

TULOSROHMUT

Yrityksen kannattavuuden suojaaminen

Alma Talent
Helsinki 2017

Tilaa TULOSROHMUT Yrityksen kannattavuuden
suojaaminen Alma Talent Shopista: shop.almatalent.fi

Copyright © 2017 Alma Talent Oy ja tekijä

Kansi: Outi Pallari

Taitto: Sirpa Puntti

ISBN 978-952-14-3390-0

ISBN 978-952-14-3391-7 (sähkökirja)

ISBN 978-952-14-3392-4 (verkkokirja)

Paino: BALTO print 2017 Liettua

Anna palautetta kirjasta: protoimitus@almamedia.fi

JOHDANTO

Työn tekemisen tehokkuus riippuu meillä ihmisillä monista erilaisista tekijöistä; sekä ihmisen sisäisistä että ulkoisista. Sisäisiä tekijöitä ovat muun muassa osaaminen, motivaatio sekä henkinen ja fyysinen kunto. Ulkoisia tekijöitä ovat yrityksen/yhteisön strategia, toiminnan fyysiset puitteet, esimiestoiminta, palkitseminen ja työkaverit. Sisäisissä ja ulkoisissa tekijöissä on usein vaihtelua ajan myötä – eri aikoina ja eri tilanteissa sama ihminen voi olla tehokkaampi tai tehottomampi. Lisäksi eri ihmiset ovat erilaisia työteholtaan.

Tämä kuuluu inhimilliseen luontoomme, ja se tulee hyväksyä. On hyväksyttävä myös se, että työyhteisö voi vaikuttaa lähinnä vain ulkoisiin tekijöihin. Toki välillisesti yritys voi vaikuttaa myös sisäisiin tekijöihin, kuten osaamiseen ja motivaation säilymiseen, mutta vaikutus on vain välillistä.

Koska yritys voi vaikuttaa pääasiassa vain ulkoisiin tekijöihin, kannattaa sen toteuttaa niihin tehoavat toimenpiteet hyvin. Tämän vuoksi yrityksen on pidettävä huolta siitä, että jokainen työntekijä jokaisella organisaatiotasolla osaa toimia yrityksen strategian mukaisesti, että toiminnan fyysiset puitteet (esimerkiksi työvälineet) ovat erinomaisessa kunnossa ja että esimiehet ovat hyviä johtajia.

Hyvän johtajan ominaisuuksista ja toiminnasta on tuotettu paljon tekstiä. Tämä kirja keskittyy siihen, millä tavoin hyvä johtaja (esimies) voi parantaa yrityksen toimintaa ja kehittää sitä tulok-

sekkaammaksi. Tuloksekas toiminta on sekä yrityksen että jokaisen ihmisen kannalta ratkaisevaa, koska vain se turvaa toiminnan jatkumisen. Yritykselle se turvaa kannattavuuden ja ihmiselle työpaikan säilymisen.

Tehokasta ja tuloksekasta toimintaa heikentävät tulosrohmut. Tulosrohmu syö tulosta eli vähentää kannattavuutta. Se rohmuaa toiminnan tuloksesta osan. Ilman tulosrohmuja toiminta olisi ollut tuloksellisempaa ja sitä kautta kannattavampaa tai kustannustehokkaampaa.

Mitä nämä tulosrohmut ovat? Ne ovat tehottoman toiminnan siemeniä, jotka sisältyvät yrityksen toimintaan tavalla tai toisella. Ne voivat olla suuria tai pieniä, jotka kumuloituessaan muodostuvat suuriksi. Ne voivat olla vanhoja toimintatapoja, jotka ovat jääneet elämään, vaikka työvälineet ja organisaatio ovat eläneet niiden yli. Ne voivat liittyä tehtyyn investointiin, jonka hyötykäyttö on jäänyt vähäiseksi.

Jokaisen yrityksessä toimivan on oivallettava se, että tuotannon tekijät ovat niukkoja. Niukan tuotannon tekijän käytössä on oltava erinomaisen huolellinen ja tarkka. Erityisen tarkka on oltava tärkeimmän tuotannon tekijän eli oman työajan käytössä. Tähänastisen työhistoriani perusteella olen tullut siihen tulokseen, että suuri tulosrohmu lähes kaikissa yrityksissä ja yhteisöissä sisältyy ajankäyttöön. Jokaisen yrityksessä toimivan on oivallettava ”kerran käytetty – iäksi menetetty” -periaate. Kun työaika käytetään johonkin, oli tämä tekeminen mitä hyvänsä, käytetty työaika on menetetty. Sitä samaa työaika ei voi käyttää enää uudelleen johonkin toiseen tekemiseen.

Ennen kuin tulosrohmuja päästään kitkemään, se on ensin tunnistettava. Tämän kirjan tavoitteena on auttaa yrityksiä löytämään tulosta rohmuaavat toimintatavat. Tarkoitus on nimenomaan avata silmät tässä suhteessa, siksi kirjassa kuvaillaan erilaisissa organisaatioissa esiintyviä erilaisia tulosrohmuja. On hyvä huomata,

että ei kannata liikaa tuijottaa yrityksen toiminnan luonteeseen, koska hyvinkin erilaisissa yrityksissä esiintyy usein samankaltaisia tulosrohmuja. Esimerkkien tarkoituksena on havahduttaa huomaamaan, kuinka monella tasolla ja kuinka monessa erilaisessa toiminnassa tulosrohmuja voi syntyä. Kaikki esimerkit ovat elävästä elämästä ja perustuvat todellisuuteen. Yritysten ja henkilöiden nimet ovat fiktiota, mutta itse tulosrohmu on aito ja kuvattu asian ydintä vastaavana.

Tulosrohmuja jahdattaessa on tärkeää selvittää niiden vaikutus yrityksen/yksikön/vastualueen tulokseen. Tulosrohmut on luvullistettava, eli on saatava selville, kuinka paljon mikäkin tulosrohmu vähentää tulosta. Taloudellisen ajattelun keskeisen periaatteen mukaan on keskityttävä vain olennaisiin seikkoihin. Tämän mukaisesti on etsittävä ja löydettävä ne tulosrohmut, jotka olennaisesti heikentävät tulosta. Nämä on korjattava. Ei ole mitään syytä puuttua lillukanvarsiin, koska niiden poistamisesta aiheutuu enemmän kuluja kuin niiden poistamisella voidaan saada tulosta parannettua.

Kirjan sanoma on suunnattu yritysten ja yhteisöjen johdolle ja esimiehille. Jokaisen johtajan ja esimiehen on oivallettava oma merkityksensä tulosrohmujen poiskitkemisessä. Kaikki, mitä kirjassa esitetään, koskee yhtä hyvin yrityksiä kuin kaikkia yhteisöjäkin. Itse asiassa yhteisöt (valtio, kunnat, järjestöt jne.) ovat taloudellisessa ajattelussa yrityksiä jäljessä, vieläpä sängen paljon.

Eri organisaatiotasolla eri asiat ovat olennaisia. Tämän vuoksi asiat tulee suhteuttaa oikeisiin mittasuhteisiin. Lisäksi on muistettava, että tulosrohmun vaikutus on usein kertaantuva. Siksi tulosrohmun taloudellinen kokonaisvaikutus on hyvä selvittää vähintään vuositasolla ja kenties eri organisaatiotasollakin, mahdollisuuksien mukaan jopa yli organisaatorajojen.

Tulosrohmujen vähentäminen vaatii aina muutosta tekemiseen tavalla tai toisella. Se on pitkäaikaista toimintaa, eikä tulosroh-

mujen vaikutus vähene hetkessä. Siksi tulosrohmujen vähentämisen on oltava jatkuvaa, ja koko organisaation on omaksuttava tulosrohmuja vähentävä asenne.

Tarkoituksena on korostaa sitä, että tulosrohmujen havaitseminen ja poistaminen on yrityksen koko henkilöstön kokoaikainen tehtävä. Yhtä hyvin jokainen työntekijä kuin jokainen esimies tai johtajakin voi havaita tulosrohmuja ja niiden aihioita oman yrityksensä ja yksikkönsä tekemisprosessissa. Avainasemassa on kuitenkin esimies. Hyvän esimiehen keskeinen tehtävä on seurata vastualueensa tekemisprosessia ja löytää sieltä ne tulosrohmut, jotka ovat niin oleellisia, että niihin kannattaa puuttua.

Tulosrohmut ovat kaikkien yritysten arkipäivää. Niitä on kaikissa yrityksissä ja yhteisöissä, eikä niistä koskaan päästä kokonaan eroon. Mutta mitä vähemmän tulosrohmuja on, sitä parempi on toiminnan kannattavuus. Oleellista onkin, että niitä on riittävän vähän kokonaiskannattavuutta ajatellen.