaistaa sekä laajentaa kokonaiskäsitystä prosesseista.

Mittareiden osalta ehdotetaan käyttöönotettavaksi henkilöstön kannattavuutta ja tehdyn työn tuottavuutta mittaavat taloudelliset mittarit eli HCROI, HCROI (2) ja HCVA mittarit. Myös käyttökäteen seuranta per henkilö tukisi yhtiön strategiaa ja tähän sopisi FTE Ebitda -mittari. Näiden mittareiden rinnalla yhtiön seuraamat sairauspoissaolot ja vaihtuvuus ovat tärkeitä, jotta voidaan tehdä johtopäätöksiä henkilöstötuottavuuden kehittymisestä ja siihen vaikuttavista tekijöistä.

Olisi järkevää seurata myös henkilöstökuluja per henkilö sekä liikevaihtoa per henkilö eli mittarit HCCF ja HCRF. Silloin nähdään suoraan liikevaihdon kasvun merkitys henkilöstön ja kulu- jen osalta, sillä olisi tärkeää pystyä nostamaan liikevaihtoa aiheuttamatta resurssitarvetta ja

kulujen kasvua. Osana yhtiön strategiaa on kumppaneiden eli ulkopuolisen palvelun hyödyntäminen liiketoiminnassa. Tällöin erityisen tärkeää olisi pystyä suhteuttamaan kumppaneiden tuottavuus oman henkilökunnan tuottavuuden ohella. Tähän olisi sopiva mittari OSVA. Tätä mittaria voi myös laajentaa koskemaan muitakin ostettuja palveluita.

Työelämän laadun mittaaminen ja seuranta olisi yhtiön kannattavuuden ja kehittämisen kannalta olennainen mittari. Se mahdollistaisi myös henkilöstövoimavarojen tuotantofunktion käytön. Silloin olisi mahdollista seurata kokonaisuutta, jonka pohjalta olisi saatavissa yksityiskohtaista tärkeää tietoa asioista, jotka vaikuttavat taloudelliseen tulokseen.

Käyttöön ehdotettavista mittareista on luotu historian perusteella laskenta, ne ovat todettu myötäilevän yhtiön taloudellisia muutoksia ja näin ollen ne ovat realistisia, totuuden mukaisia sekä toimivia yhtiön johtamisen kannalta. Edellä esitetyt mittarit ovat helppoja käyttää ja ymmärtää, niiden laskentaan ei kulu aikaa, sillä ne ovat muodostettavissa talouden luvuista. Mittareiden tulkinta yhdessä talouden lukujen ja toiminnan tarkastelun kanssa ovat selkeitä ja toimintaa ohjaavia. Mittareiden osalta ehdotetaan seurattavaksi edellisen 12 kuukauden jaksoa sekä vuosittaisia keskiarvoja, jotta muutokset ovat helpommin havaittavissa, sekä kuluvan vuoden osalta että pitkältä aikaväliltä. Tällöin muutoksen suunta näkyy selkeämmin ja kokonaiskuva kehityksestä on helpommin havaittavissa. Mittareita olisi hyvä seurata tulosten tarkastelun yhteydessä vähintään johtoryhmä tasolla, mutta ehdottaisin mittareita seurattavaksi myös hallituksen tasolla.

Testilaskelman ja taloudellisten lukujen perusteella henkilöstön tehokkuus, tuottavuus ja kulut suhteessa liikevaihtoon ovat olleet laskusuhdanteisia vuodesta 2016 lähtien. Tämän vuoksi on esiarvoisen tärkeää panostaa henkilöstöön ja saada henkilöstöön sijoitettu raha tuottamaan. Henkilöstötuottavuuden johtamisella ja johtamisen kehittämällä voidaan saavuttaa yhtiön kannalta elintärkeitä kehitysaskelia. Muutokset lähtevät pienistä asioista!

## 8 Johtopäätökset ja arviointi

Yhtiön liikevoitto on ollut laskusuhdanteinen ja liikevaihto per henkilö on vähentynyt usean vuoden ajan. Tällöin huomio kiinnittyy kustannusten hallintaan, joista erityisesti tarkempaa tarkastelua tuottavuuden kannalta vaativat työajan käyttö, työilmapiiri, työkuluttuuri ja työkyky, sairauslomat ja vaihtuvuus, sillä näillä kaikilla on merkittävä merkitys työn tuottavuuden kannalta. On tutkittu, että työhyvinvoinnin rahallinen vaikutus on jopa 20-60% liikevoiton osalta. Tehottoman työajan kustannukset ”sählyksen” vuoksi ovat noin 6% liikevaihdosta ja sairauslomien vaikutus on vähintään 1,5 tai jopa viisinkertainen palkkakustannus ja vaihtuvuudesta aiheutuu, tapauksesta riippuen, vähintään kolmen kuukauden ja pahimmillaan kahden kolmen vuoden palkkaa vastaava määrä per henkilö. Kehittämällä näihin vaikuttavia asioita, esimerkiksi osallistamista, työn ulkopuolisen elämän huomiointia, työmotivaatiota, arvostamista, palkitsemista ja tukemalla kehittymistä sekä kehittämällä työajan käyttöä

yksinkertaistamalla työtehtäviä, vähentämällä turhaa työtä ja lisäämällä henkilöstön tietoutta tavoitteista sekä vastuista, voidaan yhtiön tulokseen vaikuttaa erittäin merkittävästi ja kääntää tuloskehitys positiiviseen suuntaan. Tämä olisi tärkeää myös sen vuoksi, että hyvä tulos kehittää edellä mainittuja kehitettäviä asioita, joista seuraa jälleen parempi tulos. Vaihtuvuuden osalta olisi realistista tavoitella esimerkiksi 50% muutosta nykyiseen vaihtuvuuteen. Silloinkin vaihtuvuus on vielä suuri alan muihin toimijoihin verrattuna, mutta se toisi merkittäviä kustannussäästöjä. Panostamalla henkilöstöön voidaan vaikuttaa eniten yhtiön tuloskehitykseen. Tämä vaatii lisäselvityksiä siitä, mikä on milläkin organisaatiossa ongelman ydin ja eniten kehitystä vaativa asia, jotta kehittämistoimia voidaan suunnata oikein ja oikea-aikaisesti.

Palkitsemisen osalta olisi järkevää miettiä muitakin kuin aineellisia palkkioita, sillä näillä on tutkimusten mukaan havaittu olevan suurempi merkitys työn tuottavuuden kannalta. Ne ovat koettu enemmän sitouttaviksi palkitsemisen muodoiksi kuin aineellinen palkitseminen ja näin ollen voitaisiin siltäkin osin vaikuttaa vaihtuvuuden vähentämiseen. Ne tuovat myös vähemmän kustannuksia yhtiölle henkilöä kohti kuin aineellinen palkitseminen. Tämän hetkiset käytössä olevat palkkiomallit tähtäävät yksilö ja ryhmän palkitsemiseen, mutta kuten aiemmin on teoriassa perusteltu, se voi aiheuttaa ongelmia työyhteisön kannalta ja tähdätä väärään lopputulokseen, joka ei ole yhtiön etu. Esimerkiksi luomalla kilpailua, toisia ryhmiä alentavia käsitteitä ja aiheuttaa työilmapiiriin rajoitteita, jolloin me-henki yhtiössä vähenee, ryhmien väliset suhteet heikkenevät ja sen myötä yhteistyö voi heikentyä, joka taas vähentää tuottavuutta merkittävästi.

Työn tuottavuuden kannalta olennaista olisi järkeistää ja yksinkertaistaa eri prosessit. Prosessit pitäisi kuvata ja dokumentoida, jotta niistä on muodostettavissa yhtenäinen käsitys ja voidaan varmistua siitä, että jokainen organisaatiossa työskentelevä henkilö ymmärtää sen samalla tavalla ja myös toimii niiden prosessien mukaisesti. Työtä pitäisi pyrkiä tehostamaan eli vähentämään ylimääräisen turhan työn osuutta läpi koko organisaation. Tällöin esimerkiksi esimiestyöhön jäisi tarvittava määrä aikaa ja sen laatua pystyttäisiin kehittämään. On muistettava, että suuri osa kustannuksista muodostuu ennen tuotannollista vaihetta ja tällöin pitäisi kyetä myös optimoimaan esimiestyön, työn ohjaamisen ja suunnittelun aika kohti liiketoiminnan kannalta välttämättömiä asioita. Tämä lisää johdon toiminnan tärkeyttä, sillä vain yrityksen johto pystyy luomaan nämä mahdollisuudet.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys tukee opinnäytetyöllä saavutettuja tuloksia, kehitysehdotuksia, toimenpiteitä ja johtopäätöksiä. Tulokset ovat vertailukelpoisia, yksityiskohtaisia ja helposti hyödynnettävissä. Osa tuloksista, kuten mittarit, ovat hyödynnettävissä myös muilla toimialoilla ja muissa yrityksissä ja sitä kautta ne ovat yleistettävissä olevia. Myös tutkimuksen tulokset yhdessä teorian kanssa olisivat yleistettävissä esimerkiksi oppimisprosessina, mutta sellaisenaan käytettynä ovat melko yritys ja alasiidonaisia. Opinnäytetyötä on

mahdollista hyödyntää yhtiön johtamisessa niin strategisella kuin alemmillakin organisaation tasoilla, sillä se lisää tietoutta ja erityisesti taloudellista näkemystä johtamisen ja henkilöstön vaikutuksista yhtiön tulokseen. Tuloksilla saavutettiin tavoitteet. Myös tutkimus vastasi tutkimuskysymykseen ja sitä täydennettiin haastattelututkimuksella yksityiskohtaisempien syiden selvittämiseksi. Syyt löytyivät. Tutkimuksen haasteena oli löytää haastattelulle sopivat ajankohdat haastateltavien vuorotyön vuoksi ja siksi se ratkaistiin puhelinhaastattelulla. Tutkimus ja erityisesti haastattelu olisi ollut hyödyllistä toteuttaa suuremmalla otannalla, jolloin tutkimuksella olisi saattanut olla lisäinformaatiota tuottava vaikutus. Myös haastattelussa olisi ollut mahdollista kerätä enemmän tietoa esimerkiksi työhyvinvoinnin vaikutuksista. Haastattelu oli kuitenkin aikataulullisesti haasteellinen toteuttaa haastateltavien vuorotyön vuoksi. Kohderyhmää ajatellen haastattelututkimus tuntui oikealta tutkimustavalta ja vastaukset olivat helposti saatavissa ja henkilöt suhtautuivat positiivisesti sekä avoimesti tutkimukseen.

Opinnäytetyön aihe oli erittäin mielenkiintoinen ja opinnäytetyö oli prosessina innostava sekä mukaansa tempaava. Oli inspiroivaa ymmärtää kuinka henkilöstö vaikuttaa organisaation tuloksenteekokykyyn sekä erityisesti se, kuinka johtamisella voidaan vaikuttaa henkilöstöön ja sitä kautta lukuihin. Opinnäytetyö oli opettavainen ja silmiä avaava prosessi, joka muodosti hyvän kokonaiskäsityksen siitä, kuinka asiat ovat yhteydessä toisiinsa ja miten hankalalta tuntuvat asiat ovat kuitenkin selkeästi mitattavissa olevia. Toisaalta, se myös näytti karun totuuden siitä, millainen hinta erilaisilla asioilla on ja erityisesti se herätti kehittämisen janoa. Kyky ymmärtää henkilöstöä ja sitä kautta myös johtamistaidot kehittyivät tämän prosessin aikana merkittävästi. Myös yksityiskohtaisempi ymmärrys siitä, mitkä asiat todellisuudessa ovat merkittäviä ja olennaisia organisaation tuloksenteekokyvyn kannalta olivat suuri opintie.

## Lähteet

### Painetut

Aura, O. & Ahonen, G. 2016. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Talentum Pro.

Havunen, R., Lavikkala, A. 2010. Ongelmia ratkaiseva esimies. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9.uudistettu painos. Porvoo: Bookwell Oy.

Heinone, S., Klinberg, R., Pentti, P. 2012. Kaikkien aivot käyttöön. 2.painos. Sanoma Pro Oy.

Huhtala, M. 2017. Aikaansaajan asenne. Viro: Meedia Zone Oü.

Juuti, P. 2017. Jaetun johtajuuden taito. 2.painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Järvinen, P. 2009. Onnistu esimiehenä. 8.painos. Helsinki: WSOY Pro.

Karjalainen, L. 2010. Tilastotieteen perusteet. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Kauhanen, J. 2010. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Vantaa: Hansaprint Oy.

Kesti, M. 2014. Henkilöstövoimavarat tuottaviksi. 1.painos. Helsinki: FINVA.

Kesti, M. 2010. Strateginen henkilöstötuottavuuden johtaminen. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Koskinen, S. & Dahlström, T. 2018. Alisuoriutuminen työssä. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Kurttila, M., Laane, T., Saukkola, K. & Tranberg, T. 2010. Arvostus-Valmentava kirja esimiehille. Hämeenlinna: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Manninen, O. 2009. Työelämäosaamisen käsikirja. 2.painos. Tampere: Domus Print Oy.

Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet. Ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Sinokki, M., 2016. Työmotivaatio. innostusta, laatua ja tuottavuutta. Tallinna: Printon.

Tarkkonen, J. 2012. Työhyvinvointi johtamistehtävänä. Periaatteet, rakenteet ja käytännöt. Painettu EU:ssa.

Viitala, R., 2007. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy

## Sähköiset

Aura, O. 2017. Kuntamarkkinat. Henkilöstötuottavuuden johtamisella muutoksiin. Viitattu 5.10.2019.

[https://www.kt.fi/sites/default/files/media/document/aura\\_alustus\\_13092017.pdf](https://www.kt.fi/sites/default/files/media/document/aura_alustus_13092017.pdf)

College and University Professional Association for Human Resources. 2019. 10 Ways to create a culture of encouragement at work. Viitattu 11.5.2019.

<https://www.cupahr.org/blog/10-ways-create-culture-encouragement-work/>

Fallon, N. 2017. What is Performance Management?. Business news daily. Viitattu 30.3.2019.

<https://www.businessnewsdaily.com/4748-performance-management.html>

International Labour Organization. Workplace well-being. Viitattu 9.5.2019.

[https://www.ilo.org/safework/areasofwork/workplace-health-promotion-and-well-being/WCMS\\_118396/lang--en/index.htm](https://www.ilo.org/safework/areasofwork/workplace-health-promotion-and-well-being/WCMS_118396/lang--en/index.htm)

Järvinen, P. 2014. Johda suoritusta-rakenna onnistumisten huippukulttuuria. Balentor. Viitattu 30.3.2019.

<https://www.balentor.fi/johda-suoritusta-rakenna-onnistumisten-huippukulttuuria>

Kesti, M. 2015. Työelämän laadun merkitys organisaation kilpailukyvyille. Viitattu 28.9.2019.

<http://www.foorumix.fi/wp-content/uploads/2016/02/Marko-Kesti-2.9.2015-diat.pdf>

Kesti, M., Syväjärvi, A., Stenvall, J., Rivera, M. 2011. Human capital scenario analysis as an organizational intelligence tool for performance management. Viitattu 28.9.2019.

<https://pdfs.semanticscholar.org/7354/1ba709661d9499179131f545bb5f28066db7.pdf>

Koskinen, A. 2016. Monikulttuurinen työyhteisö on luovempi. Akavalainen. Viitattu 4.10.2019

[https://www.akavalainen.fi/akavalainen/arjessa/tyoelamassa/arkisto\\_2016/monikulttuurinen\\_tyoyhteiso\\_on\\_luovempi](https://www.akavalainen.fi/akavalainen/arjessa/tyoelamassa/arkisto_2016/monikulttuurinen_tyoyhteiso_on_luovempi)

Manner, J. 2015. Neljä myyttiä suorituksen johtamisesta ja kuusi aikaansaamisen vipua. Bomentis coaching house. Viitattu 30.3.2019.

<https://www.bomentis.fi/johtaminen/nelja-myyttia-suorituksen-johtamisesta-ja-kuusi-aikaansaamisen-vipua/>

Maturity institute. 2015. Human productivity. Viitattu 11.5.2019.

<http://www.hrmaturity.com/human-productivity/>

Saastamoinen, M., Vähä, T., Ypyä, J., Alahuhta, M. & Päätaalo, K. 2018. Toiminnallisen opin-  
näytetyön oppimiskokemukset.

<http://www.oamk.fi/epooki/2018/toiminnallinen-opinnaytetyo/>

Suhonen, S. 2017. Työkyky- ja tuottavuusvalmennus -hanke. Tuottavuuden arviointi. Viitattu 27.9.2019.

[https://www.lamk.fi/sites/default/files/2018-06/Tuottavuuden%20arviointi\\_raportti.pdf](https://www.lamk.fi/sites/default/files/2018-06/Tuottavuuden%20arviointi_raportti.pdf)

Tuominen, J. 2010. Varsinais-Suomen yrittäjät. Viitattu 3.10.2019.

<https://www.y-lehti.fi/arkisto/artikkeli/3678/Osa+ty%C3%B6ajasta+kuluu+tehotto-maan+odotteluun+ja+etsimiseen>

Unique training and development. Three tips to increase employee involvement. Viitattu 5.10.2019.

<https://uniquedevelopment.com/blog/three-tips-increase-employee-involvement/>

## Kuviot

Kuvio 1: Strategisen hyvinvoinnin malli. (Aura & Ahonen 2016, 23).....	9
Kuvio 2: Kulttuurin rakenne. (Juuti 2017, 111).....	13
Kuvio 3: Kasvupolkumahdollisuudet. (Kauhanen 2010, 99) .....	18
Kuvio 4: Työhyvinvointi ilmiönä. (Aura & Ahonen 2016, 21) .....	19
Kuvio 5: Työilmapiirin ja tuottavuuden riippuvuussuhde. (Piili 2006) .....	20
Kuvio 6: Henkilöstötuottavuus. (Kesti 2015) .....	23
Kuvio 7: Henkilöstövoimavarojen tuotantofunktio. (Kesti 2015).....	25
Kuvio 8: Henkilöstötuottavuuden ja suorituskyvyn mittaaminen. (Suhonen 2017, 5).....	27
Kuvio 9: Tutkimusprosessin eteneminen. (Heikkilä 2014, 23) .....	37
Kuvio 10: Opinnäytetyön aikataulu ja prosessikuvaus. ....	40

## Kaavat

Kaava 1: Henkilöstötuottavuuden mittarit. (Kesti 2015).....	25
Kaava 2: Henkilöstön kannattavuus. (Kesti ym. 2011) .....	26
Kaava 3: Henkilöstön kannattavuus henkilöstömäärän kasvaessa. (Kesti ym. 2011) .....	26
Kaava 4: Käyttökate per työntekijä. (Suhonen 2017, 4) .....	26
Kaava 5: Ulkopuolisten palveluiden tuottavuus. (Kesti ym. 2011).....	27



## Liitteet

Liite 1: Kuljettajien suorite- ja palkkiomalli ”salattu” .....	50
Liite 2: Tutkimusaineisto, kuljettajien päiväkohtainen tuotto kesä-elokuu 2019 ”salattu” ...	51
Liite 3: Haastattelukysymykset täydentämään tilastollista tutkimusta.....	52
Liite 4: Haastattelurunko ja vastaukset ”salattu” .....	53
Liite 5: Tutkimuksen raportointi ”salattu”.....	54
Liite 6: Mittareilla tehty testilaskenta ja analyysi .....	55

Liite 1: Kuljettajien suorite- ja palkkiomalli ”salattu”

Liite 2: Tutkimusaineisto, kuljettajien päiväkohtainen tuotto kesä-elokuu 2019 ”salattu”

### Liite 3: Haastattelukysymykset täydentämään tilastollista tutkimusta

Haastatteluun 10 henkilöä, joilla tuotto eniten laskenut ja siihen ei löytynyt heistä riippumatonta syytä. Sisältää kaikista ajopaikoista henkilöitä.

#### **Kysymykset**

1. Mikä on pääsääntöinen/normaali ajotehtävä?
2. Mikä on ajopaikkasi?
3. Onko työtehtävissäsi tapahtunut muutoksia kesä-elokuun aikana? Millaisia?
4. Koetko muutosten hidastavan työtäsi? Millä tavalla?
5. Onko motivaatiossasi tapahtunut muutoksia?
6. Riittääkö vapaat ja lomat työstä palautumiseen?
7. Miten kehittäisit työtäsi, työvuorosunnittelua ym.?

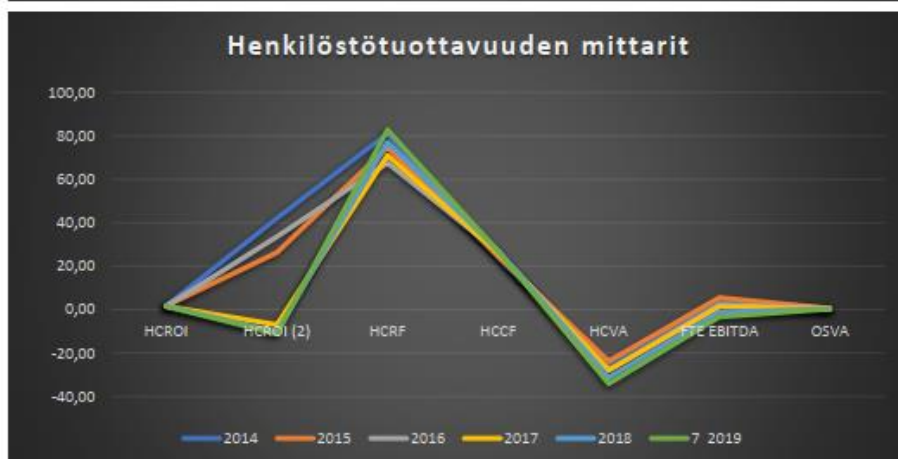
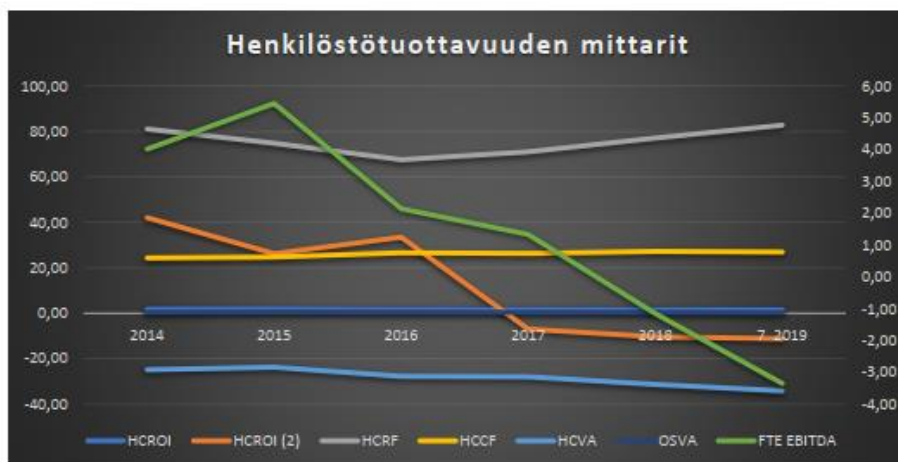
Liite 4: Haastattelurunko ja vastaukset ”salattu”

Liite 5: Tutkimuksen raportointi ”salattu”

## Liite 6: Mittareilla tehty testilaskenta ja analyysi

## Henkilöstötuottavuuden mittaaminen

	2014	2015	2016	2017	2018	7 2019
HCROI	1,76	1,76	1,52	1,50	1,53	1,51
HCROI (2)	42,07	26,27	33,53	-6,94	-10,28	-11,16
HCRF	81,10	74,77	67,56	71,05	77,12	82,75
HCCF	24,33	24,73	26,62	26,33	27,23	26,91
HCVA	-24,80	-23,72	-27,73	-27,96	-31,24	-34,12
FTE EBITDA	4,02	5,45	2,14	1,34	-1,15	-3,35
OSVA	0,49	0,60	0,51	0,42	0,40	0,33
Tuottavuuskasvu	34131123	35722258	33774848	33173925	33741840	19157408



### Mittareiden analyysi ja toimivuus

Mittarit ja erityisesti niiden pohjalta luodut graafit näyttävät hyvin toteen sen, miten ne kulkevat yhdenmukaisesti eri vuosina ja trendi on ollut yhtenevä talouden lukujen kanssa. Etenkin alempi kaavioista osoittaa mittareiden yhdenmukaisuuden. Olennaista lähes kaikkien mittareiden osalta on se, että ne ovat jyrkästi laskusuhdanteisia jo usean vuoden ajan. Mittarit huomioivat koko yhtiön tulot ja kulut, joten lisäksi on analysoitava eri organisaatiotasojen vaikutus. Luvut eivät ota huomioon konsernijärjestelyä, joten ylimmän johdon vaikutusta ei ole huomioitu 2018-2019 osalta.

**HCROI ja HCROI (2)** Mittareita tarkastelemalla on huomioitavaa erityisesti HCROI:n osalta, miten pieni muutos on luvun osalta ollut vuosien varrella, mutta taloudellinen vaikutus on ollut merkittävä: 0,23 muutos tarkoittaa lähes 328 000 euroa vähemmän tulosta. Luku kertoo henkilöstökustannusten liian suuresta kasvusta suhteessa käyttökatteeseen. Tässä luvussa näkyy myös toimihenkilömuutokset, jotka ovat viimeisinä vuosina hidastaneet luvun laskua johtuen konsernimuutoksesta. HCROI (2) osoittaa selkeästi sen miten henkilömäärän kasvu on lisännyt kuluja ja tuottavuus määrän myötä tippunut. Tässä näkyy vaihtuvuuden kasvu ja se, että nyt tarvitaan samaa liikevaihtoa tekemään suurempi määrä henkilöitä. Tämän hetken vaihtuvuuden euromääräinen vaikutus on yli miljoona euroa vuositasolla. Myös tässä mittarissa luvun heikentymistä hidastaa konsernimuutos, jolloin todellisuudessa negatiivinen muutos 2018-2019 on vieläkin suurempi, samoin kuin euromääräinen vaikutus. Tässä olennaista on pyrkiä vaikuttamaan vaihtuvuuteen sekä tehostamaan työtä vähentämällä turhaa työtä. Jo 50% muutos vaihtuvuuteen tarkoittaa vähintään noin puolen miljoonan säästöä ja parempaa tulosta. Lisäksi pyrkimällä tekemään saman liikevaihdon pienemmällä resursilla eli tehostamaan työtä, on kuluja vähennettävissä paljon.

**HCRF** Liikevaihto per henkilö kertoo siitä, kuinka samalla kapasiteetilla voidaan tehdä suurempi määrä liikevaihtoa. Luvun siis tulisi olla kasvava. Kun tarkastellaan historiatietoa viimeisen kahden vuoden osalta, lukuun vaikuttaa positiivisesti konsernimuutos. Kuitenkin on huomioitavaa se, että luku kertoo miten kulut ovat suurempi ongelma kuin tulot. Luku on lähes samalla tasolla 2019 kuin 2014. Tässä huomio kiinnittyy kumppanipalveluihin sekä muihin kustannuksiin ja erityisesti kustannusten hallintaan. Toisin sanoen lukua voi tulkita myös niin, että tämän hetken henkilömäärän pitäisi riittää tekemään sama liikevaihto ilman kumppaneiden ja muiden ulkopuolisten palveluiden käyttöä. Joten olisi hyödyllistä tarkastella tarkemmin, mistä tehottomuus johtuu. Onko kyse turhan työn lisääntymisestä, osaamisen puutteesta, työvälineiden toimimattomuudesta vai jostakin muusta, kuten sitoutumattomuudesta, motivaation puutteesta.

**HCCF** Henkilöstökulut suhteessa henkilöstön määrään ovat kasvaneet. Tässä myös konserni muutos pienentää viimeisen kahden vuoden vaikutusta, joten todellisuudessa laskusuuntainen trendi on ollut suurempi. Henkilöstökulut ovat kasvaneet 2014-2018 yli 2 miljoonaa euroa ja henkilöstön määrä on kasvanut vain noin 26 henkilöä. Tämä tarkoittaa sitä, että yksi työntekijä tällä hetkellä kustantaa lähes 77t euroa, kun 2014 vastaava summa oli noin 45t euroa. Tässä näkyy selkeästi 2016 suurentunut henkilöstömäärä ja kulujen hallinnan haaste.



<b>HCVA</b>	Tehdyn työn tuottavuus on heikentynyt kovalla tahdilla. Luku on huonontunut erityisesti henkilömäärän kasvusta johtuen ja lähtenyt laskusuhdanteeseen vuodesta 2016 lähtien. Luku ottaa huomioon kaikki kustannukset ja siksi se on ollut heikko koko tarkastelujakson, mutta erityisesti heikentynyt 2016 lähtien. Huomio keskittyy myös siihen, että vuoden 2019 luku on jo alkuvuoden aikana heikentynyt entisestään. Tämä tarkoittaa sitä, että 2019 kustannukset ovat kasvaneet edellisiin vuosiin verrattuna.
<b>FTE Ebitda</b>	Käyttökate suhteessa henkilöstön määrään noudattaa myös täysin taloudellisen tilanteen muutoksia eli osoittaa sen, että henkilöstön määrän kasvaessa kulut ovat kasvaneet suuremmissa suhteissa. Tähän lukuun ei myöskään investoinnit vaikuta.
<b>OSVA</b>	Mittari osoittaa ulkopuolisten palveluiden tuoton. Tässä on huomioitu kumppani palvelut ainoastaan, jolloin voidaan todeta että kokonaisuutena kumppanit tuottavat jatkuvasti vähemmän. Tätä lukua on mahdollista laajentaa koskemaan kaikkia yhtiön ostamia palveluja, jolloin esimerkiksi konsernivaikutus näkyisi paremmin ja silloin tämä mittari kompensoisi paremmin muita mittareita.
<b>Tuottavuuskasvu</b>	Tuottavuuskasvussa HCROI mittarilla kerrotaan liikevaihto. Tällöin voidaan seurata kuinka tuottavuus muuttuu liikevaihdollisesti. Tuottavuuskasvua ei ole kaavioissa mukana, mutta laskennallinen luku mittareissa kertoo laskusuhdanteesta, joka näyttää siltä että 2019 vuonna laskusuhdanne jyrkkenee entisestään.