

Henkilöstötilinpäätös

Case: Lääkealan turvallisuus- ja kehittämiskeskus Fimea

Mari Viirre

Opinnäytetyö

Liiketalouden koulutusohjelma

2010



Liiketalouden koulutusohjelma
Henkilöstöjohtaminen

<p>Tekijä Mari Viirre</p>	<p>Ryhmä LV7HE</p>
<p>Opinnäytetyön nimi Henkilöstötilinpäätös Case: Lääkealan turvallisuus- ja kehittämiskeskus Fimea</p>	<p>Sivu- ja liitesivumäärä 46 + 29</p>
<p>Ohjaajat Maria Pitkonen ja Pirjo Takanen-Körperich</p>	
<p>Tässä produktiivisessa opinnäytetyössä laadittiin henkilöstötilinpäätös Lääkealan turvallisuus- ja kehittämiskeskus Fimealle. Fimea on sosiaali- ja terveysministeriön alainen keskusvirasto, jonka tehtävänä on edistää väestön terveyttä ja turvallisuutta valvomalla lääkkeitä, veri- ja kudostuotteita sekä kehittämällä lääkealaa. Sosiaali- ja terveysministeriön organisoiman lääkehuollon uudelleen järjestämisen tuloksena vuodesta 1993 toiminut Lääkelaitos lakkautettiin 31.10.2009 ja tilalle perustettiin Kuopioon sijoitettava Fimea. Henkilöstötilinpäätös kattaa Lääkelaitoksen viimeisten toimintakuukausien lisäksi myös Fimean ensimmäiset kuukaudet. Henkilöstötilinpäätös on laadittu vuodesta 2009.</p> <p>Tavoitteena oli laatia Fimealle sen historian ensimmäinen henkilöstötilinpäätös, joka olisi kattava ja selkeä sekä tarjoaisi hyödynnettävissä olevaa tietoa organisaatiolle. Lisäksi tarkoitus oli, että ensimmäinen henkilöstötilinpäätös tarjoaisi mallin, jonka pohjalta olisi helppo laatia jatkossa uusia henkilöstötilinpäätöksiä.</p> <p>Henkilöstötilinpäätös on tietopaketti organisaation senhetkisestä henkilöstöstä ja sen tilasta. Se sisältää henkilöstörakenteen lisäksi tietoja henkilöstön osaamisesta, koulutuksesta, hyvinvoinnista, terveydestä sekä palkoista ja muista henkilöstökustannuksista. Se rakentuu kolmesta osasta: henkilöstökertomuksesta, henkilöstötuloslaskelmasta ja henkilöstötaseesta.</p> <p>Opinnäytetyön teoriaosuudessa kuvataan henkilöstötilinpäätöstä käsitteenä, kerrotaan sen hyödyistä eri käyttäjäryhmille sekä kuvataan henkilöstötilinpäätöksen rakennetta ja sisältöä. Henkilöstötilinpäätöksen lähtökohtina ovat organisaation strategia, visio, arvot ja toiminta-ajatus.</p> <p>Opinnäytetyöprosessi aloitettiin joulukuussa 2009. Henkilöstötilinpäätös laadittiin työharjoittelussa, joka alkoi helmikuun lopussa 2010. Valmis henkilöstötilinpäätös julkaistaan toukokuussa 2010. Laaditun henkilöstötilinpäätöksen perusteella voidaan todeta organisaatiota kohdanneiden muutosten vaikuttaneen henkilöstön tilaan. Vaihtuvuusprosentti on yli kaksinkertainen edellisvuoteen verrattuna olleen vuonna 2009 22,5 %. Myös työhyvinvointi on laskenut.</p> <p>Vuonna 2009 Fimea työllisti 209 virkamiestä, joista naisia oli 77,9 %. Korkea koulutustaso, asiantuntijuus ja osaaminen ovat aina olleet organisaation vahvuuksia, myös vuonna 2009.</p>	
<p>Asiasanat henkilöstö, henkilöstötilinpäätös, henkilöstökertomus, henkilöstötase, henkilöstötuloslaskelma</p>	

Business Administration and Economics
Human Resource Management

<p>Author Mari Viirre</p>	<p>Group LV7HE</p>
<p>The title of thesis Human Resource Accounting Case: Finnish Medicines Agency Fimea</p>	<p>Number of pages and appendices 46 + 29</p>
<p>Supervisors Maria Pitkonen and Pirjo Takanen-Körperich</p>	
<p>The purpose of this productive thesis was to implement human resource accounting to Finnish Medicines Agency Fimea. Fimea operates under the Ministry of Social Affairs and Health. Its mission is to promote the health and safety of population by regulating medicinal, blood and tissue products, and by developing the pharmaceuticals sector. Ministry of Social Affairs and Health re-organised the Pharmaceutical services. As a result National Agency for Medicines, which had operated since the year 1993, ceased to function on the 31st of October 2009. Fimea, which will be relocated in Kuopio, was established to replace National Agency for Medicines. The HR accounting includes the final months in National Agency for Medicines as well as the first months in Fimea. The HR accounting was completed in the year 2009.</p> <p>The purpose of the study was to conduct the first HR accounting for Fimea, which would be comprehensive and would provide useful information to the organisation. In addition, one of the objectives was that the first HR accounting could serve as a model to facilitate the implementation of the HR accounting in the future.</p> <p>Human resource accounting provides information on the actual personnel of the company and the present state of its human resources. Besides the personnel structure, it contains information on personnel's know-how, education, well-being, health, remunerations and other expenses. It is composed of three different parts: human resource report, income statement of human resources and human resources balance sheet.</p> <p>The theoretical part of this thesis reviewed the concept of the human resource accounting described its benefits to different users as well as its structure and contents. The starting points for human resource accounting are organisation's strategy, vision, values and operational basis.</p> <p>The process of this thesis started on December 2009. The human resource accounting was implemented during the work placement, which started at the end of February 2010. The completed human resource accounting will be published in May 2010. The result showed that organisational changes had affected the conditions of the personnel. The personnel turnover had doubled from the last year and in the year 2009 it was 22,5 percent. Also, well-being at work had decreased.</p> <p>In the year 2009, Fimea employed 209 functionaries, of which women accounted for 77,9 percent. High education rate, expertise and know-how have always been strengths of National Agency for Medicines, which was also the case in the year of 2009.</p>	
<p>Key words personnel, human resource accounting, human resource report, income statement of human resources, human resources balance sheet</p>	

Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Työn tavoitteet.....	2
1.2	Viitekehys ja aiheen rajausta.....	3
1.3	Keskeiset käsitteet.....	4
2	Henkilöstötilinpäätös.....	6
2.1	Henkilöstötilinpäätöksen tarkoitus ja tavoitteet.....	7
2.2	Henkilöstötilinpäätöksen hyödyntäjät.....	8
2.3	Strategiset lähtökohdat.....	11
2.4	Henkilöstötilinpäätöksen rakenne.....	12
2.5	Henkilöstötilinpäätös julkisella sektorilla.....	13
3	Henkilöstötuloslaskelman rakenne.....	15
3.1	Henkilöstön uusiutumiskulut.....	16
3.2	Henkilöstön kehittämiskulut.....	16
3.3	Henkilöstön rasittumiskulut.....	17
4	Henkilöstötaseen rakenne.....	18
5	Henkilöstökertomuksen rakenne.....	22
5.1	Henkilöstövahvuus.....	22
5.2	Henkilöstön yksilöominaisuudet.....	24
5.3	Työyhteisön kuvaus.....	27
6	Projektin toteutus.....	30
6.1	Toimeksiantaja Lääkealan turvallisuus- ja kehittämiskeskus Fimea.....	30
6.2	Projektin toteutustavat.....	31
6.3	Henkilöstötilinpäätöksen toteutus.....	31
6.3.1	Fimean henkilöstötilinpäätöksen rakenne.....	34
6.3.2	Tiedonsaanti ja lähteet.....	36
7	Pohdinta.....	38
7.1	Prosessin arviointi.....	38
7.2	Henkilöstötilinpäätöksen onnistuminen.....	40
7.3	Luotettavuuspohdinta.....	41
7.4	Toimenpidesuositukset.....	42

Litteet	47
Liite 1. Henkilöstötuloslaskelma	47
Liite 2. Valtion tuotto- ja kululaskelman malli	48
Liite 3. Fimean henkilöstötilinpäätös 2009	49

1 Johdanto

Opinnäytetyön aiheena on henkilöstötilinpäätös. Kyseessä on produktiivinen opinnäytetyö, jossa laaditaan henkilöstötilinpäätös toimeksiantajayritykselle. Toimeksiantajana toimii 1.11.2009 toimintansa aloittanut Lääkealan turvallisuus- ja kehittämiskeskus Fimea (jatkossa Fimea). Fimea on perustettu vuodesta 1993 lähtien toimineen Lääkelaitoksen tilalle. Laaditun henkilöstötilinpäätöksen kertomusvuosi 2009 käsittää siis Lääkelaitoksen viimeiset olemassaolon ajat ja Fimean ensimmäiset kuukaudet.

Henkilöstötilinpäätös on yhteenveto organisaation henkilöstörakenteesta, osaamisesta ja työkyvystä. Se luo pohjan henkilöstöstrategian suunnittelulle, ja on sidoksissa yrityksen strategiaan. (Eronen 1999, 16.) Jokainen organisaatio määrittelee henkilöstöä koskevat raportointitarpeensa itse ja valitsee oleellimmat omaan toimintaansa liittyvät tiedot saatavilla olevasta henkilöstöinformaatiosta.

Karkeasti ottaen henkilöstötilinpäätöksen voidaan nähdä koostuvan kolmesta osasta: henkilöstötaseesta, henkilöstötuloslaskelmasta ja henkilöstökertomuksesta. Ensin mainitussa kuvataan henkilöstöninvestointeja sekä henkilöstön arvoa. Henkilöstötuloslaskelmassa puolestaan keskitytään henkilöstöstä aiheutuviin kustannuksiin, ja henkilöstökertomuksessa käydään läpi erilaisia tilastoja, taustoja ja tunnuslukuja henkilöstöstä. (Eronen 1999, 17 - 18.)

Henkilöstötilinpäätöstä käyttävät ennen kaikkea yritysjohto, henkilöstöhallinto, toimihenkilöt sekä työntekijät. Se saattaa kiinnostaa myös ammattijärjestöjä, työterveyshuoltoa sekä työsuojeluviranomaisia. (Ahonen 1998, 33.) Henkilöstötilinpäätöksen julkaiseminen antaa yrityksen ulkoisille sidosryhmille käsityksen siitä, millaisilla voimavaroilla yritys tekee tuloksensa ja kuinka kestävällä pohjalla sen tuloskehitys on (Eronen 1999, 16.) Henkilöstötilinpäätöstä saattavat tutkailla myös sijoittajat.

Amerikkalainen tohtorikandidaatti Roger Hermansson toi ensimmäisen kerran laajempaan tietoisuuteen henkilöstövoimavarojen laskennallisen raportoinnin vuonna 1964. Hän totesi, etteivät tilinpäätökset kerro yrityksen oikeaa arvoa, koska niissä ei lainkaan viitata yrityksen henkiseen pääomaan. Vuonna 1967 Michiganin yliopistossa aloitettiin tutkimusohjelma, jossa muotoiltiin ja kehitettiin käsitteitä ja menetelmiä henkilöstövoimavarojen laskemiseen. (Eronen 1999, 13 - 14; Flamholtz 1999, 1.)

Ruotsalaistutkijat kehittivät 1970-luvun loppupuolella sosiaalisen tilinpäätöksen. Pysyvää seurantarjestelmää ei kuitenkaan vielä tuolloin saatu rakennettua, sillä aiheen politikoituminen pilasi sen. Asiaa alettiin tutkia uudelleen vuosikymmen myöhemmin, jolloin todettiin joka viidennen ruotsalaisen työntekijän jäävän sairauden takia pois töistä päivittäin. Volvolta otettiin tuolloin yhteyttä Tukholman yliopiston tutkijoihin. Tavoitteena oli saada rakennettua malli, jolla nähtäisiin ”henkilöstövoimavarojen tila”. Konsultit ja jopa poliitikot kiinnostuivat asiasta, mutta hanke kaatui silti. (Liukkonen 1997, 22.)

Suomeen henkilöstölaskentatoimi on rantautunut 1990-luvun alkupuolella, jolloin aiheesta julkaistiin muutama tutkimusraportti. Julkisella sektorilla aloitettiin henkilöstötilinpäätöskokeilu vuonna 1995. Kokeilussa oli mukana kahdeksan organisaatiota. (Eronen 1999, 15.)

Nykyään Suomessa muun muassa valtionlaitoksia kehoitetaan laatimaan henkilöstötilinpäätös. Valtion tilivirastoista $\frac{3}{4}$ - osaa teki sen jo vuosituhannen alussa. (Valtiovarainministeriö 2001, 5.) Henkilöstötilinpäätösten käyttö myös kunta-alalla on selvästi lisääntynyt. Vuoden 2003 tienoilla noin kolme kuntaa viidestä teki vuosittain henkilöstötilinpäätöksen. (Työterveyslaitos 2003.) Suomalaisista pörssiyrityksistä noin 150 laatii henkilöstötilinpäätöksen vuosittain (Viitala 2009, 322).

1.1 Työn tavoitteet

Tavoitteena on laatia käyttökelpoinen, selkeä ja kattava henkilöstötilinpäätös Fimealle. Pyrkimyksenä on saada kerättyä mahdollisimman paljon relevantteja henkilöstöstä kertovia lukuja ja tietoja yksien kansien väliin, koko organisaation hyödynnettäväksi. Tarkoitus on, että organisaatiossa voidaan hyödyntää raportin sisältämää informaatiota esimerkiksi tulevaisuuden suunnittelussa, kehittämiskohteiden etsimisessä, tasa-arvon tilan tarkkailussa sekä tutkittaessa miten asetetut tavoitteet on saavutettu. Henkilöstötilinpäätöksen avulla halutaan muistuttaa esimiehiä huomioimaan päätöksissään henkilöstön hyvinvointi ja saada heidät ymmärtämään mikä merkitys on esimerkiksi motivoinnilla.

Organisaatio on suurten rakenteellisten- ja alueellistamismuutosten keskellä, joten on hyvä tutkia ja selvittää tarkemmin henkilöstön hyvinvointia ja tilaa. Muutokset aiheuttavat henkilöstössä paljon stressiä ja huolta oman työpaikan säilymisestä, sekä niin omasta kuin työpaikankin tulevaisuudesta. Stressi voi aiheuttaa paljon niin henkisiä kuin fyysisiäkin ongelmia, jolloin sairauspoissaolot lisääntyvät ja osa jättää työpaikan. Organisaation johdon on syytä kiinnittää huomiota henkilöstönsä hyvinvointiin ja pyrkiä helpottamaan sitä riittäväällä tiedonannolla.

Päätös henkilöstötilinpäätöksen laatimisesta, jossa itse henkilöstö on aina pääosassa, voi saada henkilöstön tuntemaan, että heistä kuitenkin välitetään. Tavoitteena on, että henkilöstötilinpäätös innostaisi organisaatiota hyödyntämään sen sisältämiä tietoja monipuolisesti.

Fimealle tämä vuoden 2009 henkilöstötilinpäätös on sen historian ensimmäinen. Lääkelaitoksessa on aiemmin tehty vuosittain henkilöstökertomus. Tarkoituksena on, että laadittavaa henkilöstötilinpäätöstä voidaan käyttää pohjana tulevina vuosina laadittaessa vastaavanlaista teosta. Tavoitteena on siis luoda selkeä malli henkilöstötilinpäätökselle, joka helpottaa tuotoksen laatimista tulevina vuosina.

Koska henkilöstötilinpäätös koskee Lääkelaitoksen viimeisiä kuukausia, sillä saattaa olla nostalginen asema henkilöstön keskuudessa. Toimeksiantaja toivoo tilastollista vertailua menneiltä ajoilta. Tavoitteena on tehdä kattava raportti Lääkelaitoksen henkilöstöön liittyvästä kehityksestä ja muutoksista vuosien varrelta viime vuoteen. Tilinpäätöksestä käy ilmi tietoja esimerkiksi henkilöstöpanoksista, koulutuksesta ja työkunnosta. Hyvä tietämys henkilöstövaroista ja niiden kehittymisestä auttaa toiminnansuunnittelussa, osaamisen johtamisessa sekä päätöksenteossa.

Omaakohtaisena tavoitteenani on oppia tekemään työelämälähtöisiä tuotoksia eli kehittää ammatillista osaamistani. Toivon saavani projektista paljon kokemusta, jota voin hyödyntää tulevaisuudessa urallani sekä käyttää hyväkseni töitä hakiessani.

Tavoitteena on opinnäytetyön teoriaosuuden avulla selvittää, mitkä ovat tärkeimpiä aihealueita Fimean henkilöstötilinpäätökseen. Organisaation kannalta tärkeimmät aihealueet poimitaan ja merkityksettömät jätetään henkilöstötilinpäätöksen ulkopuolelle. Empiriaosuudessa arvioidaan miten tavoitteet ovat onnistuneet.

1.2 Viitekehys ja aiheen rajaus

Toimeksiantaja on valtion organisaatio. Valtionalaisille organisaatioille on laadittu erityiset ohjeet, joiden mukaan henkilöstötilinpäätös rakennetaan. Malli kuvataan Valtiovarainministeriön julkaisussa Henkilöstövoimavarojen hallintajärjestelmä, Henkilöstötilinpäätös, Käsikirja valtion organisaatioille (2001). Teosta on ollut kirjoittamassa muun muassa Veli-Matti Lehtonen Valtion työmarkkinalaitokselta. Hän on tutkinut aihetta laajemminkin muun muassa vuonna 2007 valmistuneessa väitöskirjassaan Henkilöstöjohtamisen tehostaminen valtionhallinnossa henkilöstöinformaation avulla.

Lisäksi olen hyödyntänyt runsaasti suomalaisen henkilöstötilinpäätösten uranuurtajan Ruotsalaisen kauppakorkeakoulun professorin Guy Ahosen kirjaa Henkilöstötilinpäätös, yrityksen ikkuna menestykselliseen tulevaisuuteen (1998). Ahosen teos on yli kymmenen vuoden takaa, mutta sillä vaikuttaa edelleen olevan vankka asema henkilöstötilinpäätösten perusteoksena, sillä uusimmissakin teoksissa viitataan Ahosen tutkimuksiin ja päätelmiin. Myös Tukholman yliopiston dosenttina työskentelevä Paula Liukkonen on kirjoittanut paljon henkilöstön arvosta sekä sen mittaamisesta. Heidän lisäksi muun muassa Anne Eronen Elinkeinoelämän tutkimuslaitoksesta on tutkinut henkilöstötilinpäätöksiä. Myös HAAGA-HELLIAssa on vuosittain laadittu useampia opinnäytetöitä samasta aiheesta.

Opinnäytetyön pääteemana on henkilöstötilinpäätöksen rakenne ja sisältö. Teoriaosuudessa kuvataan näiden lisäksi henkilöstötilinpäätöksen hyötyjä eri sidosryhmille, strategisia lähtökoh-
tia sekä julkisen sektorin henkilöstötilinpäätöksiä. Empiriaosuudessa kuvataan tuotoksen laadintaprosessia. Opinnäytetyön loppuun on kuvattu pohdintaa, arvio ja ajatuksia koko prosessista.

Opinnäytetyön liitteenä on produktina laadittu henkilöstötilinpäätös, joka koskee koko Fimean henkilöstöä eli 209 virkamiestä. Henkilöstötilinpäätöksestä jätettiin pois henkilöstötase, sillä kaikkia siihen tarvittavia lukuja ei ollut saatavilla. Organisaatiomuutoksesta johtuen henkilöstön vaihtuvuus on ollut suurta, jolloin myös tietoa ja osaamista on lähtenyt paljon organisaatiosta.

1.3 Keskeiset käsitteet

Seuraavassa avaan muutaman opinnäytetyön kannalta oleellisen käsitteen. Termit esiintyvät johdannossa tai viitekehyksessä.

Henkinen tai inhimillinen pääoma koostuu henkilöstön osaamisesta, joka on koulutuksen ja kokemuksen tulosta, sekä henkilöstön psyykkisestä ja fyysisestä hyvinvoinnista. Se on tietoa, taito ja asenteita. Inhimilliseen pääomaan sisältyy kaikki se luovuus ja innovatiivisuus, jonka varassa yritys uudistuu ja kehittyy. (Viitala 2009, 327 - 328.)

Henkilöstön arvo määritellään valtiovarainministeriön julkaisussa seuraavalla tavalla: ”yksittäisen henkilön organisaatiolle palveluksessa oloaikanaan tuottama tavaroiden ja palveluiden ny-

kyarvo ehdolla, että henkilö saadaan pidettyä organisaation palveluksessa” (Valtiovarainministeriö 2000, 50).

Henkilöstövoimavaroilla tarkoitetaan organisaation määrällistä ja laadullista henkilöstöä, jonka tuotannontekijäpanokset organisaatio tarvitsee toiminnallisiin tavoitteisiinsa pääsemiseksi. Käsitteeseen sisällytetään usein myös yhteisön tila, sillä määrällisesti ja laadullisesti optimaalinaan henkilöstö ei kykene huippusuoritukseen, jos työyhteisön tila on vaillinainen. (Valtiovarainministeriö 2000, 51.) Ahonen jakaa henkilöstövoimavarat henkilöstövahvuuteen eli määrään, yksilöominaisuuksiin eli laatuun ja henkilöstöorganisaatioon (Ahonen 1998, 47).

Henkilöstövoimavarojen hallintajärjestelmä on strategisen henkilöstöjohtamisen apuväline, josta vuosittain laadittavaa yhteenvetokoostetta kutsutaan henkilöstötilinpäätökseksi. Järjestelmän tarkoituksena on tuottaa omistajille, johdolle, henkilöstöasioista vastaaville sekä itse henkilöstölle tietoja henkilöstövoimavarojen määrästä ja rakenteesta, työajankäytöstä, kustannuksista, osaamisesta ja sen kehittamisestä, tilasta (työkunto, työtyytyväisyys), vaihtuvuudesta, investoinneista, palkitsemisesta, tehokkuudesta ja palvelukyvyistä. (Suomen kuntaliitto 1998, 3; Valtiovarainministeriö 2000, 51.)

2 Henkilöstötilinpäätös

Flamholtzin mukaan henkilöstötilinpäätös tarjoaa tietoja, joita tarvitaan henkilöstövoimavarojen hankkimiseen, kehittämiseen, kohdentamiseen, säilyttämiseen, hyödyntämiseen, arviointiin ja palkitsemiseen (Flamholtz 1999, 9). Kiteytetysti se on yhteenveto yrityksen henkilöstörakenteesta, osaamisesta ja työkyvystä (Eronen 1999, 16). Henkilöstötilinpäätös on strategisen johtamisen apuväline, joka ottaa huomioon henkilöstövoimavarojen johtamisen kokonaisuuden toimien apuvälineenä muun muassa henkilöstösuunnittelussa ja henkilöstön jaksamiseen liittyvien asioiden hoidossa. (Valtiovarainministeriö 2001, 5.) Se muistuttaa perinteistä tilinpäätöstä sikäli, että se perustuu osaksi yrityksen kirjanpitoon (Ahonen 1998, 48).

Henkilöstötilinpäätös on henkilöstövoimavarojen hallintajärjestelmän pohjalta laadittu tuote, joka sisältää henkilöstöön liittyvää keskeisintä analysoitua tietoa ja tunnuslukuja johtopäätöksiin ja mahdollisine tavoitteineen sekä toimenpiteineen. Henkilöstövoimavarojen hallintajärjestelmällä puolestaan tarkoitetaan koko tietojärjestelmää tietokehikkoineen, käsitteineen, määritelmineen ja luokituksineen, joita henkilöstön johtamisessa ja hallinnassa tarvitaan. (Valtiovarainministeriö 2001, 12.)

Österbergin mukaan henkilöstötilinpäätös on henkilöstöpääoman julkiseen raportointiin tarkoitettu asiakirja, joka luo realistisen kuvan henkilöstön suorituskykyyn liittyvistä asioista ja ohjaa ylintä johtoa käyttämään ja kehittämään henkilöstöään. Henkilöstötilinpäätös toimii arvioinnin välineenä ja antaa ulkoisille sidosryhmille tietoa yrityksen tulevasta kehityksestä. (Österberg 2005, 45.) Kauhanen kirjoittaa kuitenkin useiden yritysten todenneen viime vuosina henkilöstötilinpäätöksen sisältävän parhaimmillaan niin paljon liikesalaisuuksiksi luokiteltavaa aineistoa, sekä tietoa, joka loukkaa henkilöstön kollektiivista intymiteettiä, esimerkiksi sairaussyyt, että ne ovat luopuneet henkilöstötilinpäätöksen julkaisemisesta (Kauhanen 2006, 220).

Viitala puolestaan määrittelee henkilöstötilinpäätöksen olevan ytimekäs ja havainnollinen kuvaus henkilöstön tilasta, ja se laaditaan sekä yrityksen sisäiseen käyttöön että ulkopuolisille sidosryhmille. Henkilöstötilinpäätös on joko virallinen tai puolivirallinen dokumentti. Tilinpäätöstä ei ole standardoitu, joten yritykset voivat laatia sen haluamallaan tavalla. Se sisältää tavalisesti yrityksen liikeidean, toiminta-ajatuksen ja vision, henkilöstötuloslaskelman ja -taseen sekä henkilöstökertomuksen. (Viitala 2009, 321 - 322.)

2.1 Henkilöstötilinpäätöksen tarkoitus ja tavoitteet

Jokainen organisaatio saa itse päättää laatiiko se henkilöstötilinpäätöksen. Paavo Lipposen toisen hallituksen ohjelmassa Työelämän kehittämiskohdassa todetaan: ”Hallitus edistää henkilöstötilinpäätöksen käyttöönottoa vapaaehtoisuuden pohjalta”. (Valtiovarainministeriö 2001, 46.) Henkilöstötilinpäätöstä pidetään nykypäivänä tärkeänä työvälineenä ja sen laatimista suositellaan esimerkiksi valtiosektorilla.

Henkilöstötilinpäätöksen tarkoitus voidaan jakaa kolmeen osaan. Ensimmäisen mallin mukaan sitä voidaan käyttää työkaluna, jolla todetaan ja kuvataan henkilöstön tila, etsitään kehittämiskohteita, asetetaan henkilöstöasioille tavoitteita ja seurataan näiden tavoitteiden toteutumista. Toisen mallin mukaan sitä voidaan käyttää hälytysjärjestelmänä, joka ilmaisee kielteisen kehityksen ajoissa ja mahdollistaa siihen puuttumisen jo ongelmien syntyvaiheessa. Hyvä esimerkki tästä on työtyytyväisyys. Viimeisen mallin mukaan se on uuden henkilöstövoimavarakeskeisen johtamismallin käytäntöön viennin väline. Henkilöstövoimavarojen hallintajärjestelmä kiinnittää johdon huomiota henkilöstöön ja sen johtamiseen sekä osaltaan suuntaa itse johtamista henkilöstövoimavara keskeiseen suuntaan. (Valtiovarainministeriö 2001, 11.)

Henkilöstötilinpäätöksen tavoitteena on korostaa sitä, että henkilöstöprosessikeskeisellä johtamisella voidaan edesauttaa henkilöstöstrategioiden käyttöönottoa ja että, sillä voidaan vaikuttaa organisaation henkilöstövarallisuuteen ja nostaa organisaatiotuloksellisuutta (Lehtonen 2007, 14). Henkilöstötilinpäätösmittareilla saatetaan pystyä nostamaan esiin palkkauksen merkitys motivaatiota ja tuloksellisuutta parantavana tekijänä (Lehtonen 2007, 14, 108).

Flamholtzin mukaan henkilöstötilinpäätöksellä voidaan ajatella olevan kolme päätarkoitusta ja tavoitetta. Ensimmäisenä tavoitteena on saada numeraalista tietoa kustannuksista ja henkilöstön arvosta organisaation voimavaroina. Toisekseen se tarjoaa analyttisen rungon päätöksentekoa helpottamaan. Kolmas tarkoitus on motivoida päätöksentekijöitä omaksumaan henkilöstövoimavaroja korostava ajatusmaailma. (Bullen, Flamholtz & Hua 2002; Flamholtz 1999, 11.)

Henkilöstötilinpäätöstä pidetään myös välineenä, jolla voidaan hallita tasa-arvon tilaa ja kehittymistä organisaatiossa. Henkilöstötilinpäätös sisältää keskeisimmät henkilöstön strategisessa johtamisessa ja kehittämisessä tarvittavat tiedot, mikä pätee myös tasa-arvo näkökohtiin. Siksi tasa-arvon kannalta oleellisia asioita, kuten ikää, koulutusastetta ja palkkausta, tarkastellaan myös sukupuolen mukaan. (Valtiovarainministeriö 2001, 100.) Sukupuolivertailu on yleistä henkilöstötilinpäätöksissä, mutta ikävertailua nuorten ja vanhempien työntekijöiden välillä näkee

henkilöstöraporteissa harvemmin. Tämä voisi olla kuitenkin perusteltua esimerkiksi hiljaisen tiedon siirtämisen suunnittelua ajatellen, erityisesti tällä hetkellä kun suuret ikäluokat ovat jättämässä työelämän.

2.2 Henkilöstötilinpäätöksen hyödyntäjät

Henkilöstötilinpäätöksen merkitys on hyvin moniulotteinen, sillä sen avulla yritys hyödyntää markkinavoimia sekä sisäisillä että ulkoisilla markkinoilla. Organisaation sisäisillä markkinoilla toimivat johto, toimihenkilöt, työntekijät, ammattijärjestöt ja työterveydenhuolto. Ulkoisilla markkinoilla toimivat puolestaan omistajat, sijoittajat, asiakkaat, alihankkijat, kilpailijat, rahoittajat, vakuutusyhtiöt ja viranomaiset. Näille kaikille toimijoille on yhteistä kiinnostus yrityksen toimintaa, kannattavuutta ja pitkän aikavälin toimintaedellytyksiä kohtaan. Kaikilla toimijoilla on kuitenkin myös omat mielenkiinnon kohteensa yrityksen toiminnasta laaditun informaation suhteen. (Ahonen 1998, 33 - 37.) Näitä on eritelty taulukoissa 1 ja 2.

Taulukko 1. Yrityksen sisäiset toimijat ja henkilöstötilinpäätökseen liittyvät mielenkiinnon kohteet (Ahonen 1998, 33)

Toimija	Mielenkiinnonkohde
Yritysjohdo	tulos, tehokkuus, resurssien käyttö, kontrolli, toiminnan nopeus, oma palkka
Henkilöstöhallinto	henkilöstöhallinnon vaikuttavuuden arviointi, muutostoimenpiteiden motivointi
Toimihenkilöt ja työntekijät	työn sisältö, palkka, työsuhteen vakaus, työpaikan viihtyisyys, henkiset kasvumahdollisuudet, työpaikan ulkoinen arvostus, turvallisuus
Ammattijärjestöt, yhteistyöelimet	sopimusten noudattaminen, oikeudenmukaisuus, tasa-arvo
Työterveyshuolto	henkilöstön terveys, turvallisuus, työyhteisön tasapaino, toimenpiteiden priorisointi ja motivointi
Työsuojelutoimi ja työsuojeluviranomaiset	henkilöstön terveys, turvallisuus, lakien ja määräysten noudattaminen

Yritysjohdon intressien pitäisi periaatteessa olla melko yhtenevät omistajien intressien kanssa. Johtoa saattaa kuitenkin kiinnostaa enemmän seikat, jotka voivat vaikuttaa heidän palkkaansa. Palkka voi olla riippuvainen esimerkiksi yrityksen markkina-arvosta. (Ahonen 1998, 34 - 35.) Henkilöstötilinpäätös antaa todennäköisesti suurimman hyödyn kun sitä käytetään johtamisen työkaluna. Jos henkilöstötilinpäätöksellä voidaan osoittaa, että henkilöstövoimavarojen johta-

minen lisää tuottoa, johtajat saadaan huomioimaan inhimillisen pääoman merkitys päätöksenteossaan entistä paremmin. Mikäli henkilöstötilinpäätösinformaatiota on saatavilla, tärkeät johtoportaan päätökset, kuten lomautukset, toteutetaan todennäköisesti erilailla kuin ilman kyseistä informaatiota. Henkilöstövoimavarojen mittaaminen antaa johtajille viestin siitä, että henkilöstö on arvokas organisaation voimavara, jota tulee näin ollen johtaa arvonsa mukaisesti. Kun henkilöstötilinpäätösinformaatio käy tutummaksi, sille aletaan antaa organisaatiossa enemmän painoarvoa. (Bullen, Flamholtz & Hua 2002.)

Henkilöstöhallinnolta vaaditaan usein perusteluita ehdotetuille kehityskohteille. Tämän vuoksi se tarvitsee strategisen yritystiedon joukkoon indikaattoreita, jotka liittyvät läheisesti sen tehtäväkenttään. Näin henkilöstöhallinnolla ja ylemmällä johdolla on suora kommunikaatiokanava. Työntekijöille ja toimihenkilöille on tärkeää, että heidän hyvinvointinsa ja kehityksensä on mukana yrityksen strategisessa päätöksenteossa. Yhteistyöelimet ja ammattiryhmät tarvitsevat henkilöstöinformaatiota vakuudekseen, että heidän etunsa toteutuvat. Ilman tätä tietoa voi seurauksena olla epätietoisuutta ja liian suuria vaatimuksia. Työterveyshuolto vastaa henkilöstön terveydestä ja työkyvyn kehittämisestä. Siksi sen on tärkeää olla tietoinen henkilöstön tilasta. Henkilöstötilinpäätöksissä kuvataan usein tapaturmien ja ammattitautien määrää. Näitä tietoja tutkivat muun muassa työsuojeluorganisaatiot sekä viranomaiset, jotka tarkkailevat henkilöstön turvallisuustasoa sekä lakien ja määräysten noudattamista. (Ahonen 1998, 34 - 35.)

Henkilöstötilinpäätöksen julkaiseminen antaa yrityksen ulkoisille sidosryhmille käsityksen siitä, millaisilla voimavaroilla yritys tekee tuloksensa ja kuinka kestäväällä pohjalla sen tuloskehitys on (Eronen 1999, 16.) Myös ulkopuolisilla toimijoilla on eri intressejä henkilöstöinformaatiota kohtaan (taulukko 2).

Taulukko 2. Toimijat yrityksen ulkoisilla markkinoilla ja yrityksestä saatavaan informaatioon liittyvät mielenkiinnon kohteet (Ahonen 1998, 35)

Toimija	Intressi
Omistajat, sijoittajat	tulos, yrityksen markkina-arvo, kasvu
Asiakkaat	laatu, hinta, palvelu, jatkuvuus
Alihankkijat	maksukyky, luotettavuus
Rahoittajat	kannattavuus, toiminnan jatkuvuus, luotettavuus, kasvu
Vakuutusyhtiöt	turvallisuus, terveysvaikutukset
Viranomaiset	laillisuus, toiminnan dokumentointi
Kilpailijat	vertailutieto, kilpailuasema
Tutkijat	tutkimustieto

Omistajat ja sijoittajat haluavat arvioida yrityksen tulevaa toimintaa, minkä vuoksi he tarkkailevat siitä kertovia tietoja henkilöstötilinpäätöksessä. Pelkkä rahallisen toiminnan kuvaus ei riitä tulevaisuuden ennustamiseen ja tarkkailuun, sillä sijoittajat ja omistavat haluavat saada sijoituksilleen kilpailukelpoista tuottoa. Tämän vuoksi heitä kiinnostaa myös kuinka paljon yritys panostaa henkilöstönsä. (Ahonen 1998, 35; Flamholtz 1999, 29.) Henkilöstötilinpäätös kertoo omistajille organisaation arvon henkilöstön suhteen ja sen, miten henkilöstövoimavarojen arvoa on ylläpidetty ja lisätty muun muassa henkilöstöinvestointien avulla (Suomen kuntaliitto 1998, 4).

Asiakkaiden mielenkiinnot liittyvät lähinnä yrityksen jatkuvuuteen ja asiakaspalvelun laatuun sekä hintatasoon. Alihankkijoiden pääintressinä on yrityksen tuleva maksukyky. Henkilöstöresursseja tarkkailemalla voi selvittää yrityksen maksukyvykkyyttä, jonka varmistamiseen rahoittajien mielenkiinto kohdistuu. Vakuutusyhtiöiden intressinä on pitää yrityksen tapaturma-, sairaus- ja eläkekulut mahdollisimman pieninä. Tätä varten ne kaipaavat tietoja yrityksen henkilöstön tilasta. Eri viranomaisilla sekä työelämän ja elinkeinoelämän tutkijoilla on moninaisia yrityksiin liittyviä tietointressejä. Viranomaiset ja tutkijat keräävät tietoja yrityksistä erilaisten kyselyjen ja tilinpäätösten avulla. Jos kaikissa yrityksissä laadittaisiin henkilöstötilinpäätös, säästisivät viranomaiset ja tutkijat erilliseltä tiedonkeruulta. (Ahonen 1998, 35 - 37.)

Kaikilla yrityksillä on tarve saada tietoa kilpailijoistaan. Perinteisesti tietoja on tahdottu myös salata kilpailijoilta. Nykyään useiden tietojen julkistamista pidetään kuitenkin kaikkien edun mukaisena ja omien tietojen laajaa julkistamista pidetäänkin merkinä luottamuksesta omaa toimintaa kohtaan. (Ahonen 1998, 35 - 37.) Lain viranomaisten toiminnan julkisuudesta 21.5.1999/621 mukaan valtion asiakirjat ovat pääosin julkisia, ellei laissa toisin ole mainittu.

Henkilöstötilinpäätös on asiakirja, joka on lain mukaan julkinen ja voidaan näin ollen julkaista esimerkiksi organisaation internetsivuilla.

2.3 Strategiset lähtökohdat

Julkisen sektorin henkilöstöraportin lähtökohtina ovat organisaation strategia, visio, toiminta-ajatus sekä arvot (Valtiovarainministeriö 2001, 21). Ahosen mukaan yksityisen sektorin yrityksen henkilöstötilinpäätöksen lähtökohtana toimii strategian lisäksi liikeidea eli toimintavisio, joka määrittelee kaikki yrityksen tarvitsemat resurssit. Henkilöstövoimavarat ovat osa näitä resursseja. Muita resursseja ovat liiketilat, tuotantovälineet ja rahoituspääoma. Liikeideaan kyttyvät asiakkaille lisäarvoa tuottavat toimintaperiaatteet, joiden perusteella yritys voi tehdä voittoa. (Ahonen 1998, 52 - 55.)

Yrityksen strategian tehtävänä on ylläpitää ja mahdollisesti muuttaa yrityksen ydintoimintoja muuttuvassa toimintaympäristössä. Ydintoiminnot perustuvat yrityksen ydinosaan. Ydinosaan tarkoitetaan organisaatiolle tyypillistä, laaja-alaista osaamista, joka tekee organisaatiosta ylivoimaisen ympäristössään. Ydinosaan on henkilöstössä, joten henkilöstöstrategia on oleellinen osa yrityksen strategiaa. Henkilöstöstrategian osa-alueisiin kuuluvat henkilöstötilan arviointi, henkilöstövoimavarojen kehittämisstrategian luominen sekä henkilöstöstrategian toteuttamisen edellytysten varmistaminen. (Ahonen 1998, 54 - 55; Valtiovarainministeriö 2000, 56.)

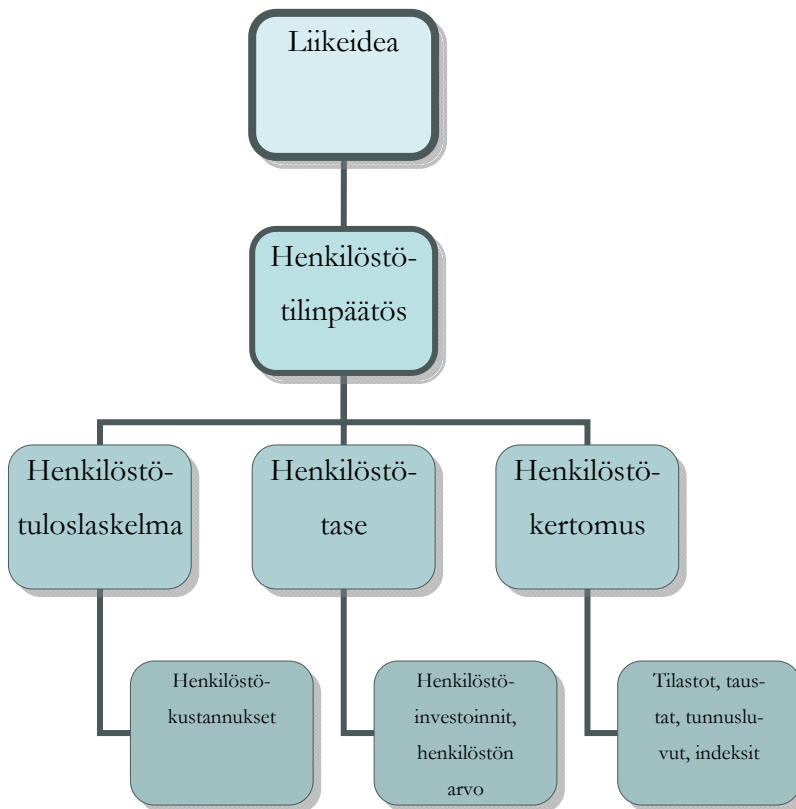
Visio on organisaation toivottu tila. Visio ohjaa ja kannustaa organisaatiota kohti haluttua tulevaisuuden tilaa. Toiminta-ajatus kertoo mikä on yrityksen perustarkoitus eli miksi organisaatio on olemassa. (Valtiovarainministeriö 2001, 21.) Arvot ovat asioita, joita pidetään organisaatiossa tärkeinä ja tavoittelemisen arvoisina. Yhteiset arvot luovat pohjaa organisaation toiminnalle. Ne ovat kalliota, jonka päälle rakennetaan. (Viitala 2009, 34 - 35.) Kun organisaation arvot määritellään koko henkilöstön voimin, saadaan ne samalla jalkautettua henkilöstölle. Yhdessä laaditut arvot on helpompi omaksua ja ne tuntuvat merkityksellisemmiltä kuin ylhäältä annetut.

Henkilöstövoimavarojen hallintajärjestelmän rakentamisen ja hyväksikäytön prosessi alkaa siitä, että organisaation johto kokee sen tarpeelliseksi. Aikataulu, resurssit sekä organisointi tulee määritellä tarkasti. Henkilöstötilinpäätöksen teosta on tarpeellista tiedottaa myös henkilöstölle. Keskeistä on selvittää, mitä tarpeita johdolla ja organisaation henkilöstövoimavarojen hallinnasta vastaavilla henkilöillä on henkilöstön johtamisessa ja kehittämisessä tarvittavien

tietojen osalta. Tarvekartoitusten pohjalta määritellään tietosisältö, jossa on otettu huomioon organisaation tarpeet. (Valtiovarainministeriö 2001, 48 - 49.)

2.4 Henkilöstötilinpäätöksen rakenne

Henkilöstötilinpäätös lähtee liikkeelle organisaation liikeideasta. Liikeidean pohjalta valitaan tarvittavat ja relevantit tiedot henkilöstötilinpäätökseen. Teoriassa henkilöstötilinpäätös koostuu kolmesta osasta: henkilöstötuloslaskelma, henkilöstötase sekä henkilöstökertomus (kuvio 1). Henkilöstötuloslaskelmassa eritellään henkilöstökulut. Henkilöstötaseessa kuvataan henkilöstöinvestoinnit sekä henkilöstön arvo. Henkilöstökertomus on puolestaan kuvaus henkilöstövoimavaroista ja niiden kehittymisestä. Osio voi sisältää myös vertailua eri kausilta. (Eronen 1999, 17; Viitala 2009, 322 - 323.)



Kuvio 1. Henkilöstötilinpäätöksen rakenne (Eronen 1999, 17)

Ahosen määrittelemä henkilöstötilinpäätöksen rakenne eroaa Erosen mallista vain hiukan: Ahonen on lisännyt rakenteeseen tunnusluvut erilliseksi osiokseen (Ahonen 1998, 53). Eronen liittää tunnusluvut henkilöstökertomukseen.

Henkilöstötilinpäätöksen alussa voidaan kuvata yritystä ja sen strategiaa sekä visiota. Taustaa on hyvä valottaa kertomalla henkilöstöä koskevista viimeaikaisista muutoksista ja kehityksestä. (Viitala 2009, 322.)

2.5 Henkilöstötilinpäätös julkisella sektorilla

Julkinen sektori työllistää paljon ihmisiä. Vuonna 2005 valtion ja kuntien työvoiman osuus työikäisistä oli 23,3 prosenttia (Valtiovarainministeriö 2009). Julkisella sektorilla ollaan hyvin kiinnostuneita tekemään henkilöstötilinpäätöksiä. Tästä kertoo muun muassa muutamien kaupunkien jo vuosia jatkunut tapa laatia henkilöstötilinpäätös, sekä valtiovarainministeriön laatimat ohjeet raportin laatimisesta julkisella sektorilla. (Ahonen 1998, 160.) Valtion tilivirastoista $\frac{3}{4}$ - osaa teki vuosituhaten alussa henkilöstötilinpäätöksen (Valtiovarainministeriö 2001, 5). Henkilöstötilinpäätösten käyttö myös kunta-alalla on selvästi lisääntynyt. Vuoden 2003 tienoilta noin kolme kuntaa viidestä teki vuosittain henkilöstötilinpäätöksen (Työterveyslaitos 2003). Valtiolla henkilöstötilinpäätös on ensisijaisesti tarkoitettu organisaation strategiseen johtamiseen liittyvään kehittämiseen sekä päätöksenteon työkaluksi (Lehtonen 2007, 49).

Valtiovarainministeriön henkilöstöosasto tiedustelee tilivirastoilta vuosittain henkilöstötilinpäätös tunnuslukuja, joista se tuottaa vertailutietoja henkilöstötilinpäätöksiä tekeville valtion organisaatioille. Vertailutietoja voidaan käyttää tietojen analysoinnissa ja tavoiteasetannassa. Myös valtion ylin työnantaja johto voi hyödyntää tietoja esimerkiksi valtiotyöntäjän kilpailukykyyn ylläpidossa ja parantamisessa. (Valtiovarainministeriö 2001, 103.)

Julkisen sektorin henkilöstövoimavarojen raportoinnissa on korostunut erityisesti henkilöstön terveyden ja jaksamisen raportointi sekä erilaiset tuottavuusluvut. Niukkojen verovarojen vuoksi julkisen sektorin toiminnot kuten lasten päivähoito, sairaanhoito ja vanhustenhoito joutuvat usein perustelemaan olemassaoloaan taloudellisesti sekä todistamaan tehokkuuttaan. Tavanomaisten tuloslukujen puuttuessa, ne joutuvat käyttämään muita indikaattoreita. Näin ollen henkilöstötaloudelliset indikaattorit ovat tulleet ajankohtaisiksi erilaisten tuotosindikaattoreiden rinnalla. (Ahonen 1998, 161.)

Julkinen sektori käyttää henkilöstötilinpäätöksiä myös viestintävälineinä potentiaalisille työnhakijoille sekä henkilöstöhallinnon apuvälineinä. Julkinen sektori joutuu kilpailemaan työntekijöistä yksityisen sektorin kanssa, jossa on usein kovempi palkkataso. Valtio ja kunnat haluavat näin ollen korostaa työvoimasta huolehtimista. Suurten ikäluokkien jäädessä eläkkeelle lähi vuosien aikana, sekä valtion nykyisen henkilöstön vaihtaessa yksityiselle sektorille, poistuu

valtion palveluksesta lähes puolet henkilöstöstä. Kunkin valtion organisaation olisi syytä tietää kuinka paljon ja minkälaista osaamista se tulee lähitulevaisuudessa tarvitsemaan. Kun organisaatio tietää kuinka suuri poistuma on, se voi valmistautua konkreettisiin rekrytointitoimenpiteisiin ja nykyhenkilöstön osaamisen kehittämiseen. (Ahonen 1998, 162; Valtiovarainministeriö 2001, 6.)

Julkinen sektori vastaa kaikista sairauskustannuksista toisin kuin yksityinen sektori. Sairauden aiheuttamia kustannuksia syntyy sairaanhoidosta, sairauspoissaoloista, työkyvyttömyyseläkkeistä, ennenaikaisista kuolemantapauksista ja tuottavuusvajeista. Tämän vuoksi on järkevää seurata henkilöstön hyvinvointia ja jaksamista. (Ahonen 1998, 162 - 163.)

Henkilöstötilinpäätökset yksityisellä ja julkisella sektorilla ovat melko yhteneviä. Julkisen sektorin henkilöstötilinpäätökset lähtevät liikkeelle organisaation toiminta-ajatukselta, kun yksityisellä sektorilla lähtökohtana on yrityksen liikeidea. Toiminta-ajatuksen ja liikeidean pohjalta valitaan oleelliset tiedot ja mittarit henkilöstötilinpäätökseen. Joitakin käsitteitä, kuten henkilöstötasetta, on tulkittu sektoreilla eritavalla. Tästä kerrotaan enemmän luvussa neljä, Henkilöstötaseen rakenne.

3 Henkilöstötuloslaskelman rakenne

Kirjanpitolain 30.12.1997/1336 mukaan tuloslaskelmasta on käytävä ilmi palkat ja palkkiot sekä henkilöstösivukulut, jotka jaetaan eläkekuluihin ja muihin henkilösivukuluihin (Kirjanpitolaki 30.12.1997/1336). Kirjanpitoasetuksen (1997/1336) 2 luku 8 § määrää, että liitetietoina on esitettävä henkilöstön keskimääräinen luku ryhmittäin eriteltynä tilikauden aikana, sekä tilikauden palkat, palkkiot, eläkekulut ja muut henkilösivukulut, jollei niitä ole eritelty tuloslaskelmassa. Lisäksi toimitusjohtajasta ja hänen sijaisestaan, hallituksen ja hallintoneuvoston jäsenistä ja varajäsenistä sekä vastaaviin toimielimiin kuuluvista henkilöistä on ilmoitettava toimielinkohtaisesti palkat ja palkkiot näistä tehtävistä, sekä heille myönnettyjen rahalainojen yhteenlaskettu määrä. Samoin on ilmoitettava määrän vähennys ja lisäys tilikauden aikana sekä lainojen pääasialliset korko- ja muut ehdot, vakuuksien ja vastuusitoumusten yhteenlaskettu määrä ja pääasiallinen sisältö sekä eläkesitoumukset näistä tehtävistä. (Kirjanpitoasetus (1997/1336) 2 luku 8 §.)

Henkilöstötuloslaskelma on muunneltu versio organisaation virallisesta tuloslaskelmasta. Henkilöstötuloslaskelma kertoo yksityiskohtaisemmin henkilöstömenoista, kun muut menot on puolestaan yhdistetty yhdeksi luvuksi. Henkilöstötuloslaskelma on kooste henkilöstöön liittyvistä kulueristä. Siitä ilmenee yleensä palkka- ja vuosilomakulut, koulutus- ja kehityskulut, vaihtuvuudesta aiheutuneet kulut sekä sairauspoissaolo- ja tapaturmakulut. Sen tehtävänä on selvittää miten tehokkaasti henkilöstömenoja käytetään. (Ahonen 1998, 58 - 60; Eronen 1999, 18.)

Ahonen jakaa henkilöstökulut henkilöstön uusiutumiskuluihin, kehittämiskuluihin ja rasittumiskuluihin (taulukko 3). Erittelyn tarkoituksena on tuoda esiin henkilöstöön liittyvät pitkävaikutteiset, usein investointiluonteiset, menot sekä näiden vastakohtana olevat rasituskulut. Varsinaisen työajan kulut ja uusiutumiskulut muodostavat neutraalin kuluryhmän. Tulospalkkioiden ilmoittaminen kertoo yrityksen palkkajärjestelmän olevan kannustusluonteinen, kun taas ylityökulujen määrä viittaa henkilöstön riittämättömyyteen. (Ahonen 1998, 60 - 64.) Kokonaishenkilöstökuluihin sisältyvät kaikki henkilöstöön liittyvät kulut, kuten palkat, henkilöstösivukulut ja luontoisetuudet. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2002, 5.) Tehdyn työajan kulut jäävät jäljelle, kun kokonaistyöajasta on vähennetty uusiutumisesta, kehittämisestä ja rasittumisesta aiheutuneet kulut (Ahonen 1998, 64).

Taulukko 3. Henkilöstökulujen erittely (Ahonen 1998, 60)

<u>Kustannuserä</u>	<u>€</u>	<u>%</u>
Kokonaishenkilöstökulut		
- Henkilöstön uusiutumiskulut	xxxx	xx
- Henkilöstön kehittämiskulut	-xxx	xx
<u>- Henkilöstön rasittumiskulut</u>	<u>-xxx</u>	<u>xx</u>
Tehdyn työajan kulut	xxxx	xx

3.1 Henkilöstön uusiutumiskulut

Henkilöstön uusiutumiskulut aiheutuvat vuosilomista, niin sanotuista pekkaspäivistä sekä vaihtuvuudesta. Vuosilomakuluihin sisältyvät lomapalkat, henkilösivukulut sekä lomarahat. Työajanlyhennysvapaat eli pekkaspäivät luokitellaan vuosilomaa vastaaviksi. Vaihtuvuus jaetaan sisäiseen ja ulkoiseen. Kummastakin aiheutuu aloittaneiden ja lopettaneiden työntekijöiden työaikamenetyksiä ja hallintokuluja. Vaihtuvuuskustannuksiin voidaan laskea esimerkiksi rekrytointikulut, sisäisen informoinnin kulut, ilmoituskulut, perehdytyskulut, laatuvirheet, työtehtävien uudelleen järjestelystä aiheutuneet kulut sekä tapaturmakustannukset. Osa koulutuskuluista voidaan laskea vaihtuvuuskuluiksi, jos ne liittyvät työhön opastukseen. Se, miten paljon yrityksessä panostetaan työntekijän opastukseen, vaikuttaa huomattavasti vaihtuvuuskustannusten suuruuteen. Mikäli uudesta työntekijästä halutaan tehdä kannattava ja osaava, on opastukseen syytä käyttää riittävästi aikaa ja viedä se kunnialla alusta loppuun. (Ahonen 1998, 61 - 62; Liukkonen 1997, 143 - 145.)

Jos laskelmaan liitetään muita kuin kulukirjanpitoon kuuluvia eriä, poikkeavat henkilöstötuloslaskelman kulut virallisesta tuloslaskelmasta. Jotta luvut saadaan pysymään samoina, on vastaava potentiaalinen tuotto lisättävä virallisen tuloslaskelman liikevaihtoon menetettynä tuottona. (Ahonen 1998, 62.)

3.2 Henkilöstön kehittämiskulut

Henkilöstönkehittämiskuluihin kuuluvat esimerkiksi koulutus, aloitetoiminta, ammattiyhdistystoiminta, työterveyshuolto, työsuojelu, liikuntaharrastukset sekä muu sosiaalinen toiminta. Työterveyshuolto luetaan kehittämiskuluihin, koska lain mukaan sen ensisijainen tehtävä on hoitaa

ennaltaehkäisevää toimintaa. Työterveyshoitokuluihin sisältyy kuitenkin henkilöstön rasittumiskuluja, koska työterveyshuolto vastaa myös sairaanhoidosta. Mikäli mahdollista, varsinaiset sairaanhoitokulut tulisi erotella kehittämiskuluista ja liittää rasittumiskuluihin. (Ahonen 1998, 62.)

3.3 Henkilöstön rasittumiskulut

Sairaanhoitokulujen lisäksi rasittumiskuluihin lasketaan sairauspoissaolot, työtapaturmakulut sekä työkyvyttömyyseläkekustannukset. Sairauspoissaoloista aiheutuu organisaatiolle kuluja sairausajan palkan ja henkilöstösivukulujen lisäksi korvaavasta työvoimasta, hallintomenoista sekä esimerkiksi peruuntuneiden toimitusten aiheuttamista katemenetyksistä. Kansaneläkelaitos korvaa työnantajalle pitkistä sairauspoissaoloista aiheutuvia kustannuksia. (Ahonen 1998, 63.) Myös äitiyslomapalkat luetaan rasittumiskuluihin (Österberg 2005, 37).

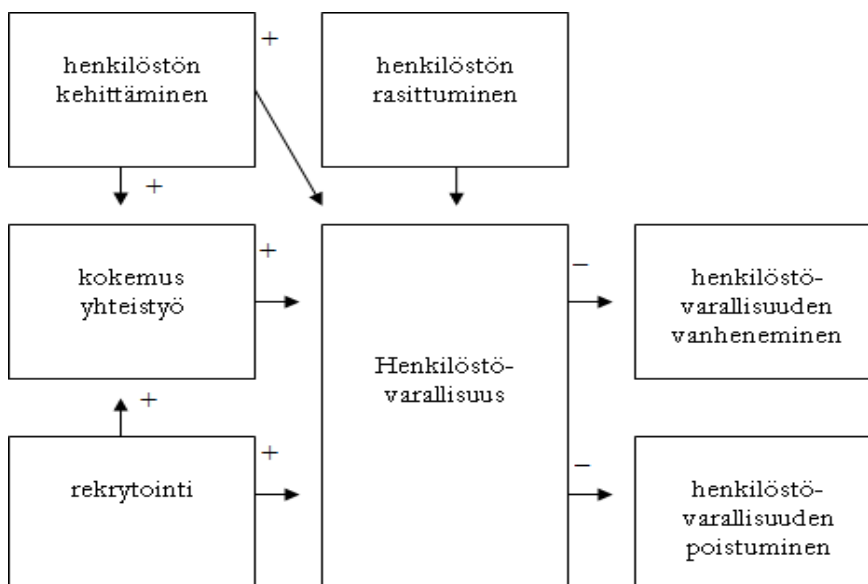
Tapaturmavakuutus korvaa työtapaturmasta ja ammattitaudista aiheutuneen poissaolon toisesta poissaolopäivästä lähtien. Tapaturmavakuutusmaksut luokitellaan muihin henkilöstökuluihin ja liitetään kokonaisuudessaan tapaturmakustannuksiin. Myös työkyvyttömyyseläkemaksut luokitellaan muihin henkilöstökuluihin ja liitetään työkyvyttömyyseläkekustannuksiin. (Ahonen 1998, 63 - 64.)

Litteenä (liite 1) on esimerkki henkilöstötuloslaskelmasta, joka mukailee Ahosen henkilöstökulujen jakautumismallia. Valtiovarainministeriö puolestaan ohjeistaa tiliorganisaatioitaan sisällyttämään henkilöstökulut organisaation tuotto- ja kululaskelmapohjaan eriteltyinä tehdyn työajan palkkoihin, vuosilomapalkkoihin, sairausajanpalkkoihin, muihin välillisiin palkkoihin, sosiaaliturvamenoihin, muihin välillisiin työvoimakustannuksiin sekä muihin henkilöstökuluihin (Valtiovarainministeriö 2001, 98, 217). (Liite 2.)

4 Henkilöstötaseen rakenne

Henkilöstötase kertoo henkilöstövarallisuuden arvon. Arvon määrittelyä on kuitenkin aina pidetty melko kiistanvaraisena ja vaikeana asiana. Tästä syystä monet organisaatiot ovat luopuneet kokonaan henkilöstötaseen laatimisesta. Suurimpina ongelmina pidetään eettisiä kysymyksiä, henkilöstön epävarmuutta varallisuustekijänä sekä tasearvon laskentatapaa. Eettisenä ongelmana pidetään sitä, voidaanko henkilöstö esineellistää ja miten henkilöstön rahallinen arvo voidaan laskea. Epävarmuus liittyy siihen, voidaanko henkisen pääoman pysyvyydestä olla varmoja, sillä organisaatio ei omista henkilöstöään. Tasearvon laskentatavat vaihtelevat aina hankintamenoista tulevien palkkavirtojen nykyarvoon. (Eronen 1999, 17 - 18; Kauhanen 2006, 220.)

Ahonen on määritellyt henkilöstövarallisuuden muodostuvan kuvion 2 mukaisesti. Henkilöstövarallisuus rakentuu henkilöstön kehittämisestä sekä rekrytoinneista. Kirjanpidollisesti henkilöstön kehittämismenot ovat henkilöstövarallisuuden konkreettisin ilmentymä. Henkilöstö on ennen yritykseen palkkaamista saanut yhteiskunnan antamaa koulutusta ja työkokemusta aiemmista töistä, joten yrityksessä annettava henkilöstön kehittäminen muodostaa vain murto-osan henkilöstön osaamisesta ja työkyvystä. Henkilöstövarallisuus vähenee organisaatiosta rasittumisen (muun muassa sairauspoissaolot ja työkyvyttömyyseläköityminen), osaamisen vanhenemisen ja henkilöstön poistumisen myötä. (Ahonen 1998, 69.)



Kuvio 2. Henkilöstövarallisuuden muodostuminen (Ahonen 1998, 69)

Henkilöstötaseen ja henkilöstön pääoma-arvon mittaustapoja kehitellään parhaillaan eri puolilla. Tällä hetkellä tai tulevaisuudessakaan ei pystytä kovin tarkasti mittaamaan henkilöstön työ-
säoloaikanaan tuottamien palvelusten todellista arvoa. Henkilöstön pääoman arvo mainitaan
kuitenkin monissa henkilöstötilinpäätöksissä, sillä karkeammallakin tavalla mitaten henkilöstön
arvo auttaa ymmärtämään henkilöstön todellisen, myös rahassa kuvatun, merkityksen organi-
saation toiminnassa. Valtiovarainministeriön ohjeistuksessa on henkilöstön pääoman arvo
laskettu henkilöstötaselaskelmassa likimääräisesti tehdyn työajan palkkojen ja henkilöstöön
kohdistettavien investointien avulla. Likiarvomenetelmässä oletetaan, että henkilölle maksettu-
jen tehdyn työajan palkkojen määrä vastaa hänen palvelustensa arvoa. (Valtiovarainministeriö
2001, 98.)

Taulukossa 4 on kuvattu malli henkilöstötaselaskelmasta valtiosektorilla. Henkilöstöinvestoin-
tien lähtökohtana laskelmassa on, että henkilöstöinvestointien kuoleentumisaika on kymmenen
vuotta. Seuraavina vuosina kehittämisinvestointien määrä lasketaan vähentämällä edellisen
vuoden henkilöstöinvestointien arvosta kymmenen prosenttia ja lisäämällä tähän lukuun kysei-
senä vuonna tehdyt investoinnit. Investoinnit liittyvät työtyytyväisyyteen, työkuuntoon, henki-
löstökoulutukseen ja muuhun osaamisen kehittämiseen sekä terveydenhuoltoon. Korvaamis-
kustannuksilla tarkoitetaan poislähteneistä työntekijöistä aiheutuneita korvaamiskustannuksia.
Taseen vastaava puoli lasketaan lisäämällä henkilöstöpääoman perusarvoon kaikki henki-
löinvestoinnit ja vähentämällä tästä luvusta korvaamiskustannukset. Taseen vastattava puoli on
merkitty vastaavan puolen suuruiseksi. (Valtiovarainministeriö 2001, 98 - 99.)

Taulukko 4. Henkilöstötaselaskelma (Valtiovarainministeriö 2001, 218)

Henkilöstötaselaskelma 1.1 - 31.12.2010					
	€	Kiinteähintaisen arvon %-muutos			
		2009-2010	2008-2009	2007-2008	2007-2010
Rahan käyttö eli vastaava					
<i>Käyttöarvo ja pitkäaikaiset investoinnit</i>					
Henkilöstöpääoman perusarvo	xxxxxxx,x	x,x	x,x	x,x	x,x
Henkilöstöinvestoinnit	xxxx,x	-x,x	-x,x	-x,x	-x,x
Työtyytyväisyyden edistäminen	xxx,x	-x,x	-x,x	-x,x	-x,x
Työkunnan edistäminen	xxx,x	-x,x	-x,x	-x,x	-x,x
Koulutus ja muu osaamisen kehittäminen	xxxx,x	-x,x	-x,x	-x,x	-x,x
Työterveyshuolto	xxx,x	x,x	x,x	x,x	x,x
Vaihtoarvo					
Korvaamiskustannukset	xxx,x	x,x	x,x	-x,x	-x,x
Henkilöstöpääoman arvo yhteensä	xxxxxxx,x	x,x	x,x	-x,x	-x,x
Rahan lähteet eli vastattava					
<i>Oma henkilöstöpääoma</i>	xxxxxxx,x	x,x	x,x	-x,x	-x,x
Henkilöstöpääoman arvo yhteensä	xxxxxxx,x	x,x	x,x	-x,x	-x,x

Gröjerin ja Johansonin henkilöstötasemallin (taulukko 5) mukaan henkilöstötase vaatii kolme alkuoletusta. Ensinnäkin on tunnettava sovellettavat laskentaperiaatteet, sillä se helpottaa henkilöstötaseen tulkintaa. Toisekseen on oltava olemassa henkilöstötuloslaskelma, jossa henkilöstökustannukset on eroteltu kustannuserittäin. Kolmanneksi oletetaan, että palkkasumma kertoo yrityksen taloudellisen velvoitteen työntekijöiden suhteen. (Eronen 1997, 71.)

Henkilöstötasetta muodostettaessa tulevaisuudessa tuloa tuottavat henkilöstöinvestoinnit erotellaan vaikutuksiltaan lyhytaikaisista henkilöstökustannuksista. Jälkimmäisiä ei kirjata lainkaan henkilöstötaseeseen. Gröjer ja Johansson määrittelevät palkat taseeseen velaksi, sillä työnantajalla on taloudellinen velvoite palkanmaksuun henkilöstölleen. Näin ollen vastaava varallisuus-erä on henkilöstösaamiset eli työntekijöiden velvoite työnantajaa kohtaan. Gröjer ja Johansson lisäävät taseeseen rekrytointi- ja koulutuskustannukset. Yli kolme vuotta kestävät rekrytointi- ja koulutusvaikutukset käsitellään pääomana, josta suoritetaan vastaavat poistot. Alle kolmen vuoden kustannuserät ovat puolestaan kuluja tilikauden henkilöstötuloslaskelmassa. Poissaolot käsitellään vaikutuksiltaan lyhytaikaisina, joten ne kirjataan suoraan kuluiksi tuloslaskelmaan. (Eronen 1997, 71 - 72.)

Taulukko 5. Gröjerin ja Johansonin henkilöstötase (Eronen 1997, 72)

Vaihto- ja rahoitusomaisuus	Lyhytaikainen vieras pääoma
<i>Henkilöstösaamiset</i>	<i>Palkkavelat</i>
<i>Rekryointipääoma</i>	Pitkäaikainen vieras pääoma
<i>Koulutus pääoma</i>	<i>Verovastuu - rekryointi</i>
Käyttöomaisuus	Verovastuu - koulutus
Vastaavaa	Oma pääoma
	<i>Varaukset - rekryointi</i>
	<i>Varaukset - koulutus</i>
	Vastaavaa

Yli kolme vuotta kestävästä tulosvaikutuksesta saadaan varallisuuseriksi rekryointi- ja koulutussuamiset. Velkaa puolestaan ovat koulutus- ja rekryointipääoma. Koulutuksen ja rekryointin velkapääomaerissä on huomioitu viralliseen tilinpäätökseen viitaten myös verotusnäkökohdat. Se ei kuitenkaan ole välttämätöntä henkilöstötilinpäätöksen henkilöstötasessa. (Eronen 1997, 71 - 72.)

5 Henkilöstökertomuksen rakenne

Henkilöstökertomus sisältää tunnuslukuja sekä tietoja työympäristöstä, organisaation henkisestä hyvinvoinnista ja henkilöstövoimavarojen kehityksestä. Sen tarkoituksena on välittää tietoa laskentakauden tärkeimmistä henkilöstöstä ja henkilöstöpolitiikkaa sivuavista tapahtumista sekä selittää henkilöstötilinpäätöksessä esiintyviä lukuja ja niiden muutoksia. Hyvässä henkilöstökertomuksessa henkilöstövoimavaroja verrataan edellisen vuoden arvoihin sekä yrityksen eri osien tuloksia keskenään. (Ahonen 1998, 80; Eronen 1997, 48.)

Henkilöstökertomus koostuu tunnuslukujen lisäksi tilastoista, taustoista ja indekseistä. Tilastot koskevat henkilöstön ikä-, sukupuoli- ja koulutusjakaumaa sekä tilastotietoa työkokemuksesta ja palkkatasosta. Tämän lisäksi henkilöstökertomus sisältää usein tietoa henkilöstön osaamisesta, työkyvystä ja terveydestä sekä työyhteisöstä. (Österberg 2005, 38.)

Ahonen jäsentää henkilöstökertomuksen henkilöstövoimavarakäsitteen mukaisesti kolmeen peruselementtiin: henkilöstövahvuuden kuvaukseen, henkilöstön yksilöominaisuuksien kuvaukseen sekä työyhteisön kuvaukseen (Ahonen 1998, 80). Eronen ja Viitala ovat Ahosen kanssa muuten samoilla linjoilla, mutta he lisäävät henkilöstökertomukseen vielä tunnusluvut (Eronen 1999, 18; Viitala 2009, 322).

Fimean henkilöstötilinpäätöksen 2009 lopussa on liitteenä tunnuslukuja henkilöstöstä pähkinänkuoressa. Taulukkomuodossa esitetty tunnuslukukoonti helpottaa vertailua vuosien varrelta ja antaa pikakatsauksen henkilöstöstä. Samat luvut käyvät kuitenkin ilmi myös muualla henkilöstötilinpäätöksessä teksteissä, taulukoissa ja kuvioissa. Tämän vuoksi niitä ei myöskään ole eritelty oman otsikkonsa alle tähän opinnäytetyön teoriaosioon, vaan ne tulevat riittävästi ilmi henkilöstökertomuksen kuvauksessa.

5.1 Henkilöstövahvuus

Henkilöstövahvuus ilmoitetaan usein henkilöstön lukumääränä. Vahvuuden lisäksi kerrotaan yleensä esimerkiksi kokonaistyöaika, lomat, maksetut arkipyhät, koulutusaika, sairauspoissaolot, ylityöt sekä alihankintana tehdyt työt. Vahvuuden raportointi voidaan ilmaista myös henkilötyötunteina tai rahamääräisenä kustannuksena. Määrä ilmoitetaan usein yksiköittäin ja henkilöryhmittäin. (Viitala 2009, 323.)

Valtiovarainministeriön mukaan henkilöstön lukumäärällä tarkoitetaan organisaatioon päätoimisessa palvelussuhteessa olevien koko- ja osa-aikaisten henkilöiden sekä työllisyyden hoitovain palkattuiden, harjoittelijoiden ja oppisopimussuhteisten henkilöiden, joille on maksettu palkkaa raportointiajankohtana, lukumäärää. Raportointiajankohta on yleensä kunkin vuoden loppu eli joulukuun viimeinen päivä. (Valtiovarainministeriö 2001, 54.)

Henkilöstö koostuu yleensä monenlaisista työsuhteista. Tärkeimpiä jakoja ovat vakinaiset, tilapäiset tai määräaikaiset, kokopäiväiset tai osa-aikaiset sekä jako työntekijöihin ja toimihenkilöihin. Tilapäisen tai määräaikaisen työvoiman suuri osuus voi horjuttaa yrityksen jatkuvuutta, sillä tilapäisyys lisää palkansaajien turvattomuuden tunnetta estäen näin henkilöstön sitoutumisen ja innovatiivisuuden. Määräaikaiset työsuhteet mahdollistavat toisaalta yrityksen joustavan toiminnan. Yritysten on löydettävä oma tasapainonsa työsuhteiden jakautumisessa ja määrässä. (Ahonen 1998, 82 - 83.)

Henkilöstövahvuuden raportointiin on syytä liittää tiedot myös maksetusta työajasta. Eri henkilöryhmien maksettu työaika voidaan jakaa normaalityöajalla tehtyyn työhön, ylityöhön sekä omalla ajalla tehtyyn työhön. Ylityöt tulevat organisaatiolle kalliimmaksi kuin normaaliajalla tehdyt työt, siksi yrityksen on pyrittävä minimoimaan ylityöiden tekeminen. Ylityöt voivat aiheuttaa lisäksi työntekijöille kielteisiä terveydellisiä ongelmia. Omalla ajalla tehty työ on yritykselle ilmaista. (Ahonen 1998, 83 - 85.)

Ahonen erittelee henkilöstöresurssit samoin kuin henkilöstötuloslaskelmassa. Tarkoituksena on kuvata käytetyn työajan jakaantuminen tuottavaan ja muuhun maksettuun työaikaan (taulukko 6). Henkilöstövoimavaroja, ja näin ollen myös tehokasta työaika, verottavat muun muassa sairauspoissaolot ja henkilöstön kehittämiseen käytetty aika. (Ahonen 1998, 83 - 84.)

Taulukko 6. Työajan perustekijät (Ahonen 1998, 84)

<u>Maksettu työaika</u>	<u>htv</u>	<u>%</u>
Kokonaistyöaika	xxx	xx
- Henkilöstön uusiutumisaika	-xxx	xx
- Henkilöstön kehittämissaika	-xxx	xx
- Henkilöstön rasittumisesta aiheutuva		
<u>työaikamenetys</u>	<u>- xx</u>	<u>xx</u>
Tehokas työaika (= tehty työaika)	xxx	xx

5.2 Henkilöstön yksilöominaisuudet

Yksilöominaisuudet ovat henkilöiden yksilöllisiä ja laadullisia ominaisuuksia, jotka ovat tärkeitä edellytyksiä työnteolle. Yritykselle hyvät laadulliset ominaisuudet merkitsevät tuottavuutta ja hyvää tulosta. Yrityksen liikeidea ja strategia ratkaisevat mitä ominaisuuksia henkilöstöltä mitataan. Yleensä henkilöstön yksilöominaisuuksiin kuuluvat ainakin yksilön osaaminen, ikä, sukupuoli, terveys ja työkyky. Nämä asiat ilmaistaan ryhmittäin työntekijöiden yksityisyyden suojan säilyttämiseksi. (Ahonen 1998, 87; Työ- ja elinkeinoministeriö 2002, 13; Viitala 2009, 323.)

Ahosen mukaan osaamisen voidaan nähdä perustuvan koulutukseen, työkokemukseen, sosiaalisiin kykyihin sekä erityiskompetenssiin. Korkea koulutustaso pelkästään ei vielä takaa hyvää käytännön osaamista, vaan se on riippuvainen henkilön sosiaalisista kyvyistä eli tunneälystä ja työympäristön tarjoamista mahdollisuuksista. (Ahonen 1998, 87 - 88, 90 - 91.) Osaamista arvioidaan heijastamalla koulutustaustaa yrityksen liikeidean toteuttamiseen nyt ja tulevaisuudessa (Österberg 2005, 38). Koulutusrakennetta on tärkeää kuvata, jotta henkilöstövoimavaroja osataan alkaa kehittää haluttuun suuntaan organisaation tulevaisuuden kannalta (Ahonen 1998, 91). Valtiovarainministeriö kehottaa koulutusjakaumassa tuomaan prosentuaalisesti esiin koko henkilöstöstä perusasteen, keskiasteen, alimman korkea-asteen, alemman korkeakouluasteen, ylemmän korkea-asteen sekä tutkijakoulutusasteen käyneet henkilöt. Koulutustasoindeksi kertoo organisaation ammatillisella pohjakoulutuksella mitatusta osaamispotentialista. Tavoitteena on mahdollisimman korkea arvo huomioiden kuitenkin sen, että tavoiteltava koulutustaso on yhteydessä organisaation tehtävien edellyttämään tasoon. Esimerkiksi asiantuntijaorganisaatiossa indeksin tulisi olla vähintään kuusi (6). (Valtiovarainministeriö 2001, 82, 115.)

Työkokemusta katsotaan usein määriteltäessä yksilöiden palkkaa tai palkattaessa uutta työvoimaa. Työkokemusta voidaan kuvata esimerkiksi kokemus- ja palvelusvuosien avulla. Tällöin työkokemusvuosilla tarkoitetaan henkilöstön kaikkia takana olevia työvuosia ja palvelusvuosilla niitä vuosia, jolloin henkilöstö on ollut nykyisen työntajansa palveluksessa. Sosiaalisilla kyvyillä tarkoitetaan muun muassa yhteistyö-, ilmaisu- ja esiintymiskykyjä, jotka ovat tärkeitä ominaisuuksia useissa tehtävissä. Näiden ominaisuuksien mittaaminen ja dokumentointi on melko hankalaa, minkä vuoksi niitä testataan usein jo työhaastattelussa. Tietoja voidaan kuitenkin saada myös asiakastyytyväisyysmittausten avulla. (Ahonen 1998, 94 - 95.)

Organisaatiossa voidaan tehdä jako ydinosaamiseen ja muuhun organisaation välttämättömään osaamiseen. Ydinosaaminen on organisaation syvällistä osaamista, jota kilpailijoiden on vaikeaa kopioida ja havaita. Lisäksi ne ovat oleellisia yrityksen säilymisen, ydintuotteiden tuottamisen sekä vision toteuttamisen kannalta. Ne muodostuvat ja kehittyvät organisaation oppimisen kautta. Muu organisaatiossa tarvittava osaaminen ei anna kilpailuetua, mutta on silti välttämättöntä kilpailukyvyyn kannalta. (Ojala 1996, 169 - 170.)

Organisaatiossa tapahtuvan sosiaalisen vuorovaikutuksen seurauksena yksilöiden hiljainen tieto muuttuu tiedostetuksi tiedoksi, jota henkilöstö jakaa keskenään. Yrityksen henkilöstön osaamisen kattava mittaaminen edellyttää sekä tiedostetun että hiljaisen tiedon mittaamista. Lisäksi on oleellista tietää, kuinka paljon henkilöstön osaaminen kasvaa, ja missä määrin henkilöstön hallussa oleva tieto on yrityksen käytettävissä. Osaamisen mittaamisen välineenä toimivat esimerkiksi järjestelmälliset osaamiskartoitukset. (Ahonen 1998, 87 - 88; Viitala 2009, 324.)

Ikään ja sukupuoleen liittyviä seikkoja ovat ikä- ja sukupuolijakauma sekä keski-ikä, jonka perusteella arvioidaan tulevaa resursointitarvetta (Österberg 2005, 38). Ikäjakaumasta voidaan päätellä tulevia kompetenssikatoja sekä eläkepiikkejä. Sukupuolijakauma saattaa taas paljastaa organisaation tai sen osan poikkeavat poissaolomäärät. Ikää suositellaan esitettävän viiden vuoden välein kulkevana jaotteluna (Valtiovarainministeriö 2001, 57). Henkilöstörakenteesta käyvät ilmi ikä- ja sukupuolijakauma, joiden lisäksi siinä voidaan kertoa esimerkiksi johtoon, esimiehiin tai asiantuntijoihin kuuluvien prosentuaalinen osuus henkilöstöstä sekä naisten osuus johdosta, muista esimiehistä ja asiantuntijoista kyseisenä vuonna (Ahonen 1998, 105; Valtiovarainministeriö 2001, 110 - 113).

Terveysten ja työkykyyn liittyviä seurattavia asioita ovat muun muassa sairauspoissaolot, työtapaturmat, työkyvyttömyyseläkkeet, ammattitaudit sekä työkyky- ja uupumusindeksit (Österberg 2005, 38). Sairauspoissaolot on yksi kiistellyimmistä henkilöstömittareista puhuttaessa strategisesta merkityksestä henkilöstövoimavarojen johtamisessa. Sairauspoissaolot on merkittävä työhyvinvointia heijastava tekijä, josta aiheutuu lisäksi melkoiset kustannukset ja tilapäiset tuottavuuden laskut. (Lehtonen 2007, 101.) Sairauspoissaolotilastojen avulla voidaan ennakoida työterveyspalveluiden tarvetta ja nähdä tehtyjen henkilöstö- ja työterveyspanostusten sekä investointien vaikutukset. Tilastojen analyysissä on keskeistä vertailu organisaation sisällä ja muihin samantyyppisiin organisaatioihin, jotta voidaan löytää tunnuslukujen kuvaamassa ilmiössä poikkeavuutta. Sairaus- ja tapaturmapoissaolot luokitellaan niiden työpäivinä ilmaistun

keston mukaan seuraavasti: 1, 2 - 3, 4 - 10, 11 - 60, 61 - 90, 91 - 180, yli 180. (Liukkonen 2008, 200; Valtiovarainministeriö 2001, 76, 120.)

Liukkonen mielestä hyvä työelämä tekee yrityksestä menestyvän. Hyvän työelämän luomiseen tarvitaan monenlaisia voimavaroja, kuten työterveyshuoltoa. Työntekijän ja koko organisaation terveydellä luodaan työtyytyväisyyttä, joka heijastuu myös asiakassuhteisiin ja niiden jatkuvuuteen. (Liukkonen 2006, 41 - 42.) Organisaation tavoitteena on pitää henkilöstö terveenä ja työpaikalla. Siksi sairauspoissaoloja tulisi olla mahdollisimman vähän. Niitä voidaan vähentää laadukkaalla johtamisella aikaansaaduilla hyvillä työoloilla, pitämällä jokaisesta työntekijästä huolta, haastavilla työtehtävillä, liikunnan tukemisella, ennaltaehkäisevillä työterveyspalveluilla sekä tehokkaalla sairauden hoidolla. Myös työviihtyvyydellä voidaan vaikuttaa sairauspoissaoloihin. (Valtiovarainministeriö 2001, 116.)

Hyvänä esimerkkinä työntekijöistä huolehtivasta yrityksestä voidaan mainita kotimainen nostoalan yritys Pekkaniska. Yrityksessä on jo useita vuosia ollut tarjolla terveisiin elämäntapoihin kannustavat kuntobonukset, jotka mahdollistavat myös lisäansioita henkilöstölle. Toimitusjohtaja Pekka Niskan mukaan henkilöstön kannustaminen liikkumaan ja terveisiin elämäntapoihin, on kuin laittaisi rahaa pankkiin. Pekkaniskalla tarjotaan muun muassa mahdollisuutta lenkkeilyyn kesken työpäivän euron kilometrikorvauksella. Lenkkibonuksen lisäksi yrityksessä maksetaan muun muassa tupakoinnin lopettamisesta, virallisen maratonin juoksemisesta sekä jokaisesta alkoholittomasta ja savuttomasta vuodesta. (Pekkaniska 2006.) Työnjohtaja Markku Järnbäck on todennut sairauspoissaolojen selvän vähentymisen lisäksi myös sitoutumisen työpaikkaan olevan erilaista: ”kaikilla on sellainen olo, että tämä on meidän firma” (Varamiespalvelu-Yhtiöiden asiakaslehti 6/2006, 9).

Työtapaturmien ja ammattitautien torjumisen välineenä toimii työsuojelu. Työsuojelulla pyritään tekemään työympäristöstä sekä henkisesti, että fyysisesti terveellinen, turvallinen, kehittävä ja viihtyisä. Näitä tavoitellaan vähentämällä ja poistamalla työssä esiintyviä ja työoloista johtuvia vaaroja ja niistä aiheutuvia vaurioita. (Heinonen & Järvinen 1997, 184.) Työturvallisuuslaissa (2002/738) säädetään työnantajan yleisistä työsuojeluvälineistä. Lain tarkoituksena on parantaa työympäristöä ja työolosuhteita työntekijöiden työkyvyn turvaamiseksi ja ylläpitämiseksi sekä ennalta ehkäistä ja torjua työtapaturmia, ammattitauteja ja muita työstä ja työympäristöstä johtuvia työntekijöiden fyysisen ja henkisen terveyden haittoja.

Ahonen korostaa, että työkykyä ilmaistaessa henkilöstötilinpäätöksessä on oltava tarkkana, ettei kukaan yksittäinen henkilö identifioitu tuloksista (Ahonen 1998, 113). Valtiovarainministeriö ohjeistaa käyttämään työkuoron ja työkyvyn mittaamiseen esimerkiksi Valtiokonttorin Kaikki Hyvin Työssä? -mittaristoa, Työterveyslaitoksen Työkykyindeksiä tai muita työkuorta ja -kykyä mittaavia indeksejä. Työkykyindeksissä työkyky luokitellaan alentuneeseen, heikompaan keskitasoon, hyvään keskitasoon sekä hyvään/erinomaiseen. Kaikki Hyvin Työssä? -mittaristo on oivallinen apuväline organisaatiossa, jossa halutaan saada suhteellisen perusteellinen kuva henkilöstön ja työyhteisön tilasta. Se koostuu viidestä osa-alueesta: taustatiedot, työ ja työyhteisö, oman terveyden ja työkyvyn arviointi, yksilölliset voimavarat ja kuormitustekijät sekä toiveet työkykyä edistävästä toimenpiteistä. Työterveyslaitoksen työkykyindeksissä verrataan nykyistä työkykyä elinikäiseen parhaimpaan sekä mitataan työkykyä työn vaatimusten kannalta, lääkärin toteamien sairauksien määriä, sairauksien arvioituja haittoja työssä, sairauspoissaolopäiviä vuoden sisällä sekä psyykkisiä voimavaroja. Lisäksi siihen kuuluu oma arvio kykenevyydestä työhön terveyden puolesta kahden vuoden kuluttua. Fyysistä kuntoa kehoitetaan puolestaan mittaamaan aika-ajoin suoritettavalla UKK-kävelytestillä, valvotulla kuntopyörätestillä tai muilla kunnonmittausmenetelmillä. (Valtiovarainministeriö 2001, 84 - 85.)

Äsken mainittujen työkykyindeksien avulla voidaan seurata myös työuupumusta. Työuupumuksen seuraaminen on tärkeää yrityksen toiminnan kannalta, sillä se vaikuttaa yrityksen kykyyn hyödyntää ja kehittää henkilöstön voimavaroja. Työuupumuksessa työn vaatimukset ja ihmisen edellytykset vastata näihin joutuvat ristiriitaan, joten on tärkeää, että työuupumuksen kehittymiseen vaikutetaan työn järjestelyillä sekä henkilöstön määrää ja työaika säätelemällä. (Ahonen 1998, 119.)

Työkyvyttömyyseläköitymistä voidaan kuvata eläkkeelle jääneiden prosentuaalisella lukumäärällä. Suuri työkyvyttömyyseläkeprosentti on oire huonosta henkilöstöjohtamisesta sekä fyysisistä ja henkisistä työoloista ja ympäristöstä. Fyysiset sairaudet aiheutuvat yleensä huonoista henkisistä työoloista. (Valtiovarainministeriö 2001, 124.)

5.3 Työyhteisön kuvaus

Työyhteisö on yrityksen henkilöstön muodostama kokonaisuus, johon saatetaan liittää myös henkilöstön yksilöiden ja yrityksen ulkopuolisten henkilöiden väliset ihmissuhteet. Henkilöstö ja sidosryhmät muodostavat yhdessä verkoston, jonka avulla yritys hankkii, varastoi, kehittää ja lähettää tietoa. Tämän tiedon avulla yritys toteuttaa liikeideaansa. (Ahonen 1998, 126.)

Työyhteisön kuvauksessa keskeisiä seikkoja ovat vaihtuvuus, henkilöstösosiaalinen toiminta, johon kuuluvat muun muassa virkistys- ja harrastustoimintaan ja työpaikkaliikuntaan käytetty työaika; henkilöstötutkimuksen toteutus ja sen tulokset, kehityskeskustelukäytännöt sekä asiakastyytyväisyys. Työyhteisökuvaukseen voidaan lisäksi liittää henkilöstön sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien välisten suhteiden arviointia. Sisäiseen työyhteisöön liittyy pohdintaa työyhteisön toimintatavoista, tiimityön tarkoituksenmukaisuudesta suhteessa tulevaisuuden haasteisiin, vaihtuvuus ja liikkuvuus organisaation sisällä, sekä ajan ja varojen varaaminen toiminnan kehittämiseen. Ulkoiseen arviointiin liittyvät puolestaan asiakassuhteiden laatu ja kestävyys. (Österberg 2005, 38 - 39.)

Eräs tapa kuvata työyhteisön tilaa on kuvata työvoiman vaihtuvuutta ja sen luonnetta. Henkilöstön vaihtuvuudella tarkoitetaan sitä työntekijämäärää, joka koko vuoden seurantajakson aikana aloittaa ja lopettaa työsuhteen, suhteutettuna koko henkilöstön määrään. Henkilöstövaihtuvuutta seurataan, koska halutaan tietää, onko vaihtuvuus liian suuri tai liian alhainen suhteessa siihen osaamiseen ja asiakassuhteiden ylläpitämiseen, jota työ ja sen sidosryhmät vaativat. (Liukkonen 2008, 160 - 161.)

Vaihtuvuudesta on yritykselle niin hyötyä kuin haittaa. Vaihtuvuuden hyötyjä ovat uusi osaaminen, uusi markkinatieto, muutoksen aiheuttama innovaatiohyöty sekä henkilöstöongelmien vähentyminen. Haittoja aiheutuu puolestaan osaamisen menetyksestä, yrityksen ydinosaamista koskevan tiedon leviämisestä, rekrytointikustannuksista sekä tuottavuuden tilapäisestä laskusta. (Ahonen 1998, 129 - 130.) Vaihtuvuuden kustannusten hinnan lisäksi on hyvä tietää vaihtuvuuden syyt, jotka saadaan selville lähtöhaastatteluissa. Esiin tulleisiin epäkohtiin on syytä puuttua. (Heinonen & Järvinen 1997, 199.)

Valtiovarainministeriön mukaan vaihtuvuus jaetaan lähtö- ja tulovaihtuvuuteen. Lähtövaihtuvuutta aiheuttavat toiselle työnantajalle vaihtaneet, eläkkeelle siirtyneet ja kuolleet työntekijät sekä virkavapaata tai vuorotteluvapaata viettävät ja lomautetut. Tulovaihtuvuutta luokitellaan sen mukaan, missä henkilö on toiminut välittömästi ennen tuloaan organisaatioon. Myös eläkkeeltä tulevat, virka- tai vuorotteluvapaalta sekä lomautukselta palaavat työntekijät aiheuttavat tulovaihtuvuutta. Lähtö- ja tulovaihtuvuusprosentit sekä muut poistumaprozentit lasketaan suhteuttamalla lopettaneiden ja palvelukseen tulleiden henkilöiden lukumäärät tarkasteltavana vuonna edellisen vuoden lopun henkilöstön lukumäärään kussakin tarkasteltavassa henkilöstöryhmässä. (Valtiovarainministeriö 2001, 77 - 79.)

Työtyytyväisyyden jatkuva seuranta on erittäin tärkeää. Työtyytyväisyysbarometri on henkilöstön työtyytyväisyyden perustana olevien työn sisältöön, johtamiseen, työn toimivuuteen, henkilöstön kehittymisen tukeen sekä muihin organisaatiokohtaisiin tekijöihin kohdistuvien tunteusten ja tosiasioiden mittari. Tiedustelu toistetaan vuosittain samana ajankohtana ja kysymysten on oltava selkokielisiä. Työtyytyväisyys kyselyt ovat aina luottamuksellisia. (Valtiovarainministeriö 2001, 75, 138 - 139.) Ilmapiiirikyselyllä saadaan selvitettyä henkilöstön hyvinvointia ja muita asioista, joista on vaikea saada tietoa muilla tavoilla. Ilmapiiirikartoituksen tulokset ovat yleensä käyttökelpoisia parin vuoden ajan. Jos tällaisen kartoituksen tuloksia on käytettävissä, esitetään henkilöstötilinpäätöksessä niiden tärkeimmät tulokset ja kehittämistavoite. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2002, 21.)

Henkilöstösosiaalinen toiminta sisältää työnantajan tarjoamaan virkistys- ja harrastustoimintaan, työpaikkaliikuntaan, luottamusmiestoimintaan, työpaikkademokratiaan ja työsuojeluun käytetyn työajan (Työ- ja elinkeinoministeriö 2002, 20 - 21). Lisäksi henkilöstötilinpäätökseen voidaan sisällyttää tietoja työtyytyväisyyden ja työkuoron edistämiseen ja ylläpitoon käytetyistä investoinneista (Valtiovarainministeriö 2001, 126).

Kehityskeskusteluja tulisi käydä säännöllisesti ja systemaattisesti esimiehen ja alaisen kesken. Keskusteluun valmistaudutaan etukäteen ja tulokset kirjataan. Keskustelut koskevat alaisen työ- ja kehittämistavoitteiden asettamista ja tavoitteiden saavuttamisen arviointia sekä alaisen arviointia esimiehen toiminnasta. Antoisilla ja onnistuneilla keskusteluilla on suuri hyvinvointimerkitys työntekijälle. Tiedot selvitetään henkilöryhmittäin tai yksiköittäin. Henkilöstötilinpäätökseen kirjataan vuosittain käytävien kehityskeskustelujen määrä henkilöryhmittäin. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2002, 21.)

Asiakastyytyväisyyden mittaamiseen voidaan käyttää niin sanottua asiakastyytyväisyysbarometriä, jolla selvitetään asiakkaiden tyytyväisyyttä organisaation tuotteisiin ja palveluihin työtyytyväisyyden tavoin. Asiakastyytyväisyyttä voidaan selvittää asiakkaan palvelutapahtumaan ja sen jälkihoitoon sekä palvelun tai tuotteen laatuun ja hintaan. Tutkimus voidaan tehdä henkilökohtaisena tai puhelinhaastatteluna, kirjallisena kyselynä tai vuorovaikutteisena atk-kyselynä. Lopputuloksena eri palvelut voidaan kohdittain indeksoida esimerkiksi asteikolla 1 - 5, jossa indeksiarvo yksi (1) vastaa huonoa asiakastyytyväisyyttä ja viisi (5) erittäin hyvää. (Valtiovarainministeriö 2001, 96 - 97.)

6 Projektin toteutus

Opinnäytetyön tekijä oli kesällä 2009 töissä Lääkelaitoksessa. Koska opinnäytetyö oli tuolloin ajankohtainen asia, oli luonnollista tiedustella Lääkelaitoksen tarpeita opinnäytetyölle. Aiheita olisi löytynyt useampia, mutta opinnäytetyönä päätettiin laatia henkilöstötilinpäätös, koska sellaista ei ennen ollut organisaatiossa tehty.

Henkilöstötilinpäätökseen valitaan vain kyseessä olevalle organisaatiolle oleellinen tieto. Tämän vuoksi tässä on syytä esitellä lyhyesti toimeksiantaja, sillä organisaatiosta löytyvät syyt sille minkälainen henkilöstötilinpäätöksestä on rakennettu. Enemmän tietoa organisaatiosta rakenteineen on liitteessä 3, Fimean henkilöstötilinpäätös 2009. Tätä henkilöstötilinpäätöstä on leimannut lisäksi organisaatiomuutos, josta myös on lisää tietoa edellä mainitussa liitteessä. Ohjeistuksena henkilöstötilinpäätöksen laadinnassa on toiminut, jo useaan kertaan mainittu, Valtiovarainministeriön henkilöstötilinpäätös käsikirja (2001).

6.1 Toimeksiantaja Lääkealan turvallisuus- ja kehittämiskeskus Fimea

Fimea on sosiaali- ja terveysministeriön alainen keskusvirasto, jonka tehtävänä on edistää väestön terveyttä ja turvallisuutta valvomalla lääkkeitä, veri- ja kudostuotteita sekä kehittämällä lääkealaa. Lisäksi Fimea välittää väestölle riippumatonta lääketietoa. Fimea toimii tehtävissään yhteistyössä viranomaisten, yliopistojen ja tutkimuslaitosten, sosiaali- ja terveydenhuollon toimintayksiköiden sekä muiden alan toimijoiden kanssa. (Fimea 2009.)

Lääkealan turvallisuus- ja kehittämiskeskus Fimea on perustettu 31. lokakuuta 2009 lakkaute-
tun, Helsingissä toimineen, Lääkelaitoksen tilalle. Uusi organisaatio sijoittuu Kuopioon. Ensimmäiset virat siirtyivät Kuopioon marraskuun 2009 alussa. Kokonaisuudessaan toiminnot siirtyvät Kuopioon elokuun loppuun 2014 mennessä.

Henkilöstötilinpäätöksessä organisaatiosta päätettiin käyttää nimeä Lääkelaitos, sillä organisaatiomuutos astui voimaan vasta vuoden loppupuoliskolla. Lääkelaitoksen henkilöstön määrä oli vuonna 2009 209. Osaaminen ja asiantuntijuus ovat aina olleet organisaation vahvuuksia. Tieteellisen jatkotutkimuksen suorittaneita oli lähes neljännes ja yli puolella henkilöstöstä oli korkeakoulututkinto. Yleisimpiä koulutusaloja Lääkelaitoksessa olivat terveys- ja sosiaaliala, kaupallinen ja yhteiskuntatieteellinen ala sekä luonnontieteellinen ala.

6.2 Projektin toteutustavat

Toiminnallinen eli produktiivinen opinnäytetyö tavoittelee ammatillisessa kentässä käytännön toiminnan ohjeistamista, toiminnan järjestämistä tai järjeistämistä. Alasta riippuen se voi olla esimerkiksi ammatilliseen käyttöön suunnattu ohjeistus, opas tai tapahtuma. (Vilka & Airaksinen 2004, 9.) Produktiivinen opinnäytetyö on käytännönläheinen ja antaa hyvät lähtövalmiudet työelämään. Opinnäytteeksi laaditaan jokin tuotos, yleensä toimeksiantajayritykselle, tässä tapauksessa henkilöstötilinpäätös Fimealle. Näin ollen valinta produktiiviseksi opinnäytetyöksi on ilmeinen ja perusteltu.

Varsinaista ohjausryhmää ei perustettu raportin laatimista varten, vaan opinnäytetyön tekijä sai tarvittaessa konsultaatiota ja materiaaleja tuotosta varten Fimean hallintopalveluiden erikoissuunnittelija Maaret Marttusesta sekä henkilöstöjohtaja Tuula Sandholmilta. Lisäksi henkilöstötilinpäätös esitettiin ennen julkaisua yt-toimikunnalle ja johtoryhmälle, jotka kommentoivat raporttia ja tuloksia. Organisaatiossa on vallalla käytäntö, jonka mukaan kaikki kattavat, koko henkilöstöä koskevat raportit esitellään edellä mainituissa kokouksissa. Minkäänlaisia teematai muita haastatteluja ei tarvinnut järjestää, sillä halutut tiedot olivat jo saatavilla.

6.3 Henkilöstötilinpäätöksen toteutus

Henkilöstötilinpäätöksen laadinta ja tietojen kerääminen todettiin helpoimmaksi toteuttaa läheisessä ja tiiviissä yhteistyössä Fimean henkilöstön kanssa, joten sen tekeminen päätettiin yhdistää työharjoitteluun. Näin apua sai läheltä ja tiedot olivat helposti saatavilla. Näiden tekijöiden ansiosta projektin tekeminen oli huomattavasti sujuvampaa ja nopeampaa, kuin mitä se olisi ollut organisaation ulkopuolelta tehtynä. Työharjoittelu alkoi helmikuun viimeisellä viikolla vuonna 2010 ja kesti kymmenen viikkoa.

Jo ennen työharjoittelun alkamista, joului- ja tammikuun aikana, opinnäytetyön tekijä tapasi muutamaan otteeseen Fimean erikoissuunnittelija Maaret Marttusen, joka ohjasi henkilöstötilinpäätöksen laadintaa. Marttunen antoi projektin tekijälle etukäteen tutkittavaksi Lääkelaitoksen vuoden 2008 henkilöstökertomuksen sekä Valtiovarainministeriön henkilöstötilinpäätöskäsikirjan ja Veli-Matti Lehtosen tutkimuksen Henkilöstöjohtamisen tehostaminen valtionhallinnossa henkilöstötilinpäätösinformaation avulla. Lisäksi hän välitti organisaation toiveita koskien henkilöstötilinpäätöksen sisältöä ja tavoitteita.

Lähtökohdat henkilöstötilinpäätökselle saatiin melko hyvin kartoitettua jo edellä mainituissa tapaamisissa. Henkilöstötilinpäätöksen kohderyhmänä oli perustellusti koko organisaation henkilöstö eli 209 virkamiestä. Muista vaihtoehdosta ei edes keskusteltu, sillä valinta tuntui itsestään selvältä organisaatorakenteen ja toiminnan sijoittumisen takia. Käytännössä koko henkilöstö toimi, muutamaa etätyötä tekevää henkilöä lukuun ottamatta, Helsingissä. Suuntaantava aikataulu oli annettu eli henkilöstötilinpäätöksen toivottiin olevan valmis maaliskuun loppuun mennessä. Valtionalaisten virastojen toivotaan laativan henkilöstötilinpäätös, eikä sitä aiemmin ollut organisaatiossa tehty, joten sen laatimiselle löytyi perusteltu tarve.

Opinnäytetyön tekijä oli jo ennen työharjoittelun alkua hahmotellut henkilöstötilinpäätöksen sisällysluettelon, jonka pohjalta hän erikoissuunnittelija Marttusen kanssa valitsi oleellimmat ja tärkeimmät kohdat henkilöstötilinpäätöksen sisällöksi, heti työharjoittelun ensimmäisenä päivänä. Sisältöä oltiin suunnitellut Lääkelaitoksen henkilöstöstrategian sekä vuoden 2008 henkilöstökertomuksen pohjalta. Apuna oli lisäksi käytetty Valtiovarainministeriön käsikirjassa olleita henkilöstötilinpäätöksen mallisisältöjä sekä tunnuslukukoosteita ja opinnäytetyön viitekehystä. Valtiovarainministeriö tekee valtion organisaatioille vuosittain henkilöstöä koskevan tunnuslukukyselyn. Kaikki mahdolliset ja organisaatiolle oleelliset tunnusluvut pyrittiin saamaan henkilöstötilinpäätökseen. Henkilöstötilinpäätöksen sisältö muuttui ja tarkentui jonkin verran projektin edetessä, mutta olennaisimmat osat säilyivät ja olivat mukana jo alusta asti.

Opinnäytetyön tekijä vastasi melko itsenäisesti käytännön toteutuksesta sekä tuotoksen sisällöstä. Osa tekstiosuuksista muodostui vuoden 2008 henkilöstökertomuksesta päivitettyinä. Henkilöstötilinpäätös sisältää jonkin verran myös sellaista tietoa, jota ei ole aikaisempina vuosina julkaistu henkilöstökertomuksissa tai missään muussakaan muodossa. Opinnäytetyön tekijä kävi erikoissuunnittelija Maaret Marttusen kanssa pari kertaa viikossa läpi henkilöstötilinpäätöksen sisältöä sekä kehittämis- ja ongelmakohtia. Apua sai kuitenkin lisäksi aina kun tarvitsi.

Tietoja julkaistaessa on huomioitava salassapitokäytännöt. Kirjoittaessa tuli olla tarkkana, ettei kukaan yksittäinen henkilöstön jäsen identifioitunut tekstistä tai tilastoista. Tämä voitiin välttää julkaisemalla tilastoja, joihin kuului aina useampia henkilöitä. Jos jokin ryhmä oli liian pieni, eli jolloin henkilöiden tunnistaminen oli mahdollista, saatettiin yhdistää kaksi ryhmää. Lisäksi muutaman kerran, esimerkiksi työterveyshuollon käynneistä kerrottaessa, käytettiin ainoastaan prosenttilukuja tarkan lukumäärän kertomisen sijaan.

Toimeksiantaja oli jo projektin alkuvaiheilla esittänyt toivomuksen runsaasta kuvituksesta erilaisin havainnollistavin kuvioin. Opinnäytetyön tekijän tavoitteena oli elävöittää lähes jokaista tekstiosiota taulukoin, diagrammein tai kaavioin, aina kun se oli mahdollista. Pyrkimyksenä oli saada aikaan mahdollisimman lukijaystävällinen raportti. Kaikki eivät välttämättä ehdi tai jaksa kiinnostua siitä niin paljon, että lukisivat sen alusta loppuun, vaan haluavat luoda henkilöstön tilaan vain lyhyen katsauksen kuvien ja kaavioiden avulla.

Projektin alussa ei vielä tiedetty missä muodossa henkilöstötilinpäätös tultaisiin julkaisemaan. Jaettaisiinko se painettuna vain johtoryhmän jäsenille, ja muita varten laitettaisiin Fimean intranettiin? Se oli alusta asti selvää, että se julkaistaisiin omana, erillisenä dokumenttinaan, eikä esimerkiksi vuosikertomuksen yhteydessä. Lopulta se päätettiin julkaista vain sähköisessä muodossa Fimean intranetissä sekä Fimean internetsivuilla. Fimealla on graafinen ohjeistus, jota pyrittiin noudattamaan henkilöstötilinpäätöksessä fontissa sekä kuvioiden ja kaavioiden väreissä. Opinnäytetyön tekijä kuvitti henkilöstötilinpäätöstä itse ottamallaan kuvilla sekä Fimean kuva-arkistosta löytyneillä otoksilla. Teksti jaettiin kahteen palstaan. Henkilöstötilinpäätöksen ollessa jo lähes valmis, päätettiin Fimean käyttämältä mainostoimisto SEK pro:lta pyytää tuotokseen kannet, taitto ja visuaalinen ilme. Opinnäytetyön tekijä osallistui suunnittelupalaveriin Fimean tiedottajan sekä SEK pro:n visuaalisen suunnittelijan ja projektipäällikön kanssa. Palaverissa visuaalinen suunnittelija esitteli kolme kansiehdotusta ja kertoi muista ideoistaan.

Henkilöstötilinpäätöksen ollessa viittä vaille valmis sekä henkilöstöjohtaja Tuula Sandholm että erikoissuunnittelija Maaret Marttunen lukivat ja kommentoivat aikaansaannoksen. He antoivat muutosehdotuksia, ja muutamia lauseita muokattiin väärinymmärrysten ehkäisemiseksi. Samalla opinnäytetyön tekijä viimeisteli ulkoasua ja korjasi kieliasua. Tämän jälkeen hän esitteli tuotoksen Fimean johtoryhmälle sekä yt-toimikunnalle. Osallistujille oli etukäteen lähetetty henkilöstötilinpäätös. Esitys sisälsi alustuksen, jossa käytiin läpi lähtökohtia henkilöstötilinpäätöksen laatimiselle sekä henkilöstötilinpäätöksen idea, tarkoitus ja hyödyntäjät. Siinä kerrottiin myös pääkohdittain henkilöstötilinpäätöksen sisältöä. Esityksen jälkeen osallistujat antoivat palautetta. Tekstien osalta ilmeni muutamia korjausehdotuksia. Osallistujat esittivät lisäksi kiitollisuutensa opinnäytetyön tekijälle hänen aikaansaannoksestaan ja tehokkuudestaan. Huomautuksia tuli myös siitä, että henkilöstötilinpäätöksessä esiintyvät pari kuvaa eivät olleet vuodelta 2009. Kuvat vaihdettiin palautteen saannin jälkeen, samoin muutamaa tekstiosiota muokattiin tai korjattiin. Palaverissa ilmeni henkilöstötilinpäätöksessä olevan joitakin puutteita, esimerkiksi kansainvälisestä yhteistyöstä kirjoitettiin palautteensaannin jälkeen lyhyt kuvaus.

Henkilöstötilinpäätös valmistui sisällöllisesti viidessä viikossa, aikataulun puitteissa. Se, että henkilöstötilinpäätös piti esittää johtoryhmän sekä yt-toimikunnan kokouksissa, siirsi julkaisua jonkin verran. Myös lopussa tehty päätös mainostoimiston hyödyntämisestä viivästyttivät henkilöstötilinpäätöksen lopullista valmistumista. Valmis henkilöstötilinpäätös julkaistaaneen toukokuussa 2010.

6.3.1 Fimean henkilöstötilinpäätöksen rakenne

Henkilöstötilinpäätös on toteutukseltaan hyvin yksilöllinen, sillä siinä on otettu huomioon kyseiselle organisaatiolle tyypilliset piirteet. Tämän vuoksi muun muassa viitekehyksessä esitelty otsikoinnit eroavat lopputuloksesta. Fimean henkilöstötilinpäätöksen lopullinen rakenne on muotoiltu enimmäkseen edellisvuosien henkilöstökertomusten ja valtiovarainministeriön henkilöstötilinpäätös käsikirjan mallien pohjalta. Toteutunut rakenne on looginen, lukijaystävällinen ja Fimean yksilöllisen tarpeet huomioiva. Seuraavassa käsitellään viitekehyksessä ja valmiissa henkilöstötilinpäätöksessä esiintyviä eroja.

Rakenteella on suuri merkitys henkilöstötilinpäätöksessä. Looginen rakenne helpottaa raportin lukemista. Teoriaosiossa esitelty Erosen henkilöstötilinpäätöksen rakenne, jossa henkilöstötilinpäätös lähtee liikkeelle organisaation liikeideasta ja jakautuu henkilöstötuloslaskelmaan, -taseeseen ja -kertomukseen, toteutuu tuotoksessa muilta osin, paitsi henkilöstötase on jätetty pois.

Koska organisaatiossa ei ollut ennen laadittu henkilöstötilinpäätöstä, oli johdannossa (Fimean henkilöstötilinpäätöksen luku yksi) syytä tuoda selkeästi esille mikä henkilöstötilinpäätös on, kenelle se on tarkoitettu, mitkä ovat sen tavoitteet ja miten se eroaa organisaatiossa aiemmin julkaistuista henkilöstökertomuksista. Samasta syystä myös jokainen uusi termi tai käsite, kuten henkilötyövuosi tai henkilöstön kehittämiskulut on pyritty avaamaan.

Henkilöstötilinpäätöksen alkuun on lisäksi kuvattu sen lähtökohdat eli Lääkelaitoksen toiminta-ajatus, arvot, visio sekä henkilöstöstrategia. Ne vaikuttavat organisaation päivittäisiin toimintatapoihin ja johtamismalleihin. Lähtökohtien pohjalta myös henkilöstötilinpäätös on saanut muotonsa ja sisältönsä, joten ne on hyvä kertoa raportissa. Viitekehyksessä mainittiin Viitalan suositteluvan kertomaan tekijöistä, jotka ovat viimeaikoina vaikuttaneet henkilöstöön (Viitala 2009, 322.) Organisaatiomuutos on ollut tällainen tekijä, joka on vaikuttanut koko organisaati-

oon ja henkilöstöön suuresti. Organisaatiomuutoksesta on kirjoitettu henkilöstötilinpäätöksen johdannossa. Tämän jälkeen kuvataan Lääkelaitoksen organisaatio vuoden 2009 alusta sen historian loppuun 31.10.2009 asti sekä tilalle perustetun Fimean organisaatio vuonna 2009.

Viitekehyksessä esiteltiin pääasiassa Ahosen henkilöstökertomuksen jaottelumalli, mutta lopulta opinnäytetyön tekijä ei kokenut sitä parhaimmaksi ja selkeimmäksi Fimean henkilöstötilinpäätökselle. Ahosen malli on jaoteltu henkilöstön uusiutumiskuluihin, kehittämiskuluihin sekä rasittumiskuluihin. Fimean henkilöstötilinpäätöksessä 2009 jaotteluiden sisältämät asiakokonaisuudet on hajautettu lukuihin 2 - 5 niin, että pääosa henkilöstövahvuuteen kuuluvista asioista käsitellään luvussa kaksi, Henkilöstöpanokset. Luvussa kolme, Henkilöstön työtyytyväisyys, hyvinvointi ja työterveys, kerrotaan Ahosen työyhteisö-kuvaukseen kuuluvista henkilöstön vaihtuvuudesta sekä työhyvinvoinnista. Luku sisältää myös Ahosen mukaan henkilöstövahvuuteen lukeutuvaa tietoa sairauspoissaoloista.

Ahosen kolmas henkilöstökertomuksen osa on henkilöstön yksilöominaisuudet. Yksilöominaisuuksiin kuuluvaan osaamiseen on henkilöstötilinpäätöksessä käytetty oma lukunsa (luku neljä, Henkilöstön osaaminen ja koulutus), koska opinnäytetyön tekijä koki henkilöstön osaamisella olevan suuri merkitys organisaatiolle sen toiminta-ajatuksen toteutumisen kannalta. Kyseessä on asiantuntijaorganisaatio, jossa valtaosalla on korkeakoulututkinto. Ikä- ja sukupuolijakaumat oli kätevää yhdistää lukuun kaksi kuuluvan Henkilöstön määrä ja rakenne -otsikon alle. Jakaumat luovat sujuvan jatkumon luvun alussa kuvatulle henkilötyövuosille. Henkilöstön yksilöominaisuuksiin kuuluvat Ahosen mallissa myös terveys ja työkyky, jotka on Fimean henkilöstötilinpäätöksessä kuvattu luvussa kolme, Henkilöstön työtyytyväisyys, hyvinvointi ja työterveys.

Kaikki henkilöstötilinpäätöksessä kuvatut henkilöstöstä aiheutuneet kustannukset on sijoitettu omaan lukuunsa, luku viisi, Palkkaus ja muut henkilöstökulut. Näin ne löytävät kätevästi ja nopeasti. Luku sisältää myös tietoja palkoista. Palkkauksella on suuri merkitys henkilöstölle motivoivana tekijänä, jonka takia sen on hyvä olla näkyvästi esillä.

Henkilöstötuloslaskelmasta jouduttiin muokkaamaan, saatavilla olevien lukujen pohjalta, hie- man erilainen kuin mikä valtiovarainministeriön ohjeistossa oli kuvailtuna. Lopputuloksena on kuitenkin selkeä ja hyödyllinen henkilöstötuloslaskelma, jossa henkilöstökustannukset ovat eriteltyinä palkkoihin ja palkkioihin, lomapalkkavelan muutokseen, eläkekuluihin ja muihin henkilösivukuluihin, kun muut menot on kerrottu yhdellä luvulla. Laskelmasta näkyvät kulut

vuodelta 2008 ja 2009. Alkuperäinen, teoriaosiossakin kuvattu, valtiovarainministeriön ohjeistuksen mukainen epävirallinen tuotto- ja kululaskelma, olisi ollut kertovampi ja laajempi, mutta riittävän tarkkoja lukuja ei saatu tällä aikataululla ja näillä resursseilla selvitettyä.

Viitekehyksessä mainittiin taseen poisjättämisen olevan melko yleistä. Ongelma ei kuitenkaan Fimean tapauksessa ollut eettinen tai henkisen pääoman pysyvyyteen liittyvä, kuten se usein on, vaan tiedonsaantiin ja laskentatavan hankaluuteen liittyvä. Tietojen laskeminen tuntui vaikealta ja liian epäluotettavalta saatavilla olevien tietojen perusteella. Lisäksi lukuja olisi tarvittu useammalta vuodelta, eikä se tämän hetkisillä resursseilla ollut mahdollista.

Henkilöstötilinpäätöksen liitteenä on taulukonmuotoon aseteltu koonti keskeisistä henkilöstötilinpäätöksessä esiintyvistä tunnusluvuista. Taulukon tarkoituksena on antaa lukijalle pikakatsaus organisaation henkilöstöstä kahdeksan viime vuoden ajalta. Se toimii myös raportin yhteenvedona.

6.3.2 Tiedonsaanti ja lähteet

Henkilöstötilinpäätös sisältää paljon yksityiskohtaista tietoa henkilöstöstä. Tietojen tarkkuus on tärkeää. Tämän vuoksi lähteiden on syytä olla luotettavia ja ajantasaisia. Monet henkilöstötilinpäätökseen tarvittavat tiedot olivat helposti saatavilla, lähinnä käytössä olevista henkilöstötietokannoista. Organisaatiomuutoksesta johtuen henkilöstön vaihtuvuus on ollut suurta, jonka seurauksena paljon osaamista ja tietoa on menetetty. Tämä osaltaan vaikeutti jonkin verran tietojen saantia.

Materiaalia henkilöstötilinpäätökseen on saatu Fimeassa käytössä olevista tietojärjestelmistä, muista raporteista sekä työterveyshuollosta. Seuraavassa esittelen tarkemmin jokaista tietolähdettä.

Personec F sekä Helmi henkilöstö ovat palkka- ja henkilöstöhallinnon järjestelmiä, jotka on kehitetty erityisesti suurten yhtiöiden sekä julkishallinnon tarpeisiin. Henkilöstötilinpäätöksen laadinnassa Personec F -tietokannasta oli suuri apu. Siitä saatiin tietoja muun muassa sairauspoissaoloista, perhe- ja opintovapaista, ikä- ja sukupuolijakaumasta, koko- ja osa-aikaisesta sekä vakinaisesta ja määräaikaisesta henkilöstöstä sekä henkilöstön koulutuksesta. Helmi henkilöstö -järjestelmää hyödynnettiin henkilöstötilinpäätöksessä virkatietojen osalta.

Työterveyshuollosta vastaava Terveystalo Oyj oli tehnyt Lääkelaitoksessa lokakuussa työhyvinvointikyselyn, jonka tuloksista kerrotaan henkilöstötilinpäätöksessä. Työterveyshuollon kustannuksista sekä käyntien määristä ja syistä oli myös olemassa Terveystalon raportit, joita on käytetty lähteinä henkilöstöraportissa.

Fimean vuoden 2009 toimintakertomus julkaistiin sopivasti kesken henkilöstötilinpäätösprosessin, maaliskuussa. Siitä saatiin tietoja muun muassa henkilöstötuloslaskelmaan sekä henkilöstökuluihin. Vuoden 2008 henkilöstökertomuksesta oli paljon hyötyä projektissa, ja osa henkilöstötilinpäätöksen tiedoista on otettu lähes suoraan siitä päivitettyinä.

Tahti on valtiokonttorin ylläpitämä järjestelmäpalvelu, johon valtion virastot päivittävät kuukausittain henkilöstö-, palkka- ja työvoimakustannustietonsa. Virastot voivat hyödyntää Tahtiin kertynyttä tietoa työmarkkinaneuvottelutoiminnan, budjetoinnin, toiminnan suunnittelun ja henkilöstöjohtamisen tukena. (Valtiokonttori 2008.) Tahtista saatiin tietoja sairauspoissaoloista sekä vertailutiedoiksi tunnuslukuja, jotka kattavat kaikki valtionalaiset virastot ja organisaatiot.

Fimean intranetiin, Dorikseen, on tallennettu kaikki organisaatiossa laaditut sähköiset asiakirjat. Niistä löytyi tietoja muun muassa rekrytointiprosessista, noudatettavista työajoista sekä organisaatiosta yleisesti.

7 Pohdinta

Tämän produktityyppisen opinnäytetyön tavoitteena oli laatia käyttökelpoinen, selkeä ja kattava henkilöstötilinpäätös Lääkealan turvallisuus- ja kehittämiskeskus Fimealle. Koska kyseessä oli organisaation ensimmäinen henkilöstötilinpäätös, oli tarkoituksena luoda malli, jonka pohjalta vastaavia tuotoksia voitaisiin laatia seuraavina vuosina. Laadittu henkilöstötilinpäätös analyysineen on liitteenä 3.

Tässä luvussa arvion tavoitteiden toteutumista, prosessin onnistumista ja luotettavuutta, sekä pohdin kehittämisideoita.

7.1 Prosessin arviointi

"Hyvin suunniteltu on puoliksi tehty" -sanonta kuvaa hyvin tätä projektia. Ennen työharjoittelun, eli henkilöstötilinpäätöksen laatimisen aloittamista, olin jo kirjoittanut viimeistelyä vaille valmiiksi opinnäytetyön viitekehyksen, ja suunnitellut tulevalle henkilöstötilinpäätökselle rungon. Näin tiesin jo melko tarkkaan, miten tuotoksen valmistan, ja pääsin heti työharjoittelun ensimmäisestä päivästä alkaen kirjoittamaan henkilöstötilinpäätöstä. Hyvä perehtyminen ja valmistautuminen mahdollistivat henkilöstötilinpäätöksen tekstin valmistumisen viidessä viikossa.

Olen tyytyväinen aihevalintaani. Prosessi tuntui kiinnostavalta, mutta samalla myös riittävän haastavalta. Työtapoihini olen melko tyytyväinen. Työskentely olisi voinut olla välillä intensiivisempää. Se kuitenkin tuotti tulosta ja prosessi saatiin vietyä loppuun.

Aihe oli ajankohtainen organisaatiolle, sillä muutostilanteessa henkilöstö on huomioitava kaikin tavoin. Henkilöstötilinpäätöksestä saatavan tiedon avulla ongelmakohtiin voidaan puuttua ja ne voidaan välttää tulevaisuudessa. Fimean tapauksessa huomiota tulisi kiinnittää työtyytyväisyyden parantamiseen erityisesti työilmapiirin ja henkisen hyvinvoinnin osalta. Työhyvinvointia parantamalla myös noussutta lähtövaihtuvuusprosessia saatettaisiin pystyä laskemaan, vaikka lähtövaihtuvuuden suurimpana nostattajana on varmasti ollut organisaation siirtyminen toiselle paikkakunnalle. Uskoisin, että julkaistusta henkilöstötilinpäätöksestä voisi näiltä osin olla hyötyä myös muille alueellistamismuutoksen kohteena oleville tai sitä suunnitteleville organisaatioille. Tätä kautta tuotoksella on myös yhteiskunnallinen ja ajankohtainen merkitys.

Viitekehys onnistui mielestäni hyvin. Se on selkeä rakenteeltaan ja sisältää kaiken tarvittavan tiedon henkilöstötilinpäätöksen luomista varten. Siinä avataan käsitteet ja lähtökohdat. Osiossa kerrotaan lisäksi erikseen henkilöstötilinpäätöksistä julkisella sektorilla, sillä toimeksiantaja on valtionalainen organisaatio. Viitekehystä varten perehdyin useisiin henkilöstötilinpäätöstä käsitteleviin teoksiin. Pelkkää henkilöstötilinpäätöstä käsittelevien kirjojen lisäksi lähdemateriaalia löytyi monista henkilöstöjohtamisen teoksista. Teoksia pystyi hyödyntämään monipuolisesti ja uskoisin viitekehyksessä käytetyn lähdeaineiston olevan laajaa. Viitekehysten kirjoittaminen sujui melko hyvää vauhtia, sillä olin ennen kirjoittamaan ryhtymistä tutustunut huolella lähdemateriaaliin ja luonut teorialle rungon, jonka pohjalta ryhdyin kirjoittamaan. Tavoitteena oli viitekehysten avulla valita aihealueet itse henkilöstötilinpäätökseen. Tämä tavoite saavutettiin mielestäni hyvin ja henkilöstötilinpäätöksessä onnistuttiin huomioimaan Fimean erityistarpeet.

Suunniteltu aikataulu piti melko hyvin. Opinnäytetyön empiriaosion kanssa tuli hieman kiire mielenkiinnon hiivuttua opinnäytetyötä kohtaan loppuvaiheessa. Kun viikolla teki työharjoittelussa henkilöstötilinpäätöstä, oli pienen ponnistelun takana jaksaa kiinnostua opinnäytetyön kirjoittamisesta viikonloppuisin. Opinnäytetyö saatiin kuitenkin palautettua ajallaan. Olen tyytyväinen, että päätin tehdä opinnäytetyön puolessa vuodessa, kun alun perin suunnitelmani oli käyttää siihen kunnolla aikaa ja tehdä sitä eteenpäin kaikessa rauhassa. Mielenkiinnon ylläpitämisen lisäksi se kannatti mielestäni myös siksi, että huomasin miten hankalaa työtä oli jatkaa viikonkin tauon jälkeen: sen joutui aina lukemaan lähes alusta loppuun, jotta pääsi siihen kunnolla sisään. Tämä puolestaan vei turhaa aikaa ja aloittaminen oli hankalaa.

Prosessin haastavuus ja vaikeusaste olivat mielestäni sopivat. Työ oli riittävän vaativa, jotta kiinnostus ei lopahtanut liian vaikean tai helpon tehtävän edessä. Mielenkiintoisinta oli mielestäni toteuttaa henkilöstötilinpäätös olemassa olevalle organisaatiolle, jolloin sitä tullaan todennäköisesti käyttämään. Oli hienoa saada kokemusta ”oikeiden töiden” toteuttamisesta. Lisäksi oli mukavaa kun sain melko vapaasti itse päättää tuotoksesta ja muovata sitä haluamakseni, rajoitteita ei ollut liikaa. Uskon kokemuksesta olevan minulle hyötyä siirtyessäni työelämään. Prosessi antoi minulle myös käytännön kokemusta työelämästä, kun pääsin osallistumaan palaveriin ja vastasin melko itsenäisesti henkilöstötilinpäätöksen toteutuksesta. Koko prosessista saamani hyöty ja ammatillisen osaamisen kehittyminen olivat yhtenä tavoitteenani. Uskon tämän tavoitteen toteutuneen kiitettävästi.

7.2 Henkilöstötilinpäätöksen onnistuminen

Seuraavassa arvioin henkilöstötilinpäätöksen onnistumista käymällä pääasiassa läpi prosessin alussa asettamieni tavoitteiden toteutumista. Hyödynnän arviossa myös saamaani palautetta. Henkilöstötilinpäätöksen onnistuneisuutta on kuitenkin vielä vaikea arvioida niiltä osin, mitkä liittyvät sen käyttöön ja hyödynnettävyyteen, sillä käytännön kokemusta ei vielä ole ehtinyt syntyä.

Päätavoitteena oli saada aikaan selkeä ja käyttökelpoinen henkilöstötilinpäätös, jota voitaisiin hyödyntää esimerkiksi tulevaisuuden suunnittelussa, kehittämiskohteiden etsimisessä, tasa-arvon tilan tarkkailussa sekä tutkittaessa miten asetetut tavoitteet on saavutettu. Uskon, että tuotos soveltuu kaikkiin edellä mainittuihin tehtäviin. Pysin tekemään henkilöstötilinpäätöksestä käytännönläheisen ja helppolukuisen. Selkokielisyydestä ja selkeästä rakenteesta sainkin kiitosta Fimean johtoryhmältä. Myös ulkoasu on mielestäni selkeä ja otsikoinnit onnistuneita.

Pyrkimyksenä oli kerätä mahdollisimman paljon relevantteja henkilöstöstä kertovia lukuja ja tietoja yksien kansien väliin koko organisaation hyödynnettäväksi. Henkilöstötilinpäätöksestä löytyvät lähestulkoon kaikki tunnusluvut, jotka käsiini sain. Pidän lukuja myös luotettavina, sillä ne on tarkistettu useaan kertaan ja ovat luotettavista lähteistä. Tavoitteena oleva koko organisaation hyödynnettävyys täyttyy ainakin siltä osin, että henkilöstötilinpäätös on kaikkien saatavilla. Se, kuinka moni sitä hyödyntää jää nähtäväksi. Johtoryhmältä sain kiitosta tuotoksen kasaamisesta. He olivat kaivanneet juuri tällaista raporttia, johon on koottu organisaation ja henkilöstön erityispiirteet samojen kansien väliin. Sitä pidettiin tervetulleena apuvälineenä erityisesti perehdytystilaisuuksiin, joissa henkilöstötilinpäätöksen avulla voidaan antaa konkreettinen kuva organisaatiosta ja henkilöstöstä.

Henkilöstötilinpäätöksen avulla haluttiin muistuttaa esimiehiä huomioimaan päätöksissään henkilöstön hyvinvointi. Tämän tavoitteen toteutumista on vaikea arvioida vielä, mutta ainakin henkilöstötilinpäätöksestä on nähtävillä, mitkä vaikutukset organisaatiomuutoksella on tähän mennessä ollut henkilöstöön. Muun muassa työtyytyväisyys on laskenut ja vaihtuvuusprosentti on noussut. Henkilöstöjohtaja korosti esimiehille toivetta henkilöstötilinpäätöksen hyödyntämisestä.

Koska kyseessä oli organisaation ensimmäinen henkilöstötilinpäätös, oli tavoitteena luoda selkeä malli, jonka pohjalta olisi helppo lähteä tekemään uusia henkilöstötilinpäätöksiä tulevina vuosina. Uskon, että tämä on mahdollista laaditun tuotoksen pohjalta. Ainakin nyt on olemas-

sa selkeä runko, jota voidaan hyödyntää seuraavina vuosina. Tämä varmasti myös nopeuttaa tuotoksen laatimista ensi kerralla. Henkilöstöjohtaja piti laadittua runkoa hyvänä ja sanoi henkilöstötilinpäätöksiä laadittavan tulevina vuosina. Hän oli tyytyväinen raportin balanssiin: tietoa oli hyvin ja monipuolisesti. Lisäksi kuviot tasapainottavat hyvin tekstiä.

Organisaatiosta tullut toive selventävistä kuvista ja kaavioista sekä vertailu menneisiin vuosiin toteutuivat mielestäni hyvin. Tuotoksesta käy ilmi henkilöstöön liittyviä tunnuslukuja ja vertailua vuodesta 2002 vuoteen 2009. Välillä minusta jopa tuntui, että kuvioita, taulukoita ja diagrammeja on liikaa, mutta toisaalta ne selventävät ja helpottavat vertailua.

Olen tyytyväinen, että henkilöstötilinpäätös päätettiin taittaa mainostoimistossa. Tämä luo tuotokselle lisäarvoa ja voi kasvattaa kiinnostusta sitä kohtaan. Hieman ennen henkilöstötilinpäätöksen valmistumista julkaistiin taitettu ja painettu Fimean vuoden 2009 toimintakertomus. On hienoa, että organisaatiossa koettiin henkilöstödokumentin olevan myös panostamisen arvoinen julkaisu.

7.3 Luotettavuuspohdinta

Viitekehyksessä käytän sekä juuri julkaistuja, tai muutaman vuoden vanhoja lähteitä, että niin sanottuja henkilöstötilinpäätöksen perusteoksia. Perusteokset ovat mielestäni edelleen merkittäviä, vaikka ovatkin yli kymmenen vuoden takaa. Pidän kaikkia käyttämiäni lähteitä luotettavina ja käytin aina teoksen tuoreinta painosta, mikäli sain sen käsiini. Muutamalta kirjoittajalta käytin useampaa teosta. Luotettavuutta lisää mielestäni se, että useissa käyttämissäni teoksissa on lainattua tekstiä toisen käyttämäni kirjailijan teoksesta. He tunnustavat toisensa alan asiantuntijoina. Internetlähteitä olen käyttänyt melko niukasti, koska niiden luotettavuudesta ei aina voi olla täysin varma. Käyttämäni internetlähteet olen ottanut mielestäni asiallisilta sivuilta.

Olen käyttänyt lähteitä monipuolisesti ja saanut tuotua esiin eri näkökulmia tarkasteltaviin asioihin. Mielestäni on perusteltua ollut käyttää kansainvälisiä lähteitä melko suppeasti, koska produktituotos laaditaan suomalaiselle, valtion organisaatiolle. Näin myös viitekehyksessä oli mielestäni syytä paneutua pääasiassa suomalaiseen henkilöstötilinpäätöskäytäntöön.

Laadittu henkilöstötilinpäätös pohjautuu viitekehysosiossa esiintuotuihin teorioihin ja malleihin. Alan asiantuntijoiden näkemyksiä on sovellettu projektissa käytäntöön. Muutamat Fimean tietokannoista henkilöstötilinpäätöstä varten saamani tunnusluvut olivat keskenään ristiriidassa. Keskustelin näistä tapauksista erikoissuunnittelija Marttusen kanssa, joka osasi aina kertoa

mistä eroavaisuudet johtuvat ja mitä lukuja minun tulisi käyttää. Henkilöstötilinpäätöksen on lukenut useampi organisaation henkilöstöön kuuluva, joten uskon tietojen olevan oikein.

7.4 Toimenpidesuosituks

Henkilöstötilinpäätös on laadittu ennen kaikkea hyödyksi esimiehille. Olisi mielenkiintoista tietää, miten hyödylliseksi esimiehet ovat raportin kokeneet, ja missä tilanteissa sitä on käytetty. Loppuvuodesta, ennen uuden henkilöstötilinpäätöksen laatimista, voitaisiin toteuttaa kysely esimiehille vuoden 2009 henkilöstötilinpäätöksen toimivuudesta. Samalla voitaisiin selvittää, mitä siitä heidän mielestään puuttui ja mitkä ovat heidän toiveensa seuraavalle vastaavalle tuotokselle. Kyselytutkimus voitaisiin laajentaa koskemaan koko henkilöstöä, mikäli se koettaisiin tarpeelliseksi.

Oheista henkilöstötilinpäätöstä on siis tarkoitus käyttää pohjana tulevien henkilöstötilinpäätösten laadinnassa. Tarkoitus ei kuitenkaan ole, että raportti olisi täysin samanlainen vuodesta toiseen. Henkilöstötilinpäätöksen on tarkoitus kehittyä ajan myötä. Lisäksi siinä tulee aina huomioida organisaation sen hetkiset yksilölliset tarpeet ja ominaisuudet. Henkilöstötilinpäätösinformaatio muuttuu ja lisääntyy aiheesta tehtävien tutkimusten myötä sekä henkilöstötilinpäätösten laadinnan yleistyessä. Organisaatiossa voitaisiin järjestelmällisemmin alkaa tuottaa henkilöstöä kuvaavia lukuja, kuten yksityiskohtaisempia palkkaerittelyjä, jotta esimerkiksi henkilöstötase voitaisiin toteuttaa tulevissa henkilöstötilinpäätöksissä.

Henkilöstötilinpäätöksestä käy ilmi työtyytyväisyyden olevan heikolla tasolla. Erityisesti henkilön hyvinvointi on laskenut alle kriittisen arvon. Tähän on jo puututtu Fimeassa, sillä keväällä 2010 Fimeassa toteutetaan Terveystalo Oyj:n toimesta Bergen Burnout Indicator 15 (BBI-15) -kysely, jolla mitataan tarkemmin työuupumusta. Kyselyn ansiosta apua voidaan tarjota sitä tarvitseville. Kyselyn on aiemmin voinut tehdä työterveystarkastuskäynnin yhteydessä, mutta tämä on ensimmäinen kerta kun kysely tehdään järjestelmällisesti koko henkilöstölle.

Johtoryhmän kokouksessa kuulin, että henkilöstötilinpäätöksen kaltaista dokumenttia on kaitvattu perehdytystilaisuuksiin. Mielestäni olisikin hyvä jakaa tulostettu tai opastaa löytämään intranettiin tallennettu henkilöstötilinpäätös, jokaiselle uudelle organisaation jäsenelle. Uudet virkamiehet ovat varmasti uteliaita uuden työpaikkansa suhteen. Tutustuminen henkilöstötilinpäätökseen voisi sammuttaa suurimman tiedon janon ja nopeuttaisi tutustumista organisaation henkilöstöön ja sen tilaan.

Fimean toimintakertomuksessa 2009 on kuvattu myös henkilöstöä koskevat toiminnalliset tavoitteet. Jatkossa tavoitteista, sekä aiemmin asetettujen tavoitteiden toteumista, voitaisiin kertoa myös henkilöstötilinpäätöksessä. Tämä lisäisi tuotoksen merkitystä.

Julkaistu henkilöstötilinpäätös voidaan nähdä myös eräänlaisena organisaation mainoksena. Tämä näkemys on syytä pitää mielessä, mikäli henkilöstötilinpäätökset julkaistaan jatkossakin organisaation ulkopuolella. Potentiaaliset työnhakijat saattavat tutustua organisaation henkilöstötilinpäätökseen ja saavat siitä ensimmäiset mielikuvansa organisaatiosta työnantajana. Tätä näkökulmaa voitaisiin painottaa tulevissa henkilöstötilinpäätöksissä entisestään, esimerkiksi henkilöstö kertoo -osiolla. Siinä valitut henkilöstön jäsenet kuvaavat työtään ja kertovat minkälainen Fimea heidän mielestään on työnantajana.

Lääkealan turvallisuus- ja kehittämiskeskus Fimean vuoden 2009 henkilöstötilinpäätöksen toivotaan olevan hyödyllinen apuväline Fimean johdolle, henkilöstöhallinnolle ja itse henkilöstölle, niin meneillään olevien muutosten keskellä kuin tulevaisuuden suunnittelussakin. Kun henkilöstötilinpäätös julkaistaan myös internetissä, olisi hienoa, että vastaavassa muutostilanteessa olevat organisaatiot löytäisivät tuotoksen ja hyödyntäisivät informaatiota oman henkilöstönsä hyvinvoinnin varmistamiseksi.

Lähteet

- Ahonen, G. 1998. Henkilöstötilinpäätös. Yrityksen ikkuna menestykselliseen tulevaisuuteen. Gummerus Oy. Jyväskylä.
- Bullen, M., Flamholtz, E. & Hua, W. 2002. Human resource accounting: a historical perspective and future implications. *Management Decision*, 40, 10.
- Eronen, A. 1997. Henkilöstön osaaminen yrityksen taseeseen? Elinkeinoelämän Tutkimuslaitos. Helsinki.
- Eronen, A. 1999. Henkilöstöinformaatio ja yrityksen arvo. Elinkeinoelämän Tutkimuslaitos. Helsinki.
- Fimea 2009. Lääkealan turvallisuus- ja kehittämiskeskus Fimea. Luettavissa: <http://www.fimea.fi/fimea>. Luettu: 19.1.2010.
- Flamholtz, E. G. 1999. Human resource accounting: advances in concepts, methods, and applications. 3. painos. Kluwer Academic Publishers. Massachusetts.
- Heinonen, J. & Järvinen, A. 1997. Henkilöstöasiat yrityksen menestystekijänä. Otava. Keuruu.
- Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 8. painos. WSOY. Helsinki.
- Kirjanpitoasetus 30.12.1997/1336.
- Kirjanpitolaki 30.12.1997/1336.
- Laki viranomaisten toiminnan julkisuudesta 21.5.1999/621.
- Lehtonen, V-M. 2007. Henkilöstöjohtamisen tehostaminen valtionhallinnossa henkilöstötilinpäätösinformaation avulla. Empiirinen tutkimus Suomen valtionhallinnossa tuotettavan henkilöstötilinpäätösinformaation arvosta johtamisessa. Edita. Helsinki.
- Liukkonen, P. 1997. Laaja-alainen toiminnan seuranta. Edita. Helsinki.

Liukkonen, P. 2006. Työhyvinvoinnin mittarit. Menetelmät, eurot, päätelmät. Talentum. Helsinki.

Liukkonen, P. 2008. Henkilöstön arvon mittaaminen. Talentum. Helsinki.

Otala, L. 1996. Oppimisen etu. Kilpailukykyä muutoksessa. WSOY. Porvoo.

Pekkaniska 2006. Kuntobonukset. Luettavissa:

<http://www.pekkaniska.com/content/view/23/10/lang,fi/>. Luettu: 12.1.2010.

Suomen kuntaliitto 1998. Henkilöstötilinpäätös. Edita. Helsinki.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2002. Työssä jaksamisen ohjelma. Pienten ja keskisuurten yritysten henkilöstötilinpäätösmalli. Malli ja ohjeet. Luettavissa:

www.mol.fi/jaksamisohjelma/tutkimukset/MallijaOhje.doc. Luettu 1.2.2010.

Työterveyslaitos 2003. Henkilöstötilinpäätös. Luettavissa:

<http://www.ttl.fi/Internet/Suomi/Aihesivut/Tykytoiminta/Keinot/Henkilostotilinpaaotos/>.

Luettu: 18.1.2010.

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.

Valtiokonttori 2008. Tahti-työnantajan henkilöstötieto. Luettavissa:

<http://www.valtiokonttori.fi/public/default.aspx?nodeid=19504>. Luettu: 6.4.2010.

Valtiovarainministeriö 2000. Osaamisen johtaminen osana valtion henkilöstötilinpäätöskäytäntöä. Edita. Helsinki.

Valtiovarainministeriö 2001. Henkilöstövoimavarojen hallintajärjestelmä. Henkilöstötilinpäätös. Edita. Helsinki.

Valtiovarainministeriö 2009. Työllinen työvoima ja palkansaajat eri sektoreilla. Kuviot ja taulukot. Luettavissa:

http://www.vm.fi/vm/fi/12_Valtio_tyonantajana/19_Tilastot/01_valtion_henkilosto/01_tyolltv_palkans/index.jsp. Luettu 21.1.2010.

Varamiespalvelu-Yhtiöiden asiakaslehti 6/2006. Pekkaniskalla tehdään uusia ihmisiä. Kannustavat kuntobonukset. s. 8 - 9.

Vilka, H. & Airaksinen T. 2004. Toiminnallinen opinnäytetyö. 1.-2. painos. Tammi. Helsinki.

Viitala, R. 2009. Henkilöstöjohtaminen, Strateginen kilpailutekijä. Edita. Helsinki.

Österberg, M. 2005. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Edita. Helsinki.

Liitteet

Liite 1. Henkilöstötuloslaskelma

(Österberg 2005, 37)

	€	
LIIKEVAIHTO	xx xxx xxx	100 %
HENKILÖSTÖKULUT	x xxx xxx	
Varsinaiset työajankulut		
palkat	<u>x xxx xxx</u>	
	x xxx xxx	84 %
Tulospalkkiokulut		
tulospalkkiot	x xxx	
Ylityökulut		
ylityöt	x xxx	
Henkilöstön uusiutumiskulut		
rekrytointikulut (ilmoitus ja perehdyttäminen)	xx xxx	
vuosilomapalkat	xx xxx	
lomarahat	<u>xx xxx</u>	
	xxx xxx	
Henkilöstön kehittämiskulut		
koulutuskulut (osall., matkat, majoitus)	xx xxx	
koulutusajan palkat	xx xxx	
henkilöstötutkimus	xx xxx	
työterveyshuoltokulut (ennaltaehkäisevä)	x xxx	
- kela-korvaukset	- xxx	
henkilöstösosiaalinen toiminta	<u>x xxx</u>	
(huvitoiminta, liikuntarahat, henkilökuntalahjat)	xx xxx	
Henkilöstön rasituskulut		
sairauslomapalkat	x xxx	
äitiyslomapalkat	x xxx	
äitiyspäiväraha palautukset (-)	- xxx	
työterveyshuolto (korjaava toiminta)	x xxx	
- kelakorvaukset	<u>- xxx</u>	
	x xxx	
	xx xxx xxx	100 %
MUUT KULUT	- xx xxx	
TILIKAUDEN VOITTO (tappio)	x xxx	

Liite 2. Valtion tuotto- ja kululaskelman malli

TUOTTO- JA KULULASKELMA (Epävirallinen)

	1.1.–31.12.2009	1.1.–31.12.2010
TOIMINNAN TUOTOT		
Maksullisen toiminnan tuotot	xxx,xx	x xxx,xx
Vuokrat ja käyttökorvaukset	x xxx,xx	xx xxx,xx
Muut toiminnan tuotot	<u>xxx xxx,xx</u>	<u>xx xxx,xx</u>
TOIMINNAN KULUT		
Aineet, tarvikkeet ja tavarat		
Ostot tilikauden aikana	x xxx xxx,xx	x xxx xxx,xx
Henkilöstökulut		
Tehdyn työajan palkat	xx xxx xxx,xx	xx xxx xxx,xx
Vuosilomapalkat	xx xxx xxx,xx	xx xxx xxx,xx
Sairausajanpalkat	xx xxx xxx,xx	xx xxx xxx,xx
Koulutuksessaoloajan palkat	xx xxx xxx,xx	xx xxx xxx,xx
Muut välilliset palkat	xx xxx xxx,xx	xx xxx xxx,xx
Sosiaaliturvamenot	xx xxx xxx,xx	xx xxx xxx,xx
Muut välilliset työvoimakustannukset	xx xxx xxx,xx	xx xxx xxx,xx
Muut	xx xxx xxx,xx	xx xxx xxx,xx
Vuokrat	xx xxx xxx,xx	x xxx xxx,xx
Palvelujen ostot	xx xxx xxx,xx	x xxx xxx,xx
Muut kulut	x xxx xxx,xx	x xxx xxx,xx
Poistot	x xxx xxx,xx	x xxx xxx,xx
Sisäiset kulut	<u>xxxx xxx,xx</u>	<u>xxx xxx,xx</u>
	-xx xxx xxx,xx	-xx xxx xxx,xx
JÄÄMÄ I	- xx xxx xxx,xx	- x xxx xxx,xx
RAHOITUSTUOTOT JA -KULUT		
Rahoituskulut	<u>-x xxx,xx</u>	<u>-x xxx,xx</u>
SATUNNAISET TUOTOT JA KULUT		
Satunnaiset tuotot	<u>xxx,xx</u>	<u>xxx,xx</u>
JÄÄMÄ II	-xx xxx xxx,xx	-xx xxx xxx,xx
SIIRTOTALOUDEN TUOTOT JA KULUT		
Kulut		
Voittoa tavoittelemattomille yhteis.	<u>-xx xxx xxx,xx</u>	<u>-xx xxx xxx,xx</u>
JÄÄMÄ III	-xx xxx xxx,xx	-xx xxx xxx,xx
TUOTOT VEROISTA JA PAKOLLISISTA		
MAKSUISTA		
Perityt arvonlisäverot	x xxx,xx	xx xxx,xx
Suoritetut arvonlisäverot	<u>-x xxx xxx,xx</u>	<u>-x xxx xxx,xx</u>
TILIKAUDEN TUOTTO-/KULUJÄÄMÄ	<u>-xx xxx xxx,xx</u>	<u>-xx xxx xxx,xx</u>

The logo for Fimea, consisting of the word "fimea" in a lowercase, blue, sans-serif font. The letter "f" is stylized with a pink horizontal bar extending from its top left.

HENKILÖSTÖTILINPÄÄTÖS
2009





Sisällys

1 JOHDANTO	4
1.1 Henkilöstötilinpäätöksen lähtökohdat	5
1.2 Organisaatiomuutos	6
1.3 Organisaatio vuonna 2009	7
2 HENKILÖSTÖPANOKSET	9
2.1 Henkilötyövuodet	9
2.2 Henkilöstön määrä ja rakenne	9
2.3 Vakituinen ja määräaikainen henkilöstö	10
2.4 Koko- ja osa-aikainen henkilöstö	10
2.5 Virkarakenne	10
2.6 Työajankäyttö	10
2.7 Perhevapaat	11
3 HENKILÖSTÖN TYÖTYTYVÄISYYS, HYVINVOINTI JA TYÖTERVEYS	14
3.1 Työhyvinvointikysely	14
3.2 Työhyvinvointi	14
3.3 Työterveyshuolto	15
3.4 Sairauspoissaolot	15
3.5 Työtaturmat	16
3.6 Henkilöstön vaihtuvuus	17
4 HENKILÖSTÖN OSAAMINEN JA KOULUTUS	18
4.1 Koulutusrakenne	18
4.2 Henkilöstökoulutus ja -tilaisuudet	19
4.3 Esimieskoulutus ja esimiesarviot	19
4.4 Rekrytointi	19
4.5 Perehdytys	20
4.6 Koulutusrekisteri	20
5 PALKKAUS JA MUUT HENKILÖSTÖKULUT	21
5.1 Palkkaus	21
5.2 Henkilöstön kehittämiskulut	21
5.3 Työvoimakustannukset	22
6 HENKILÖSTÖTULOSLASKELMA	23
LIITE: LUKUJA LÄÄKELAITOKSEN HENKILÖSTÖSTÄ	24

1. JOHDANTO

Vuosi 2009 oli Lääkelaitokselle muutoksen vuosi. Lääkelaitos lakkautettiin 31.10.2009 ja tilalle perustettiin uusi Lääkealan turvallisuus- ja kehittämiskeskus Fimea. Muutos kosketti koko henkilöstöä, sillä Fimea sijoitettiin alueellistamis päätöksellä Kuopioon. Organisaation virat siirtyvät Helsingistä vaiheittain siten, että koko keskuksen on määrä toimia Kuopiossa elokuun loppuun 2014 mennessä. Muutos näkyy henkilöstötilinpäätöksessä muun muassa henkilöstön korkeana lähtövaihtuvuusprosentina ja heikentyneenä työtyytyväisyytenä.

Valtionlaitoksille suositellaan henkilöstötilinpäätösten laatimista. Valtion tilivirastoista kolme neljäsosaa laatikin sen jo vuosituhannen alussa. Fimealle tämä vuoden 2009 henkilöstötilinpäätös on sen historian ensimmäinen. Aikaisemmin Lääkelaitoksessa on julkaistu vuosittain henkilöstökertomus. Henkilöstötilinpäätös on monipuolisempi tietopaketti henkilöstöstä ja sen hyvinvoinnista, kehityksestä ja kustannuksista. Henkilöstötilinpäätös kattaa koko toimintavuoden 2009 eli myös Fimean toiminnan ensimmäiset kuukaudet. Henkilöstötilinpäätöksessä käytetään organisaatiosta nimeä Lääkelaitos.

Henkilöstötilinpäätös on yhteenveto organisaation henkilöstörakenteesta, osaamisesta ja työkyvystä. Se on strategisen johtamisen apuväline, joka ottaa huomioon henkilöstövoimavarojen johtamisen kokonaisuuden toimien apuvälineenä muun muassa henkilöstösuunnittelussa ja henkilöstön jaksamiseen liittyvien asioiden hoidossa. Henkilöstötilinpäätöksen avulla voidaan etsiä kehittämiskohteita, asettaa henkilöstöasioille tavoitteita ja seurata näiden tavoitteiden toteutumista. Teoriassa henkilöstötilinpäätös noudattaa osin perinteisen tilinpäätöksen terminologiaa ja rakennetta sisältäen tietoja esimerkiksi henkilöstökustannuksista ja investoinneista.

Henkilöstötilinpäätöstä hyödyntävät yleensä ennen kaikkea johto, henkilöstöhallinto, toimihenkilöt sekä työntekijät, mutta se saattaa kiinnostaa myös henkilöstöjärjestöjä, työterveyshuoltoa sekä työsuojeluviranomaisia.

Henkilöstötilinpäätöstä pidetään lisäksi välineenä, jolla voidaan hallita tasa-arvon tilaa ja kehittymistä organisaatiossa, sillä se sisältää keskeisimmät henkilöstön strategisessa johtamisessa ja kehittämisessä tarvittavat tiedot, mikä pätee myös tasa-arvonäkökohtiin. Siksi tasa-arvon kannalta olennaisia asioita, kuten ikää, koulutusastetta ja palkkausta, tarkastellaan myös sukupuolen mukaan.

Henkilöstötilinpäätöksen työstäminen aloitettiin helmikuun lopussa 2010. Se on laadittu valtiovarainministeriön henkilöstötilinpäätöstä koskevan käsikirjan ohjeita mukaillen. Tietoja ja materiaaleja on saatu muun muassa työterveyshuollosta (Terveystalo Oyj), Fimean sisäisestä dokumentinhallintajärjestelmästä sekä henkilöstöhallinnon tietojärjestelmistä. Henkilöstötilinpäätös toteutettiin opinnäytetyönä HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulun liiketalouden koulutusohjelmaan.

Sinikka Rajaniemi
Ylijohtaja

Mari Viirre
Tradenomiopiskelija

1.1 Henkilöstötilinpäätöksen lähtökohdat

Henkilöstötilinpäätöksen lähtökohtina ovat organisaation strategia, visio, toiminta-ajatus sekä arvot.

Lääkelaitoksen toiminta-ajatus

Lääkelaitos edistää väestön terveyttä ja turvallisuutta valvomalla lääkkeitä, terveydenhuollon laitteita ja tarvikkeita sekä verivalmisteita.

Lääkelaitoksen arvot

Lääkelaitoksen arvot ovat lääke- ja laiteturvallisuus, tuloksellisuus ja vaikuttavuus sekä yhteistyön ja yksilön arvostaminen.

Visio vuoteen 2012

Lääkelaitos on luotettava ja tehokas valvontaviranomainen ja arvostettu asiantuntija. Lääkelaitoksella on aktiivinen ote lääkepoliittisessa keskustelussa.

EU-toiminnassa Lääkelaitos on asiakkailleen tunnettu osaaja. Vaikuttamisalueillaan lastenlääkkeissä ja biologisissa lääkkeissä Lääkelaitos on toivotuin yhteistyökumppani.

Lääkelaitos on innostava työyhteisö, joka panostaa henkilöstön osaamiseen.

Lääkelaitoksen henkilöstöstrategia

Henkilöstö on tärkein voimavara, johon menestyksellinen toiminta perustuu.

Henkilöstöpolitiikkamme tavoitteena on osaavien ja monialaisten henkilöiden palkkaaminen ja heidän asiantuntemuksensa ylläpidosta huolehtiminen. Lääkelaitos arvostaa aikaansaamista, yhteistoimintataitoja sekä kykyä kansainvälisiin tehtäviin. Lääkelaitos haluaa myös tukea aktiivisesti henkilöstöä ylläpitämään työkykyään.

Henkilöstöstrategian tarkoituksena on määritellä henkilöstöön ja henkilöstön asemaan liittyvät keskeiset periaatteet. Henkilöstöstrategia ohjaa näin Lääkelaitoksen henkilöstöpolitiikkaa ja kertoo henkilöstölle, yhteistoimintaelimille ja luottamusmiehille laitoksen linjan koulutuksessa, osallistumisessa, oikeudenmukaisuudessa, turvallisuudessa ja työviihtyvyydessä.

1. Yhteiset arvot johtamisessa

Henkilöstöjohtamisen perusarvot ovat oikeudenmukaisuus, tasapuolisuus ja yksilön kunnioittaminen.

Johtamistoimintaa kehitetään edistämällä avoimuutta tiedonkulussa, päätöksenteossa ja vuorovaikutuksessa sekä joustavuutta toimintatavoissa ja rakenteissa. Vastuullisuus suhteessa yhteiskuntaan, henkilöstöön ja sidosryhmiin on olennainen osa johtajuutta. Johtamisessa pyritään esimerkilliseen toimintaan.

2. Henkilöstön vaikuttamistavat ja -mahdollisuudet
Henkilöstön vaikuttamismahdollisuuksista huolehditaan johdon ja henkilöstön välisellä yhteistoiminnalla ja avoimella keskustelulla. Henkilöstöllä tulee olla mahdollisuus saada palautetta omasta työstään ja keskustella sen kehittämisestä.

3. Osaamisen kehittäminen

Lääkelaitoksen koko henkilöstön osaamista, asiantuntemusta ja joustavuutta kehitetään ja ylläpidetään, jotta toiminta olisi tuloksellista ja laadukasta ja työ olisi työntekijän kannalta mielekästä.

Kehittämisen keinoja ovat työhön perehdyttäminen, itsearviointi ja koulutus. Jokaisella työntekijällä on oikeus ja velvollisuus osaamisensa kehittämiseen. Henkilökohtaisen osaamisen tarpeet määrittellään ja työntekijälle laaditaan henkilökohtainen kehittämissuunnitelma työntekijän ja esimiehen kanssa yhteistyössä. Samalla ennakoitaan tulevaisuuden kehittämistarpeet. Ydinosaamisalueet kartoitetaan ja työtapoja kehitetään oppimisen helpottamiseksi ja mahdollisimman tehokkaan tiedon ja osaamisen jakamiseksi ryhmä- ja laitostasolla. Tavoitteena on varmistaa ydinosaamisen säilyminen organisaatiossa. Uusien työntekijöiden suunnitelmallista perehdyttämistä kehitetään. Osaamisen kehittämiseen varataan riittävästi resursseja.

4. Tiedonkulku

Tiedonkulku perustuu avoimeen ja vastavuoroiseen tiedon ja osaamisen jakamiseen.

Tiedonkulussa hyödynnetään uutta teknologiaa ja tietoverkkoja.

5. Tasa-arvo

Kaikki toiminta perustuu tasa-arvoisuuteen ja oikeudenmukaisuuteen. Tämä ei koske ainoastaan sukupuolten välistä tasa-arvoa, vaan myös ikään, virka-asemaan ja koulutukseen liittyvää tasa-arvoa ja yhdenvertaista kohtelua.

Henkilöstöllä on yhdenvertaiset mahdollisuudet osallistua työn ja työyhteisöön liittyvien asioiden suunnitteluun, valmisteluun ja päätöksentekoon. Tasa-arvon toteutumista seurataan säännöllisesti.

6. Palkkaus

Lääkelaitoksessa palkan perusteena ovat tehtävien vaativuus ja henkilökohtainen suoritus.

Tehtäväkohtainen palkanosa määräytyy tehtävän/virkaan kuuluvien tehtävien vaativuustason mukaisesti. Tehtävien päävaativuustekijöitä ovat ammattitiedot ja -taidot, organisaatiovastuu, ulkoinen vastuu ja kuormittavuus.

Henkilökohtainen palkanosa määräytyy virkamiehen henkilökohtaisen suoritustason mukaisesti, jolloin arvioidaan työn tuloksellisuutta, ammatinhallintaa ja pätevyyttä, kehityskykyä sekä yhteistyökykyä.

7. Työkyky ja työtyytyväisyys

Työtehtävät mitoitetaan määrällisesti ja laadullisesti kun-kin kykyjen mukaan siten, että työntekijä tuntee menestyvänsä työssään. Työkykyä ylläpidetään ja edistetään, työskentelyolosuhteita arvioidaan ja kehitetään jatkuvassa yhteistyössä henkilöstön kanssa. Työtyytyväisyyttä lisätään turvallisella, toimivalla ja viihtyisällä työympäristöllä ja henkilöstön osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksia kehittämällä sekä vastuun antamisella ja osapuolten välisen luottamuksen edistämällä.

Työprosesseja kehitetään ja siihen varataan aikaa. Yksiköiden sisäisten ja eri yksiköiden välisten keskustelujen määrää lisätään. Urheilu- ja virkistystoimintaa tuetaan. Työtyytyväisyyttä seurataan säännöllisesti tehtävillä mittauksilla. Työterveydenhuoltopalveluissa kehitetään työkykyä ylläpitävää ja edistävää toimintaa korostaen erityisesti henkistä hyvinvointia.

8. Resurssit ja rekrytointi

Henkilöstöresurssit mitoitetaan tehtävien mukaan. Lääkelaitoksen tehtävien hoitoon pyritään löytämään parasta mahdollista asiantuntemusta. Rekrytointiprosessi perustuu avoimeen tiedottamiseen ja oikeudenmukaiseen valintamenettelyyn.

Rekrytoinnissa otetaan huomioon tulevaisuuden painopistealueet. Resurssitarpeet määritellään ja resurssien suhde työmäärään arvioidaan säännöllisesti. Rekrytointi suoritetaan mahdollisimman hyvissä ajoin, jotta uuden työntekijän perehdyttäminen tapahtuisi parhaimmalla mahdollisella tavalla. Uusissa palvelusuhteissa käytetään koeaikaa.

Lääkelaitoksen henkilöstöstrategia on valmisteltu yhteistyössä henkilöstön kanssa ja käsitelty Lääkelaitoksen johtoryhmässä sekä YT-toimikunnassa. Ylijohtaja Hannes Wahlroos on hyväksynyt sen maaliskuussa 2000.

Fimean strategian valmistelutyö on alkanut. Henkilöstöstrategia valmistellaan tukemaan uutta strategiaa.

1.2 Organisaatiomuutos

Sosiaali- ja terveysministeri Liisa Hyssälä esitti uuden Lääkealan keskuksen perustamista elokuussa 2008 pitämässään tiedotustilaisuudessa, jossa hän linjasi pääpiirteissään uuden keskuksen toimintoja ja yhteistyömahdollisuuksia. Sosiaali- ja terveysministeriön mukaan hyvän lääkehoidon turvaaminen kaikille sitä tarvitseville kohtuullisin kustannuksin edellytti uusia ratkaisuja.

Lääkkeiden käytön ja lääkekustannusten ennustettiin kasvavan nopeasti väestön ikääntyessä.

Sosiaali- ja terveysministeriö asetti 10.9.2008 projektin lääkehuollon uudelleen organisoimiseksi (STM 105:00/2008). Projektin tehtävänä oli organisoida lääkehuollon tehtävät uudelleen perustamalla lääkealan keskus. Tavoitteena oli keskittää hajallaan eri laitoksissa oleva lääkealan osaaminen Lääkelaitoksesta, Lääkehoidon kehittämiskeskus ROHDOSTA, Stakesista, Kansanterveyslaitoksesta, Sosiaali- ja terveyshuollon tuotevalvontakeskuksesta sekä lääkehuoltoon liittyvien tehtävien osalta Kelasta ja Lääkkeiden hintalautakunnasta.

Sosiaali- ja terveysministeriö asetti professori, emerita Liisa Turakan selvityshenkilöksi, jonka tehtävänä oli arvioida alueellistamismahdollisuuksia ja laatia sijoittamiselvitys. Hallituksen linjauksen mukaan alueellistamisen pääpaino oli Itä- ja Pohjois-Suomessa. Alueellistamiselvityksessä lääkealan keskuksen sijoitusvaihtoehtoina olivat Kuopio ja Oulu. Marraskuun 24. päivä 2008 Turakka jätti selvityksen, jonka mukaan Kuopio täytti paremmin alueellistamislainsäädännön mukaiset kriteerit. Lääkelaitoksen henkilöstökyselyssä, jossa vastaajia oli 205, 12 henkilöä ilmoitti voivansa siirtyä Kuopioon ja kuusi Ouluun.

Valtiosihteeri Terttu Savolaisen johtaman ohjausryhmän tehtävinä oli projektin aikana johtaa muutosprosessia, linjata lääkealan keskuksen strategia, organisaatio ja johtamisjärjestelmä, tehdä linjaukset siirtävistä tehtävistä sekä varmistaa henkilöstön riittävä informointi hankkeesta. Ohjausryhmän alaisuudessa toimineen projektiryhmän tehtävinä oli puolestaan ohjata ja koordinoita uudistusta sekä huolehtia muun muassa strategian, organisaation ja johtamisjärjestelmän valmistelusta. Projektin tukena toimi konsulttiyritys Bearing Point, joka keskittyi hoitamaan käytännön tehtäviä.

Lääkelaitosta sen perustamisesta, vuodesta 1993, lähtien johtanut ylijohtaja Hannes Wahlroos irtisanoutui 13.1.2009. Vt. ylijohtajaksi nimitettiin sosiaali- ja terveysministeriön apulaisosastopäällikkö Marja-Liisa Partanen 13.2.2009 lähtien.

Sosiaali- ja terveysministeri Liisa Hyssälä päätti 19.1.2009, että uusi lääkealan keskus perustetaan Kuopioon. Toiminta keskuksessa suunniteltiin alkavaksi 1.9.2009. Tehtävien siirrot päätettiin toteuttaa elokuun loppuun 2014 mennessä. Tehtävien ja henkilöstön siirtyminen edellytettiin jaksotettavan vaiheittain siten, etteivät ydintoimintoinnot pääse keskeytymään. Osana uuden keskuksen perustamista ja nykyhenkilöstön muutosturvaa Lääkelaitokseen palkattiin henkilöstökoordinaattoriksi Sirpa Kallio, jonka tehtävänä on muun muassa tukitoimenpiteiden suunnittelu ja toteutus.

Eduskunta hyväksyi lakiehdotuksen Lääkealan turval-

lisuus- ja kehittämiskeskuksesta juhannusviikolla äänin 125–51. Tasavallan presidentti vahvisti päätöksen 24. heinäkuuta, ja laki astui voimaan 1. marraskuuta 2009. Lain mukaan Lääkealan turvallisuus- ja kehittämiskeskus on tarkoitus edistää väestön terveyttä ja turvallisuutta valvomalla lääkkeitä, veri- ja kudostuotteita sekä kehittämällä lääkealaa. Uuden keskuksen organisaatiota on kehitetty muun muassa Lääkealan turvallisuus- ja kehittämiskeskuksesta annetun lain tavoitteiden pohjalta vuorovaikutuksessa henkilöstön kanssa.

Kesäkuussa Lääkealan turvallisuus- ja kehittämiskeskus kutsuunimeksi päätettiin Fimea. Nimi tulee Lääkealan turvallisuus- ja kehittämiskeskus englanninkielisestä nimestä Finnish Medicines Agency.

Lääkealan turvallisuus- ja kehittämiskeskus aloitti toimintansa Technopolis Oyj:n tarjoamissa toimitiloissa Kuopion Savilahdessa 1.11.2009. Alkuun Kuopiossa aloittivat tutkimus- ja kehittämistoiminnot. Muut toiminnot siirtyivät kolmessa vaiheessa, joista ensimmäinen on vuoden 2011 maaliskuussa. Siirtymisaikataulun mukaan keskus toimii kokonaisuudessaan Kuopiossa viimeistään siirtymäajan päättyessä 31.8.2014.

Laki Lääkealan turvallisuus- ja kehittämiskeskuksesta (L593/2009) aiheutti myös muita muutoksia 1.11.2009 alkaen. Lääkelaitoksen Terveydenhuollon laitteet ja tarvikkeet -osaston 12 virasta kahdeksan siirrettiin Valviraan (Sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontavirasto), yksi Terveyden ja hyvinvoinnin laitokseen ja kolme jäi Fimeaan. Lääkelaitoksen yhteydessä toimineesta Lääkehoidon kehittämiskeskus ROHDOSTA jäi kaksi virkaa Fimeaan, kuusi siirtyi Terveyden ja hyvinvoinnin laitokseen ja yksi sosiaali- ja terveysministeriöön. Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksesta puolestaan siirtyi yksi virka Fimeaan. Virkasiirron lisäksi Fimealle siirtyi yhdeksän henkilön palkkamääräraha.

1.3 Organisaatio vuonna 2009

Lääkelaitoksen ylijohtaja Hannes Wahlroos irtisanoutui tammikuussa 2009 ja hänen tilalleen määräaikaiseksi vt. ylijohtajaksi tuli Marja-Liisa Partanen. Partasen virkasuhde kesti lokakuun loppuun asti.

Johtoryhmään kuuluivat ylijohtajan ja osastopäälliköiden lisäksi tiedottaja Katja Lindgren-Äimänen ja ylijohtajan sihteeri Ritva Pakarinen. Lääkelaitoksen toiminnot jaettiin kolmeen tulosalueeseen, jotka olivat lääkevalvonta, terveydenhuollon laitteiden ja tarvikkeiden valvonta sekä hallinto ja sisäiset palvelut.

Lääkelaitoksessa toimi viisi osastoa. Myyntilupaosastolla työskenteli vuoden 2009 lopussa 91 henkeä. Osasto muodostui alkuperäislääkejaostosta, rinnakkaislääkejaostosta, eläinlääkejaostosta sekä osastopäällikön tukiryhmästä. Osaston päällikkönä toimi professori Pekka Kurki.

Valvontaosastoon kuuluivat lupa- ja tarkastusyksikkö, kliinisten lääketutkimusten jaosto sekä laboratorio. Valvontaosaston henkilöstön lukumäärä oli 53. Valvontaosastoa johti Eija Pelkonen. Yleisellä osastolla työskenteli 42 henkeä ja hallintojohtajana toimi Juhani Sivula. Osasto koostui hallintopalveluista, tietohallinnosta sekä taloushallinnosta. Lääketurvaosastolla henkilöstön lukumäärä oli 21. Osastoa johti professori Erkki Palva. Terveydenhuollon laitteet ja tarvikkeet -osasto siirtyi Valviraan lokakuun lopussa 2009. Osaston johdossa oli professori Tomi Kauppinen.

Lääkealan turvallisuus- ja kehittämiskeskus Fimea aloitti toimintansa 1.11.2009. Fimealla on toimipaiikat Helsingissä ja Kuopiossa. Organisaatio muodostuu neljästä ydinprosessista, joita ovat Lääkealan toimijoiden valvonta, Lääkevalmisteiden arvioinnin prosessit 1 ja 2 sekä Lääkehoitojen arviointi. Organisaatiota tukee sisäisten palveluiden yksikkö prosesseineen. Suoraan ylijohtajan alaisuuteen sijoittuvat strateginen kehittäminen, viestintä ja sisäinen tarkastus. Farmasian lisensiaatti Sinikka Rajaniemi aloitti ylijohtajana 1.11.2009.

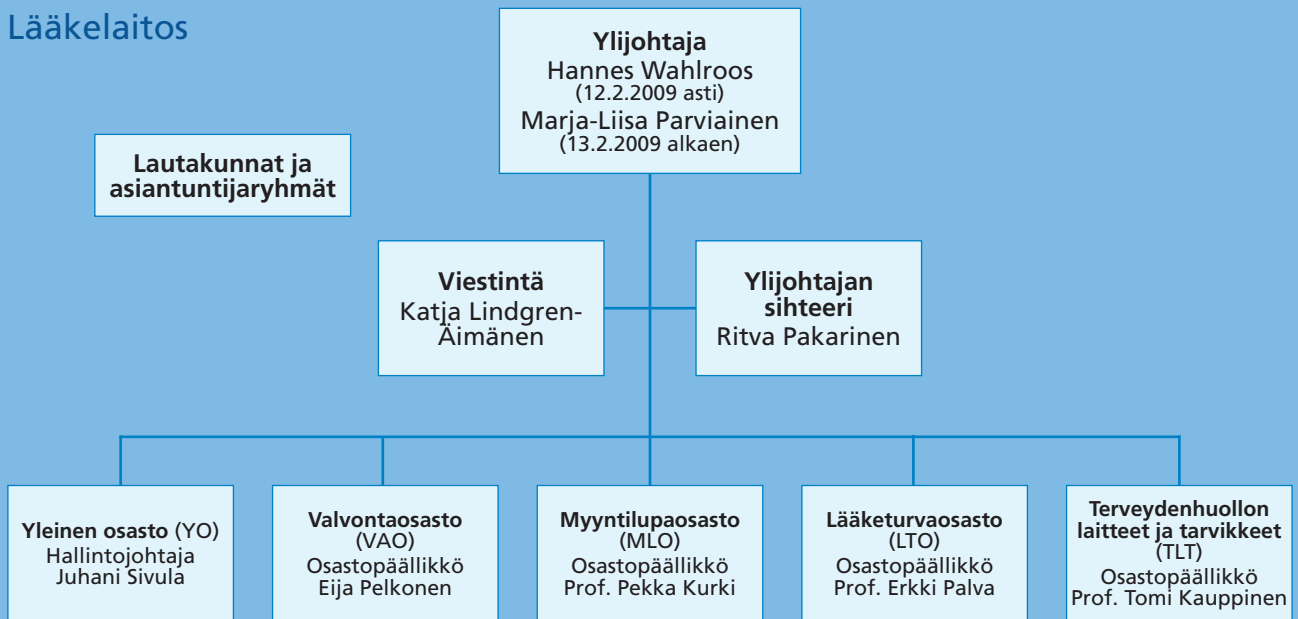
Lääkealan toimijoiden valvonta -prosessin asiakkaita ovat lääkealan elinkeinonharjoittajat. Prosessin määräaikaisena johtajana toimii Eija Pelkonen. Prosessin tehtäväalueita olivat vuoden 2009 loppuun asti luvat ja tarkastukset, laboratorio sekä kliiniset lääketutkimukset. Näistä kliiniset lääketutkimukset siirtyivät vuoden 2010 alussa Lääkevalmisteiden arviointi 1 -prosessiin.

Lääkevalmisteiden arviointia hoitaa kaksi prosessia. Arviointia tehdään prosesseissa kaikilla myyntilupamenettelyillä (tunnustaminen, hajautettu, kansallinen ja keskitetty menettely). Prosessien asiakkaina ovat niin kansallinen palvelujärjestelmä kuin EU:n lääkevalvontaverkosto. Erkki Palva johtaa Lääkevalmisteiden arviointi 1 -prosessia, jonka neljä tehtäväaluetta ovat lääkevalmisteiden arviointi, eläinlääkkeet sekä lääkevalmisteisiin liittyvä lääketurvallisuus ja lääkeinformaatio. Pekka Kurjen johtaman Lääkevalmisteiden arviointi 2 -prosessin vastuulla ovat erityisesti keskitettyyn myyntilupamenettelyyn liittyvät tehtävät. Prosessin kaksi tehtäväaluetta ovat lääkevalmisteiden arviointi sekä keskitetty menettely ja bioteknologia.

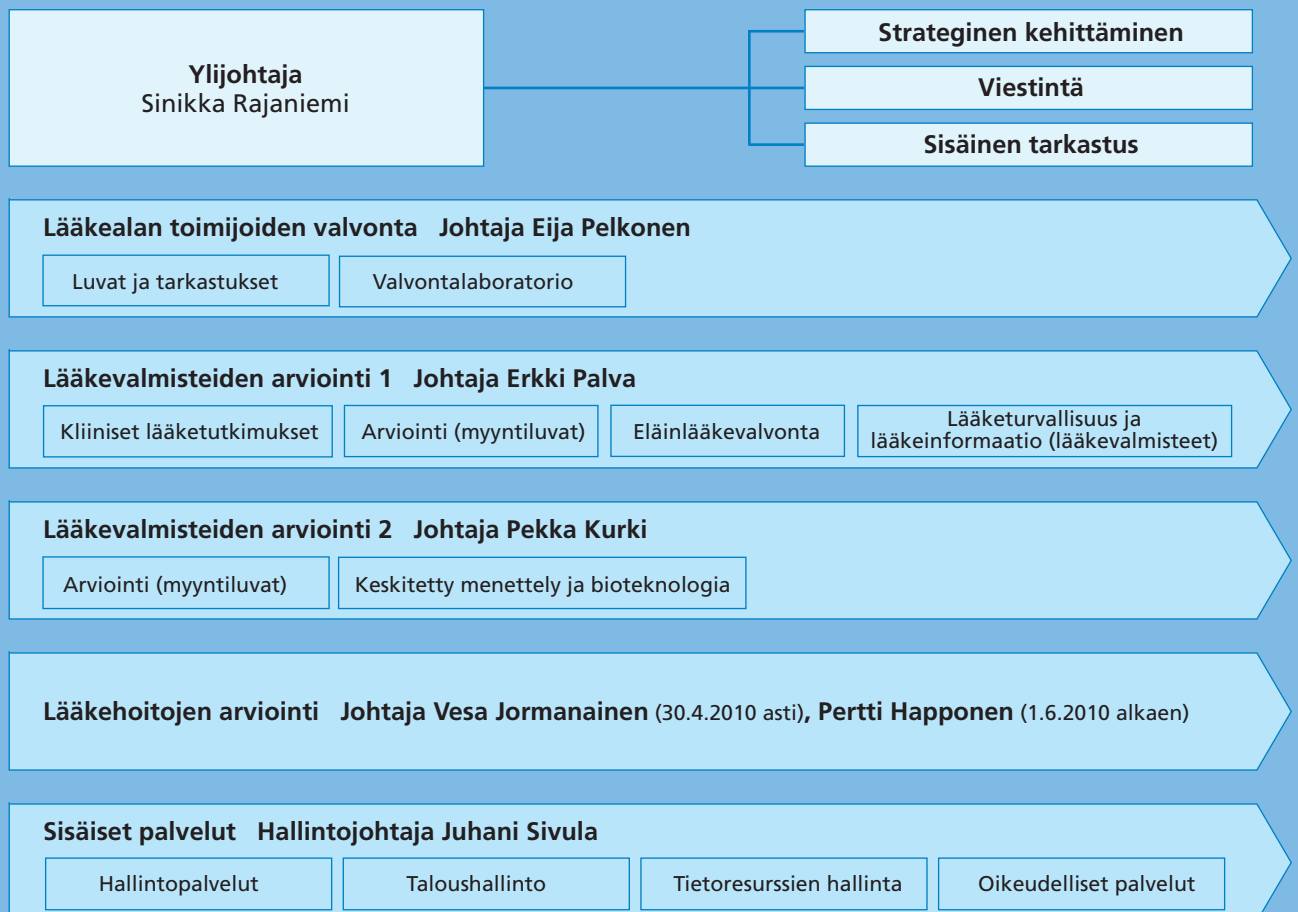
Lääkehoitojen arviointi -prosessin asiakkaina ovat terveydenhuollon päättäjät, sosiaali- ja terveydenhuollon alalla toimivat henkilöt sekä väestö. Prosessin kolme tehtäväaluetta ovat lääketutkimus, lääkealan kehittäminen (mukaan lukien apteekkitoiminta) sekä lääkehoitojen hoidollisen ja taloudellisen arvon arvioinnit ja lääkehoitoihin liittyvä lääkeinformaatio. Prosessin määräaikaisena johtajana toimii Vesa Jormanainen.

Sisäisten palveluiden tehtäväalueita ovat hallintopalvelut, taloushallinto, tietoresurssien hallinta ja oikeudelliset palvelut. Yksikön johdossa on hallintojohtaja Juhani Sivula.

Läkelaitos



Lääkealan turvallisuus- ja kehittämiskeskus Fimea



2. HENKILÖSTÖPANOKSET

2.1 Henkilötyövuodet

Vakituisen henkilökunnan määrä oli vuoden 2009 lopussa 209, joista vakinaisia oli 155 ja määräaikaisia 54. Vuoden 2008 loppuun verrattuna vakituisen henkilöstön määrä laski 28 henkilöllä. Määräaikaisen henkilöstön määrä lisääntyi 25 henkilöllä. Henkilötyövuosia oli 193. Vähennystä edellisvuoteen oli 13 henkilötyövuotta. Osa-aikaisesti työskentelevien osuus oli 8,6 %.

Henkilötyövuosilla kuvataan palkallisten henkilöstövoimavarojen työpanosta säännöllisenä työaikana vuositasolla. Siihen ei lasketa ylittöitä eikä muuta normaalin työajan ylittävää työaikaa. Koko vuoden kokoaikaisena työskentelevän henkilön työpanos on yksi henkilötyövuosi. Osa vuotta kokoaikaisena työskentelevän henkilön työpanos on hänen palkallisen palvelusuhteensa keston kalenteripäivien ja koko vuoden kalenteripäivien lukumäärien suhteen mukainen osuus yhdestä henkilötyövuodesta. Laskemalla yhteen yksittäisten henkilöiden henkilötyövuodet saadaan yhteenlaskettu summa koko organisaation henkilötyövuosista.

2.2 Henkilöstön määrä ja rakenne

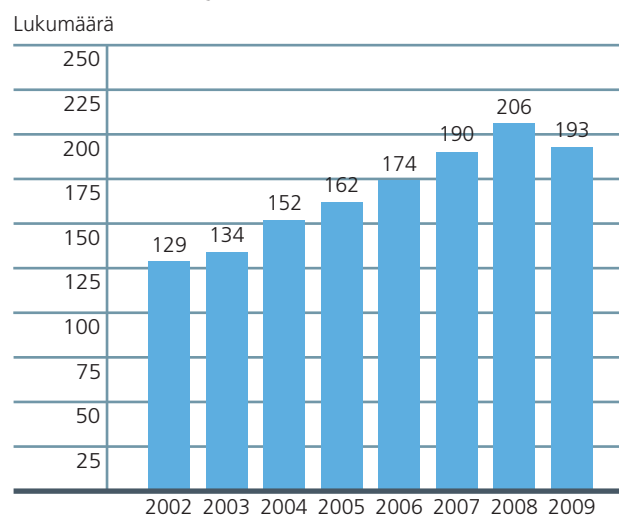
Henkilöstön määrä on ollut kasvava vuoteen 2008 asti, mutta vuonna 2009 laskua on tullut kolmen henkilön verran. Kertomusvuonna henkilöstöstä miehiä oli 46 eli 22,1 % ja naisia 163 eli 77,9 %. Miesten keski-ikä oli 44,5 vuotta ja naisten 42,6 vuotta. Koko henkilöstön keski-ikä oli 43 vuotta, kun valtiolla se oli 44 vuotta. Miehiä oli eniten ikäluokassa 45–49-vuotiaat, kun taas naisia oli eniten ikähaarukassa 35–44. Vakituudesta henkilöstöstä 116 oli alle 45-vuotiaita ja 93 yli 45-vuotiaita.

Suurin ikäryhmä vuonna 2009 oli 45–49-vuotiaat, josta naisia oli 72,2 % ja miehiä 27,8 %. Toiseksi suurin ikäryhmä oli 40–44-vuotiaat, josta naisia oli 82,9 % ja miehiä 17,1 %. Naisia oli paljon myös ikäluokassa 35–39, yhteensä 29 eli 85,3 %.

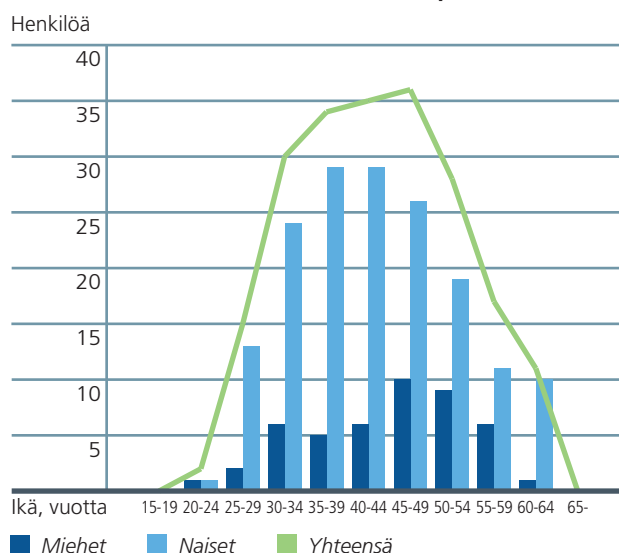
Suurimmassa yksikössä, alkuperäislääkejaostossa, henkilöstön lukumäärä oli 41, josta miehiä oli 24,4 % ja naisia 75,6 %. Jaoston keski-ikä oli 40,5 vuotta. Eläinlääkevalvonnan jaostossa kaikki kahdeksan henkilöstönjäsentä olivat naisia. Heidän keski-ikänsä oli 39,5 vuotta. Naiset olivat enemmistönä kaikissa yksiköissä, paitsi osastopäällikön tukiryhmässä, jossa naisia ja miehiä oli yhtä monta. Tietohallinnossa miesten osuus oli 45,5 %. Kliinisten lääketutkimusten jaosto oli keski-ikältään matalin, sillä jaoston henkilöstön keski-ikä oli 37,6 vuotta. Korkein keski-ikältään, 51,4 vuotta, oli hallinto- ja sisäiset palvelut -yksikkö.

Lääkelaitoksessa 60–64-vuotiaita oli yhteensä 5,3 %. Kaksi henkilöä jäi eläkkeelle, kukaan ei siirtynyt työkyvyttömyyseläkkeelle. Eläkkeelle siirtyneiden keski-ikä oli 64

Kuvio 1. Henkilötyövuosien määrä.



Kuvio 2. Henkilöstön ikärakenne sukupuolen mukaan.



Taulukko 1. Henkilöstön ikärakenne sukupuolen mukaan.

IKÄ, vuotta	Miehet	Naiset	Yhteensä
15–19	0	0	0
20–24	1	1	2
25–29	2	13	15
30–34	6	24	30
35–39	5	29	34
40–44	6	29	35
45–49	10	26	36
50–54	9	19	28
55–59	6	11	17
60–64	1	10	11
65–	0	0	0

Taulukko 2. Henkilöstön ikä- ja sukupuolijakauma yksiköittäin.

YKSIKKÖ	Miehet %	Naiset %	Henkilöstö, lukumäärä	Henkilöstön keski-ikä
Alkuperäislääkejaosto	24,4	75,6	41	40,5
Eläinlääkevalvonnanjaosto	-	100,0	8	39,5
Hallinto- ja sisäiset palvelut	31,6	68,4	19	51,4
Hallintopalvelut	8,3	91,7	12	46,4
Kliinisten lääketutkimusten jaosto	25,0	75,0	8	37,6
Laboratorioyksikkö	13,0	87,0	23	43,8
Lupa- ja tarkastusyksikkö	12,5	87,5	16	45,1
Lääketurvajaosto	23,8	76,2	21	45,4
Osastopäällikön tukiryhmä	50,0	50,0	4	50,0
Rinnakkaislääkejaosto	23,7	76,3	38	39,1
Tietohallinto	45,5	54,5	11	44,0
Valvontaosaston yhteiset	16,7	83,3	6	41,0

vuotta. Valtiolla keskimääräinen eläkkeelle siirtymisikä oli 60,8 vuotta ja työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyi 0,2 % työntekijöistä.

2.3 Vakituinen ja määräaikainen henkilöstö

Lääkelaitoksen kertomusvuonna vakituisen henkilöstön henkilötyövuosien määrä oli laskenut vuoden 2008 206 htv:n toteutumasta 193:een. Vakinaisen henkilöstön osuus oli 74,2 % ja määräaikaisten 25,8 %. Määräaikaisten osuus lisääntyi edellisvuodesta 25 henkilöllä, kun vakituisten osuus väheni 28:lla.

Pääsääntönä on, että valtionhallinnon pysyviä tehtäviä hoitaa vakinainen henkilöstö. Määräaikaiseen virkasuhteeseen voidaan nimittää esimerkiksi sijaisuuden, työn luonteen tai harjoittelun perusteella. Vuonna 2009 valtiolla määräaikaisena toimivia oli 25,4 %.

2.4 Koko- ja osa-aikainen henkilöstö

Vuoden 2009 aikana henkilöstöstä työskenteli kokoaikaisesti 91,4 % ja osa-aikaisesti 8,6 %. Vastaavat luvut vuonna 2008 olivat 93 % ja 7 %. Valtiolla oli vuoden 2009 lopussa kokoaikaista henkilöstöä 91,4 % ja 8,6 % osa-aikaista.

2.5 Virkarakenne

Koko Lääkelaitoksen henkilöstö oli virkasuhteessa organisaatioon, työsuhteita ei ollut vuonna 2009.

Erilaisia virkanimikkeitä kokoaikaisille viroille oli 63 kappaletta. Eniten, 26 henkilöä, toimi erikoistutkijana. Toiseksi eniten (24) oli ylläkäreitä. Myyntilupakoordi-

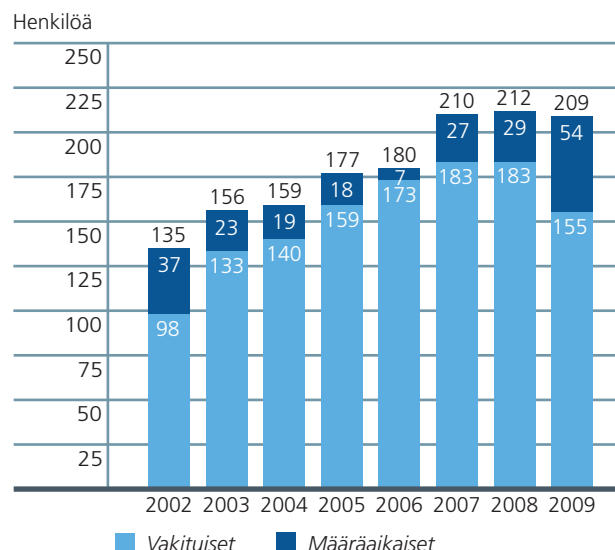
naattoreita oli 16, yliproviisoreita 12 ja apulaistutkijoita 8.

Lääkelaitoksessa naisten määrä ylimmässä johdossa oli 33 % ja keskijohdossa 60 %.

2.6 Työajankäyttö

Lääkelaitoksessa noudatetaan yleistä valtion virastojen aukioloaika, joka on arkisin kello 8.00–16.15. Keskimääräinen viikoittainen työaika on 36 tuntia 15 minuuttia. Lääkelaitoksessa noudatetaan liukuvaa työaika. Aamuliukuma on klo 6.30–9.00 ja iltaliukuma

Kuvio 3. Vakituisen ja määräaikaisen henkilöstön määrä.



15.15–19.00. Kesäisin iltaliukuma alkaa kuitenkin jo kello 14.45.

Lääkelaitoksessa on käytössä työaikapankki, johon voi kunkin kuukauden lopussa siirtää työaikasaldosta yli 20 tunnin menevät tunnit. Työaikapankissa olevat tunnit voi käyttää vapaapäiviin, joita voi pitää enintään kaksi päivää kerrallaan ja enintään 12 päivää vuodessa.

Ylityötä voi tehdä vain ylityömääräyksellä, jonka esimies antaa etukäteen tiettyä tehtävää varten. Vuonna 2009 ylityötä teki 53 henkilöä, joista 18 kuului ylempiin virkamiehiin (vaativuusluokka 9 tai korkeampi) ja 35 alempiin. Ylityötunteja kertyi yhteensä 3 032,42 tuntia. Näistä ylempään tasoon kuuluvat virkamiehet olivat tehneet 978 tuntia. Ylityötuntien määrän keskiarvoksi saatiin 57,2 tuntia. Eniten ylityötä tehneen ylityötuntimäärä oli 168 tuntia, vähiten ylityötä oli tehty yhden tunnin verran.

Aikavälillä 1.1.2009–31.10.2009 kuusi henkilöä vietti opintovapaata, yhteensä 881 työpäivää. Näistä puolet oli miehiä. Vuorotteluvapaata vietti yksi henkilö, yhteensä 66 työpäivää.

Organisaatiossa on käytössä kustannusten ja työajan kohdistettu seurantajärjestelmä, KUTKA. Järjestelmään on tarkoitus kirjata kaikki seurantakohteille tehty työ.

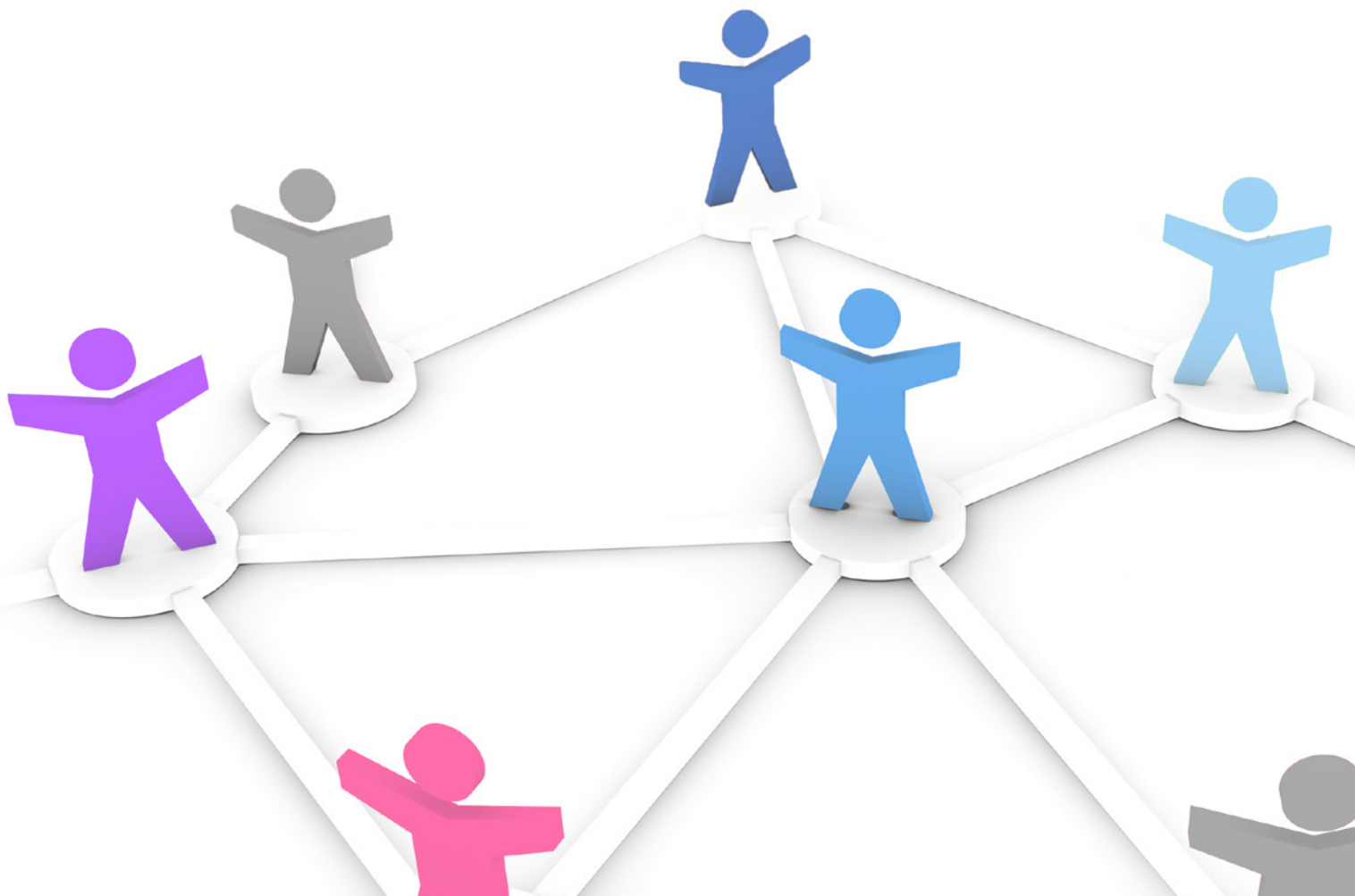
Jokaisen henkilöstön jäsenen tulisi päivän päätteeksi päivittää KUTKAAN tiedot päivän aikana tekemistään töistä ja niihin kuluneesta ajasta. Järjestelmän tarkoituksena on kerätä tietoja työajan käytöstä resurssisuunnittelua ja työprosessien kehittämistä varten.

Lääkelaitos tekee paljon kansainvälistä yhteistyötä. Lääkelaitoksella on oma edustus Euroopan Unionin alaisissa useissa komiteoissa, Euroopan neuvostossa, WHO:ssa, YK:ssa sekä PIC:ssa (Pharmaceutical Inspection Convention).

Vuonna 2009 Lääkelaitoksesta 128 henkilöä teki virkamatkan ulkomaille. Matkapäiviä ulkomaille kertyi yhteensä 1 772 päivää, joista 139 pohjoismaihin. Matkapäiviä kotimaassa oli 758. Matkoista aiheutuneet kustannukset olivat yhteensä 105 318,25 euroa.

2.7 Perhevapaat

Aikavälillä 1.1.2009–31.10.2009 perhevapaita vietettiin kaiken kaikkiaan 4 413 työpäivää. Yksi mies piti isyysvapaata, yhteensä 14 työpäivää. Äitiysvapaalla oli 17 naista. Äitiys- ja hoitovapaata pidettiin yhteensä 2 791 työpäivää. Kaikki hoitovapaalla olleet olivat naisia. Osittaista hoitovapaata vietti puolestaan 12 naista, yhteensä 1 608 työpäivää.



Lääkelaitoksen
henkilöstö palkittiin
Mediuutisten Terveys-
denhuollon vaikuttaja
2008 -valinnassa
3. sijalla. Palkinnon
perusteluissa todettiin:
"Asiantuntijoiden kapina
alueellistamista vastaan
oli jämääkää, mutta
sympaattinen."



Laboratorion henkilöstö risteili
kehittämispäivänään M/S J.L. Rune-
bergillä Porvooseen. Väki rantautuu
päällikkö Tom Wikbergin johdolla.

Henkilöstö risteili
Helsingin edustalla
27.5. Kuvassa edestä
Tarja Louhivuori, Teija
Kuusikoski ja ikkunan
vieressä Maarit Laakso.



Sähke-hankeessa käynnistettiin sähköiseen asianhallintaan ja -käsittelyyn siirtyminen.



JoPo-projektin päättymistä 6. helmikuuta olivat juhlistamassa vasemmalta alkaen, Merja Laakso, Outi Honkanen, Riikka Saranpää, Linda Tossavainen-Nikki ja Kirsi Haaksiluoto.



Lääkelaitoksella oli oma joukkue Naisten kymppillä 31.5. Eturivissä Marja Helenius, Ritva Pakarinen ja Tarja Kankkunen, takarivissä oikealta Sirkku Saarela, Jaana Kastarinen, Katja Pihlainen ja Anu Pulliainen.

3 HENKILÖSTÖN TYÖTYTYVÄISYYS, HYVINVOINTI JA TYÖTERVEYS

3.1 Työhyvinvointikysely

Terveystalo Oyj toteutti työhyvinvointikyselyn, jolla selvitettiin Lääkelaitoksen toimintaa työyhteisönä. Mene- telmänä käytettiin, vuosien 2006, 2007 ja 2008 tapaan, THB-mittaria (Työilmapiiri- ja hyvinvointibarometri). Tämän sähköisen kyselyn kokonaisvastausprosentti oli noin 69 %, mikä vastaa keskimääräistä tasoa THB-kyselyissä. Vastausprosentti oli noussut edellisvuodesta, jolloin se oli 52 %.

Työtyytyväisyysindeksiksi saatiin 3,3. Tuloksia on vertailtu vuosien 2007 ja 2008 tuloksiin sekä ulkoiseen vertailuaineistoon, jonka Terveystalo on kerännyt vuosina 2006–2009 julkisen ja yksityisen sektorin toimipaikoista.

Indeksit ovat heikentyneet jonkin verran vuodesta 2008. Alle kriittisen arvon 3,2, ovat laskeneet työilmapiiri- sekä henkinen hyvinvointi -indeksit.

Kysely toi esiin vahvuuksia ja voimavaroja. Yleisesti koettiin, että tiedonkulku työryhmissä ja työryhmien välillä oli onnistunutta, ja että henkilöstöllä on koh- talaisen hyvät vaikutusmahdollisuudet oman työnsä organisointiin. Omat ja työryhmän tehtävät tunnettiin hyvin. Myös keskimääräistä useammin käydyt keskustelut esimiehen kanssa koettiin positiivisesti. Näiden lisäksi katsottiin, että organisaation eri-ikäisiä ja eri sukupuolta olevia työntekijöitä kohdeltiin tasapuolisesti.

Myös kehittämiskohteita nousi esille. Kysely osoitti, että toiminnan jatkuvaa parantamista ja ryhmätyöskentelyä tapahtuu aiempaa vähemmän. Koettiin myös, että työtehtävistä ja työn tavoitteista keskustellaan aikaisem- paa vähemmän ja vaikutusmahdollisuudet oman työn tekemiseen ja mahdollisuudet työssä kehittymiseen olivat heikentyneet. Kyselystä ilmeni myös, että esimiestyö- hön suhtauduttiin aiempaa kriittisemmin ja luottamus johdon tulevaisuutta koskeviin päätöksiin oli heikolla

tasolla. Lisäksi koettiin, että johdon kiinnostus henki- löstön hyvinvointiin oli vähentynyt. Myös henkilöstön ja johdon väliseen tiedonkulkuun kaivattiin parannusta. Työilmapiirin ajateltiin heikentyneen kaikilla osa-alueilla. Myös henkilöstön työkyky oli alentunut ja työtyytyväisyys laskenut stressikokemusten myötä.

3.2 Työhyvinvointi

Työhyvinvointiin organisaatiossa vaikuttaa moni tekijä: organisaation piirteet, esimiestoiminta, ilmapiiri ja työn hallinnan tunne sekä myös työntekijän näkemys työyhteisöstään. Työhyvinvointi syntyy töissä, töitä tekemällä. Hyvä henki syntyy toisen työn arvostamisesta, avoimuudesta, auttamishalusta, onnistumisesta ja luottamuksesta.

Esimieheltä odotetaan luottamuksellista yhteistyötä ja vuorovaikutusta, henkilöstön tietojen ja taitojen kehittä- mistä, jokaisen työntekijän hyvinvoinnista ja työkyvystä huolehtimista sekä kannustamista ja ilmapiirin raken- tamista. Vastaavasti työntekijältä odotetaan vastuuta omasta työpanoksestaan, itsensä kehittämistä ja työyhteisöstä. Jokaisella työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa työhyvinvointiin.

Lääkelaitoksessa on työkykyä ylläpitävää niin sanottua TYHY-toimintaa, joka perustuu vuosittain laadittavaan TYHY-toimintasuunnitelmaan. TYHY-toiminnan tavoit- teina ovat työn ja työprosessien kehittäminen, ammatti- taidon ylläpitäminen ja kehittäminen, kannustavan työilmapiirin luominen ja sosiaalisen hyvinvoinnin lisää- minen sekä terveyden ja kunnon ylläpito. TYHY-ohjelmaa sovelletaan kaikessa suunnittelussa ja toiminnassa ja sen toteutuksesta vastaa johto. Vuosittain valitaan TYHY- työryhmä avustamaan johtoa toiminnan toteuttamisessa. TYHY-töryhmässä on mukana myös johdon edustaja ja tarvittaessa työterveyshoitaja Terveystalo Oyj:stä.

Taulukko 3. THB-kyselyn keskiarvot (Terveystalo).

INDEKSIEN KESKIARVOT	Lääkelaitos 2009 (n=148)	Lääkelaitos 2008 (n=114)	Lääkelaitos 2007 (n=160)	Vertailuaineisto
Kiire ja henkinen kuormitus	3,5	3,3	3,3	3,4
Vaikutusmahdollisuudet	3,2	3,4	3,4	3,4
Esimiestoiminta	3,3	3,5	3,3	3,2
Tiedonkulku	3,6	3,8	3,6	3,5
Työilmapiiri	3,0	3,5	3,4	3,4
Työhön sitoutuminen	3,8	4,2	4,1	4,1
Henkinen hyvinvointi	2,9	3,2	3,5	3,3
YHTEENSÄ	3,3	3,6	3,5	3,5

Suurempi arvo merkitsee positiivisempaa tulosta, paitsi Kiire ja henkinen kuormitus -indeksissä, joka on käänteinen: pienempi arvo merkitsee positiivisempaa tulosta. Silloin kun indeksin arvo on alle 3,2, kannattaa aihealueen kehittämiseen kiinnittää erityistä huomiota.

Lääkelaitos tukee henkilöstönsä liikuntaharrastusta TYHY-toiminnan puitteissa. Viereisen NCC-toimitalon kunto- ja liikuntasalit ovat maksutta jokaisen käytössä. Tiloissa järjestetään myös maksutonta jumppaa ja kuntosaliohjausta. Vuosittain järjestetään kaksi virkistysiltapäivää liikunnan, kulttuurin ja yhdessäolon tiimoilta. Koko henkilöstön koulutustapahtumaan liittyy yleensä myös vapaa-ajan ohjelmaa.

3.3 Työterveyshuolto

Suomen Terveystalo Oyj Työterveys Kamppi vastaa Lääkelaitoksen työterveydenhuollosta. Sairaanhoidopalvelut sopimustyöterveysasemalla sisältävät sairausvastaanottopalvelut, myös käynnit iltaisin ja lauantaisin, sekä mahdollisen sairauden toteamiseksi tehtävät tutkimukset ja toimenpiteet. Muihin työterveyshuollon palveluihin kuuluvat muun muassa rokotukset, todistukset ja lausunnot, kuntoutushakemukset ja näöntarkastukset sopimusoptikolla. Kela korvaa Lääkelaitokselle osan aiheutuneista työterveyshuollon kustannuksista vuosittain.

Työterveyspalveluiden kustannukset vuonna 2009 olivat keskimäärin 511 euroa henkeä kohden, kun ne vuonna 2008 olivat 565 €/hlö ja vuonna 2007 485 €/hlö. Työterveyshuollon kustannukset ja toiminta jaetaan ennaltaehkäisevään työterveyshuoltoon ja sairaanhoitoon. Ennaltaehkäisevään huoltoon käytettiin viime vuonna 149 euroa henkilöä kohden ja sairaanhoitoon 298,5 €/hlö. Molemmat luvut olivat laskeneet jonkin verran vuodesta 2008, jolloin ennaltaehkäisevään työterveyshuoltoon käytettiin 166,5 €/hlö ja sairaanhoitoon 333 €/hlö.

Ennaltaehkäisevä työterveyshuolto sisältää työympäristöön ja työyhteisöön kohdistuvaa toimintaa. Tähän kuuluviin työpaikkaselvityksiin käytettiin työfysioterapeuttien palveluita 28 tuntia ja työterveyslääkäreiden

1,25 tuntia. Vuonna 2008 työterveyslääkäreitä käytettiin työpaikkaselvityksiin 22,5 tuntia ja lisäksi työterveyshoitajaa 22,75 tuntia. Tuolloin toteutettiin työterveyshuoltolain mukaisia työpaikkakäyntejä yhteistyössä työterveyshuollon ja työsuojeluhenkilöstön kanssa. Työympäristöön ja työyhteisöön kohdistuvaan toimintaan kuuluvaa tietojen antamista ja ohjausta saatiin vuonna 2009 työterveyspsykologilta 30,75 tuntia.

Työterveyshuollon vastaanotolla käytiin vuoden 2009 aikana yhteensä 654 kertaa. Eri käyttäjiä oli kaiken kaikkiaan 174. Käynneistä 62 oli terveystarkastuksia, 489 sairauskäyntejä ja 103 muita työterveyshuollon käyntejä, jotka muodostuvat fysioterapeuttien ja erikoislääkäreiden vastaanottokäynneistä. Sairauskäynneissä yleisin syy luokiteltiin ryhmään muut, toiseksi eniten käyntejä aiheuttivat infektiot ja kolmanneksi eniten tuki- ja liikuntaelinsairaudet. Vuodesta 2008 työterveyshuollossa käynnit olivat laskeneet 138 käynnillä. Molempina vuosina käyntiprosentit ovat kuitenkin pysyneet pienempinä kuin kaikkien Terveystalon asiakkaiden keskiarvot. Vuonna 2007 vastaanottokäyntejä oli yhteensä 726.

Työterveyshoitaja piti vastaanottoa Lääkelaitoksessa kerran kuukaudessa. Lisäksi jokaisella oli mahdollisuus käydä työpsykologin vastaanotolla 5–10 kertaa vuodessa.

3.4 Sairauspoissaolot

Seuraamalla sairaudesta aiheutuvia poissaoloja ja niiden kehittymistä saadaan hyödyllistä tietoa organisaation tilasta tuottavuuden ja laadun kehittämisen avuksi. Lyhyiden poissaolojen määrän katsotaan myös kertovan työyhteisön tilasta.

Lääkelaitoksen terveysprosentti oli 39,7 %, valtiolla vastaava luku oli 43 %. Terveysprosentilla tarkoitetaan

Taulukko 4. Työterveyshuollon käynnit ja vertailu prosentteina.

VASTAANOTTOKÄYNTIEN SYYT	Lääkelaitos %			Terveystalo (kaikki asiakkaat) %		
	2009	2008	2007	2009	2008	2007
Tuki- ja liikuntaelinsairaudet	13,8	16,2	15,8	21,1	21,8	20,3
Mielenterveyden häiriöt	6,9	5,3	11,1	5,1	4,8	8,9
Infektiot	16,4	15,5	21,5	22,1	22,4	23,8
Verenkierto- ja aineenvaihduntasairaudet	11,3	12,2	16,0	8,2	8,3	12,9
Tapaturmat ja vammat	3,4	2,9	ei tietoja	4,8	5,1	ei tietoja
Muut	23,1	27,0	27,8	22,6	21,5	26,0
Terveystarkastukset	9,5	6,7	7,7	9,8	9,8	8,2
Muut työterveyshuollon käynnit	15,7	14,1	ei tietoja	6,3	6,3	ei tietoja

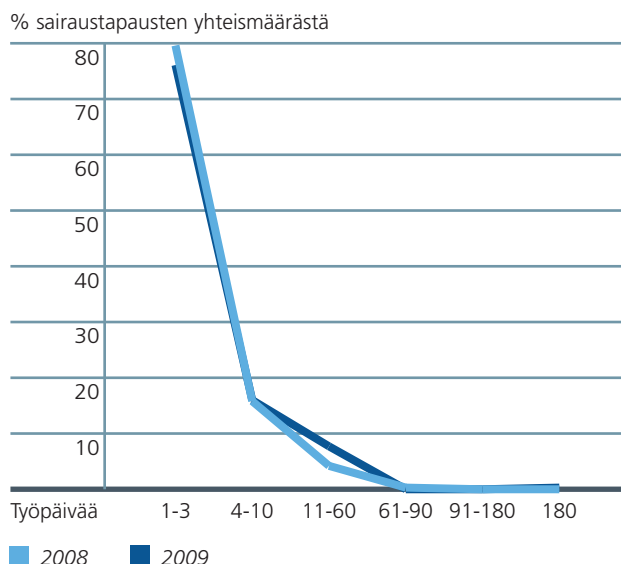
ilman sairauspoissaoloja olleiden henkilöiden prosenttiosuutta.

Vuoden 2008 tavoin eniten oli 1–3 päivän poissaoloja, yhteensä 267 tapausta 351:stä eli 76,1 %. Valtiolla sama luku oli 74,4 %. Tapausten määrä väheni vuodesta 2008 41:llä. 4–10 päivän poissaoloja oli 56 eli 16 %, valtiolla sama luku oli 18,3 %. 11–60 päivän poissaoloja oli 27 tapausta eli 7,7 %. Näiden määrä lisääntyi vuodesta 2008 11 tapauksella. Vuonna 2009 oli myös yksi yli puolen vuoden pituinen sairauspoissaolotapaus.

Kaiken kaikkiaan sairauspoissaolopäiviä kertyi 1 751, mikä tekee 13,7 päivää henkeä kohden ja 2,8 tapausta per henkilö. Henkilötyövuosina se on 9,1 pv/htv. Tämä on enemmän kuin valtiolla keskimäärin. Vuonna 2009 oli valtion sairauspoissaolojen keskimääräinen osuus 8,6 pv/htv.

Terveystalon tilastojen mukaan sairauspoissaoloja kertyi 789, jossa eri käyttäjiä oli 59. Terveystalon tilastoissa näkyvät vain ne sairauspoissaolotapaukset, joihin on haettu lääkärin tai työterveyshoitajan todistus. Näiden tilastojen mukaan sairauspoissaoloja kertyi eniten verenkierto- ja aineenvaihduntasairauksien takia 42,6 %, johon nousua vuodesta 2008 oli 34,3 %. Toiseksi eniten sairauspoissaoloja aiheuttivat infektiot 22,7 % (- 9,5 %). Kolmanneksi eniten poissaoloja oli mielenterveydellisistä häiriöistä johtuen 14,7 % (+ 5,3 %). Mielenterveydellisten häiriöiden määrä oli Lääkelaitoksessa hieman korkeampi Terveystalon kaikkien asiakkaiden keskiarvoa. Verenkierto- ja aineenvaihduntasairauksien määrä ylitti Lääkelaitoksen edellisvuoden lisäksi myös Terveystalon

Kuvio 4. Sairauspäivien kestojaakauma vuosina 2008 ja 2009.



Taulukko 5. Sairauspäivien kestojaakauma tapauksina vuosina 2008 ja 2009.

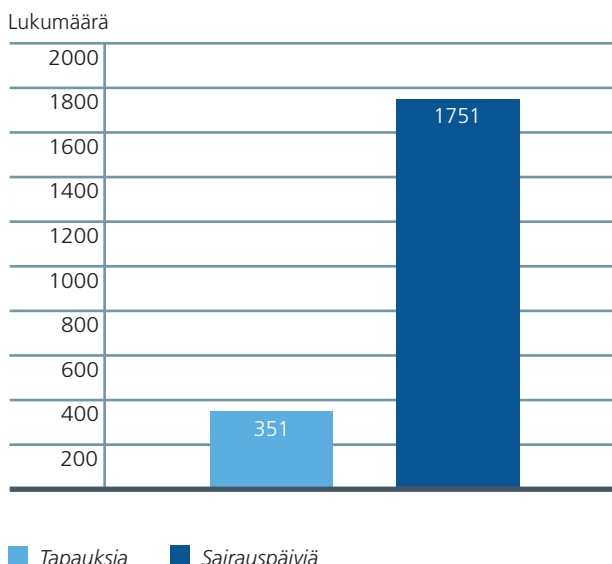
SAIRAUDEN KESTO, päivää	Poissaolo-tapaukset 2009	Poissaolo-tapaukset 2008	2009 %	2008 %
1	149		42,5	
2-3	118	308	33,6	79,6
4-10	56	61	16,0	15,8
11-60	27	16	7,7	4,2
61-90	0	1	0,0	0,3
91-180	0	0	0,0	0,0
180	1	0	0,3	0,0
Yhteensä	351	387	100,0	100,0

kaikkien asiakkaiden (+ 39,5 %) keskiarvot huomasti. Sen sijaan tuki- ja liikuntaelinsairauksia ja tapaturmia tai vammoja Lääkelaitoksessa oli huomattavasti vähemmän kuin muualla.

3.5 Työtapaturmat

Taulukossa 7 on eriteltyinä työpaikalla ja työmatkalla sattuneet tapaturmat sekä ammattitaudit. Työpaikkatapaturmia ei sattunut lainkaan vuonna 2009. Sen sijaan sekä vuonna 2008 että 2007 niitä tapahtui neljä. Vuonna 2009 työmatkatapaturmia sattui kolme, joista pisimpään työkyvyttömyyteen johtanut sairausloma kesti viisi päivää. Ammattitauteja on todettu vain yksi, vuonna 2002.

Kuvio 5. Sairautstapaukset ja sairauspäivät Lääkelaitoksessa.



Taulukko 6. Sairauspoissaolot työterveyshuollon mukaan prosentteina.

SAIRAUSSPOISSAOLOT	Lääkelaitos %		Terveystalo (kaikki asiakkaat) %	
	2009	2008	2009	2008
Tuki- ja liikuntaelinsairaudet	11,8	18,9	37,4	38,6
Mielenterveyden häiriöt	14,7	9,4	14,2	13,6
Infektiot	22,7	32,2	21,9	21,2
Verenkierto- ja aineenvaihduntasairaudet	42,6	8,3	3,1	3,2
Tapaturmat ja vammat	1,1	10,2	10,6	11,2
Muut	7,1	21	12,8	12,2

Taulukko 7. Korvaushakemukset Valtiokonttorista sattumisvuosittain.

KORVAUSHAKEMUKSET	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	Yht.
Työpaikkatapaturmat (kpl)	0	4	4	0	1	0	0	0	9
Työmatkatapaturmat (kpl)	3	3	4	2	4	1	4	1	22
Ammattitaudit (kpl)	0	0	0	0	0	0	0	1	1
Yhteensä (kpl)	3	7	8	2	5	1	4	2	32

3.6 Henkilöstön vaihtuvuus

Vuoden 2009 aikana vakituisen henkilöstön lähtövaihtuvuusindeksi oli 22,5 eli yli kaksinkertainen vuoteen 2008 verrattuna. Virastaan eronneita oli yhteensä 39, joista kaksi jäi eläkkeelle. Uusia tulokkaita oli 37. Organisaatiouudistus vaikutti merkittävästi vaihtuvuuden kasvuun. Irtisanoutumisista johtuen rekrytointeihin ja uuden henkilöstön perehdyttämiseen on jouduttu käyttämään erittäin suurta työpanosta. Lisäksi useiden tehtävien hoito on vaatinut erillisratkaisuja, kuten työtehtävien uusjakoja ja henkilöstön hankkimista ostopalveluina. Osaamisen menettäminen on vaikuttanut organisaation tuloksellisuuteen, kun asioiden käsittely on viivästynyt ja joitain kehityshankkeita on jouduttu viivästyttämään.

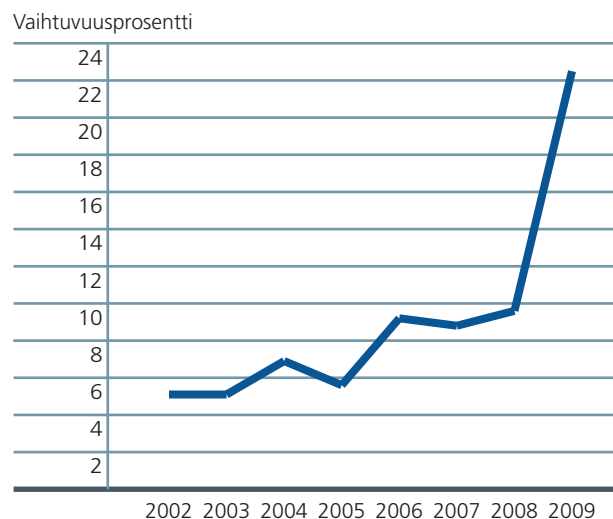
Lähtövaihtuvuutta aiheuttavat toiselle työnantajalle vaihtaneet ja eläkkeelle siirtyneet työntekijät sekä virkavapaata tai vuorotteluvapaata viettävät ja lomauteutut. Lähtövaihtuvuusprosentti lasketaan suhteuttamalla lopettaneiden ja palvelukseen tulleiden henkilöiden lukumäärät tarkasteltavana vuonna edellisen vuoden lopun henkilöstön lukumäärään.

Eniten vaihtuvuutta tapahtui johdossa ja esikunnassa (42,9 %), yleisellä osastolla (21,6 %) sekä myyntilupaosastolla (19 %). Lääketurvaosastolla vaihtuvuus oli 15,9 % ja valvontaosastolla 13,2 %.

Taulukko 8. Henkilöstön vaihtuvuus vastualueittain 2009.

VASTUUALUE	Vaihtuvuus %	Muutos %
Johto ja esikunta	42,9	33,3
Lääketurvaosasto	15,9	0,0
Myyntilupaosasto	19	3,1
Valvontaosasto	13,2	0,0
Yleinen osasto	21,6	11,4
Koko henkilöstö	22,52	9,56

Kuvio 6. Lähtövaihtuvuusindeksi.



4 HENKILÖSTÖN OSAAMINEN JA KOULUTUS

4.1 Koulutusrakenne

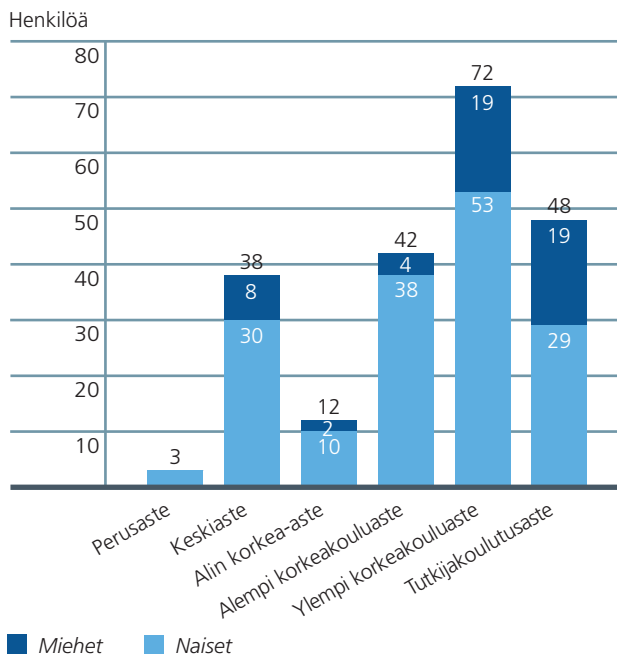
Henkilöstön koulutustasoa kuvaavaa arvoa kutsutaan koulutustasoindeksiksi. Se kertoo organisaation osaamispotentiaalista, jota mitataan ammatillisella pohjakoulutuksella. Tavoitteena on mahdollisimman korkea arvo huomioiden kuitenkin se, että tavoiteltava koulutustaso on yhteydessä organisaation tehtävien edellyttämään tasoon. Esimerkiksi asiantuntijaorganisaatioissa indeksin tulisi olla lähellä arvoa 6. Koulutustasoindeksi (1,5–8) muodostuu sen mukaisesti, mikä koulutus kullakin henkilöllä on.

Taulukko 9. Koulutustasoindeksit.

VUOSI	Koulutustasoindeksi
2009	6,2
2008	6,2
2007	6,2
2006	6,3
2005	6,3
2004	6,3
2003	6,3
2002	6,2

*Koulutustasoindeksi pisteet koulutustasoittain:
perusaste 1–2 pistettä
keskiaste 3,5–5 pistettä
korkeakouluaste 6–7 pistettä
tutkijakoulutus 8 pistettä*

Kuvio 7. Henkilöstön koulutusrakenne sukupuolen mukaan.

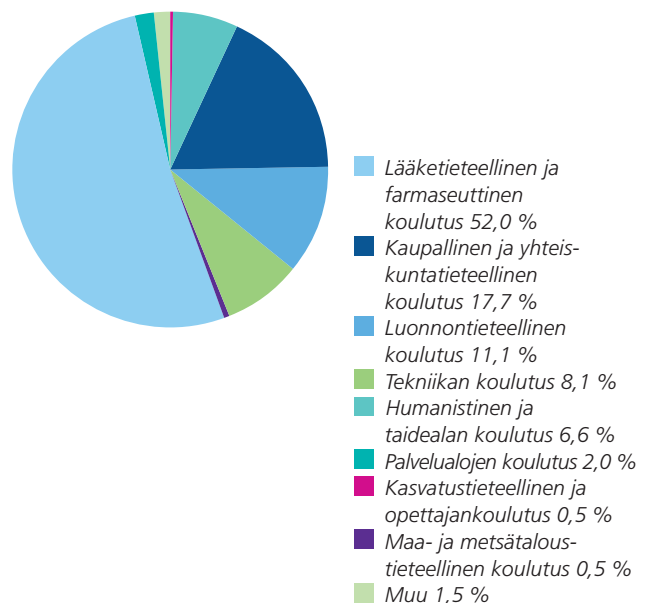


Korkea koulutustaso, asiantuntijuus ja osaaminen ovat Lääkelaitoksen vahvuuksia. Henkilöstön koulutustaso on korkea ja tutkinnon suorittaneita on henkilöstöstä 98,6 %. Organisaation koulutusindeksi on 6,2, kun valtiolla henkilöstön keskimääräinen koulutusindeksi on 5,3. Koulutustasoindeksi on säilynyt samana verrattuna kahteen edelliseen vuoteen. Vuodesta 2002 lähtien koulutustasoindeksi on vaihdellut 6,2 ja 6,3 välillä.

Tutkinnon suorittaneesta henkilöstöstä keskiasteen tutkinnon on suorittanut 17,7 % (17,4 %), alemman korkea-asteen tutkinnon 5,6 % (4,3 %), alemman korkeakoulututkinnon 19,5 % (20,5 %), ylempään korkeakoulututkinnon 33,5 % (34,8 %) ja tutkijakoulutuksen 22,3 % (21,7 %). Perusasteella on 1,4 % (1,3 %). Merkittäviä muutoksia vuoteen 2008 (sulussa olevat luvut) verrattuna ei ole.

52 %:lla henkilöstöstä on lääketieteellinen tai farmaseuttinen koulutus. Kaupallisen ja yhteiskuntatieteellisen tutkinnon suorittaneita on 17,7 %, luonnontieteellisen 11,1 % ja tekniikan tutkinnon suorittaneita 8,1 %. Loput koulutusalat jakautuvat humanistiseen, kasvatus-tieteelliseen, maa- ja metsätalouden ja palvelualojen koulutukseen. Koulutustason voidaan todeta vastaavan organisaation tehtävien edellyttämää tasoa.

Kuvio 8. Henkilöstön jakauma koulutusalan mukaan.



4.2 Henkilöstökoulutus ja -tilaisuudet

Lääkelaitoksen henkilöstökoulutuksella tuetaan osaamisen syventämistä. Lääkelaitoksen henkilöstöpolitiikka tukee omaehtoista kouluttautumista. Henkilöstökoulutus sisältää Lääkelaitoksen ja osastojen työaikana tapahtuvan palkallisen henkilöstökoulutuksen ja ulkopuolisten järjestämään koulutukseen osallistumisen. Henkilöstökoulutukseksi luetaan muun muassa ammattitaidon ylläpitoon, kehittämiseen ja parantamiseen liittyvä koulutus, ammatillisen pätevyyden hankintaan liittyvä koulutus, työsuojelu- ja YT-koulutus sekä AY-koulutus.

Vuonna 2009 koulutusvuorokausia käytettiin korkean lähtövaihtuvuuden vuoksi lähinnä uusien henkilöiden perehdyttämiseen systemaattisen henkilöstön osaamisen kehittämisen sijaan.

Aiemmilta vuosilta tuttua kielikoulutusta jatkettiin ryhmäkoulutuksena koko vuoden. Koulutuskielet olivat englanti ja ruotsi. Englannin kielen tasoryhmiä oli kolme ja ruotsin kielen tasoryhmiä kaksi. Ryhmät kokoontuivat kerran viikossa 1,5 tunnin ajaksi. Osallistujia oli yhteensä nelisenkymmentä.

Henkilöstölle järjestettiin useita infotilaisuuksia alueellistamiseen liittyen. Lisäksi Lääkelaitoksen YT-toimikunta ja henkilöstöhallintopalvelut järjestivät yhteistyössä Terveystalo Oyj:n kanssa keväällä 2009 Lääkelaitoksen henkilöstölle kolme samansisältöistä tilaisuutta. Tilaisuuksia veti Terveystalon työterveyspsykologi Erkki Kuivasniemi, joka puhui henkilöstön jaksamisesta muutoksen keskellä sekä työterveyshuollon tarjoamasta muutostuesta, kuten lisätystä työterveyspsykologin palveluista. Työterveyspsykologi Erkki Kuivasniemi johti lisäksi muutamaa esimiesten keskustelutilaisuutta.

4.3 Esimieskoulutus

Syksyllä aloitettiin johdolle ja kaikille esimiehille suunnattu säännöllinen työhöngäus, jonka tavoitteena oli tukea esimiehiä johtamisessa organisaation muutostilanteessa. Osaamisen varmistaminen ja kehittäminen, henkilöstön hyvinvointi, sitouttaminen ja tukeminen ovat keskeisiä muutoksen ja työhöngäuksen elementtejä Lääkelaitoksessa.

4.4 Rekrytointi

Yhdenmukaisen toiminnan varmistamiseksi eri osastoilla ja prosesseissa on Lääkelaitoksessa noudatettu usean vuoden ajan rekrytointitoimintaohjetta. Se sisältää ohjeet rekrytointitarpeen määrittelystä aina nimittämiseen asti. Rekrytointitarve voi syntyä vapautuvan viran täyttämisestä, resurssitarpeen perusteella tai muista virkajärjestelyistä johtuen. Uuden, perustettavan viran osalta osastopäällikkö määrittlee viran perustamistarpeet,

jonka jälkeen johtoryhmä käsittelee asian. Ylijohtaja päättää tarvittaessa uuden viran perustamisesta. Mikäli uusi virka päätetään perustaa, käynnistetään rekrytointiprosessi asianosaisen osastopäällikön toimeksiannosta. Irtisanoutumisen tai eläkkeelle siirtymisen vuoksi vapautuvan viran osalta osastopäällikkö voi suoraan antaa toimeksiannon rekrytointiprosessiin ryhtymisestä.

Avoimeksi tullut vakituinen virka on aina ilmoitettava julkisesti haettavaksi organisaation omilla verkkosivuilla, valtiolle.fi-rekrytointisivustolla sekä työvoimatoimistossa. Lisäksi käytetään valtakunnallisia ja paikallisia sanomalehtiä ja ammattilehtiä sekä sähköisiä ilmoituskanavia tarpeen mukaan.

Tieto siitä, ketkä virkaa ovat hakeneet, on julkinen. Osastopäällikkö päättää ensisijaisesti haastatteluun pääsevät sekä haastattelijat, joita on hyvä olla kaksi tai kolme. Haastattelijoina valittaessa on huomioitava jääviyden, tasa-arvon ja objektiivisuuden periaatteet. Hakijan soveltuvuudesta ja kyvykkyydestä voidaan hankkia lisätietoja ulkopuolisen asiantuntijan tekemällä soveltuvuusarvioinnilla. Lisätietämystä hankitaan useimmiten esimies- ja johtotehtäviin hakevilta. Lääkelaitoksen henkilöstön nimittää virkaan ylijohtaja. Päätös kirjataan nimittämiskirjaan.

Lääkelaitoksessa on käytössä valtion sähköinen rekrytointijärjestelmä Heli. Rakennemuutoksen kohteena olevalla henkilöstöllä on mahdollisuus ilmoittautua valtion virastoissa vapautuviin virkoihin Heli-järjestelmän virkajärjestelyt osion kautta henkilöstökoordinaattorin tuella. Kaksi henkilöä on saanut uuden viran edellä mainitussa virkajärjestelyssä.

Kertomusvuonna toteutettiin runsaasti rekrytointiprosesseja, yhteensä 28. Vuonna 2008 vastaava luku oli 16. Hakemuksia tuli kaiken kaikkiaan 731. Hakijoista naisia oli 67 % ja miehiä 33 %. Eniten hakemuksia tuli erikoistutkijan virkaan huhtikuussa, yhteensä 76 hakemusta. Toiseksi eniten kiinnostusta herätti kirjaajan virka, joka oli haussa heinäkuussa, yhteensä 69 hakemusta. Kolmanneksi eniten hakemuksia tuli huhtikuussa haussa olleeseen verkkotoimittajan virkaan, 68 hakemusta. Miespuolisia hakijoita oli eniten tietohallintojohtajan virkaan, 35 henkilöä (naisia 4) ja erikoistutkijan virkaan 24 henkilöä (naisia 52).

Kertomusvuoden joulukuussa laitettiin hakuun lisäksi neljä virkaa, jotka täytettiin vuoden 2010 puolella Kuopioon. Avoimia vakansseja oli vuoden lopussa 11.

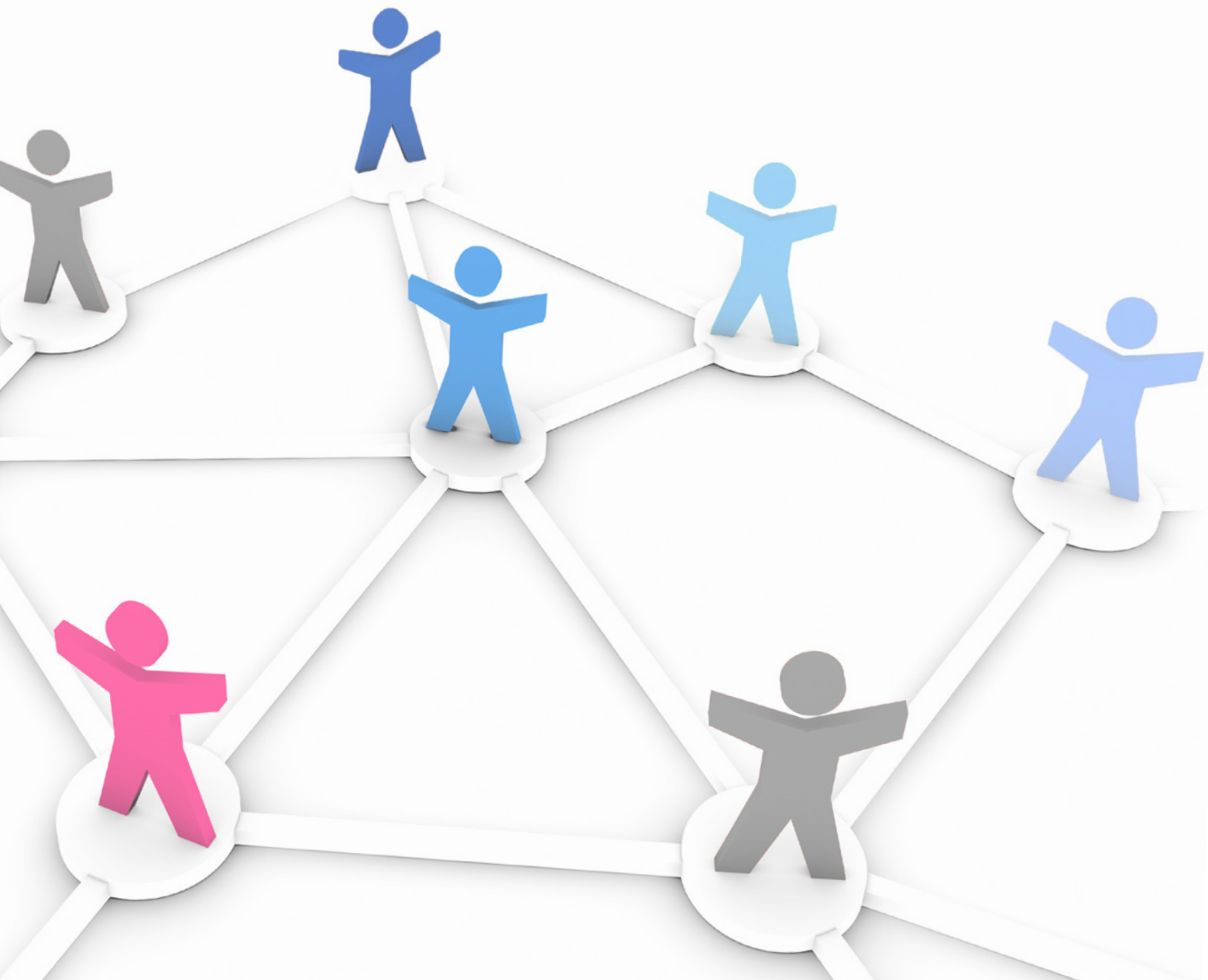
4.5 Perehdytys

Perehdyttämällä tarkoitetaan Lääkelaitoksessa kaikkia niitä toimenpiteitä, joiden avulla uusi virkamies oppii tuntemaan työpaikkansa tehtävät ja toimintatavat, työympäristön, työtä säätelevät normit ja lainsäädännön sekä sidosryhmät. Tavoitteena on uuden työntekijän ohjaaminen työyhteisön toimivaksi jäseneksi mahdollisimman pian. Perehdytystä annetaan myös pitkän poissaolon jälkeen ja silloin, kun työtehtävät muuttuvat. Hyvin suoritettu perehdyttäminen ja opastus työhön ovat tärkeä osa työhallintaa ja myös työhyvinvointia tukeva tekijä.

Lääkelaitoksessa on käytössä keskitetty perehdyttämisyjärjestelmä ja sitä koskevan perehdyttämisen toimintaohjeen mukaisesti jokaiselle uudelle virkamiehelle laaditaan henkilökohtainen suunnitelma, joka sisältää perehdytyksen yleisellä tasolla ja tehtävätasolla.

4.6 Koulutusrekisteri

Lääkelaitoksen henkilötietojärjestelmän koulutusrekisteriin on usean vuoden ajan kerätty tietoa henkilöstön käymistä kursseista ja koulutustilaisuuksista. Rekisteriin tilastoidaan koulutuksen antaja ja koulutuslaji. Vaikka Lääkelaitoksen henkilöstö käy aktiivisesti koulutuksessa ammattitaitonsa ylläpitämiseksi, oli rekisterin koulutustiedoissa edelleen jonkin verran vajausta, koska kaikesta koulutukseen osallistumisesta ei ole saatu kerättyä tietoa. Tavoitteena on saada aikaan toimiva ajan tasalla oleva rekisteri, josta jokainen voi halutessaan pyytää otteen koulutustiedoistaan.



5 PALKKAUS JA MUUT HENKILÖSTÖKULUT

Vuonna 2009 henkilöstökulut olivat 12 646 928,34 euroa, mikä on lähes 0,3 miljoonaa euroa vähemmän kuin vuonna 2008. Sosiaaliturvakustannukset olivat 24 769 euroa, kun vuonna 2008 ne olivat 32 385 euroa.

5.1 Palkkaus

Palkkoihin ja palkkioihin käytettiin vuonna 2009 yhteensä 10 354 974,74 euroa. Vuonna 2008 vastaava luku oli 10 335 860,09 euroa.

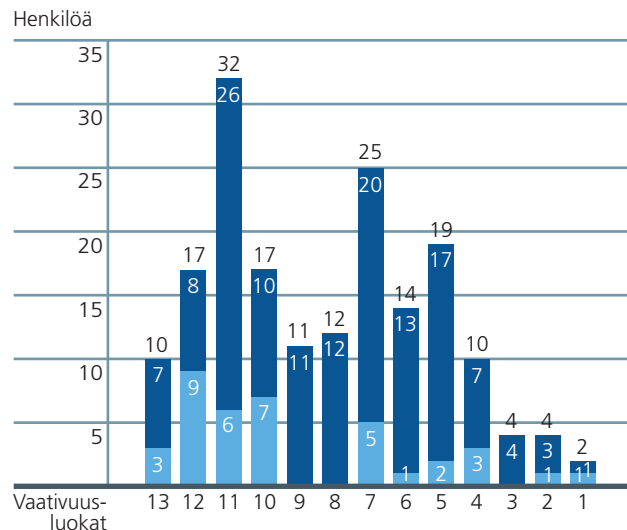
Lääkelaitoksessa palkan perusteena ovat tehtävien vaativuus ja henkilökohtainen suoritus. Lähin esimies arvioi vähintään kerran vuodessa työntekijän henkilökohtaista työssä suoriutumista tulos- ja kehityskeskustelun yhteydessä. Arvioitavia asioita ovat suoritukseen liittyvät työn tuloksellisuus, ammatinhallinta ja pätevyys sekä kehitys- ja yhteistyökyky. Henkilökohtaisella palkanosalla kannustetaan hyviin suorituksiin sekä ammattitaidon ylläpitämiseen ja kehittämiseen. Henkilökohtainen palkansa oli enintään 40 % tehtäväkohtaisesta palkanosasta.

Tehtävien vaativuusluokkia on 13. Alimman vaativuusluokan palkka oli vuoden 2009 joulukuussa 1 609 euroa kuukaudessa, kun ylin oli 5 137,01 euroa.

Vaativuusluokkaan seitsemän ja sitä korkeammalle sijoittuvat toimivat asiantuntijatehtävissä. Erityisen syvälistä asiantuntijuutta vaativissa tehtävissä toimivat virkamiehet puolestaan kuuluvat vähintään vaativuusluokkaan yhdeksän.

Lääkelaitoksen henkilöstön sijoittumisesta palkka- luokkiin näkyy organisaation korkea koulutustaso ja asiantuntijuus. Kaikkien vaativuusluokkiin kuuluvien sijoittumisen keskiarvoksi saatiin 8,3. Eniten henkilöstöä

Kuvio 9. Sukupuolijakauma vaativuusluokittain joulukuussa 2009.



kuului vaativuusluokkaan 11, jossa naisten osuus oli 81,25 %. Miehiä oli eniten vaativuusluokassa 12, jossa heidän osuutensa oli 53 %.

5.2 Henkilöstön kehittämiskulut

Henkilöstön kehittämiskulut koostuvat esimerkiksi koulutuksesta, aloitetoiminnasta, ammattiyhdistystoiminnasta, työterveyshuollosta, työsuojelusta, liikuntaharrastuksista sekä muusta sosiaalisesta toiminnasta. Toisin sanoen henkilöstöinvestointeihin luetaan kaikki sellaiset toimet, jotka edistävät tai hyödyntävät työtyytyväisyyden ja työ-

Taulukko 10. Joulukuun 2009 palkat vaativuusluokittain.

VAATIVUUSLUOKKA	Palkka €/kk	Miehet	Naiset	Yhteensä	Miesten %-osuus	Naisten %-osuus
13	5137,01	3	7	10	30,00	70,00
12	4629,94	9	8	17	53,00	47,00
11	4128,10	6	26	32	18,75	81,25
10	3618,60	7	10	17	41,20	58,80
9	3169,14	0	11	11	0,00	100,00
8	2829,58	0	12	12	0,00	100,00
7	2526,42	5	20	25	20,00	80,00
6	2376,57	1	13	14	7,14	92,86
5	2210,33	2	17	19	10,53	89,47
4	2046,70	3	7	10	30,00	70,00
3	1895,10	0	4	4	0,00	100,00
2	1757,95	1	3	4	25,00	75,00
1	1609,00	1	1	2	50,00	50,00

kunnon edistämistä, henkilöstön koulutusta ja kehittämistä sekä terveyttä.

Lääkelaitoksen tarjoamiin liikuntapalveluihin käytettiin vuonna 2009 yhteensä 13 287 euroa. Hierontaan kului 5 475 euroa ja koulutukseen 164 588,72 euroa. Koulutuskustannukset eivät sisällä ulkomaan koulutuksia. Työterveyshuollosta aiheutui kuluja 31 560,47 euroa. Henkilöstön kehittämiskustannuksiin lasketaan vain ennaltaehkäisevän työterveyshuollon kulut, sairaanhoitoon käytettyjä kustannuksia ei huomioida.

Taulukko 11. Henkilöstön kehittämiskulut €.

HENKILÖSTÖN KEHITTÄMISKULUT	2009
Uinti	1 455,00
Jumpat	11 832,00
Hieronta	5 475,00
Terveystalo	31 560,47
Koulutus	164 588,72
Yhteensä	214 911,19

5.3 Työvoimakustannukset

Taulukko 12. Työvoimakustannukset €.

TYÖVOIMAKUSTANNUKSET	2009
Henkilöstön palkat	10 354 974,74
Sosiaaliturvakustannukset	24 769,00
Työterveyshuolto	108 283,49
Koulutuskustannukset ¹⁾	164 588,72
TYHY-toimintakustannukset ²⁾	18 762,00
Kokonaistyövoimakustannukset (YHT.)	10 671 377,95
Kokonaistyövoimakustannukset (htv)	55 292,11

1) Koulutuskustannuksiin sisältyvät vain kotimaassa saadut koulutukset

2) TYHY-toimintakustannukset sisältävät vain liikunnasta ja hieronnoista aiheutuneet kulut



6 HENKILÖSTÖTULOSLASKELMA

Taulukko 13. Epävirallinen tuotto- ja kululaskelma.

TUOTTO- JA KULULASKELMA (Epävirallinen)	1.1 – 31.12.2009		1.1 – 31.12.2008	
TOIMINNAN TUOTOT				
Maksullisen toiminnan tuotot	-17 199 004,89		-18 512 470,68	
Muut toiminnan tuotot	-127 036,82	-17 326 041,71	-274 848,31	-18 787 318,99
TOIMINNAN KULUT				
Aineet, tarvikkeet ja tavarat Ostot tilikauden aikana	523 049,53		621 422,79	
Henkilöstökulut	12 646 928,34		13 047 468,71	
Palkat ja palkkiot	10 354 974,74		10 335 860,09	
Lomapalkkavelan muutos	- 66 711,28		215 128,11	
Eläkekulut	2 031 540,42		2 028 414,84	
Muut henkilösivukulut	327 124,46		468 065,67	
Vuokrat	2 499 783,22		2 408 765,12	
Palvelujen ostot	3 680 058,22		3 950 211,56	
Muut kulut	1 097 368,93		1 106 971,53	
Poistot	358 170,43		449 211,93	
Sisäiset kulut	111 357,54	20 916 716,21	90 946,58	21 674 998,22
JÄÄMÄ I		3 590 674,50		2 887 679,23
RAHOITUSTUOTOT JA -KULUT				
Rahoitustuotot	0,00		1,48	
Rahoituskulut	605,77	605,77	1 130,63	1 132,11
SATUNNAISET TUOTOT JA KULUT				
Satunnaiset tuotot	-1 655,29		-9 634,07	
Satunnaiset kulut	11 800,00	10 144,71	11 500,00	1 865,93
JÄÄMÄ II		3 601 424,98		2 890 677,27
SIIRTOTALOUDEN TUOTOT JA KULUT				
Kulut	92 257,56	92 257,56	188 355,16	188 355,16
JÄÄMÄ III		3 693 682,54		3 079 032,43
TUOTOT VEROISTA JA PAKOLLISISTA MAKSUISTA				
Perityt arvonlisäverot	-7 439,72		-3 328,26	
Suoritetut arvonlisäverot	1 307 704,61	1 300 264,89	1 582 338,67	1 579 010,41
TILIKAUDEN KULUJÄÄMÄ		4 993 947,43		4 658 042,84

Henkilöstötuloslaskelma on muunneltu versio organisaation virallisesta tuotto- ja kululaskelmasta. Henkilöstötuloslaskelma kertoo yksityiskohtaisemmin henkilöstömenoista, kun muut menot on puolestaan yhdistetty yhdeksi luvuksi.

LIITE: LUKUJA LÄÄKELAITOKSEN HENKILÖSTÖSTÄ

	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002
Henkilömäärä 31.12.	209	212	210	180	177	159	156	135
Vakituiset	155	183	183	173	159	140	133	98
Määräaikaiset	54	29	27	7	18	19	23	37
Henkilötyövuodet	193	206	190	174	162	152	134	129
Vaihtuvuus %	22,5	9,6	8,8	9,2	5,6	6,9	5,1	5,1
Keski-ikä	43	42,9	42,6	44	43,7	44,3	44	43,9
Sukupuolijakauma naiset/miehet	162/46	164/48	166/44	130/43	136/41	120/39	115/41	98/37
Koulutusindeksi	6,2	6,2	6,2	6,3	6,3	6,3	6,3	6,2
Koulutus rakenne (%)								
Perustaso	1,4	1,3	1,4	13,3	13	7,5	9	3,7
Keskiaste	17,7	17,4	21,8	11,6	13	15,1	16	18,5
Alin korkea-aste	5,6	4,3	4,5	4,6	5,6	5,7	5,8	8,1
Alempi korkeakouluaste	19,5	20,5	19,5	20,8	16,9	18,2	16	17
Ylempi korkeakouluaste	33,5	34,8	31,3	23,7	24,9	25,8	25,6	26,7
Tutkijakoulutus	22,3	21,7	20,9	26	26,6	27,7	27,6	25,9
Tutkinnon suorittaneita	98,6	98,7	96,8	86,7	87	92,5	91	96,3
Sairauspoissaolot								
1-3 pv	459	385	387	370	373	381	326	253
4-10 pv	331	233	289	224	270	137	280	144
11-60 pv	708	669	512	599	440	311	562	120
yli 60 pv	253	188	136	182	70	317	91	296
Yhteensä	1751	1475	1324	1375	1153	1143	1259	813
Työtaturmat	3	7	8	2	5	1	4	1





fimea

Lääkealan turvallisuus- ja kehittämiskeskus | Säkerhets- och utvecklingscentret för läkemedelsområdet | Finnish Medicines Agency
Mannerheimintie 103b, PL 55, 00301 Helsinki | Microkatu 1, 70210 Kuopio