



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU
VASA YRKESHÖGSKOLA
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Jenni Hakala

HENKILÖSTÖTILINPÄÄTÖS

Liiketalous ja matkailu
2014

TIIVISTELMÄ

Tekijä	Jenni Hakala
Opinnäytetyön nimi	Henkilöstötilinpäätös
Vuosi	2014
Kieli	suomi
Sivumäärä	54 + 1 liitettä
Ohjaaja	Mika Ylinen

Opinnäytetyön tavoitteena oli case-yrityksen henkilöstöstä kertovien tunnuslukujen laskeminen. Kohdeyritys ei ole aikaisemmin tehnyt henkilöstötilinpäätöstä kokonaisuudessaan, koska sillä ei ole tarpeeksi resursseja sen tekemiseen. Tämän opinnäytetyön tuloksena olevien tunnuslukujen tarkoituksena on olla tukena kohdeyritykselle henkilöstötilinpäätöksen tekemiseen, jotta se voisi aloittaa säännöllisen henkilöstötilinpäätöksen tuottamisen. Opinnäytetyössä tehtävänä on selvittää henkilöstötilinpäätökseen tarvittavien tunnuslukujen mittaamista.

Teoriaosuus on tehty käyttämällä sekä kirjallisuutta että internettilähteitä. Teoriaosuudessa käsitellään henkilöstövoimavarojen raportointia, jota myös henkilöstötilinpäätös on. Lisäksi kerrotaan muun muassa henkilöstötilinpäätöksen tarkoituksesta, rakenteesta ja laatimisesta sekä työhyvinvoinnista, jota usein käsitellään henkilöstöraportoinnin yhteydessä.

Empiirisen osan tekemiseen on käytetty kohdeyrityksestä saatua materiaalia. Tutkimustuloksista nähdään, että yrityksen henkilöstö on nuorta ja 90-prosenttisesti naisia. Nuoren iän vuoksi eläkkeelle jääviä henkilöitä ei ole suuria määriä. Sen sijaan äitiysvapaita voidaan odottaa olevan paljon. Lähtövaihtuvuutta on ollut parina viime vuonna yt-neuvottelujen ja työntekijöiden oman irtisanoutumisen vuoksi. Henkilöstön irtisanoutumiseen on tärkeää selvittää syitä, jotta voidaan pitää huoli henkilöstön hyvinvoinnista.

ABSTRACT

Author	Jenni Hakala
Title	Human Resource Accounting
Year	2014
Language	Finnish
Pages	54 + 1 Appendices
Name of Supervisor	Mika Ylinen

The aim of this thesis was to calculate key figures on the personnel related issues in the case company. The case company has not done thorough human resource accounting before, because the company does not have enough resources to do it. The key figures of this thesis aim to help the case company to start doing human resource accounting regularly. The objective of the thesis was to examine the measuring of the key figures in human resource accounting.

The theoretical part of the thesis was done by using both literature and internet as information. The theory explains human resource reporting, which also human resource accounting is. In addition the theoretical part of the study examines the aim, structure and the process of human resource accounting. Also, wellbeing at work is examined, because it is related to human resource reporting.

The empirical part of the thesis was made by using material from the target company. The results of the study show that the personnel of the company are young and 90 per cent of them are women. Because of the age structure, not many people are retiring. Instead maternity leaves can be expected. The turnover rate has been very high for the last few years because of co-operation negotiations and the personnel's own resignation. It is important to examine the reasons for the resignations, so that personnel's wellbeing can be maintained.

Keywords	Human Resource Accounting, Human Resource income statement, wellbeing at work, Human Resource Management
----------	--

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO.....	9
2	HENKILÖSTÖVOIMAVAROJEN RAPORTOINTI	11
	2.1 Historiaa.....	12
	2.2 Henkilöstön mittaaminen	13
	2.3 Raportointitavoista.....	14
	2.4 Työhyvinvointi.....	15
3	HENKILÖSTÖTILINPÄÄTÖS.....	20
	3.1 Henkilöstötilinpäätöksen aikaisempi tutkimus	20
	3.2 Miksi tehdä henkilöstötilinpäätös?	22
	3.2.1 Henkilöstötilinpäätös vai henkilöstöraportti?	25
	3.2.2 Henkilöstötilinpäätös vs. BSC	27
	3.2.3 Henkilöstötilinpäätös henkilöstöjohtamisen välineenä.....	28
	3.3 Henkilöstötilinpäätöksen rakenne.....	29
	3.3.1 Henkilöstötuloslaskelma	31
	3.3.2 Henkilöstötase	34
	3.3.3 Henkilöstökertomus	36
	3.4 Henkilöstötilinpäätöksen laadinta.....	43
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	45
	4.1 Kohdeyrityksen esittely	45
	4.2 Opinnäytetyön lähtökohdat ja tutkimusmateriaali	45
5	TUTKIMUSTULOSTEN RAPORTOINTI	46
	5.1 Henkilöstölukuja.....	46
	5.2 Palvelussuhteet.....	46
	5.3 Ikä ja sukupuoli.....	46
	5.4 Palvelusaika	47
	5.5 Vaihtuvuus	48
6	LOPPUPÄÄTELMÄT	51
	6.1 Keskeiset tutkimustulokset	51
	6.2 Opinnäytetyöprosessin arviointi	52

LÄHTEET..... 53
LIITTEET

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

Kuvio 1. Työhyvinvoinnin tekijät	s. 16
Kuvio 2. Hyvinvoivan ja tuottavan työyhteisön perusaineokset	s. 17
Kuvio 3. Työhyvinvointitoiminnan nykytilanteen kuvaaminen	s. 18
Taulukko 1. Yrityksen sisäiset toimijat ja henkilöstötilinpäätökseen liittyvät mielenkiinnon kohteet	s. 23
Taulukko 2. Yrityksen ulkoiset toimijat ja henkilöstötilinpäätökseen liittyvät mielenkiinnon kohteet	s. 24
Taulukko 3. Henkilöstötilinpäätös ja henkilöstöraportti	s. 26
Kuvio 4. Yrityksen strateginen arkkitehtuuri	s. 29
Kuvio 5. Henkilöstötilinpäätös	s. 31
Kuvio 6. Henkilöstötuloslaskelma	s. 33
Taulukko 4. Henkilöstötase	s. 35
Kuvio 7. Engelin henkilöstötase 2002	s. 36
Taulukko 5. Työajan erittelyä	s. 39
Taulukko 6. Henkilöstön peruskoulutuksen jakauma	s. 40
Taulukko 7. Henkilöstön palvelusaika yrityksessä	s. 40
Taulukko 8. Henkilöstön sukupuoli ikäryhmittäin	s. 41
Taulukko 9. Yrityksen ulkoinen vaihtuvuus	s. 43
Taulukko 10. Kohdeyrityksen henkilöstön sukupuoli ikäryhmittäin	s. 47

Taulukko 11. Kohdeyrityksen henkilöstön palvelusaika yrityksessä	s. 48
Taulukko 12. Kohdeyrityksen henkilöstön ulkoinen vaihtuvuus	s. 49
Taulukko 13. Lähtövaihtuvuuden syyt kohdeyrityksessä	s. 50

LIITELUETTELO**LIITE 1.** Engelin henkilöstötuloslaskelma 2002

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön aiheena on henkilöstötilinpäätös. Toimeksiantajana toimii kohdeyritys. Yritys on osakeyhtiö, joka tarjoaa talous- ja henkilöstöhallinnon palveluita sekä järjestelmäpalveluita. Yrityksen päätoimipaikka sijaitsee Vaasassa. Kohdeyrityksellä on asiakkaita eri puolilla Suomea.

Henkilöstötilinpäätös on raportti, jossa on tietoa yrityksen henkilöstöstä. Siihen sisältyvät henkilöstötuloslaskelma, henkilöstötase ja henkilöstökertomus. Henkilöstötuloslaskelmassa esitetään työntekijöiden aiheuttamat kustannukset. Henkilöstötaseeseen laitetaan henkilöstömenot, joilta odotetaan tuottoa useammalta tilikaudelta. Henkilöstökertomuksessa raportoidaan tuloslaskelman ja taseen taustat ja laskentaperiaatteet, henkilöstön rakenne (ikä, sukupuoli ym.), henkilöstötunnusluvut ja mahdollisen työtyytyväisyyskyselyn tulokset. (Taloussanakirja 2012.)

Kohdeyritys ei ole aikaisemmin tehnyt henkilöstötilinpäätöstä kokonaisuudessaan, koska sillä ei ole ollut resursseja sen tekemiseen. Henkilöstötilinpäätöksestä on tehty vain osia, kuten kerätty joitain tunnuslukuja ja järjestetty työtyytyväisyyskyselyitä. Kohdeyritystä kiinnostaisi tehdä henkilöstötilinpäätöksestä säännöllinen raportti. Opinnäytetyössäni lasken henkilöstötunnuslukuja toimeksiantajalle. Tutkimusongelmana on henkilöstötilinpäätöksen tunnuslukujen laskeminen ja tulkinta kohdeyritykselle.

Tutkimukseni on kohdeyritykselle hyödyllinen, koska se tarvitsee tietoa henkilöstötilinpäätöksen laatimiseksi. Opinnäytetyöstäni voi olla hyötyä myös muille yrityksille, jotka haluaisivat tehdä henkilöstötilinpäätöksen.

Teoriaosuus koostuu kahdesta luvusta. Ensin kerrotaan henkilöstövoimavarojen raportoinnista yleisellä tasolla ja sen jälkeen tarkemmin henkilöstötilinpäätöksestä, joka on yksi keino raportoida henkilöstöstä. Ensimmäisessä luvussa kerrotaan myös työhyvinvoinnista, joka on keskeinen

aihe, kun puhutaan yrityksen henkilöstöstä. Työhyvinvoinnista raportoiminen kertoo yrityksen tilasta etenkin kohdeyrityksen kaltaisissa palveluyrityksissä. Teoriaosuuden kirjoittamiseen käytetään lähteinä kirjallisuutta sekä internetiä.

Tutkimusmenetelmänä on kohdeyrityksestä saadun materiaalin käsittely. Tutkimusosuudessa käsitellään joitain teoriaosuudessa esiteltyjä tunnuslukuja. Tutkimuksen tuloksista nähdään, että yrityksen henkilöstö on nuorta ja heistä 90 % on naisia. Eläkkeelle jääviä henkilöitä ei ole paljon, mutta äitiysvapaisiin voidaan varautua. Yrityksen henkilöstöstä 90 % on vakinaisia. Vakinaisten suuressa määrässä on sekä hyviä että huonoja puolia. Lähtövaihtuvuutta on ollut parina viime vuonna yt-neuvottelujen ja työntekijöiden oman irtisanoutumisen vuoksi. Henkilöstön irtisanoutumiseen on tärkeää selvittää syitä, jotta voidaan pitää huoli henkilöstön hyvinvoinnista ja tiedetään, onko jotain, mitä yrityksen toiminnassa pitäisi parantaa.

2 HENKILÖSTÖVOIMAVAROJEN RAPORTOINTI

Henkiset arvot ovat tulleet esille toiminnan perustana yritysmaailmassa. Yritysten odotetaan kunnioittavan ihmisarvoa ja toimivan eettisesti. Ihmiset tulisi huomioida yksilöinä ja panostusta henkilöstöön ja työhyvinvointiin pidetään hyvänä johtamisena. Ajattelutapa, jonka mukaan hyvinvoiva organisaatio tuottaa paremmin kuin huonosti voiva, antaa lisämotivaatiota henkilöstön ja työhyvinvoinnin kehittämiseen. (Liukkonen 2008, 14-15; Kehusmaa 2011, 9.)

Henkinen tai inhimillinen pääoma (human capital) tarkoittaa yksilön tai henkilöstön tuottavaa osaamista eli tietoja, taitoja, kokemuksia ja oppimiskykyä, joista on hyötyä yritystoiminnan kannattavuudelle. Henkilöstövoimavarat (human resources) on henkistä pääomaa laajempi käsite. Ne koostuvat henkilöstön määrään ja laatuun liittyvistä tekijöistä sekä työympäristön vaikutuksesta. Henkinen pääoma vastaa karkeasti sanottuna henkilöstövoimavarojen laadullisia tekijöitä. (Eronen 1997, 5-6.)

Henkilöstöraportoinnin avulla tehdään päätöksiä henkilöstön kehittämiseksi. Tunnusluvut ja mittarit ovat oleellisessa osassa selvitetessä henkilöstön tilaa. Henkilöstö- ja hyvinvointimittareilla ja niiden analysoinnilla saadaan kuva yrityksen nykytilasta ja voidaan päätellä mahdollisia vaikutuksia tulevaisuuden tulokseen ja kilpailukykyyn (Liukkonen 2008, 15-18). Henkilöstövoimavarojen laskentatoimen päällimmäinen tavoite on olla organisaation johdolle apu henkilöstösuunnittelussa ja henkilöstövoimavarojen tehokkaassa käytössä (Lehtonen 2007, 19).

Tässä luvussa kerrotaan henkilöstöraportoinnin historiasta eli miten tarve henkilöstöraportoinnille yrityksissä ja organisaatioissa on syntynyt. Luvussa käsitellään myös henkilöstön arvon mittaamista sekä työhyvinvointia, jota on myös tarpeellista mitata ja kehittää yrityksessä sen menestyksen takaamiseksi.

2.1 Historiaa

Henkisen pääoman käsittely juontaa juurensa 1800-luvun puoliväliin, jolloin kehräämö USA:n etelävaltiossa, The Andrew Brown Company, teki henkilöstölaskelmia. Yhtiön tuloslaskelmassa eritellään orjien aiheuttamia ruoka-, majoitus-, vaate- ja lääkärinhoitokustannuksia. Taseeseen on merkitty arvo vankkurien ja muulien lisäksi orjille ja investoinneista uusiin orjiin pidettiin kirjaa. Orjia pidettiin koneisiin verrattavana varallisuutena. (Eronen 1997, 20.)

Myöhemmin, 1960-luvun alussa omaksuttiin uutena asiana henkilöstösuuntautunut lähestymistapa yrityksissä. Henkisen pääoman teoria ja organisaatiopsykologia olivat ajankohtaisia aiheita. Henkilöstövoimavaroja alettiin tarkastella organisaation menestyksen osatekijänä. 1960-luvun loppupuolella alettiin kehittämään ja testaamaan laskentamalleja henkisen pääoman kustannusten ja arvon selvittämiseksi. (Eronen 1997, 21; Lehtonen 2007, 18.)

1970-luvun alussa kiinnostus luoda järjestelmiä henkilöstövoimavarojen laskentaan ja raportointiin lisääntyi nopeasti. Tutkimustyötä aiheesta tehtiin paljon länsimaissa, Australiassa ja Japanissa. Teollisuusyritys R.G. Barry Corporation julkaisi henkilöstöinformaatiota tilinpäätöksensä yhteydessä. Tämä aiheutti vastustusta henkilöstövoimavarojen raportointia kohtaan, koska ajateltiin, että henkilöitä käsitellään objekteina. Kuitenkin kiinnostus henkilöstövoimavarojen uudelleenlaiseen kehittämiseen ja johtamiseen kasvoi. (Eronen 1997, 21; Lehtonen 2007, 18.)

1970-luvun puolivälissä kiinnostus henkilöstövoimavarojen raportointiin alkoi hiipua. Tähän oli syynä haluttomuus suorittaa monimutkaisempia jatkotutkimuksia. Helpompi perustutkimus oli jo suoritettu ja jatko olisi vaatinut panostusta, johon useimmilla tutkijoilla ei ollut resursseja. Lisäksi raportoinnin testaamiseen oli vaikeaa löytää yrityksiä, koska se olisi tullut niille kalliiksi. Tyydyttiin siis vain hyödyntämään aikaisempia tutkimuksia ja raportointikäytäntöjä. (Eronen 1997, 22; Lehtonen 2007, 18.)

Vuonna 1980 alkoi uusi innostus henkilöstövoimavarojen raportoinnin käytännön sovelluksia kohtaan. Tähän on arveltu olevan syynä Yhdysvaltojen kasvava kiinnostus tuottavuuden kasvuun ja etenkin henkisen pääoman osuuteen kasvusta. Japanilaiset olivat alkaneet menestyä taloudellisesti ja huomattiin ero japanilaisten ja amerikkalaisten tavoissa johtaa ja kohdella henkilöstöään. Japanilaiset kohtelivat työntekijöitään varallisuutena, kun taas amerikkalaiset kustannustekijöinä. Kiinnostus henkilöstövoimavaroihin lisääntyi, kun havaittiin työmotivaation ja yritysuskollisuuden kohonneen japanilaisissa yrityksissä, joissa noudatettiin ajatusta: työntekijät ovat voimavaroja. (Eronen 1997, 22; Lehtonen 2007, 18.)

1980-luvun alusta tähän päivään asti, on tehty useita henkilöstövoimavarojen kehittämisen ja johtamisen malleja. Osittain on kuitenkin unohdettu laskentatoimen täsmällisyys, todistettavuus ja loppuun vienti. Laskelmat, joiden perusteella organisaatiot tekevät päätöksiä esimerkiksi ulkoistamisesta eivät välttämättä huomioi tarpeeksi aineettomia tekijöitä, kuten henkilöstön arvoa, vaan keskittyvät enemmän helposti ymmärrettäviin hyötyihin ja kustannuksiin. (Lehtonen 2007, 18.)

Henkilöstövoimavarojen raportoinnin kehittäminen on siis edelleen tarpeellista. Tarvetta perustellaan muun muassa pörssiyhtiöiden kirjanpito- ja markkina-arvojen kasvavalla erolla. Eron ajatellaan olevan yrityksen aineeton varallisuus, josta henkinen pääoma (laajemmin henkilöstövoimavarat) käsittää merkittävän osan. Tämä varallisuuserä yritetään siis raportoida mahdollisimman oikein, jotta tilinpäätöstieto antaisi mahdollisimman oikean kuvan yrityksestä. Ilman henkilöstövoimavarojen raportointia kuva jää vääristyneeksi. Vääristyneet tiedot vaikuttavat sekä sisäisesti johdon tekemiin päätöksiin että ulkoisesti sijoittajien ja lainanantajien päätöksiin. (Eronen 1997, 1-2.)

2.2 Henkilöstön mittaaminen

Liukkosen (2008) mukaan ihminen ei ole pääomaa, mutta hänellä on osaamista ja kykyä toimia siten, että yrityksen rahallinen pääoma kasvaa. Ihmistä, toisin kuin pääomaa, ei voi omistaa. Liukkosen mielestä henkilöstöä kannattaa kuitenkin

mitata. Vaikka ihmisen vaikutusta yritykseen mitattaisiinkin rahassa, ihminen ei silti muutu elottomaksi omaisuudeksi. Liukkonen nostaa esille työhyvinvoinnin ja henkilöstön arvojen mittaamisen merkityksen. Edellytykset tehokkaalle työnteolle ovat hyvät, kun henkilöstö voi hyvin. Työllä, sen tekijöillä ja asiakkaalla täytyy myös olla yhteiset arvot, jotta työaika käytetään yhteiseen tekemiseen. Muutoin aika ja resurssit kuluvat yhteyden etsimiseen toimijoiden kesken ja konfliktien selvittelyyn (Liukkonen 2008, 153).

Ennen henkilöstön mittaamista täytyy miettiä, mitä sillä halutaan saavuttaa ja mitä toimenpiteitä ollaan valmiita tekemään tulosten selvittyä, miten tulokset tulkitaan ja kuka ne tulkitsee. On turha esimerkiksi kuluttaa resursseja työtyytyväisyyskyselyyn, jos esiin tuleville ongelmille ei pystytäkään tekemään mitään. Kun mittaamisen päämäärät ovat selvät, aletaan miettimään millä lailla mitataan. Mittaaminen tehdään joko numeroilla tai kuvailulla. Numeroilla mittaamista ovat tilastot, tuotannon tunnusluvut, talous- tai henkilöstöhallinnosta saadut tunnusluvut, operatiiviset tunnusluvut sekä tuloksellisuuden tunnusluvut. Kuvailevaa mittaamista ovat haastattelut, kyselyt ja keskustelupalaverit. (Liukkonen 2008, 259-260.)

Kun mittaus on tehty, tuloksia aletaan tarkastella ja vertailla määriteltyihin tavoitteisiin. Seuraava vaihe on ongelmien ratkaisu ja päätösten teko. Sitten päätökset täytyy laittaa myös käytäntöön (Liukkonen 2008). Mittarien seuranta säännöllisesti on tärkeää, koska vain siten voidaan nähdä, mihin suuntaan kehitys on menossa ja miten tehdyt toimenpiteet ovat vaikuttaneet (Ojala ym. 2003, 163).

2.3 Raportointitavoista

Henkilöstövoimavarojen raportoinnin kehittyessä, henkilöstöinformaatio on haluttu tuoda osaksi yrityksen virallista tilinpäätöstä (Eronen 1997, 3). Tapoja raportoida henkilöstöinformaatiota virallisten tilinpäätöstietojen yhteydessä on neljä:

- **Tase- ja tuloslaskelmainformaatio:** Henkilöstökustannukset käsitellään investointeina. Taseeseen laitetaan varoiksi investoinnit henkilöstöön,

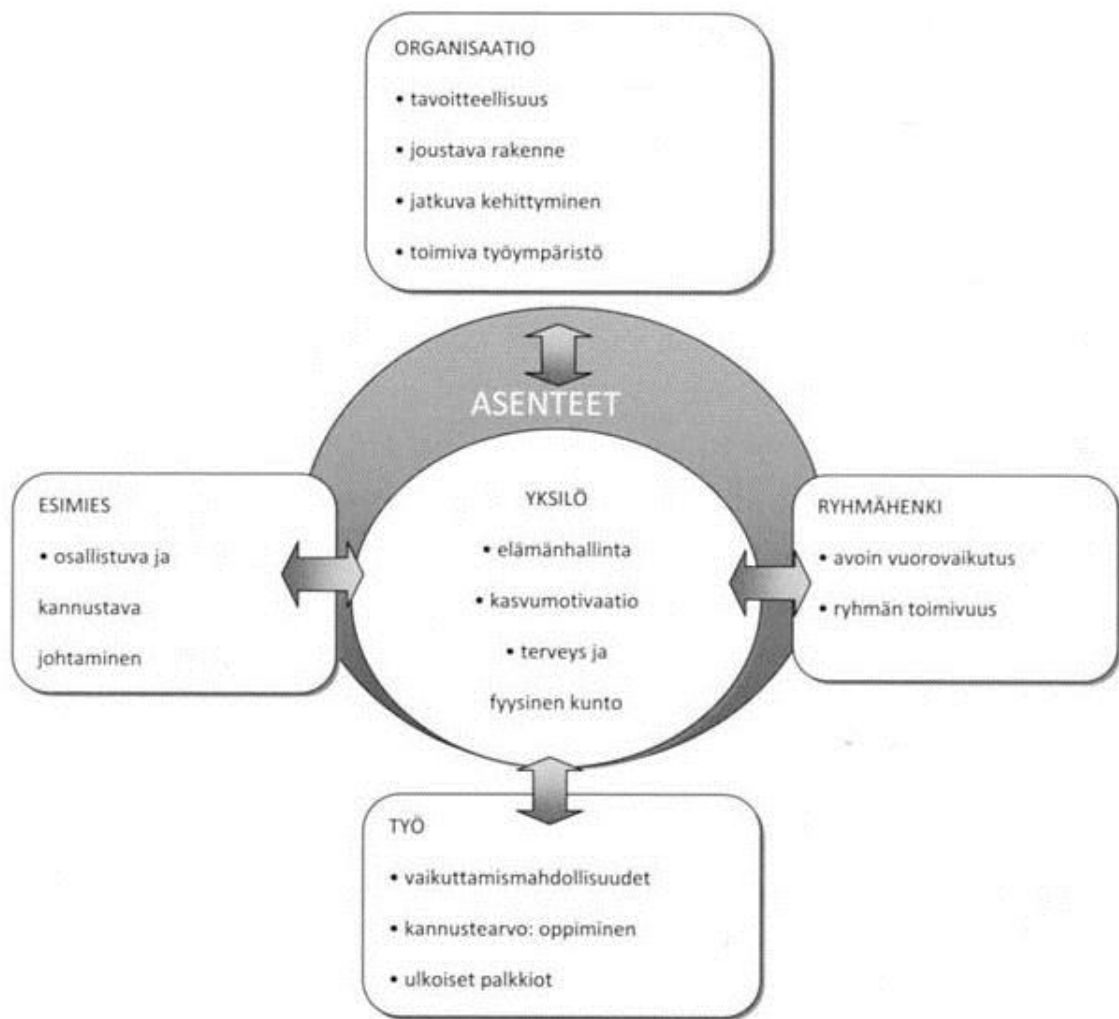
kuten työntekijöiden rekrytoinnin ja koulutuksen kulut. Tuloslaskelmassa näkyy varallisuuserien muutokset eli poistot.

- **Taseen ulkopuolinen, mutta tuloslaskelmaan sisältyvä informaatio:** Käytetään, jos ei haluta käsitellä henkilöitä pääomana taseessa. Tuloslaskelman henkilöstökuluja eritellään enemmän. Palkkojen lisäksi kustannuseriä voivat olla esim. koulutuskustannukset ja ylityökustannukset.
- **Taseen ja tuloslaskelman ulkopuolinen, mutta vuosikertomukseen sisältyvä informaatio:** Käytetään numeerista tietoa, kuvailevaa tietoa tai kumpaakin. Mainitaan ainakin henkilöstön määrä, rakenne, vahvuudet, heikkoudet ja kuinka hyvin työyhteisö toimii.
- **Vuosikertomuksen ulkopuolinen informaatio:** Kuten edellinen.

Eri tapojen yhdistelmiä voi myös käyttää. (Eronen 1997, 31-32.)

2.4 Työhyvinvointi

Työterveyslaitoksen mukaan työhyvinvointi tarkoittaa, että ”työ on mielekästä ja sujuvaa turvallisessa, terveyttä edistävässä sekä työuraa tukevassa työympäristössä ja työyhteisössä” (Työterveyslaitos 2012). Työhyvinvointi käsittää fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin. Se tarkoittaa sekä yksilön että työyhteisön yhteistä hyvinvointia työpaikalla. Kuviossa 1 näkyvät työhyvinvoinnin tekijät. Kaikki nämä tekijät, yksilö, esimies, organisaatio, ryhmähenki ja itse työ vaikuttavat siihen, miten hyvin yksilö ja työyhteisö voivat. Erityisen tärkeää on työntekijöiden ja esimiesten toimiva vuorovaikutus keskenään. Työhyvinvoinnin kehittämisen tavoitteena on, että jokainen saisi kokea onnistumista ja työniloa työssään ja että työpaikalla olisi hyvä olla (Ojala & Ahonen 2003, 19; Kehusmaa 2011, 27).



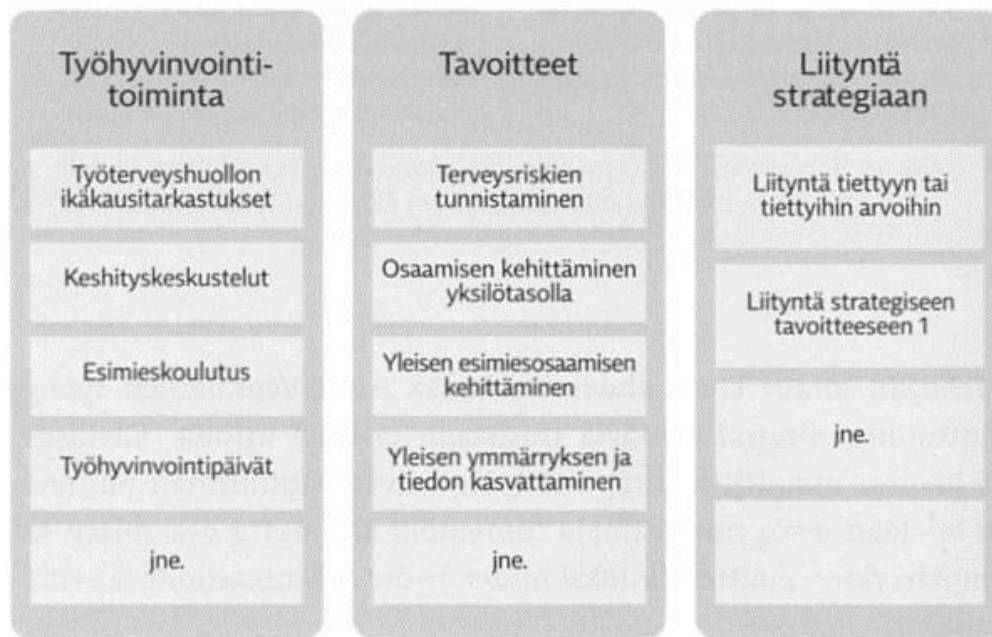
Kuvio 1. Työhyvinvoinnin tekijät (Kehusmaa 2011, 15).

Kehusmaa (2011, 112) on tehnyt kuvion 2 mukaisen yksinkertaisen kolmiomallin kuvaamaan hyvinvoivaa ja tuottavaa työyhteisöä. Hänen mukaansa kaikki kolmioiden sisällä olevat osa-alueet, kunnan olosuhteet, reilu johtaminen, mielekäs ja sujuva työ sekä tukeva työyhteisö, tarvitaan työhyvinvoinnin luomiseksi.



Kuvio 2. Hyvinvoivan ja tuottavan työyhteisön perusainekset (Kehusmaa 2011, 112).

Työhyvinvoinnin raportointi kannattaa aloittaa muodostamalla organisaation työhyvinvoinnista kokonaiskuva. Liikkeelle lähdetään nykytilan kartoittamisesta esimerkiksi listaamalla tämän hetkinen työhyvinvointitoiminta, näiden toimintojen tavoitteet ja yhteydet organisaation strategiaan (kuvio 3). Kehusmaan mielestä erillistä työhyvinvointistrategiaa ei pitäisi tehdä vaan hyvinvointi tulisi liittää osaksi liiketoimintastrategiaa. Toinen tapa selvittää nykytila on käyttää apuna kolmiomallia (kuvio 2) ja miettiä kaikille osa-alueille tavoitteet, toimenpiteet ja liityntä strategiaan. (Kehusmaa 2011, 136-138.)



Kuvio 3. Työhyvinvointitoiminnan nykytilanteen kuvaaminen (Kehusmaa 2011, 136).

Työhyvinvoinnin mittaaminen ja raportointi on yrityksen kannalta tärkeää, koska hyvinvointi vaikuttaa suoraan henkilöstön työmotivaatioon ja työpaikkaan sitoutuneisuuteen. Kun työpaikalla on positiivinen ja innostunut tunnelma, työmotivaatio on korkealla, töitä tehdään ahkerasti ja hyvällä mielellä ja yritys menestyy (Ojala ym. 2003, 20). Työhyvinvoinnin edistämällä on sekä välittömiä että välillisiä taloudellisia hyötyjä. Monet tutkimukset osoittavat, että ihmisiin investointi tuottaa voittoa samoin kuin muutkin investoinnit. Työhyvinvointiin panostaminen laskee sairauspoissaolo-, ammattitauti-, työtapaturma- ja työkyvyttömyyseläkekustannuksia sekä parantaa tuottavuutta. Työhyvinvoinnin edistämisen vaikutukset realisoituvat enimmäkseen pidemmällä aikavälillä (Kehusmaa 2011, 81).

Työhyvinvointia on mittareista huolimatta vaikea käsitellä, koska se ei ole konkreettinen asia ja se muodostuu monesta eri tekijästä (kuviot 1 ja 2). Tärkein asia työhyvinvoinnin syntymisessä on yksilön tarpeiden huomioiminen ja sujuva vuorovaikutus työpaikalla eri osapuolten kesken. Työhyvinvoinnin syntymiseen ei ole olemassa yhtä ratkaisua, joka saisi koko työyhteisön voimaan hyvin vaan

lähtökohtana tulisi käyttää ymmärrystä yksilön tarpeista ja odotuksista työtä, työolosuhteita ja työyhteisöä kohtaan. Tämän saavuttamisessa ovat tärkeässä asemassa reilut johtajat ja esimiehet, jotka eivät näe henkilöstöä yhtenä joukkona vaan erilaisina yksilöinä (Ojala ym. 2003, 163; Kehusmaa 2011, 223).

3 HENKILÖSTÖTILINPÄÄTÖS

Henkilöstötilinpäätös on julkinen yhteenveto yrityksen henkilöstöstä, joka antaa tietoa organisaation sidosryhmille päätöksenteon tueksi. Se on raportti, josta ilmenee henkilöstön aiheuttamat kustannukset, rakenne, osaaminen ja työkyky. Henkilöstötilinpäätös antaa pohjan henkilöstöjohtamisen strategiselle suunnittelulle. (Eronen 1999.)

Henkilöstötilinpäätös sopii sekä julkisen että yksityisen sektorin organisaatioille. Yleisempi se on kuitenkin julkisella sektorilla. Valtiovarainministeriön henkilöstöosasto suositteli henkilöstötilinpäätöksen laatimista valtion organisaatioille vuonna 1996 ja vuonna 1997 Suomen Kuntaliitto suositteli sitä kunnille. Suositusten vuoksi henkilöstötilinpäätös on laajasti käytössä julkisella puolella. Yrityssektorilla varsinaisia henkilöstötilinpäätöksiä ei ole paljon, mikä todennäköisesti johtuu sen julkisuudesta. Yritykset eivät halua paljastaa liikaa henkilöstöasioistaan ulkopuolisille. Hyviä esimerkkejä yrityksistä, jotka ovat tehneet henkilöstötilinpäätöksen, ovat Engel-Yhtymä ja Nokian Renkaat. (Immonen 2002, 17.)

Henkilöstötilinpäätöstä voi käyttää työhyvinvoinnin ja -tyytyväisyyden kartoittamiseen mittareiden ja henkilöstökyselyiden kautta. Työtyytyväisyysmittauksia ja -kyselyitä voidaankin pitää oleellisena osana henkilöstötilinpäätöstä. Ne antavat johdolle tärkeää tietoa henkilöstön hyvinvoinnista ja työkyvystä, jotka vaikuttavat suoraan työntekoon, henkilöstökustannuksiin ja henkilöstön tuottavuuteen.

Tässä luvussa kerrotaan, mikä henkilöstötilinpäätös on ja miksi se tehdään. Luvussa esitellään henkilöstötilinpäätöksen rakennetta ja laadintaa. Luku alkaa katsauksella henkilöstötilinpäätöksen aikaisempaan tutkimukseen.

3.1 Henkilöstötilinpäätöksen aikaisempi tutkimus

Organisaation henkilöstöä pidettiin 1990-luvulle asti kustannusten aiheuttajana. 1990-luvun alkupuolella alettiin puhua henkilöstöstä voimavarana, joka tuottaa arvoa yritykselle (Lehtonen 2007, 17). Tästä seurasi keskustelu henkilöstön arvon

mittaamisesta sekä mittaustulosten esittämisestä tilinpäätöksen tapaan. Henkilöstötilinpäätös tuli suuren kiinnostuksen kohteeksi vuonna 1997. Siitä alettiin tehdä tutkimuksia ja myöhemmin lopputöitä yliopistoissa ja ammattikorkeakouluissa (Eronen 1999).

Työterveyslaitoksen johtaja, professori Guy Ahonen on yksi merkittävimmistä henkilöstötilinpäätöksen asiantuntijoista Suomessa. Hänen kirjoittamansa kirjat ja muut kirjoituksensa ovat tämänkin opinnäytetyön tärkeitä lähteitä. Ahonen on luennoinut ja kirjoittanut aiheesta vuodesta 1992, jolloin häntä pyydettiin tekemään raportti työministeriölle henkilöstövoimavarojen laskentatoimesta (Ahonen 1998, 5).

Ahosen (1998, 5) mukaan henkilöstö on yrityksen tärkein voimavara. Nykyinen kirjanpitojärjestelmään perustuva ulkoinen raportointi yrityksestä ei hänen mielestään anna tarpeeksi hyvää kuvaa yrityksen tilasta, koska siinä ei ole tarpeeksi henkilöstöinformaatiota. Ahosen mielestä perinteistä tilinpäätöstä pitäisi täydentää henkilöstötilinpäätöksellä.

Henkilöstötilinpäätöksestä on kirjoittanut myös Anne Eronen. Hän on tehnyt aiheesta tutkimuksia Elinkeinoelämän tutkimuslaitokselle, ETLA:lle. Eronen (1997) mukaan yrityksen johto saa henkilöstöä seuraamalla tärkeää tietoa yrityksen oikean arvon määrittämiseen. Hän jakaa henkilöstötilinpäätöksen kolmen osan sijaan kahteen osaan, henkilöstötuloslaskelmaan ja -kertomukseen, koska henkilöstötaseen käyttö on ongelmallista. Tämä johtuu vaikeudesta selvittää henkilöstön arvo tarkasti ja objektiivisesti (Eronen 1997, 43).

Veli-Matti Lehtonen on tehnyt kattavan tutkimuksen henkilöstötilinpäätösinformaation hyödystä Suomen valtionhallinnossa. Lehtonen (2007, 143-145) tulee tutkimuksessaan siihen tulokseen, että valtion organisaatioissa pitäisi tehostaa henkilöstötilinpäätöstiedon käyttöä henkilöstöjohtamisessa. Tehostamisella voitaisiin kehittää ratkaisuja organisaatioiden ongelmakohtiin, kuten työvoiman vaihtuvuuteen, ylitöiden määrään ja sairauspoissaoloihin. Nämä aiheuttavat organisaatioille suuria kustannuksia, joita voisi vähentää näitä aiheuttavia tekijöitä tunnistamalla ja

kehittämällä. Esimerkiksi työvoiman vaihtuvuuteen ja sairauspoissaoloihin vaikuttaa työtyytyväisyys, jota parantamalla kustannuksia voitaisiin pienentää.

3.2 Miksi tehdä henkilöstötilinpäätös?

Henkilöstöllä on tärkeä asema yrityksen menestyksessä. Henkilöstötilinpäätösraportti on yksi apuväline henkilöstön kehittämiseen. Se kertoo henkilöstön tilasta, eli siitä kuinka vakaalla pohjalla yrityksen virallinen tulos on. Yritys voi toiminnallaan vaikuttaa henkilöstön tilaan. Henkilöstövoimavaroja voidaan analysoida, seurata ja kehittää henkilöstötilinpäätöksen avulla. (Ahonen ym. 2002, 4.)

Henkilöstövoimavarojen raportoinnin tavoitteena on antaa tietoa organisaation sidosryhmille päätöksenteon tueksi. Sidosryhmät ovat tahoja, jotka liittyvät yrityksen toimintaan ja joiden kanssa yritys on vuorovaikutuksessa. Ne voidaan jakaa ulkoisiin ja sisäisiin sidosryhmiin. Johto, työntekijät, ammattijärjestöt, työterveyshuolto ja työsuojelu ovat esimerkkejä sisäisistä sidosryhmistä. Ulkoisia toimijoita ovat muun muassa omistajat, sijoittajat, asiakkaat, alihankkijat, kilpailijat, rahoittajat, vakuutusyhtiöt, viranomaiset ja tutkijat. Jokainen sidosryhmä hyödyntää henkilöstötilinpäätöksestä saatavaa informaatiota omiin tarpeisiinsa. Sidosryhmillä on omat mielenkiinnon kohteensa yrityksessä ja siten myös henkilöstötilinpäätöksessä (taulukko 1 ja taulukko 2). (Ahonen 1998.)

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

Toimija	Mielenkiinnon kohde
Yritysjohdo	tulos, tehokkuus, resurssien käyttö, kontrolli, toiminnan nopeus, oma palkka
Henkilöstöhallinto	henkilöstöhallinnon vaikutusten arviointi, muutostoimenpiteiden motivointi
Toimihenkilöt ja työntekijät	työn sisältö, palkka, työsuhteen vakaus, työpaikan viihtyisyys, henkiset kasvumahdollisuudet, työpaikan ulkoinen arvostus, turvallisuus
Ammattijärjestöt ja 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

Taulukko 2. Yrityksen ulkoiset toimijat ja henkilöstötilinpäätökseen liittyvät mielenkiinnon kohteet (Ahonen 1998, 35).

Toimija	Mielenkiinnon kohde
Omistajat ja 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

Yrityksen toiminnan kannattavuus vaikuttaa kaikkiin sidosryhmiin, joten kaikki haluavat tietää, kuinka kannattava yritys on pitkällä aikavälillä. Sisäisessä käytössä henkilöstötilinpäätös pitäisi liittää yrityksen strategiaan ja tavoitteisiin, jotta sen tuloksista olisi hyötyä yritykselle. Yritysjohto näkee henkilöstötilinpäätöksestä henkilöstön tilan ja mahdolliset asiat, jotka tarvitsevat muutosta. Henkilöstötilinpäätös auttaa henkilöstöhallintoa perustelemaan henkilöstön kehittämistoimia johdolle. Se voi siis olla kommunikointiväline henkilöstöhallinnon ja yrityksen johdon välillä. Työntekijät ja toimihenkilöt näkevät henkilöstötilinpäätöksen kautta, että heitä arvostetaan yrityksen voimavarana. Ammattijärjestöt saavat henkilöstötilinpäätöksestä tietoa omien etujensa toteutumisesta. Työterveyshuolto tarvitsee tietoa henkilöstöstä voidakseen ennaltaehkäistä sairauksia. Työsuojeluviranomaiset tarvitsevat tietoa

henkilöstön turvallisuustasosta sekä lakien ja säädösten noudattamisesta. (Ahonen 1998, 34-35; Eronen 1999, 2)

Ulkopuolisille julkaistun henkilöstötilinpäätöksen tarkoituksena on kertoa yrityksen voimavaroista ja kuinka kestäväällä pohjalla yrityksen tulos kehittyy. Omistajat ja sijoittajat ovat laittaneet yritykseen varojaan saadakseen sijoitukselleen tuottoa. He tarvitsevat henkilöstötilinpäätöstietoa pystyäkseen arvioimaan yrityksen tulevaa tulosta. Alihankkijat ja rahoittajat haluavat myös tietää, onko yritys maksukykyinen tulevaisuudessa. Asiakkaat haluavat tietää, saavatko he tulevaisuudessa haluamiaan tuotteita tai palveluita. Jos henkilöstön tila on myönteinen, he voivat olettaa, että yrityksen toiminta jatkuu. Henkilöstötilinpäätös voi auttaa rekrytoinnissa, jos se onnistuu antamaan hyvän kuvan yrityksen henkilöstöpolitiikasta työnhakijoille. Tapaturma- ja eläkevakuutusyhtiöt saavat henkilöstötilinpäätöksestä tärkeää tietoa riskikartoitukseensa. Viranomaisten ja tutkijoiden työ helpottuu, kun he saavat monipuolista tietoa yrityksen henkilöstöstä henkilöstötilinpäätöksestä, ilman omaa tiedonkeruutaan. (Ahonen 1998, 35-38; Eronen 1999, 2.)

3.2.1 Henkilöstötilinpäätös vai henkilöstöraportti?

Henkilöstötilinpäätöksen ero muihin henkilöstöraportointeihin verrattuna on, että se on tarkoitettu julkiseksi asiakirjaksi. Muut raportit on tarkoitettu lähinnä yrityksen johdon käyttöön. Henkilöstöraportti on laaja ja yksityiskohtainen selvitys henkilöstöstä, kun taas henkilöstötilinpäätös on tiivis tietopaketti, johon on valittu tarkistettuja faktoja myös yrityksen ulkopuolisten tahojen käyttöön. (Ahonen 1998, 48-50.)

Ahonen (1998, 50) kuvaa henkilöstötilinpäätöksen ja henkilöstöraportin eroja taulukon 3 mukaan. Hänen mukaansa kumpaakin tarvitaan (Ahonen 1998, 49). Ahonen haluaisi henkilöstötilinpäätöksestä virallisen tai puolivirallisen. Tämä on aiheuttanut kritiikkiä, koska yrityksillä on muutenkin kova työ täyttää lainsäädännön tuomia vaatimuksia, esimerkiksi kirjanpidossa ja veroasioissa (Immonen 2002, 21). Henkilöstötilinpäätöksen virallistaminen tekisi siitä pakollisen lisän yritysraportointiin.

Taulukko 3. Henkilöstötilinpäätös ja henkilöstöraportti (Ahonen 1998, 50.)

Ominaisuus	Henkilöstötilinpäätös	Henkilöstöraportti
Laajuus	Suppea	Laaja
Esitystapa	Kokoava, ytimekäs, havainnollinen	Yksityiskohtainen, tilastolliset vaatimukset täyttävä
Pääasiallinen kohderyhmä	Ulkoiset taloudelliset sidosryhmät	Yrityksen operatiivinen johto
Muut tärkeät kohderyhmät	Yrityksen strateginen johto, henkilöstö (oma ja potentiaalinen)	
Status	Virallinen tai puolivirallinen	Epävirallinen

Kiistanalaista henkilöstötilinpäätöksessä on, että vaikuttaako henkilöstöinformaation julkistaminen yrityksen arvoon. ETLA on tutkinut, nostaako julkinen henkilöstöinformaatio pörssiyrityksen vuosikertomuksessa sen markkina-arvoa, eli yrityksen hintaa tietyllä hetkellä julkisessa kaupankäynnissä. Tutkimuksen mukaan tällä ei ole absoluuttista arvoa yrityksen markkina-arvolle. Sen sijaan, että henkilöstötilinpäätöstä käytetään ensisijaisesti julkisena asiakirjana, sen käyttöä voisi kehittää yrityksen sisällä. Tutkimuksessa otetaan esille, että henkilöstö on näkymätöntä varallisuutta, joka olisi tärkeää tunnistaa, jotta sitä voidaan kehittää ja hallita. Henkilöstötilinpäätös on tähän hyvä vaihtoehto. (Eronen 1999.)

3.2.2 Henkilöstötilinpäätös vs. BSC

Lähimpänä henkilöstötilinpäätöstä oleva ajattelusuunta on Balanced Scorecard eli BSC. Se on Robert S. Kaplanin ja David Nortonin kehittämä moniulotteinen mittaristo, jonka tavoitteena on auttaa yrityksen johtoa toimimaan siten, että yrityksen pitkän aikavälin päämäärät toteutuvat. Henkilöstötilinpäätöksellä ja BSC:llä on yhteistä pyrkimys yrityksen strategisen johtamisen kehittämiseen. Molemmissa lähdetään liikkeelle yrityksen liikeideasta, jonka mukaan valitaan, mitä halutaan mitata ja mihin mittaamisella pyritään. Kummankaan ajattelusuunnan mielestä pelkkä tilinpäätöksestä saatava tieto ei kerro tarpeeksi yrityksen toiminnasta. (Ahonen 1998, 28-30.)

Alkuperäinen BSC koostuu neljästä näkökulmasta: taloudellisesta näkökulmasta, asiakas-, oppimis- ja tehokkuusnäkökulmasta. Jokaiseen näkökulmaan kiinnitetään yhtä paljon huomiota. Samat näkökulmat eivät välttämättä sovellu kaikkiin yrityksiin. BSC:tä soveltavat organisaatiot ovatkin muokanneet näkökulmia omiin tarpeisiinsa sopiviksi. Monet ruotsalaiset ja suomalaiset yritykset ovat ottaneet viidenneksi näkökulmaksi henkilöstön. (Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 23-24.)

Henkilöstötilinpäätös ja BSC eroavat toisistaan seuraavasti:

- Henkilöstötilinpäätöksen painopiste on yrityksen henkilöstössä, mutta BSC kattaa kaikki liiketoiminnan osa-alueet.
- Henkilöstötilinpäätös on tarkoitettu sekä ulkoisille että sisäisille sidosryhmille, BSC vain sisäisille.
- Henkilöstötilinpäätös vaikuttaa johdon toimintaan suoraan ja ulkoisten sidosryhmien kautta, BSC:llä on välitön vaikutus johdon toimintaan.
- Henkilöstötilinpäätös käy BSC:tä paremmin sekä yksityisen että julkisen sektorin yritysten käyttöön (Ahonen 1998, 30).

Erojen perusteella voisi sanoa, että jos tavoitteena on henkilöstön kehittäminen, henkilöstötilinpäätös käy siihen paremmin kuin BSC, koska se keskittyy vain juuri henkilöstöön. BSC:tä voidaan käyttää, kun puhutaan kokonaisvaltaisesta

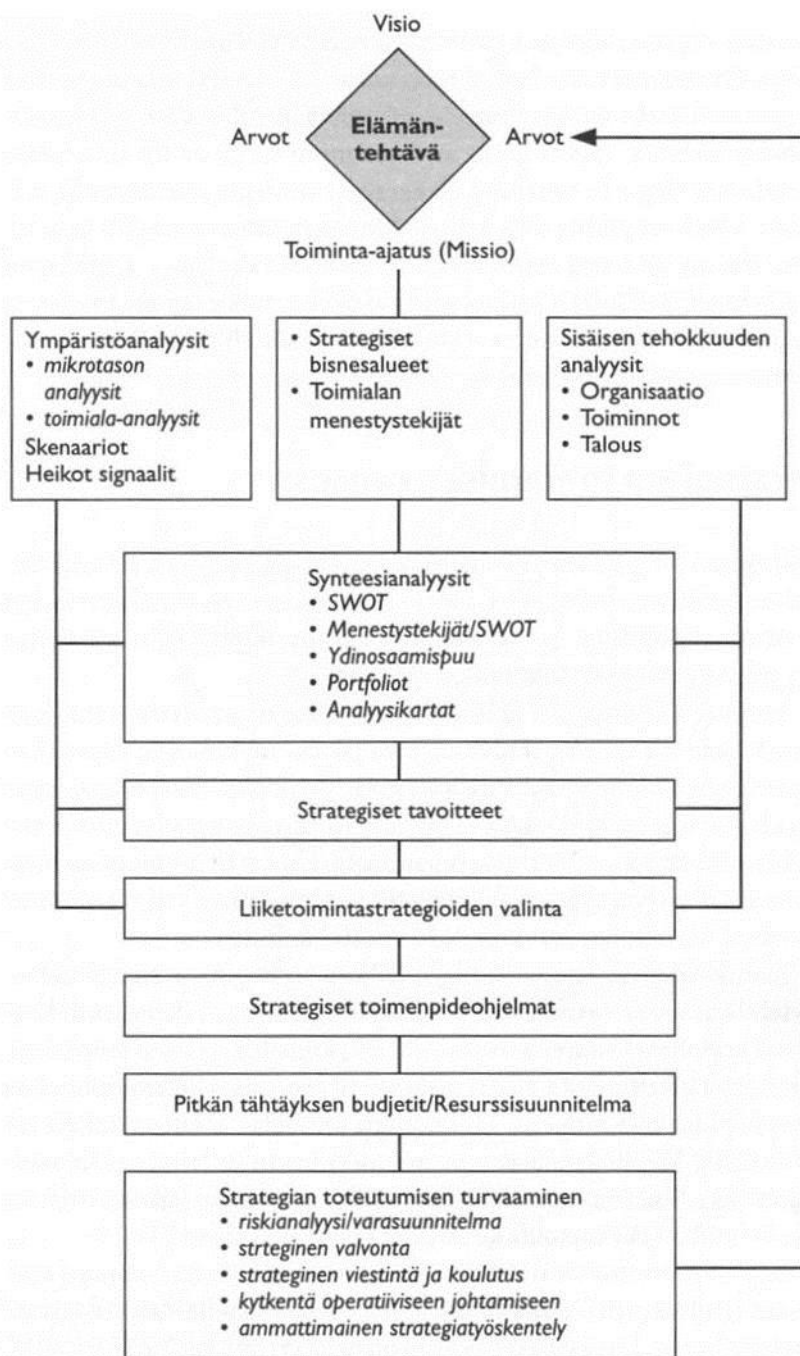
yrittötoiminnan kehittämistä. BSC ja henkilöstötilinpäätös eivät sulje toisiaan pois. Jos yrityksessä on käytössä BSC, henkilöstötilinpäätöksen voisi ottaa käyttöön sen tueksi.

3.2.3 Henkilöstötilinpäätös henkilöstöjohtamisen välineenä

Johto voi tehdä henkilöstötilinpäätöksen avulla päätöksiä henkilöstön kehittämiseksi. Kuinka hyvin johto hyötyy henkilöstötilinpäätöksestä, riippuu siitä, miten henkilöstötilinpäätös otetaan osaksi johtamisjärjestelmää. Henkilöstötilinpäätöksestä on sitä suurempi hyöty, mitä paremmin se saadaan osaksi yrityksen johtamisrutiinia (Malmi ym. 2006, 133).

Strateginen johtaminen tarkoittaa yksinkertaisesti yrityksen tai organisaation johtamista strategian eli toimintasuunnitelman mukaan. Strateginen johtaminen lähtee liikkeelle organisaation itselleen määrittelemästä elämäntehtävästä, joka koostuu kolmesta osasta: missio eli toiminta-ajatus määrittelee organisaation olemassaolon syyn ja tehtävän, arvot kertovat, mitä arvoja organisaatio noudattaa toimintansa pohjana ja visio on näkymä siitä, millainen yritys haluaa olla muutaman vuoden kuluttua. Seuraavat vaiheet ovat toimintaympäristön analyysit, joita ovat esimerkiksi arviot asiakkaista ja kilpailijoista, strategisten liiketoiminta-alueiden määrittäminen eli määritellään toimialat, joissa yritys haluaa olla mukana sekä sisäisten tehokkuustekijöiden analyysi. Näiden jälkeen vuorossa ovat synteesianalyysit eli tiivistelmät, jotka pyrkivät kokonaiskuvan luomiseen, strategisten tavoitteiden ja toimintojen asettaminen sekä strategian toteuttaminen, seuranta, analysointi ja kehittäminen (kuvio 4). (Kauhanen 2010, 18-20.)

Strategista johtamista käytetään myös henkilöstön johtamisessa. Henkilöstötilinpäätöstä voidaan käyttää apuna henkilöstöjohtamisessa, jos sen laatiminen ja analysointi otetaan osaksi henkilöstöstrategiaa.



Kuvio 4. Yrityksen strateginen arkkitehtuuri (Kauhanen 2010, 19).

3.3 Henkilöstötilinpäätöksen rakenne

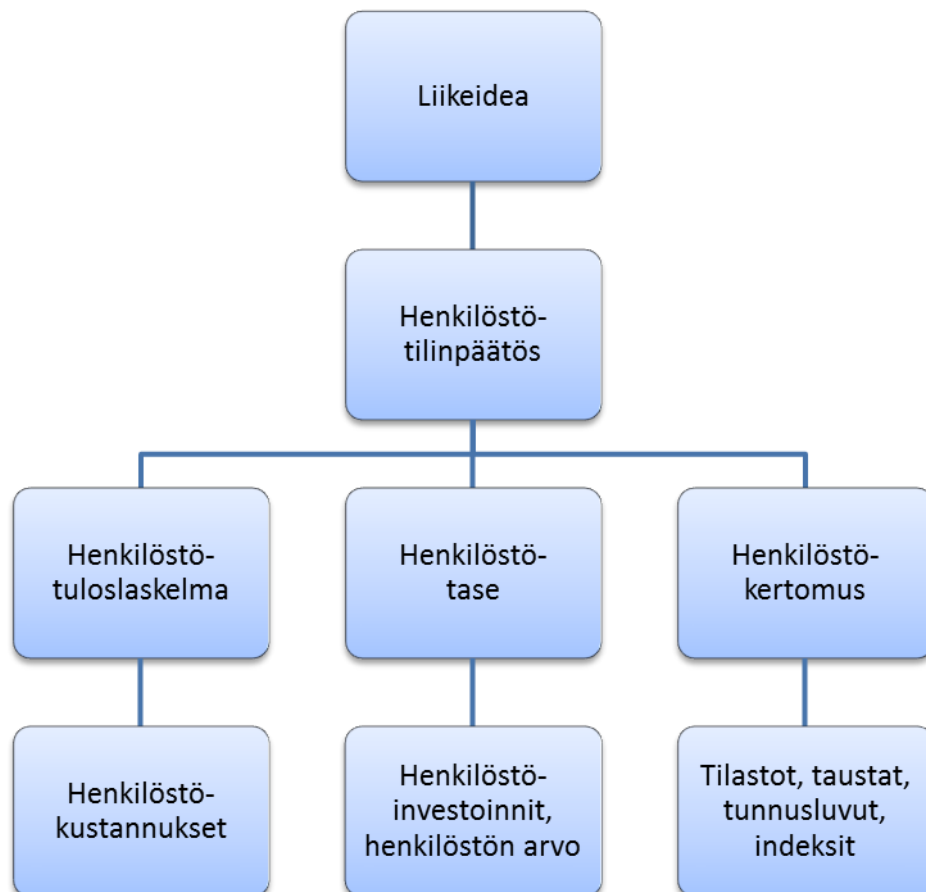
Henkilöstötilinpäätös on teoreettinen käsite, joka koostuu kolmesta osasta. Nämä ovat henkilöstötuloslaskelma, -tase ja -kertomus perinteisen tilinpäätöksen tuloslaskelmaa, tasetta ja toimintakertomusta mukailleen (Taloussanakirja 2012).

Henkilöstötuloslaskelman ja taseen välillä on vuorovaikutusta, kuten tavallisessakin tilinpäätöksessä (Ahonen 1998, 78). Henkilöstötilinpäätös perustuu osittain yrityksen kirjanpitoon, mutta sen rakenne ei perustu lakeihin ja sopimuksiin (Ahonen 1998, 48).

Suomessa henkilöstötilinpäätöstä ovat tehneet sellaisenaan etenkin valtio ja kunnat sekä muut julkisia palveluja tuottavat organisaatiot. Yksityiset yritykset ovat käyttäneet pääasiassa osia henkilöstötilinpäätöksestä ja jättäneet henkilöstötaseen pois. Yritykset ovat huomanneet, että henkilöstötilinpäätös paljastaa liikaa yrityksen toiminnasta ulkopuolisille, jos se tehdään perusteellisesti (Kauhanen 2010, 233).

Henkilöstötilinpäätös alkaa toimitusjohtajan katsauksella, jossa hän liittää henkilöstötilinpäätöksen tiedot yrityksen liikeideaan, strategiaan ja arvoihin. Katsauksessa toimitusjohtaja voi kertoa henkilöstötilinpäätöksen esiin tuomista vahvuuksista, heikkouksista, mahdollisuuksista ja uhkista sekä meneillään olevista toimenpiteistä yrityksen toiminnan kehittämiseksi. Toimitusjohtajan katsaus lisää henkilöstötilinpäätöksen luotettavuutta ja arvovaltaa. (Ahonen ym. 2002, 4.)

Henkilöstötilinpäätösraportin alussa käsitellään myös erikseen yrityksen liikeidea, strategia ja henkilöstöstrategia (Ahonen ym. 2002, 4). Liikeidea on yrityksen toiminnan perusajatus. Se muodostuu yrityksen ydintuotteista ja -toiminnoista, jotka taas ovat yrityksen ydinosaamisen taustalla. Yrityksen strategian avulla ylläpidetään ydintoimintoja ja tarpeen mukaan kehitetään niitä. Henkilöstöstrategia on tärkeä osa yrityksen strategiaa, koska ilman henkilöstöä ei olisi ydinosaamista. Henkilöstötilinpäätöksen sisältö valitaan yrityksen liikeidean ja strategian perusteella (kuvio 5), joten niiden määrittely on aiheellista (Ahonen 1998, 54-55).



Kuvio 5. Henkilöstötilinpäätös (Eronen 1999, 17).

3.3.1 Henkilöstötuloslaskelma

Henkilöstötuloslaskelman tarkoitus on antaa tietoa henkilöstökustannusten jakautumisesta ja kertoa, kuinka tehokkaasti henkilöstömenot käytetään (Ahonen 1998, 60). Erityisesti tieto- ja tutkimuspainotteisilla aloilla sekä palvelualoilla henkilöstön vaikutus yrityksen tulokseen on suuri. Samalla henkilöstö aiheuttaa myös suurimman osan kustannuksista. Henkilöstömenojen käytöstä saadaan yritykselle tärkeää tietoa, kun nämä kustannukset eritellään henkilöstötuloslaskelmaan. Yhden vuoden henkilöstötuloslaskelma riittää kustannusten analysointiin, mutta useammilta vuosilta kerätty vertailuaineisto helpottaa tulkintaa (Eronen 1997, 46).

Henkilöstötuloslaskelma (kuvio 6) alkaa liikevaihdolla, kuten virallinenkin tuloslaskelma, ja tilikauden tulos kulujen vähentämisen jälkeen on sama kuin

virallisessa tuloslaskelmassa. Virallisessa tuloslaskelmassa henkilöstökuluista kertovat erät ovat palkat ja palkkiot sekä henkilösivukulut, jotka voidaan vielä eritellä eläkekuluihin ja muihin henkilösivukuluihin. Henkilöstötuloslaskelma erittelee henkilöstömenot virallista tuloslaskelmaa yksityiskohtaisemmin. Kaikki muut paitsi henkilöstökulut laitetaan muiksi kuluiksi. Poikkeuksena ovat alihankintana tehdyt työt, joita ovat esimerkiksi vuokratyöntekijöiden tilapäistyöt. (Ahonen 1998, 56-58; Ahonen ym. 2002, 5.)

Henkilöstökuluja ovat palkkakulut, henkilösivukulut ja muut henkilöstökulut. Nämä otetaan kirjanpidosta ja jaetaan henkilöstötilinpäätöksessä kulueriin. Palkat jaetaan ajankäytön suhteessa ja henkilösivukulut palkkojen suhteessa. Henkilöstökulut jaetaan henkilöstön kehittämiskuluihin, rasittumiskuluihin, uusiutumiskuluihin sekä varsinaisen työajan kuluihin, joka voidaan jakaa vielä tulospalkkiokuluihin ja ylityökuluihin. (Ahonen ym. 2002, 5.)

Kehittämiskulut ovat pitkävaikutteisia menoja. Niihin kuuluvat erilaiset koulutukset, ammattiyhdistystoiminta, ennaltaehkäisevä työterveyshuolto, työsuojelu, liikuntaharrastukset ja muu sosiaalinen toiminta. Rasituskuluihin luetaan sairauspoissaolot, työtapaturmat, työkyvyttömyyseläkkeet ja näihin liittyvä sairaanhoito eli niin sanottu korjaava työterveyshuolto. Uusiutumiskuluihin kuuluvat vuosilomakulut, vaihtuvuuskulut sekä niistä poissaoloista aiheutuvat kulut, jotka eivät liity henkilöstön rasittumiseen tai kehittymiseen. (Ahonen ym. 2002, 5; Ahonen 1998, 60-63.)

	1 000 mk	100 %
LIIVEVAIHTO	xxxxxx	
HENKILÖSTÖKULUT		
Varsinaisen työajan kulut		
palkat	xxxxxx	
palkkiot	xxx	
	xxxxxx	
Tulospalkkiokulut		
tulospalkkiot	xxxx	
	xxxx	
Ylityökulut		
ylityöt	xxxx	
	xxxx	
Henkilöstön uusiutumiskulut		
vuosilomapalkat ja korvaukset	xxxxx	
lomarahat	xxxx	
vaihtuvuus- ja perehdyttämiskulut	xxx	
työpaikkailmoitukset	xxx	
muut uusiutumiskulut	xx	
	xxxxxx	
Henkilöstön kehittämiskulut		
ilmapiiritutkimus	xxx	
koulutuskulut	xxx	
koulutusajan palkat	xxx	
kurssimatkat, -majoitus -osallistuminen	xx	
työterveyshuoltokulut (I ennaltaehkäisevä)	xxx	
- kela korvaukset (I ennaltaehkäisevä)	-xx	
henkilöstösosiaalinen toiminta	xxx	
	xxxxxx	
Henkilöstön rasittumiskulut		
tapaturma-ajan palkat	xxx	
sairaus- ja äitiyslomapalkat	xxx	
sairaus- ja äitiyspäivärahapalautukset	-xx	
työkyvyttömyyseläkekorvaukset	xxx	
työterveyshuolto (II korjaava toiminta)	xxx	
-kela-korvaukset (II korjaava toiminta)	-xxx	
	xxxxx	
	xxxxxx	100 %
ALIHANKINTANA MYYTY TYÖ	-xxxx	
MUUT KULUT	-xxxxx	
TILIKAUDEN VOITTO/TAPPIO	xxxx	

Kuvio 6. Henkilöstötuloslaskelma (Ahonen ym. 2002, 6).

Henkilöstömenojen jakoon kulueriin liittyy ongelmakohtia. Työterveyshuoltokulut jaetaan Kelan korvaushakemusten mukaan henkilöstön kehittämiskulujen ja rasittumiskulujen kesken siten, että ennaltaehkäisevä työterveyshuolto on kehittämiskulu ja sairaanhoitokulut kuuluvat rasittumiskuluihin. Työkyvyttömyyseläkkeet ja tapaturmavakuutusmaksut

ilmoitetaan rasituskuluna vain, jos yrityksen toiminnalla voi vaikuttaa niiden suuruuteen. Usein ne määräytyvät palkkojen mukaan, jolloin ne käsitellään kuten henkilösivukulut. (Ahonen ym. 2002, 5.)

Henkilöstötuloslaskelma muodostetaan kunkin yrityksen tarpeiden mukaan eli valitaan kustannuserät, jotka ovat olennaisia yrityksen toiminnan kannalta. Kustannuseriä jaetaan alayksiköihin tarpeen mukaan. Yrityksessä on tärkeää muodostaa omat, parhaiten yrityksen kuluja erittelevät standardit, jotta tiedosta saadaan kaikki hyöty irti ja sitä voidaan vertailla tulevaisuudessa. (Eronen 1997, 46-47.) Engel-Yhtymän henkilöstötuloslaskelma (liite 1) mukailee Ahosen kuvion 6 henkilöstötuloslaskelmamallia.

3.3.2 Henkilöstötase

Tase kertoo yrityksen omaisuudesta eli sen varat ja velat. Henkilöstötase eroaa virallisesta taseesta vain siten, että siihen merkitään henkilöstövarallisuus ja sitä vastaavat oman pääoman erät (taulukko 4). Henkilöstövarallisuus on myös henkilöstön markkina-arvo. Henkilöstötaseessa henkilöstövarallisuuden arvoon voidaan laskea henkilöstön tutkinnot ja muu aikaisempi koulutus, rekrytointikulut, perehdyttäminen, koulutuskulut ja henkilöstön korvaamiskulut. (Immonen 2002, 39.)

Taulukko 4. Henkilöstötase (Ahonen 1998, 71-72).

<i>Vastaavaa</i>		
<u>Pysyvät vastattavat</u>		
Aineettomat hyödykkeet		
Aineettomat oikeudet	XXXXXX	
Liikearvo	XXXXXX	
Henkilöstövarallisuus	XXXXXX	
Muut pitkävaikutteiset menot	XXXXXX	
Ennakkomaksut	XXXXXX	
Aineelliset hyödykkeet	XXXXXX	
Sijoitukset	XXXXXX	XXXXXX
<u>Vaihtuvat vastaavat</u>		
Vaihto-omaisuus	XXXXXX	
Saamiset	XXXXXX	
Rahoitusarvopaperit	XXXXXX	
Rahat ja pankkisaamiset	XXXXXX	XXXXXX
 <i>Vastattavaa</i>		
Oma pääoma	XXXXXX	
<u>Sidottu</u>		
Osakepääoma	XXXXXX	
Henkilöstövarallisuuden arvonkorotusraho	XXXXXX	
Muut arvonkorotusraho	XXXXXX	
Vararahasto	XXXXXX	
<u>Vapaa</u>		
Edellisten tilikausien voitto	XXXXXX	
Tilikauden voitto	XXXXXX	XXXXXX
Tilinpäätössiirtojen kertymä		XXXXXX
Pakolliset varaukset		XXXXXX
Vieras pääoma		
<u>Pitkäaikainen</u>		
Lainat rahoituslaitoksilta	XXXXXX	
Eläkelainat	XXXXXX	
Muut velat	XXXXXX	XXXXXX
<u>Lyhytaikainen</u>		
Lainat rahoituslaitoksilta	XXXXXX	
Eläkelainat	XXXXXX	
Saadut ennakot	XXXXXX	
Ostovelat	XXXXXX	
Muut velat	XXXXXX	XXXXXX

Henkilöstövarallisuutta käsitellään taseessa samoin kuin muuta käyttöomaisuutta. Se kuuluu ja poistuu henkilöstön rasittuessa ja kun osaaminen vanhenee ja

henkilöstöä poistuu yrityksestä. Investoinneista eli koulutus- ja rekrytointikustannuksista suoritetaan poistot. Poistojen määrittäminen on hankalaa henkilöstön vaihtuvuuden ja sopivan poistomenettelyn löytymisen vuoksi. (Ahonen 1998, 69; Eronen 1997, 71-74.)

Engel-Yhtymä on julkaissut esimerkillisen henkilöstötaseen (kuvio 7), joka eroaa Ahosen mallista (taulukko 4). Henkilöstön arvo mitataan kustannuksilla, jotka aiheutuisivat Engelin rekrytoidessa, perehdyttäessä ja kouluttaessa kokonaan uuden henkilöstön (Engel-Yhtymä 2002, 17). Poistoja ei ole huomioitu Engelin henkilöstötaseessa.

Engelin henkilöstötase		
1 000 e		
Rekrytointi	2002	2001
Lehti-ilmoittelut	1 371	1 441
Työhönotto	822	796
Soveltuvuustestit	1 184	1 144
Työkykyarviointi	1 100	1 058
	4 477	4 439
Perehdytys		
Työssä oppiminen	23 012	19 532
Opastajan työpanos	3 382	3 261
	26 394	22 793
Osaamisen kehittäminen		
Perehdytysajan koulutus	4 335	4 225
Palvelu pitää -ohjelma	2 647	2 525
Mestari-taso	8 422	8 010
	15 404	14 760
Yhteensä	46 275	41 992

Kuvio 7. Engelin henkilöstötase 2002 (Engel-Yhtymä 2003, 20).

Henkilöstötase on kiistanalainen, koska yritys ei omista henkilöstöään. Lisäksi henkilöstön tasearvon laskeminen poistoineen on hankalaa. Harva yritys tekee ja julkaisee henkilöstötaseen, koska se on vaikea toteuttaa käytännössä. (Eronen 1999, 17-18.)

3.3.3 Henkilöstökertomus

Henkilöstökertomus on tärkein henkilöstötilinpäätöksen osa, koska se sisältää eniten tietoa henkilöstöstä. Siinä kuvaillaan henkilöstövoimavaroja ja niiden

kehitystä sekä työympäristöä. Lisäksi mahdollisesti tehtyjä henkilöstötuloslaskelmaa ja -tasetta avataan selvittämällä kustannus- ja pääomaerien taustoja (Eronen 1999, 18). Henkilöstökertomuksesta saadaan kaikki irti, kun tietoja ja tunnuslukuja myös vertaillaan edellisten vuosien tietoihin.

Henkilöstökertomus on vapaamuotoinen raportti. Siinä kerrotaan ne asiat, jotka yritys katsoo tarpeelliseksi tuoda esille (Immonen 2002, 30). Tässä kappaleessa kerrotaan henkilöstökertomuksen sisällöstä käyttäen runkona Ahosen (1998) näkemystä sen osa-alueista ja käsitteistä.

Henkilöstökertomusta voidaan katsoa kolmella eri tasolla, joita ovat henkilöstövahvuus, henkilöstön yksilöominaisuudet ja työyhteisö. Henkilöstövahvuus kertoo henkilöstön määrästä ja työajasta. Henkilöstön yksilöominaisuuksista raportoidaan henkilöstön osaaminen, ikä- ja sukupuolijakauma sekä terveys ja työkyky. Työyhteisöstä voidaan kertoa yrityksen palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmästä, henkilöstön vaihtuvuudesta ja yrityskulttuurista. Työyhteisön tilaa voidaan selvittää työilmapiiri- ja työtyytyväisyyskyselyillä. (Ahonen 1998.)

Monet organisaatiot eivät tee henkilöstötilinpäätöstä tuloslaskelmineen ja taseineen, vaan laativat organisaation sisäiseen käyttöön tarkoitettuja henkilöstökertomuksia tai henkilöstöraportteja. Nämä raportit ovat usein laajoja ja niiden tarkoitus on antaa hyödyllistä tietoa organisaation sisäiseen käyttöön, henkilöstöjohtamisen tueksi. (Kauhanen 2010, 225.)

Henkilöstövahvuus

Henkilöstövahvuus kuvaa henkilöstön määrää, rakennetta ja ajankäyttöä. Henkilöstökertomuksessa seurataan henkilöstön määrän muuttumista tilikauden alussa ja lopussa sekä mahdollisuuksien mukaan vertaillaan lukuja edellisiin tilikausiin. Henkilöstöstä voidaan antaa tietoa myös esimerkiksi seuraavien jakojen avulla:

- vakinaiset/tilapäiset ja määräaikaiset
- kokopäiväiset/osa-aikaiset

- työntekijät/toimihenkilöt. (Immonen 2002, 23.)

Erilaisten työsuhteiden merkitys on suuri yrityksessä. Vakinaiset työntekijät varmistavat yrityksen toiminnan jatkuvuuden, kun taas suuri tilapäisten työsuhteiden määrä vähentää työntekijöiden sitoutumista yritykseen ja lisää näin epävarmuutta yrityksen tulevaisuuteen. Toisaalta sopiva määräaikaisten ja muiden tilapäisten osuus yrityksen työntekijöistä mahdollistaa joustavuuden henkilöstön palkkauksessa, kun työmäärä yrityksessä vaihtelee. (Ahonen 1998, 83.)

Henkilöstön ajankäytön seurannan tarkoituksena on henkilöstön tehokas hyödyntäminen (Immonen 2002, 23). Työajasta voidaan eritellä normaalina työaikana tehty työ, ylityöt ja omalla ajalla tehty työ. Suomessa ylityö korvauksineen on yleensä kalliimpaa kuin normaalityöajalla tehty työ, joten yrityksen kannattaa palkata sen verran henkilöstöä, että ylityötä ei tarvitse tehdä säännöllisesti. Henkilöstön liian suuri määrä maksaa myös, joten on pyrittävä löytämään sopivat henkilöstövoimavarat siten, että ylityötä ei tarvitse teettää paljon, eikä toisaalta henkilöstöä ole yli tarpeiden. (Ahonen 1998, 83.)

Maksetun työajan erittelyllä pyritään selvittämään henkilöstön tuottavuutta. Se pyritään erittelemään tuottavaan ja muuhun maksettuun työaikaan esimerkiksi taulukon 5 mukaan. Kategoriat vastaavat sisällöllisesti henkilöstötuloslaskelman kustannuseriä. (Ahonen 1998, 83-84). Eli henkilöstön uusiutumisaikaan kuuluu esimerkiksi vuosilomiin ja perehdyttämiseen käytetty aika, kehittämissaikaan kuuluu muun muassa koulutukseen käytetty työaika ja rasittumisaikaan kuuluu esimerkiksi sairauspoissaoloihin käytetty aika. Kokonaistyöaika eli normaalityöaika sisältää edellä mainitut vuosilomat ym. ja kaikki poissaolot (Liukkonen 2008, 179).

Taulukko 5. Työajan erittelyä (Ahonen 1998, 84).

Maksettu työaika	htv	%
Kokonaistyöaika	xxx	xx
-Henkilöstön uusiutumisaika	-xxx	xx
-Henkilöstön kehittämisaika	-xxx	xx
-Henkilöstön rasittumisesta aiheutuva työaikamenetyks	-xxx	xx
Tehokas työaika (=tehty työaika)	xxx	xx

Henkilöstön yksilöominaisuudet

Henkilöstö muodostuu yksilöistä, joilla on ominaisuuksia, jotka määräävät millainen työntekijä henkilö on. Yksilöominaisuudet kertovat henkilöstön laadusta. Yrityksen kannalta tärkeitä mittaamisen arvoisia asioita työntekijöissä ovat osaaminen, ikä ja sukupuoli sekä terveys ja työkyky (Ahonen 1998, 87).

Osaaminen koostuu henkilön koulutuksesta, työkokemuksesta, sosiaalisista taidoista ja erityisosaamisesta. Koulutus ja työkokemus lisäävät yksilön tuottavuutta (Ahonen 1998, 90-91). Erityisosaaminen on kilpailuetu, jota on vaikea kopioida. Esimerkiksi teknologia-alan yrityksissä yksilön erityisosaaminen voi nostaa merkittävästi yrityksen arvoa (Ahonen ym. 2002, 15).

Osaamista on vaikea mitata, koska vaikka henkilö olisi korkeasti koulutettu, hänen yksilöominaisuutensa vaikuttavat siihen, kuinka hyvin hän pystyy käyttämään hankkimaansa tietoa (Ahonen ym. 2002, 13). Näitä yksilöominaisuuksia ovat esimerkiksi sosiaaliset kyvyt ja se, kuinka hyvin henkilö omaksuu ja muistaa oppimansa ja pystyy toteuttamaan sen käytännössä.

Henkilöstön koulutusta voidaan selvittää taulukoimalla peruskoulutuksen eri tutkinnot (taulukko 6). Vertaaminen edellisen vuoden tietoihin kertoo henkilöstön koulutuksen laadun kehittymisestä. Henkilöstön työkokemusta mitataan palvelusvuosien määrällä nykyisen työnantajan palveluksessa tai samalla toimialalla (taulukko 7) (Ahonen ym. 2002, 14).

Taulukko 6. Henkilöstön peruskoulutuksen jakauma (Ahonen ym. 2002, 13).

Tutkinto	Henkilöiden lukumäärä	%	% edell. vuosi
1) Peruskoulu			
2) Ammattitutkinto			
3) Ylioppilastutkinto			
4) Opistotasoinen tutkinto			
5) Ammattikorkeakoulututkinto			
6) Korkeakoulu			
7) Lisensiaatti, tohtori			
8) Muu tutkinto			
YHTEENSÄ		100	

Taulukko 7. Henkilöstön palvelusaika yrityksessä (Ahonen ym. 2002, 14).

Palvelusaika yrityksessä/ kokemus alalta	Henkilöiden lukumäärä	%	% edell. vuosi
< 1 vuotta			
1–2 vuotta			
2–5 vuotta			
5–10 vuotta			
10 > vuotta			
YHTEENSÄ		100	

Henkilöstön iän ja sukupuolijakauman tilastointi on yksilöominaisuuksista yksinkertaisinta, mutta se antaa merkittävää tietoa henkilöstöstrategian kehittämiseen (Ahonen 1998, 105). Ikäjakauman avulla nähdään esimerkiksi pitääkö varautua eläkkeelle jäämiseen ja uusien henkilöiden kouluttamiseen.

Sukupuolirakenne antaa kuvan yrityksen tasa-arvosta. Ikä- ja sukupuolijakauma yhdessä voivat esimerkiksi antaa viitteitä mahdollisesti tulevasta äitiyslomista. Jakaumia voidaan kuvata esimerkiksi taulukon 8 mukaan.

Taulukko 8. Henkilöstön sukupuoli ikäryhmittäin (Ahonen ym. 2002, 16).

Ikäryhmät	Miehet	Naiset	Yhteensä
-20			
21-30			
31-40			
41-50			
51-60			
61-65			
YHTEENSÄ			

Henkilöstön terveyttä ja työkykyä voidaan seurata sairauspoissaolojen ja työkyvyttömyyseläkkeiden määrällä. Sairauspoissaoloihin vaikuttaa terveyden lisäksi monet muut asiat, kuten työiihtyvyys ja -hyvinvointi. Työkyvyllä tarkoitetaan usein vain fyysistä kykyä tehdä työtä. Työhyvinvointi on työkykyä kokonaisvaltaisempi käsite (Kehusmaa 2011, 27). Monet henkilöstökertomuksen tunnusluvut ja mittarit kertovat henkilöstön hyvinvoinnista. Näitä mittareita ovat sairauspoissaolojen lisäksi työtapaturmat, henkilöstön vaihtuvuus, asiakaspalautteet ja asiakastytyväisyystutkimukset sekä työtyytyväisyyskyselyt.

Työyhteisö

Työyhteisön voidaan katsoa koostuvan sisäisestä työyhteisöstä eli yrityksen henkilöstön jäsenten välisestä toiminnasta sekä ulkoisesta työyhteisöstä, jolla tarkoitetaan henkilöstön ja ulkoisten sidosryhmien välisiä suhteita. Ulkoisia sidosryhmiä ovat esimerkiksi asiakkaat, alihankkijat, rahoittajat, yhteistyökumppanit, kilpailijat ja viranomaiset. Paras keino yhteisön ulkoisen toimivuuden mittaamiseen on asiakastytyväisyyskysely. Asiakastytyväisyyttä

voidaan mitata myös virheiden ja valitusten määrällä sekä toimitusaikojen pituuden avulla. (Ahonen ym. 2002, 22; Ahonen 1998).

Sisäinen työyhteisö muodostuu suhteista työtovereihin sekä kommunikoinnista esimiesten ja työntekijöiden välillä. Esimiestyö ja johtaminen ovat tärkeässä asemassa sisäisessä työyhteisössä. Johdon tehtävänä on saada henkilöstö toimimaan yhteistä päämäärää kohti eli toteuttamaan yrityksen liikeidea. (Ahonen 1998.)

Sisäisen työyhteisön toimivuutta voidaan mitata henkilöstön vaihtuvuudella (taulukko 9). Vaihtuvuudessa otetaan huomioon vain ulkoinen vaihtuvuus eli ei sisäisiä siirtoja. Eläkkeelle jääneet ja kuolleet lasketaan eronneisiin (Ahonen ym. 2002, 19-20). Kuvaavin tunnusluku vaihtuvuudesta saadaan erittelemällä uusien ja lopettaneiden henkilöiden määrä eri työsuhdemuotojen (vakinaiset ja määräaikaikaiset) mukaan. Vakituisten vaihtuvuus on usein alhainen ja määräaikaisten suuri, joten vaihtuvuudesta ei kannata seurata pelkästään kokonaislukuja (Liukkonen 2008, 232-233).

Taulukko 9. Yrityksen ulkoinen vaihtuvuus (Ahonen ym. 2002, 20).

Ulkoinen vaihtuvuus	Lukumäärä	vuoden lopun työsuhteiden lkm %	edellinen vuosi %
Tulovaihtuvuus			
Uudet henkilöt			
Vakinaiset			
Määräaikaiset			
YHTEENSÄ			
Lähtövaihtuvuus			
Eronneet			
Vakinaiset			
Määräaikaiset			
YHTEENSÄ			

Työilmapiiri- ja työtyytyväisyyskyselyt kertovat sisäisen työyhteisön tilasta. Ne auttavat selvittämään asioita, joita johdon pitää kehittää parantaakseen työntekijöiden oloja. Säännöllisesti järjestettävien kyselyiden tulosten seurannalla voidaan tarkastella työhyvinvoinnin kehittymistä, esimerkiksi ovatko toimenpiteet työhyvinvoinnin edistämiseksi vaikuttaneet tuloksiin ja jos ovat niin miten.

3.4 Henkilöstötilinpäätöksen laadinta

Henkilöstötilinpäätöksen laadintaan ei ole olemassa lainsäädäntöä tai muita pakollisia sääntöjä. Ei ole olemassa yhtä ainuttakaan tapaa tehdä henkilöstötilinpäätöstä, koska jokainen yritys tai organisaatio tekee sen omien tarpeidensa mukaan. Henkilöstötilinpäätös tehdään yrityksen liikeidean ja strategian pohjalta. Ei ole tarkoitus, että kaikki raportoivat kaiken, vaan että yritys valitsee henkilöstöinformaatiosta ne tiedot, jotka täyttävät parhaiten sille tärkeiden

sidosryhmien tiedontarpeet. (Ahonen ym. 2002, 4; Eronen 1999,16; Eronen 1997, 44.)

Se, mitä tietoja henkilöstötilinpäätökseen laitetaan riippuu siitä, mitä yritys haluaa henkilöstöstään kertoa. Jos henkilöstötuloslaskelmassa ilmoitetaan esimerkiksi tulospalkkioiden määrä, tämä kertoo yrityksen palkkajärjestelmästä. Ylityökulujen merkitseminen taas kertoo henkilöstön määrän riittävydestä (Ahonen ym. 2002, 5).

Henkilöstötilinpäätöstä laadittaessa on tärkeää, että siinä on mukana mahdollisimman usea organisaation taho, kuten johto, henkilöstöhallinto, henkilöstö ja työterveyshuolto. Kun henkilöt, joilla on eri näkökulmia, tekevät henkilöstötilinpäätöstä yhdessä, saadaan tehtyä luotettava ja mahdollisimman monelle hyödyllinen raportti. (Ahonen ym. 2002, 3.)

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

4.1 Kohdeyrityksen esittely

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii palveluntuotantoyritys. Kohdeyrityksessä tuotetaan asiakkaille talous- ja henkilöstöhallinnon palveluita. Lisäksi se tarjoaa järjestelmäpalveluita käyttämistään ohjelmista, kuten SAP-järjestelmäpalvelut. Yrityksen päätoimipaikka sijaitsee Vaasassa ja sivutoimipisteet ovat Joensuussa ja Helsingissä. Yrityksessä työskentelee yhteensä noin 120 työntekijää. Yrityksen liikevaihto on yli 10 miljoonaa euroa.

4.2 Opinnäytetyön lähtökohdat ja tutkimusmateriaali

Henkilöstötilinpäätös olisi aiheellinen kohdeyritykselle, koska se on yritys, joka tarjoaa palveluita. Henkilöstö tekee tuottavan työn ja sillä on merkittävä osa tulokseen ja toisaalta myös kustannuksiin. Näiden kustannusten erittely auttaa näkemään, kuinka tehokkaasti henkilöstömenoja käytetään ja siitä on varmasti hyötyä yrityksen henkilöstösuunnittelussa ja -johtamisessa.

Yrityksessä ei ole tehty aikaisemmin henkilöstötilinpäätöstä, mutta siellä ollaan kiinnostuneita kattavammasta henkilöstöraportoinnista. Yrityksellä on jo käytössä säännöllinen työtyytyväisyys- ja asiakastyytyväisyyskysely. Lisäksi sairauspoissaolojen määrää ja laatua seurataan kattavasti vuosittaisilla tilastoilla.

Opinnäytetyössä käytetty materiaali on saatu kohdeyrityksen yhteyshenkilöltä. Taulukot henkilöstöstä on tehty tutkimalla Excel-listoja, jotka on otettu yrityksen SAP-järjestelmästä. Lisäksi tutkimustulosten arvioinnissa on käytetty apuna yhteyshenkilön kanssa käytyjä keskusteluja.

5 TUTKIMUSTULOSTEN RAPORTOINTI

5.1 Henkilöstölukuja

Tässä luvussa käsitellään kohdeyrityksen henkilöstön palvelussuhteiden laatua, ikä- ja sukupuolijakaumaa, palvelusaikaa yrityksessä sekä vaihtuvuutta. Käytössä ollut materiaali on päivältä 27.3.2014 ja luvut on laskettu tuon hetken mukaan. Vertailumateriaali vuoden takaiseen tilanteeseen on otettu päivän 27.3.2013 tilanteen mukaan. Vaihtuvuuslukuihin käytetty materiaali on vuosilta 2013 ja 2012.

5.2 Palvelussuhteet

Kohdeyrityksessä on 122 työntekijää. Henkilöstön palvelussuhteet jaettuna vakinaisiin ja määräaikaisiin sekä kokoaikaisiin ja osa-aikaisiin ovat seuraavat:

- vakinaiset 110/määräaikaiset 12
- kokoaikaiset 104/osa-aikaiset 18.

Vakinaisista työntekijöistä 7:llä on lepäävä työsuhde esimerkiksi vanhempainvapaan vuoksi eli he eivät ole töissä tällä hetkellä. Koko muu henkilöstö käy tällä hetkellä töissä. Kokoaikaisissa työntekijöissä on sekä vakinaisia (100) että määräaikaisia (4). Osa-aikaisista työntekijöistä 8 on määräaikaisia tuntityöntekijöitä ja 10 vakinaisia kuukausipalkkaisia. Suuri vakinaisten työntekijöiden määrä tuo varmuutta yrityksen toimintaan. Määräaikaiset tuovat joustavuutta, kun vakinaiset ovat esimerkiksi virkavapaalla tai pitkällä sairauslomilla. Kohdeyrityksessä talouspuolella tilinpäätösaikana ja henkilöstöpuolella kesälomarahojen aikana tarvitaan lisätyövoimaa, jota saadaan tuntityöntekijöistä.

5.3 Ikä ja sukupuoli

Henkilöstön sukupuoli ikäryhmittäin on täytetty taulukkoon 10. Henkilöstön keski-ikä on 42 vuotta, joka on ollut lähes sama koko yrityksen historian ajan. Sukupuolijakauma on 90%/10%. Miehiä on huomattavasti naisia vähemmän.

Nuorten naisten määrä enteilee äitiyslomia. Yrityksessä onkin ollut niitä paljon ja parasta aikaakin muutamit työntekijät ovat virkavapaalla äitiysloman vuoksi. Eläkeikää lähestyviä henkilöitä on melko vähän. Suomessa vuonna 2014 vanhuuseläkkeelle saa jäädä omavalintaisesti 63–68-vuotiaana (Eläketurvakeskus 2014.) Kohdeyrityksessä tuossa ikähaarukassa on kolme henkilöä, eikä lähivuosiinakaan määrä tule kasvamaan merkittävästi. Uusia rekrytointeja ei iän perusteella ole juurikaan tulossa, eli näyttää siltä, että siihen ei tarvitse varata paljon resursseja.

Taulukko 10. Kohdeyrityksen henkilöstön sukupuoli ikäryhmittäin.

Ikäryhmät	Miehet	Naiset	Yhteensä
-20	-	-	-
21–30	2	24	26
31–40	6	23	29
41–50	4	34	38
51–60	1	23	24
61–65	0	5	5
YHTEENSÄ	13	109	122

5.4 Palvelusaika

Palvelusajat yrityksessä (taulukko 11) on laskettu henkilöittäin työsuhteen aloituspäivien perusteella. Mahdollinen aikaisempi kokemus alalta ei näy käytetyissä materiaaleissa, eli taulukko kertoo, kuinka monen vuoden kokemus henkilöillä on tässä samassa yrityksessä. 27.3.2014 materiaalista puuttuu aloituspäivä kolmelta henkilöltä, joten henkilöstön kokonaismäärä ei ole täydet. Se ei kuitenkaan estä luotettavan kokonaiskuvan saamista laaditusta taulukosta. Palvelusajat on laskettu 27.3. päivän mukaan, koska materiaali on siltä päivältä. Esimerkiksi jos kaksi palvelusvuotta ei ole täytynyt 27.3.2014 mennessä, on henkilö laitettu kategoriaan 1–2 vuotta.

Taulukko 11. Kohdeyrityksen henkilöstön palvelusaika yrityksessä.

Palvelusaika yrityksessä	Henkilöiden lukumäärä
< 1 vuotta	11
1–2 vuotta	5
2–5 vuotta	56
5–10 vuotta	47
10 > vuotta	-
YHTEENSÄ	119

Yritys on melko nuori, joten yli 10 vuoden palvelusaika ei täyty kenelläkään. Henkilöt, jotka ovat kategoriassa 5–10 vuotta, ovat olleet yrityksessä vähän päälle viisi vuotta. Vertailutiedot edellisen vuoden palvelusaikoihin ovat tarpeettomia yrityksen lyhyen historian vuoksi ja koska palvelusvuosissa ei huomioida aikaisempaa kokemusta alalla. Uusia henkilöitä on rekrytoitu vuoden sisällä 11. Tämä selittyy osittain harjoittelijoiden ottamisella, mutta myös vaihtuvuudella ja sopimuskatkoilla. Noin puolet henkilöstöstä on ollut yrityksessä sen perustamisesta lähtien eli noin viisi vuotta.

5.5 Vaihtuvuus

Vaihtuvuuslukujen laskemiseen on käytetty SAP:sta saatua materiaalia, jota on muokattu poistamalla uusista henkilöistä ne, joiden palvelussuhde on jatkunut uudella sopimuksella, esimerkiksi tuntityöntekijät, jotka ovat jatkaneet kesätöissä. Taulukossa 12 ovat vuoden 2013 aikana tulleet ja lähteneet henkilöt sekä vertailua varten vuonna 2012 tulleet ja lähteneet.

Taulukko 12. Kohdeyrityksen henkilöstön ulkoinen vaihtuvuus.

Ulkoinen vaihtuvuus	Lukumäärä 2013	Lukumäärä 2012
Tulovaihtuvuus		
Uudet henkilöt		
Vakinaiset	2	4
Määräaikaiset	11	12
YHTEENSÄ	13	16
Lähtövaihtuvuus		
Eronneet		
Vakinaiset	28	16
Määräaikaiset	7	6
YHTEENSÄ	35	22

Uusien työntekijöiden määrä on pysynyt lähes samana kumpanakin vertailuvuotena. Vuonna 2013 tulleista lähes kaikki (11) ovat määräaikaisia. Joukossa on muun muassa harjoittelijoita ja sijaisia. Määräaikaisia on kumpanakin vuonna tullut enemmän kuin lähtenyt eli heidän määränsä on lisääntynyt yrityksessä. Vakinaisten määrä on sen sijaan vähentynyt kumpanakin vuonna. Kaksi henkilöä 2013 vuoden tulleissa ovat myös saman vuoden lähteneissä. Tämä johtuu siitä, että he irtisanoutuivat hetkeksi, mutta saivat jatkaa, kun halusivatkin takaisin.

Suuri vakinaisten lähteneiden määrä vuonna 2013 selittyy yt-neuvotteluilla (taulukko 13). Ensimmäisen kerran ne olivat yrityksessä syksyllä 2012 ja toisen kerran syksyllä 2013. Yt-neuvottelujen tarkoitus oli yrityksen toiminnan tehostaminen henkilöstökuluja vähentämällä. Oma irtisanoutuminen on ollut vuonna 2013 yhtä suuri syy lähtemiseen kuin yt-neuvottelut (13). Vuonna 2012 se oli selkeästi suurin syy (13). Yrityksessä on alkanut vuodesta 2010 suuret rakenteelliset muutokset, mikä on yksi todennäköinen syy irtisanoutumisiin.

Eläkkeelle jääneitä on ollut melko vähän 2013 (4) ja 2012 (1), mikä kertoo henkilöstön nuoresta ikärakenteesta.

Taulukko 13. Lähtövaihtuvuuden syyt kohdeyrityksessä.

Lähdön syy	Lähteneet 2013	Lähteneet 2012
eläke	4	1
yt-neuvottelut	13	1
oma irtisanoutuminen	13	13
irtisanottu	2	1
määräajan päätyminen	3	6
Yhteensä	35	22

6 LOPPUPÄÄTELMÄT

6.1 Keskeiset tutkimustulokset

Kohdeyrityksen henkilöstökuluja on karsittu yt-neuvotteluissa. Vakinaisten henkilöiden osuus henkilöstön kokonaismäärästä on silti suuri, 90 %, joten jos vielä tulee tarve karsia henkilöstöä, todennäköisesti myös vakinaisia työntekijöitä lähtee. Vakinaisen henkilöstön suuressa määrässä on sekä hyviä että huonoja puolia. Vakinaiset työntekijät pitävät työn laadun ja yrityksen toiminnan vakaana, koska ovat sitoutuneita yritykseen. Toisaalta suurempi määräaikaisten määrä mahdollistaisi tehokkaamman työvoiman käytön työmäärän muuttuessa. Kohdeyrityksessä työmäärä vaihtelee vuodenaikojen mukaan. Loppu- ja alkuvuonna sekä ennen kesää työmäärä on suurimmillaan, jolloin hetkellinen lisätyövoima olisi tarpeen. Vaihtuvuusluvusta nähdään, että henkilöstön rakenne on mennyt oikeaan suuntaan. Vuosina 2012 ja 2013 vakinaisia on lähtenyt reilusti enemmän kuin saapunut ja määräaikaiset ovat vastaavasti hieman lisääntyneet yrityksen palveluksessa.

Henkilöstön ikärakenne on nuori, joten sen määrä ei tule vähenemään merkittävästi eläkkeelle jäämisen seurauksena. Tämä tarkoittaa, että henkilöstön palkkaamiseen ja uudelleen kouluttamiseen ei mene kustannuksia ainakaan eläkkeelle jäämisen takia. Henkilöstössä on paljon nuoria naisia, joten äitiysvapaat ovat ja tulevat todennäköisesti olemaan yleisiä. Äitiysvapaat vastaavasti aiheuttavat kustannuksia, kun palkataan ja koulutetaan määräaikaisia työntekijöitä korvaamaan virkavapaalla olevat työntekijät.

Suuri osa henkilöstöstä on ollut yli viisi vuotiaassa yrityksessä alusta alkaen, mikä kertoo sitoutumisesta yritykseen. Henkilöstöllä on siis kokemusta omassa työssään eli he osaavat työnsä ja tietävät toimintatavat työpaikalla. Tämä hiljainen tieto on tärkeää, kun koulutetaan uusia työntekijöitä.

Lähtövaihtuvuus on ollut epätavallisen suurta etenkin vakinaisten työntekijöiden kohdalla siitä huolimatta, että yli puolet henkilöstöstä on työskennellyt yrityksessä sen perustamisesta lähtien. Normaalisti yrityksissä vakinaisten vaihtuvuus on

alhaista ja määräaikaisten korkeampaa johtuen määräaikaisuuden päättymisestä. Vaihtuvuusluvut selittyvät yt-neuvotteluilla ja työntekijöiden omilla irtisanoutumisilla. Irtisanoutumiset johtuvat varmasti osittain kohdeyrityksessä tapahtuneista suurista rakenteellisista muutoksista, jotka ovat aiheuttaneet henkilöstössä tyytymättömyyttä ja turvattomuuden tunnetta. Seurauksena he ovat päättäneet lähteä itse. Henkilöstön irtisanoutumisen syitä olisi hyvä selvittää niiden suuren määrän vuoksi, esimerkiksi työtyytyväisyyskyselyn avulla, joita kohdeyrityksessä onkin järjestetty. Näin voidaan puuttua mahdollisiin ongelmakohtiin yrityksen toiminnassa.

Jatkossa kohdeyrityksessä voisi mitata ja laskea lisää tunnuslukuja henkilöstöstä. Henkilöstön koulutustiedot SAP:ssa olivat puutteelliset, joten tiedot voisi kerätä ja päivittää järjestelmään. Henkilöstön koulutustasoakin voisi sitten mitata, kun kaikista henkilöstön jäsenistä on olemassa koulutustiedot. Jatkossa voisi myös laatia henkilöstötuloslaskelman. Sen avulla voisi tutkia henkilöstön tuottavuutta.

6.2 Opinnäytetyöprosessin arviointi

Opinnäytetyön aiheesta keskusteltiin ohjaajan ja toimeksiantajan kanssa. Aihe valittiin kesätyön aikana. Työn tekeminen on ollut haastavaa työn ohessa. Tarkoitus oli valmistua keväällä 2013. Alkuperäinen valmistumisaikataulu ei pitänyt, eikä työvaiheita edes aikataulutettu tarkasti. Työn aloittamishetkellä sen tavoitteet ja tutkimusosuuden tekeminen eivät olleet selkeitä käytännössä. Tutkimusosuuden rakenne tarkentui vasta keväällä 2014, kun sitä alettiin tehdä. Toimeksiantajan puolesta opinnäytetyön etenemisessä ei ollut painetta, mikä myös osaltaan huononsi motivaatiota tekemiseen.

LÄHTEET

Ahonen, G. 1998. Henkilöstötilinpäätös, yrityksen ikkuna menestykselliseen tulevaisuuteen. Jyväskylä. GummerusKirjapaino Oy.

Ahonen, G., Anttonen, H., Bergström, M., Hottinen, V. & Mikkola, M. 2002. Pienten ja keskisuurten yritysten henkilöstötilinpäätös. Malli ja ohjeet. Työssä jaksamisen ohjelma 2002. Viitattu 16.10.2012.
<http://www.mol.fi/jaksamisohjelma/tutkimukset/MallijaOhje.doc>

Eläketurvakeskus. 2014. Vanhuuseläkeiät eri maissa. Viitattu 2.4.2014.
<http://www.etk.fi/fi/service/el%C3%A4kei%C3%A4t/634/el%C3%A4kei%C3%A4t>

Engel-Yhtymä Oy. 2003. Vuosikertomus 2002. Helsinki. Edita Prima Oy. Viitattu 30.11.2012.
<http://web.lib.hse.fi/FI/yrityspalvelin/pdf/2002/Fengel2002.pdf>

Eronen, A. 1999. Henkilöstöinformaatio ja yrityksen arvo. Vantaa. Taloustieto Oy.

Eronen, A. 1997. Henkilöstön osaaminen yrityksen taseeseen? Vantaa. Taloustieto Oy.

Immonen, E. 2002. Henkilöstötilinpäätös ja yrityksen kokonaistase. 2. painos. Hamina. Tiiliaktiiva Oy - Kotka.

Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10. painos. Helsinki. Wsoypro.

Kauppalehti. 2013. Kauppalehti Oy. Viitattu 11.9.2013.

Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Hämeenlinna. Kariston kirjapaino Oy.

Lehtonen, V-M. 2007. Henkilöstöjohtamisen tehostaminen valtionhallinnossa henkilöstötilinpäätösinformaation avulla, Empiirinen tutkimus Suomen valtionhallinnossa tuotettavan henkilöstötilinpäätösinformaation arvosta johtamisessa. Helsinki. Hanken.

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

Malmi, T., Peltola, J. & Toivanen, J. 2006. Balanced Scorecard – Rakenna ja sovelle tehokkaasti. 5. uud. painos. Helsinki. Talentum.

Opetusministeriö. 2009. Yliopistolain ja AMK-lakimuutoksen tilannekatsaus. Viitattu 15.10.2012.

http://portal.hamk.fi/portal/page/portal/HAMKJulkisetDokumentit/Tutkimus_ja_kehitys/YlempiAMK_kehittamisverkosto/Maiju%20_Tuominen.pdf

Otala, L. & Ahonen, G. 2003. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. Porvoo. Wsoy.

Suomen Kuntaliitto. 1998. Henkilöstötilinpäätös, julkisten palvelujen laatustrategia. Helsinki. Erikoispaino Oy.

Taloussanakirja. 2012. Henkilöstötilinpäätös. Taloussanomat. Sanoma News Oy. Viitattu 11.10.2012.

<http://www.taloussanomat.fi/porssi/sanakirja/termi/Henkil%F6st%F6tilinp%E4%E4t%F6s/0>

Työterveyslaitos. 2012. Työhyvinvointi. Viitattu 25.10.2012.

<http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/Sivut/default.aspx>

Engelin henkilöstötuloslaskelma 2002 (Engel-Yhtymä 2003, 21).

Konsernin henkilöstötuloslaskelma						
1 000 e	1.1.–31.12.2002			1.1.–31.12.2001		
		Osuus lää- vähdosta, %	Osuus henkilöstö- kuluista, %		Osuus lää- vähdosta, %	Osuus henkilöstö- kuluista, %
LIKEVAIHTO	181 848	100,0		153 543	100,0	
HENKILÖSTÖKULUT						
Varsinaisen työajan kulut						
Palkat	94 959			78 904		
Palkkiot	119			97		
	95 078	52,3	75,9	79 001	51,5	75,8
Tulospalkkiokulut	410	0,2	0,3	852	0,6	0,8
Ylityökulut	1 719	0,9	1,4	1 503	1,0	1,4
Henkilöstön uusiutumiskulut						
Vapaapäiväkulut	1 714			1 270		
Perehdytyskulut	586			554		
Testauskulut	138			127		
Työpaikkailmoitukset	104			141		
Vuosilomapalkat ja -korvaukset	10 501			8 258		
Lomarahat	4 259			3 374		
Lomapalkkavelan muutos	1 220			1 502		
Muut sosiaalipalkat	553			494		
	19 075	10,5	15,2	15 720	10,2	15,1
Henkilöstön kehittämiskulut						
Työpaikkakoulutus	753			740		
Koulutusajan palkat	1 726			1 475		
Työterveyshuolto	550			417		
Kela-korvaukset	-277			-215		
Muut sosiaalitoiminnan kulut	457			404		
	3 209	1,8	2,6	2 821	1,8	2,7
Henkilöstön rasituskulut						
Täpaturmavakuutus	1 047			716		
Täpaturma-ajan palkat	137			125		
Täpaturmavakuutuskorvaukset	-205			-117		
Sairaus- ja äitiyslomapalkat	3 496			2 735		
Sairaus- ja äitiyspäivärahopalautukset	-452			-386		
Työkyvyttömyyseläkekulut	1 422			1 083		
Työterveyshuolto	550			417		
Kela-korvaukset	-277			-215		
	5 718	3,1	4,6	4 358	2,8	4,2
Henkilöstökulut yhteensä	-125 209	68,9	100,0	-104 255	67,9	100,0
ALIHANKINTANA TEHDYT TYÖT	-4 496	2,5		-3 656	2,4	
MUUT KULUT	-43 970	24,2		-38 969	25,4	
TILIKAUDEN VOITTO	8 173	4,5		6 663	4,3	