



Parempaan ja tuottavampaan
työelämään Satakunnassa

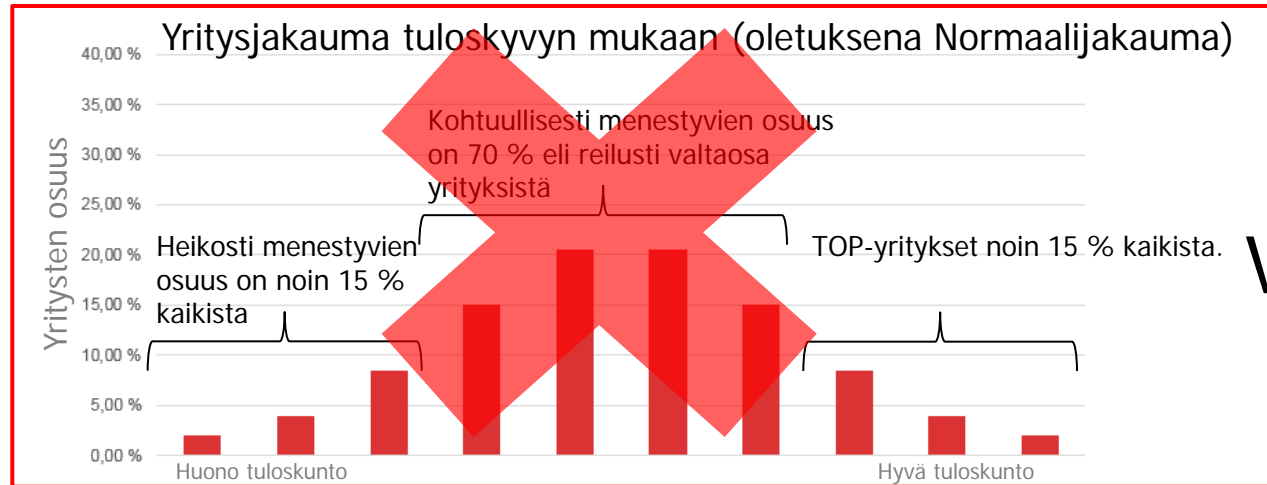


Työelämän laadun merkitys organisaation kilpailukyvyllle

Marko Kesti
Dosentti, HTT, DI
Apulaisprofessori, Henkilöstötuottavuus, Lapin Yliopisto
Tietokirjailija (<http://markokesti.wordpress.com/>)
040 717 8006
marko.kesti@ulapland.fi

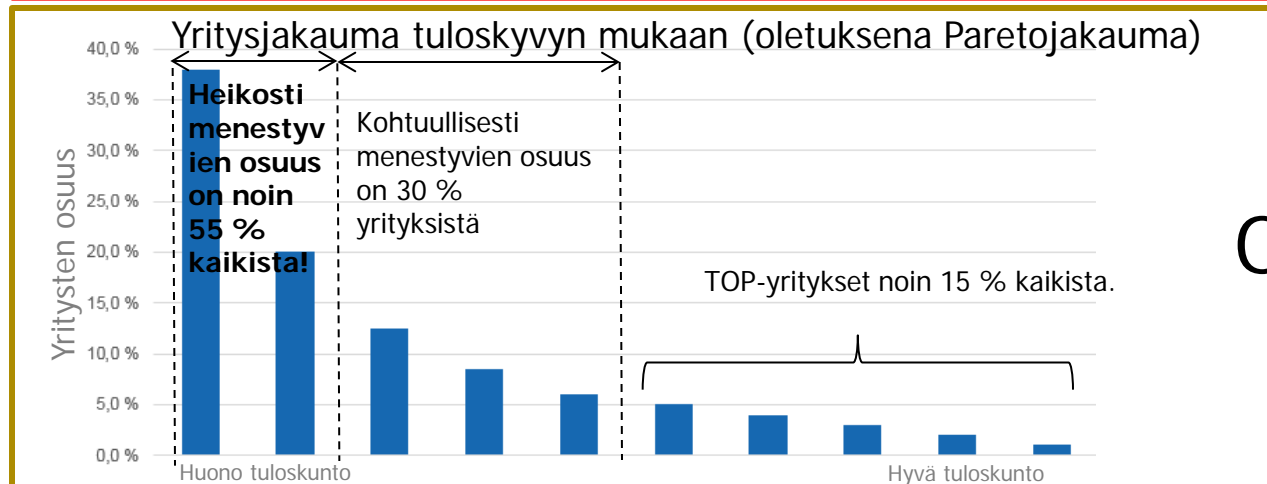
Yritysten tulokunto Suomessa: Mikä on oikea tilannearvio?

Tilannearvio 1:
Yritysten kyky tehdä tulosta on normaalijakauman mukainen.



VÄÄRIN

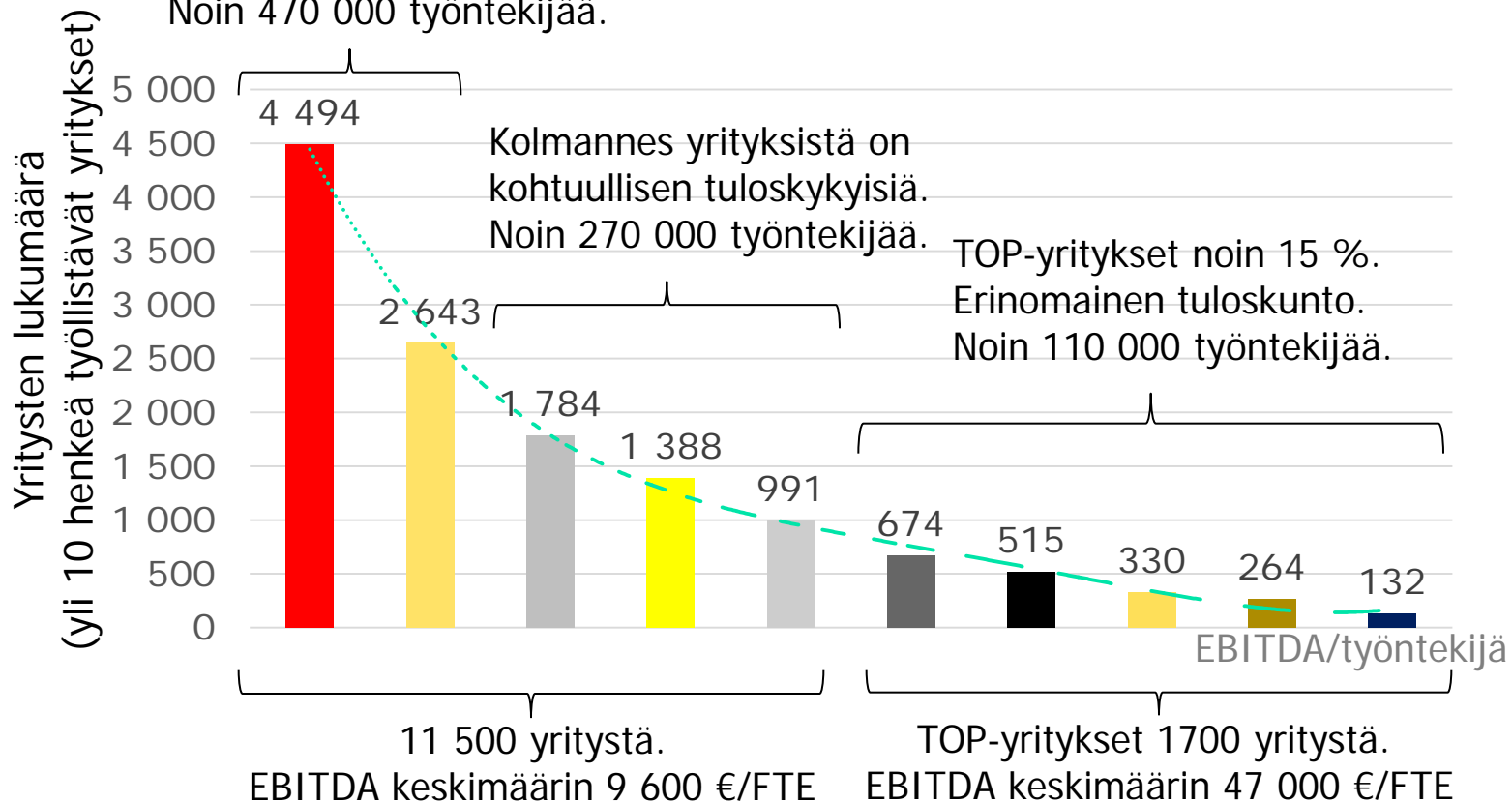
Tilannearvio 2:
Yritysten kyky tehdä tulosta on Paretojakauman mukainen.



OIKEIN

Yritysten tulokunto Suomessa (alustava selvitys)

Yli puolella yrityksistä on heikko tulokunto. Noin 470 000 työntekijää.

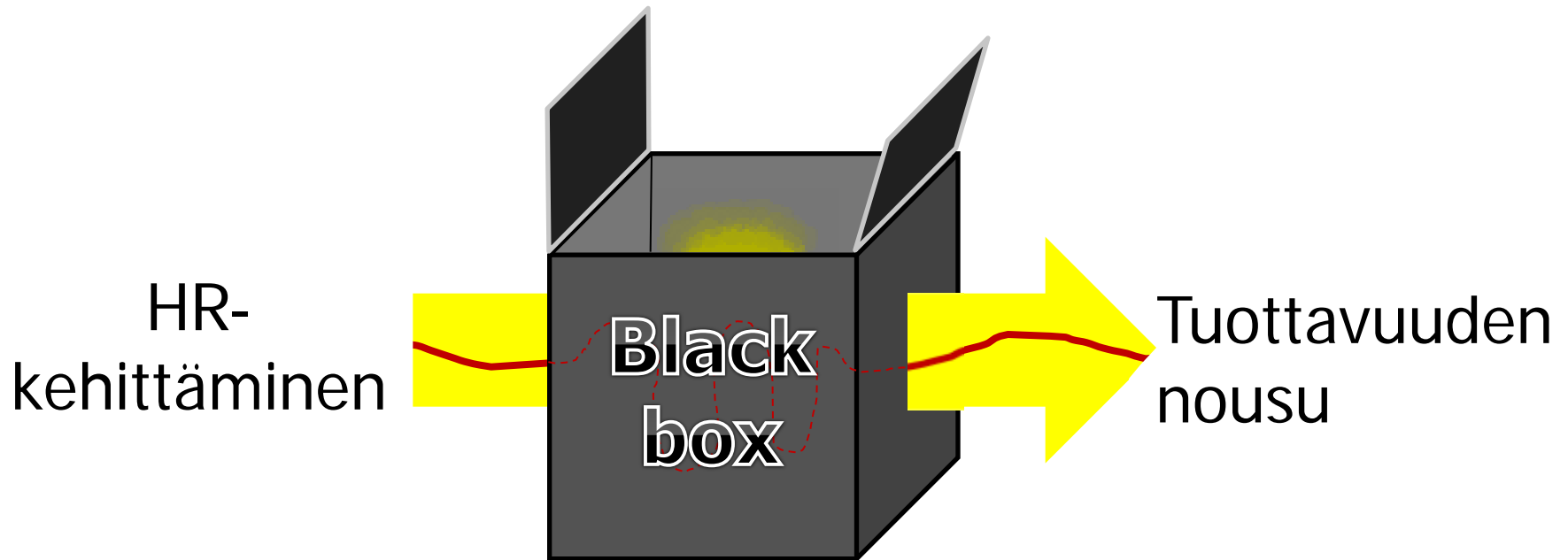


Johtopäätös

- Tarvitaan yksikkötyökulujen vähentämistä ja paikallista sopimista, jotta ei menetetä työpaikkoja
- Tarvitaan kasvua luovan rakennemuutoksen vauhdittamista, jotta saadaan lisää työpaikkoja. Esimerkiksi yhteisöveroetu henkilöstömäärää lisääville yrityksille

Työhyvinvoinnin ja talouden välinen yhteys

Henkilöstötuottavuuden 'punainen lanka'



Henkilöstövoimavarojen merkitys

Henkilöstövoimavarojen merkitys kilpailukyville

TOP-yritykset ovat kasvattaneet sekä liikevaihtoa että henkilöstötuottavuutta

CASE: Talonrakennusteollisuus v. 2013

Keskimääräinen

Liikevaihto per työntekijä

402 927

Tehdyn työn tuottavuus

56 968

Henkilöstökulut per työntekijä

54 523

EBITDA per työntekijä

2 446

TOP-yritys

Liikevaihto per työntekijä

469 205

Tehdyn työn tuottavuus

65 779

Henkilöstökulut per työntekijä

52 515

EBITDA per työntekijä

13 264

Talonrakennusteollisuus: Keskiarvo vs. TOP

Liikevaihto työntekijää kohti

HCFR = Human Capital Revenue Factor

Liikevaihto / FTE

Tehdyn työn tuottavuus

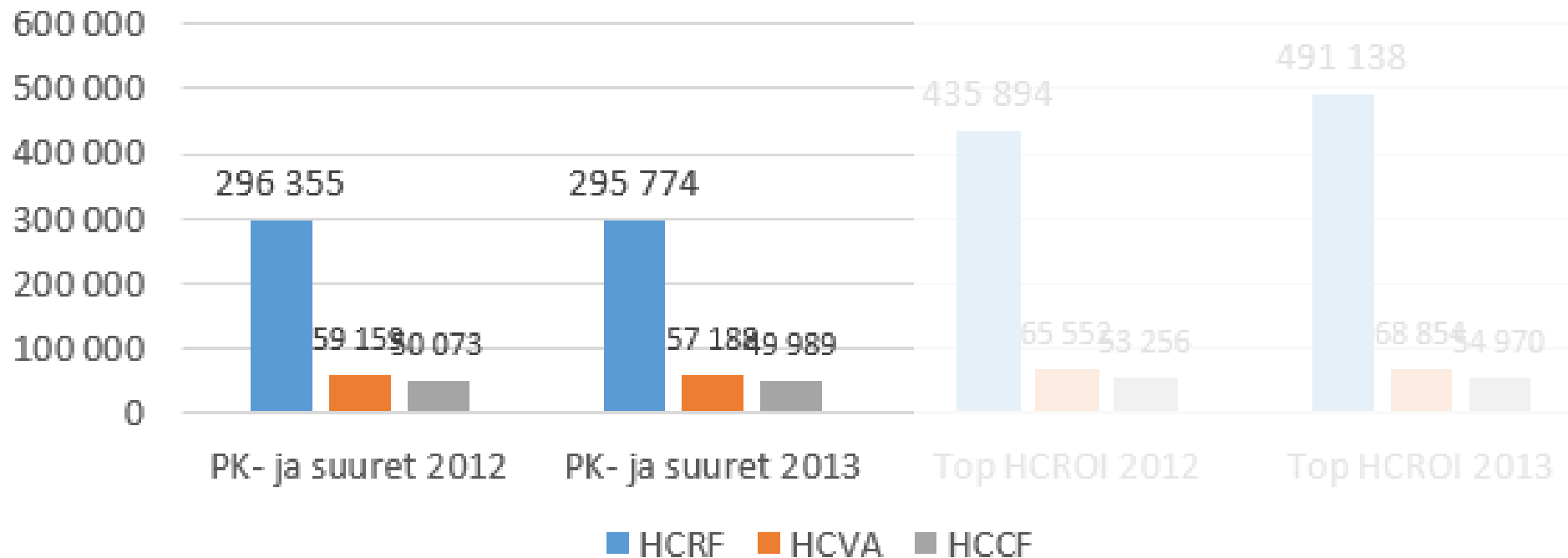
HCVA = Human Capital Value Added

(Liikevaihto – kaikki kulut + henkilöstökulut) / FTE

Henkilöstökulut työntekijää kohti

HCCF = Human Cost Factor

Henkilöstökulut / FTE



Talonrakennusteollisuus: Keskimääräinen TOP yritys

Voidaanko ylivoimainen kilpailukyvyyn parantuminen selittää työhyvinvoinnin avulla?

	2012	2013	muutos
Liikevaihto	33 470 505	38 305 597	14 %
Henkilöstökulut	4 089 289	4 287 314	5 %
Aineet ja materiaalit	7 057 607	10 062 101	
Palvelukulut	18 694 082	20 114 126	
Muut kiinteät kulut	2 685 334	2 759 218	3 %
EBITDA	944 194	1 082 838	15 %
		+1800 €/FTE	
Henkilöstömäärä	77	78	2 %
Muuttuvat kulut liikevaihdosta	77 %	79 %	2 %

Henkilöstötuottavuuden analysointi, periaate

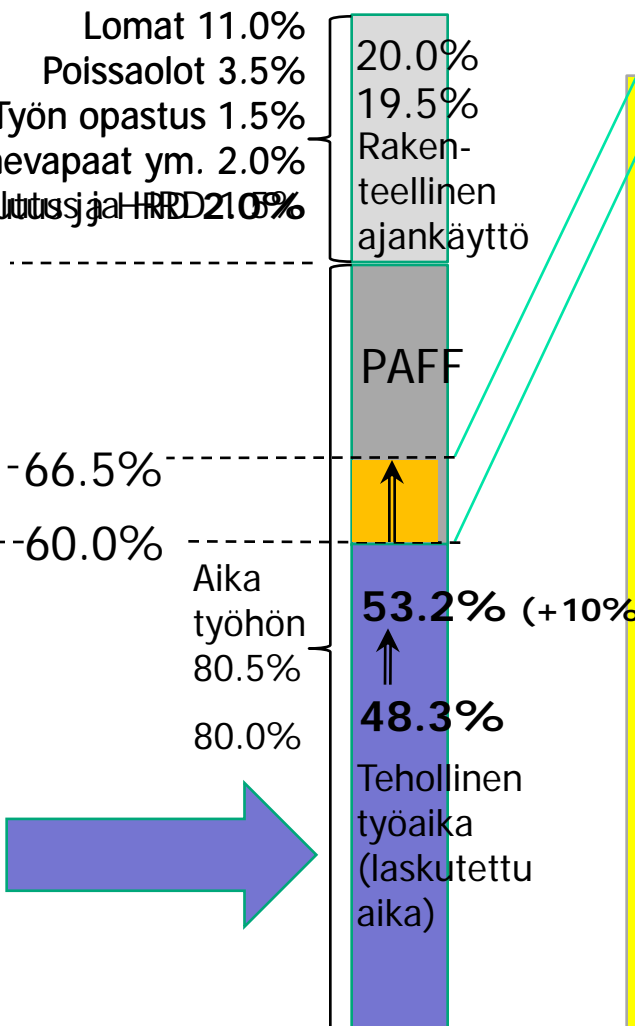
Kesti M. (2014). Henkilöstövoimavarat tuottaviksi, FINVA kustannus, Helsinki

Henkilöstön aineeton pääoma

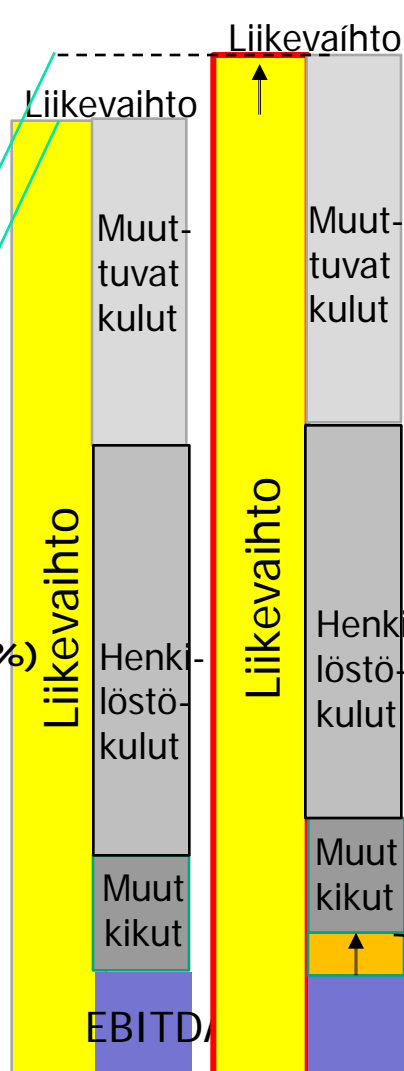
Lomat 11.0%
Poissaolot 3.5%
Työn opastus 1.5%
Perhevapaat ym. 2.0%
Koulutus ja HRD 21.0%



Henkilöstöresurssit 77 HTV * 1900 h



Liiketoiminta



+3.4M€ + 0.7M€ + 0.7M€
(myyntihintojen nousu +2%
Henkilöstömäärän kasvu 2%)

Liiketoiminta
Liikevaihto 33.47 M€
Muuttuvat 25.75 M€
Henkilöstö 4.09 M€
Muut kikut 2.69 M€
EBITDA 0.94 M€

HRD jälkeen:
Liikevaihto 38.31 M€
Muuttuvat 30.18 M€
Henkilöstö 4.29 M€
Muut kikut 2.76 M€
EBITDA 1.08 M€

EBITDA +140 000 €
+ 1 800 €/hlö

Henkilöstövoimavarojen tuotantofunktio yksinkertaistettuna

työelämän laatu

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

LV = liikevaihto (kokonaistuotannon määrä), €

HR = henkilöstövahvuus, FTE

TVA = teoreettinen säännöllinen vuosityöaika, h (noin 1900 h/v)

K = liiketoimintakerroin, €/h

QWL = työelämän laatu, % (Quality of Working Life)

RA = rakenteellinen työajan käyttö, %

Liikevaihdosta lasketaan normaalin
kustannuslaskennan avulla käyttökate (EBITDA)

$$EBITDA = LV - \text{Muuttuvat kulut} - \text{Henkilöstökulut} - \text{Muut kiinteät kulut}$$

Kesti M. (2013). Human Capital Production Function, GSTF Journal on Business Review, Volume 3, Number 1, pages 22-32.

Kesti M. & Syväjärvi A. (2013). Human Resource Intangible Assets connected to the Organizational Performance and Productivity. In Ravindran, A. & Shirazi, F. (eds.). Business Review: Advanced Applications. Cambridge Scholars Publishing, UK. 136-173.

Useat työhyvinvointikyselyt eivät ole yhteydessä organisaation suorituskykyyn

Miksi?

Koska kysytyt asiat eivät ole samanarvoisia henkilöstön suorituskyvyn kannalta. Työpahoinvointi vaikuttaa eri tavalla suorituskykyyn kuin työn imun kokemus. Näitä asioita ei siis voi tarkastella samalla skaalalla.

Yksinkertaistettu ongelman kuvaus

1 ft 2" 3 cm $1 + 2 + 3 = 6$, keskiarvo = $6/3 = 2$

VÄÄRIN



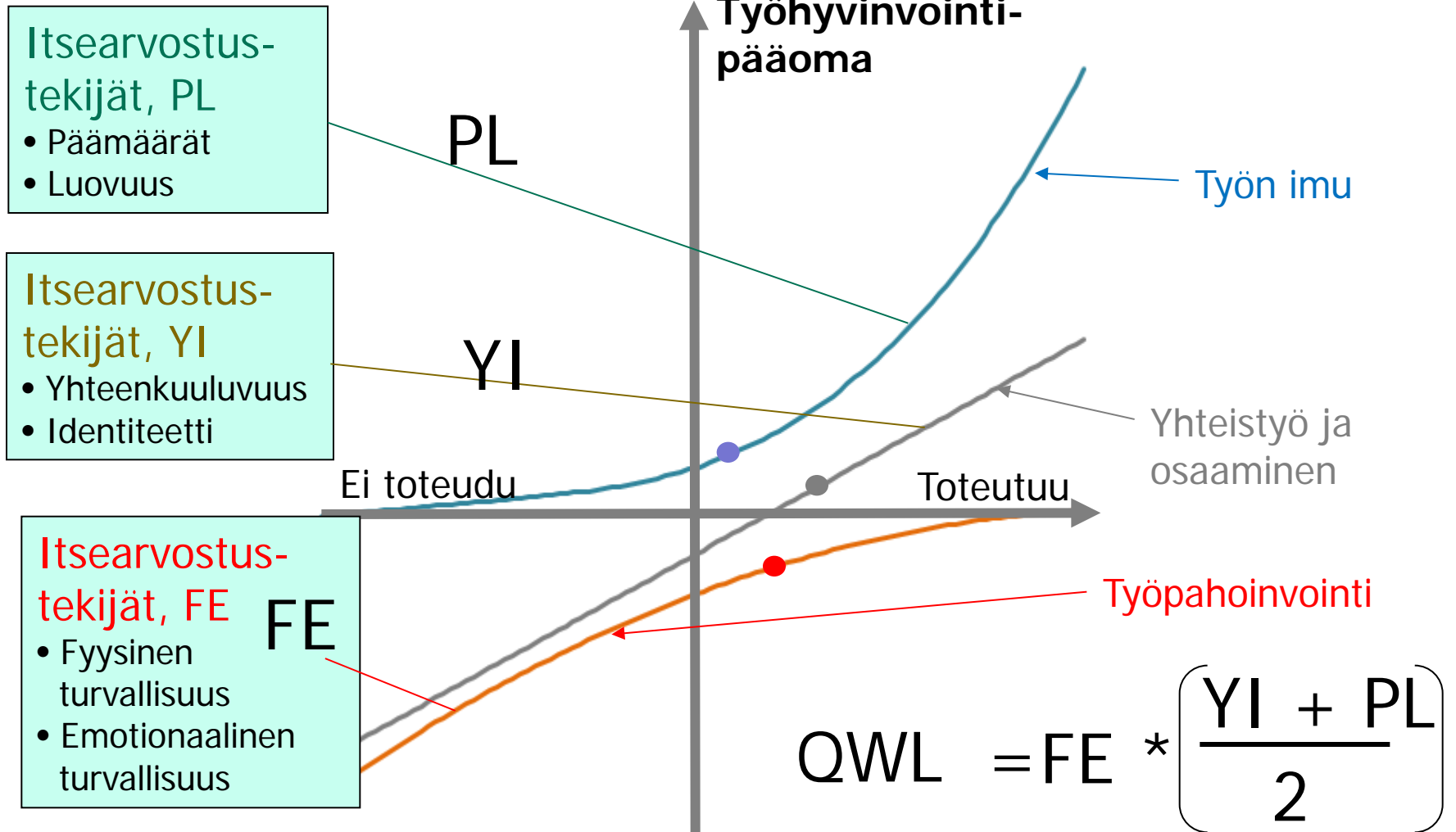
$31 + 5 + 3 = 39$, keskiarvo = $39/3 = 13$

OIKEIN

Työhyvinvoinnin yhteys suorituskykyyn

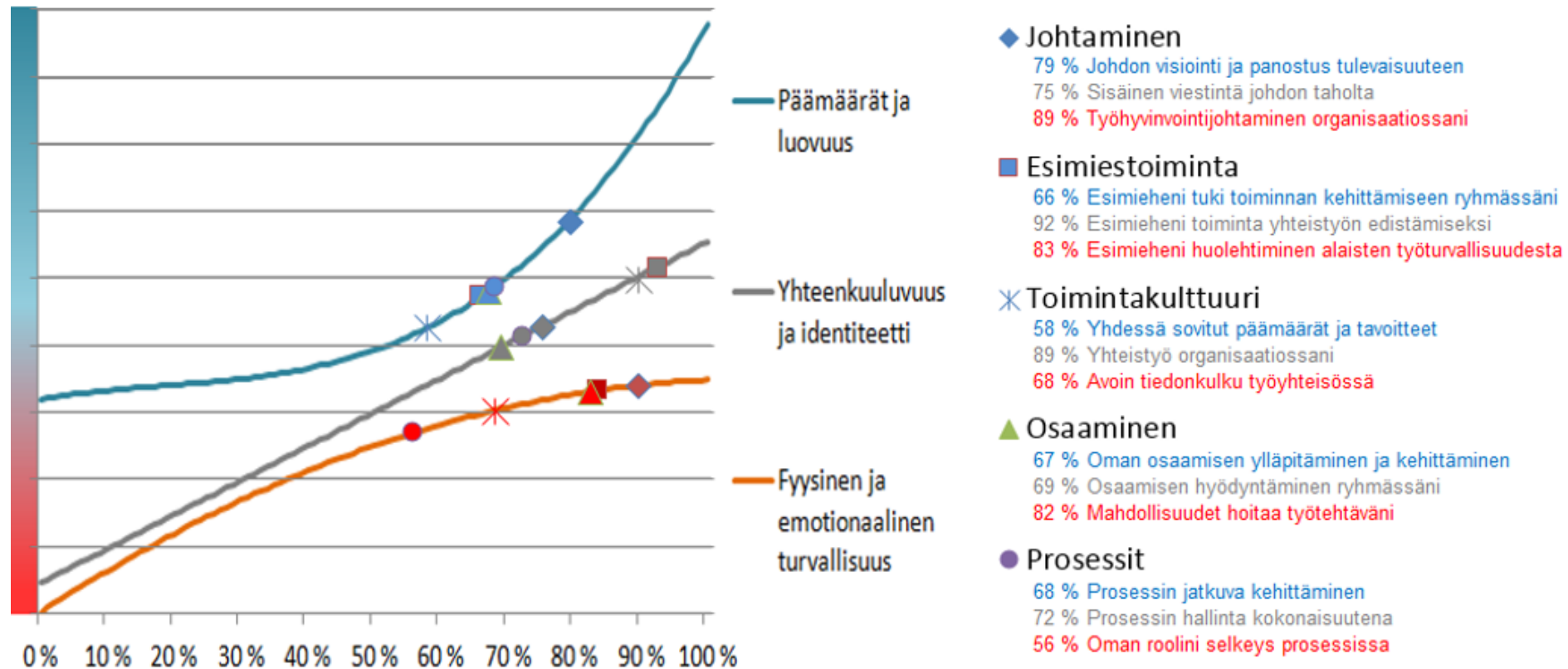
Työelämän laatu itsearvostuksen tekijöillä

Kesti M. (2014). Henkilöstövoimavarat tuottaviksi, FINVA



Työhyvinvoinnin QWL-indeksin analyysi

QWL = Quality of Working Life (työelämän laatu)

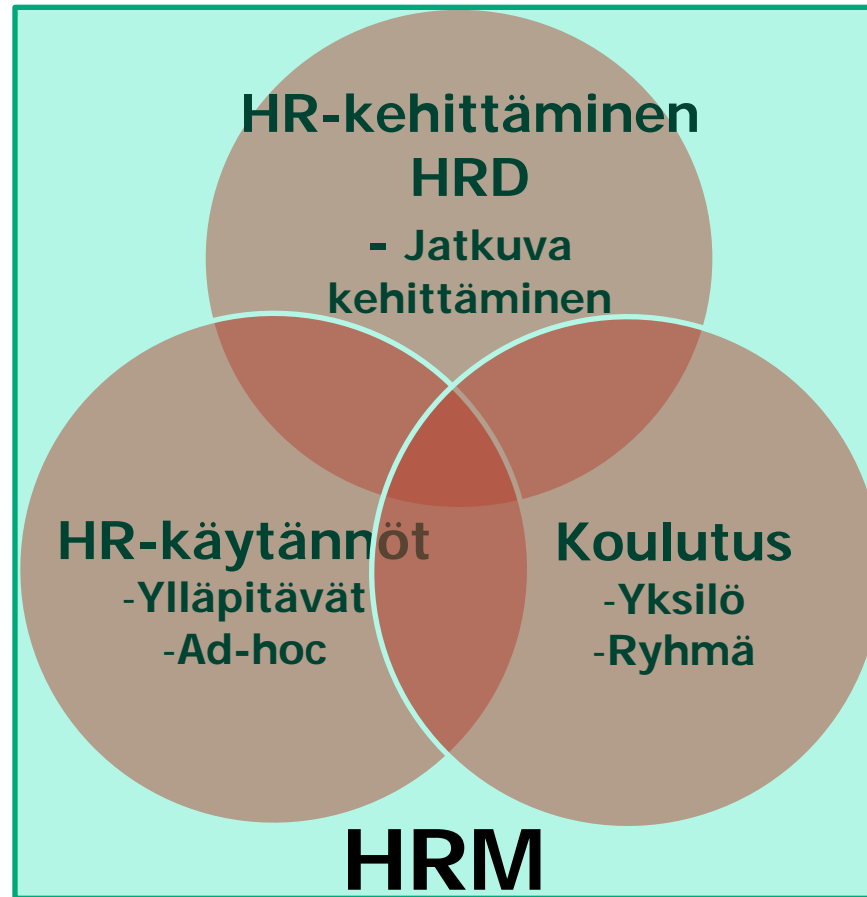


$$QWL = FE * \left[\frac{YI + PL}{2} \right] = 60.0\%$$

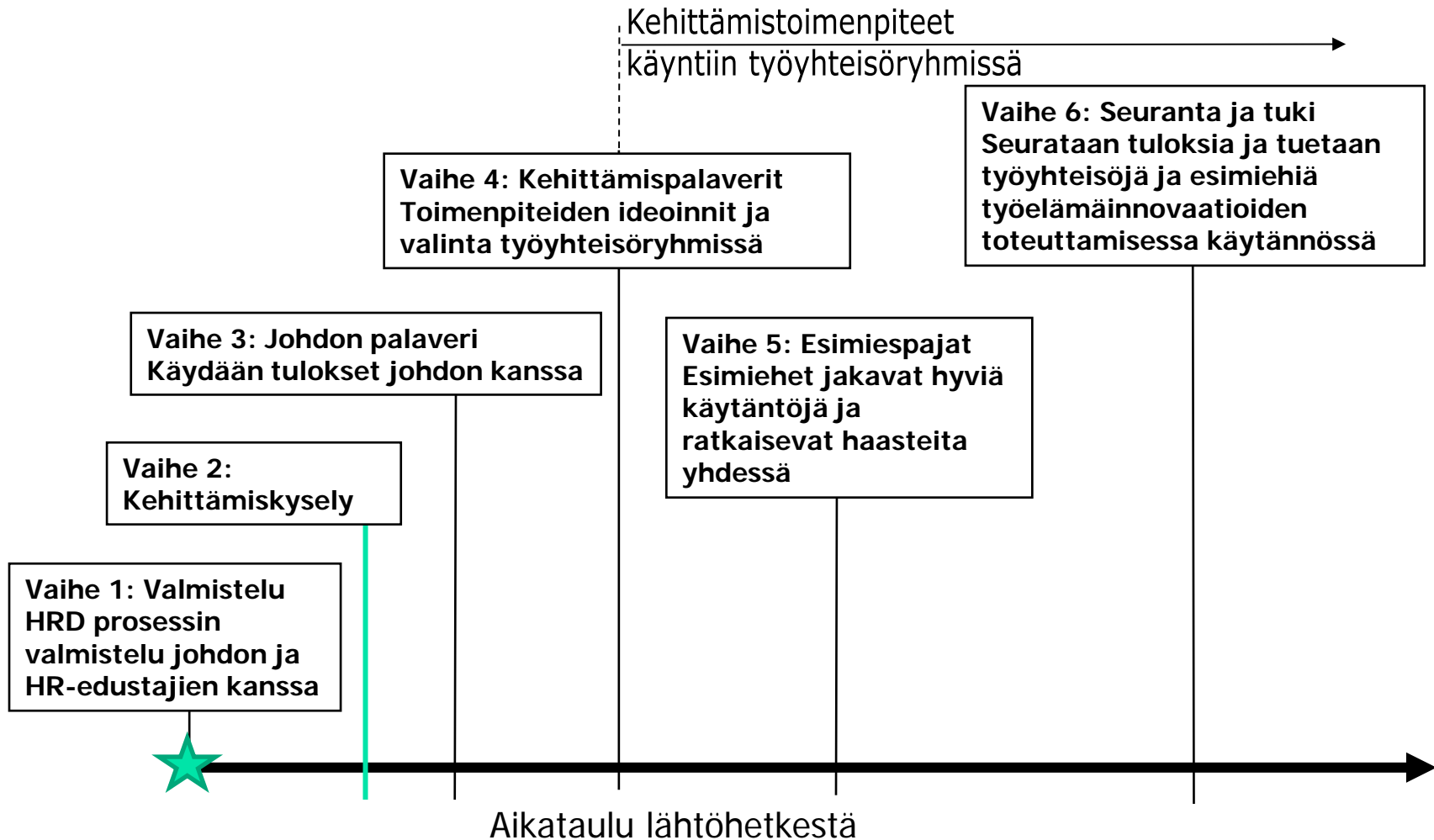
Työpahoinvointitekijät

Työhyvinvointitekijät

Työhyvinvoinnin ja tuottavuuden kehittäminen HR-käytännöt, koulutus ja HRD

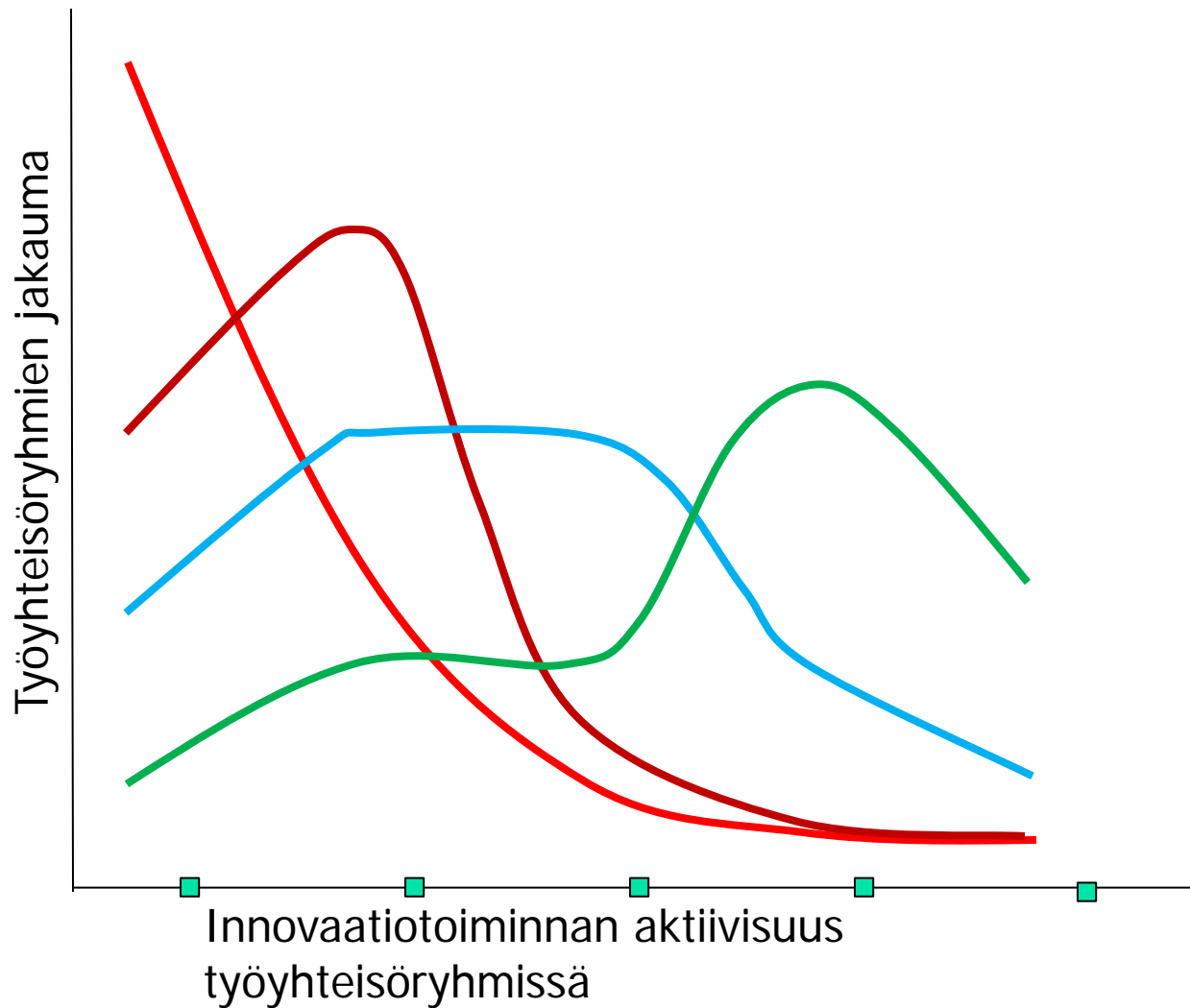


Tehokas henkilöstökehittämisen prosessi työelämäinnovaatioiden toteuttamiseen

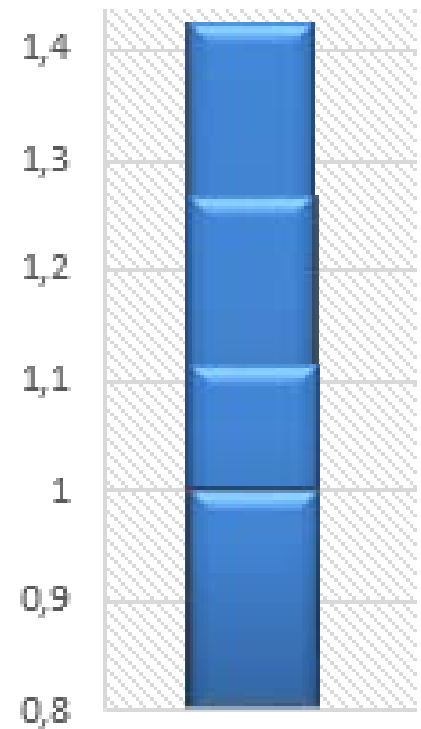


Innovaatioaalto kilpailukyvyn parantamiseen

Työelämäinnovaatiot ovat tuottavuuden virtalähde



Tuottavuuskasvu
LV*HCROI



Esimiestoiminta ratkaisee organisaation tuottavuuden

Esimiehen kohtaamia haasteita

Tuottava esimies simulaatiopeli (Playgain Oy)

- YT-neuvottelut
- Irtisanominen
- Työsopimuksen heikennys
- Johtamisongelma
- Työpaikkakiusaaminen
- Tapaturma
- Alkoholiongelma
- Työkyvyn alenema
- Lievä työkyvyn alenema
- Työolojen heikentyminen
- Tietotekniset vakavat ongelmat
- Sairauspoissaolojärjestely
- Työntekijän työsuhde päättyy
- Uudet tehtäväkuvat
- IT-järjestelmän käyttöönotto
- Uusi työntekijä ryhmässä
- Osaamisvaje
- Yhteishengen heikentyminen
- Tyytymättömyys urakehitykseen
- Tietotekniset puutteet
- Reklamaatio
- Johtamisongelma
- Uusi tuote tai palvelu
- Tarjouskilpailussa häviäminen
- Uuden strategian lanseeraus
- Työprosessien ongelmat

Tammikuu Helmikuu Maaliskuu Huhtikuu Toukokuu Kesäkuu Heinäkuu Elokuu Syyskuu Lokakuu Marraskuu Joulukuu

Joillain työntekijöillä vaikuttaa olevan tietoteknisissä valmiuksissa puutteita

Meidän työjärjestelmä on tosi vaikea käyttää. Aikaa menee hukkaan kun ei osaa ja jotkut aikoo hylätä jo koko systeemin.

Sisäinen viestintä ajankohtaisista asioista

Työsuojelutoiminta

Tuönaikaselvitys ja riskien arviointi

Työpaikkaselvitys ja riskien arvioinnissa käydään systemaattisesti läpi työhön liittyvät riskit, jolloin kehittämistoimenpiteitä voidaan kohdentaa tehokkaasti.

Työyhteisön epäkohtien puheeksiotto rakentavasti

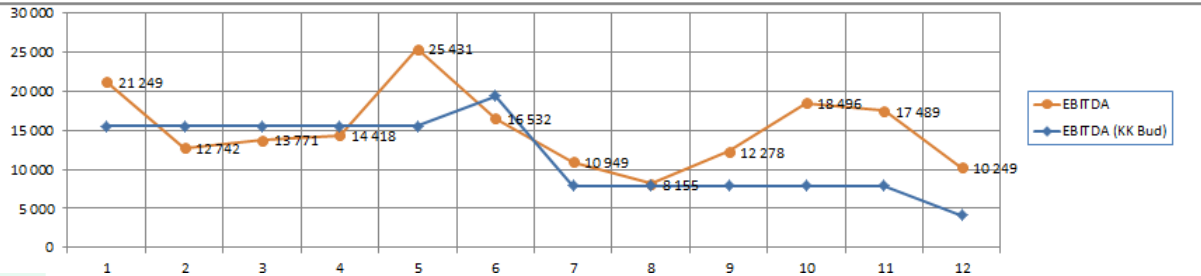
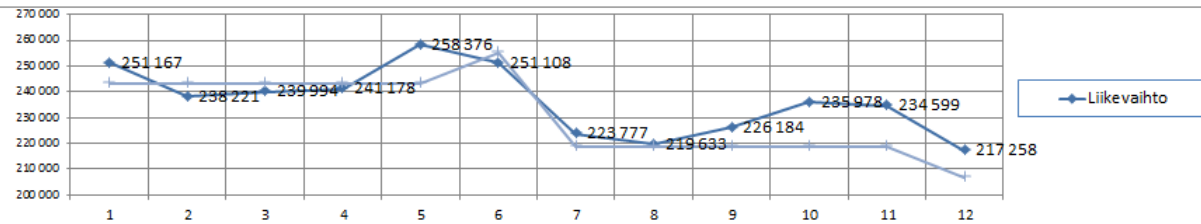
Työterveyshuollon asiantuntemuksen hyödyntäminen

Virkistyspäivät

Kehittämistoimenpiteet asiakaspalvelteen mukaan

Yhteishengen kohottaminen (pikapalaveri tms.)

Valmis Yksilöpainotteiset HR-käytännöt Työyhteisön kehittäminen Laatu ja osaaminen Paikkitseminen Yleiset hyvät HR-käytännöt



Marko Kesti
Dosentti, HTT, DI
Apulaisprofessori, Henkilöstötuottavuus, Lapin Yliopisto
Tietokirjailija (<http://markokesti.wordpress.com/>)
040 717 8006
marko.kesti@ulapland.fi
@markokesti

Kirjallisuutta

- Kesti, M. and Syväjärvi, A. (2015) Human Capital Production Function in Strategic Management. *Technology and Investment*, 6, 12-21. doi: [10.4236/ti.2015.61002](https://doi.org/10.4236/ti.2015.61002).
- Kesti M. (2014). Henkilöstövoimavarat tuottaviksi, FINVA, Helsinki.
- Kesti M. (2013). Human Capital Production Function, *GSTF Journal on Business Review*, Volume 3, Number 1, pages 22-32.
- Kesti M. & Syväjärvi A. (2013). Human Resource Intangible Assets connected to the Organizational Performance and Productivity. In Ravindran, A. & Shirazi, F. (eds.). *Business Review: Advanced Applications*. Cambridge Scholars Publishing, UK. 136-173.
- Kesti M. (2013). Hiljaiset signaalit esimiestyössä, FINVA Kustannus, Helsinki.
- Kesti M. (2013). Human Capital Production Function. Conference paper at Qualitative and Quantitative Economics. Bangkok May 20-21.
- Kesti M. (2012). The tacit signal method at human competence based organization performance development. University of Lapland.
- Kesti M. & Syväjärvi A. (2012). Human Resource Development Function to both Organizational Performance and Quality of Working Life, *Journal of Global Business Review GBR Vol 2 No 1*, Global Science and Technology Forum.
- Kesti M. (2012). Organization Human Resources Development Connection to Business Performance, *Procedia Economics and Finance Vol 2 2012*, pp. 257–264.
- Pietiläinen V. & Kesti M. (2012). 'Johtamisen tilanneherkistyminen ja asiantuntijuus', kirjassa *Johtamisen psykologia*, ed. Perttula J & Syväjärvi A.
- Kesti M. (2012). Qualitative and Quantitative Economics Conference, Singapore 21-22.05.2012. Human resource development connection to business performance.
- Syväjärvi A. & Kesti M. (2012). Positive Human Tacit Signal Approach and Competence System Intelligence in Organization. In Di Fabio Annamaria (ed.), *Emotional Intelligence – New Perspectives and Applications*, Research Laboratory of Psychology for Vocational Guidance and Career Counseling, Department of Psychology, University of Florence, Italy.