



TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

LIIKETALOUS

TUTKINTOTYÖRAPORTTI

HENKILÖSTÖTILINPÄÄTÖS
Case Documenta Oy

Maarit Olli

Liiketalouden koulutusohjelma
Marraskuu 2005
Työn ohjaaja: Pirjo Huhtakallio

TAMPERE 2005



Tekijä:	Maarit Olli	
Koulutusohjelma:	Liiketalouden koulutusohjelma	
Tutkintotyön nimi:	Henkilöstötilinpäätös Case Documenta Oy	
Title in English:	Human resource accounting for personnel planning and assessment Case Documenta Oy	
Työn valmistumis- kuukausi ja -vuosi:	Marraskuu 2005	
Työn ohjaaja:	Pirjo Huhtakallio	Sivumäärä: 36 + 36

TIIVISTELMÄ

Työskennellessäni Documenta Oy:n palkanlaskijana kävi ilmi, että yrityksessä olisi tarvetta raportille, josta johto voisi seurata henkilöstövoimavarojen kehittymistä ja tehdä henkilöstöön liittyviä päätöksiä. Henkilöstö puolestaan toivoi tietoa yrityksen henkilöstöpolitiikasta ja sen painopisteistä. Olin vuoden 2004 keväällä tehnyt harjoitustyön henkilöstötilinpäätöksestä ja olin vakuuttunut, että se toimisi hyvin myös Documenta Oy:ssä. Niinpä tarjouduin laatimaan yritykselle sen ensimmäisen henkilöstötilinpäätöksen ja sain toimeksiannon toimitusjohtaja Asko Ojaselta.

Työn tarkoituksena oli laatia käyttökelpoinen pohja Documenta Oy:n henkilöstötilinpäätöstä varten. Henkilöstötilinpäätöksestä oli tarkoitus tehdä sellainen, että se on helppo tehdä tulevaisuudessakin ja että sen voi tarpeen tullen julkistaa. Henkilöstötilinpäätökseen tarvittavat tiedot olisivat helposti laatijan saatavilla ja informaatio sellaista, että se hyödyttäisi yrityksen johtoa henkilökuntaan liittyvien ratkaisujen tekemisessä. Mikäli henkilöstötilinpäätös joskus julkaistaisiin, se tukisi myös Documenta Oy:n imagoa henkilöstöstään välittävänä yrityksenä.

Henkilöstötilinpäätöksestä on olemassa paljon kirjallisuutta. Työssäni käytin pääasiallisesti kuitenkin Guy Ahoosen ja Hannu Anttosen tekemää ”Pienten ja keskisuurten yritysten henkilöstötilinpäätös. Malli ja ohjeet” – kirjasta, joka on laadittu vuonna 2001 osana hallituksen työssäjaksamisen ohjelmaa. Tämän lisäksi käytin empiirisen osan kokoamiseen Documenta Oy:n taloushallinnossa käytettävistä ohjelmista ja tietokannoista saatavaa materiaalia. Yrityksen ja sen henkilöstön tunteminen oli myös eduksi.

Työssä on kaksi osaa, teoriaosa ja empiirinen osa, joka on tehty niin, että sen voi irrottaa omaksi osiokseen. Teoriaosassa käsiteltiin henkilöstötilinpäätöksen historiaa, rakennetta sekä sitä, millaista tietoa siitä voivat eri sidosryhmät saada. Empiirisen osan liitteenä on Documenta Oy:n henkilöstökysely vuodelta 2004. Empiirisessä osassa ei ole henkilöstötasetta, koska sen tekeminen saatavilla olevilla tiedoilla olisi ollut lähes mahdotonta. Useimmissa julkaistuissa henkilöstötilinpäätöksissä sitä ei myöskään ole. Mittayksiköksi valitsin henkilötyöpäivän henkilötyövuoden sijaan, koska se on Documenta Oy:n kyseessä ollen informatiivisempi.

Suurin ongelma oli tietynlaisen kosketuspinnan löytäminen yrityksen johdon ja henkilöstön tarpeiden välillä. Analyttisyys oli vaikea säilyttää, kun itse koki olevansa liian lähellä yrityksen henkilöstöä. Pitämällä taukoa työn tekemisessä sain paremman perspektiivin asioihin. Lisäksi konsernitasolla tapahtuneet muutokset auttoivat löytämään kosketuspinnan: Documenta Oy:n oman, hyvän tuloskehityksen. Henkilöstötilinpäätös kertoo, että Documenta Oy:ssä on motivoitunut ja lojaali henkilöstö. Varsin radikaaleja tuloksia ensimmäisestä henkilöstötilinpäätöksestä ei voi saada, koska vertailupohja aikaisempien vuosien tuloksiin puuttuu, mutta jo ensi vuonna tilanne on toinen.

Avainsanat:	henkilöstötilinpäätös	henkilöstökertomus	henkilöstötase	henkilöstöra- portti	henkilöstövoimavarat
--------------------	-----------------------	--------------------	----------------	-------------------------	----------------------

Sisällysluettelo

Johdanto	4
2 Henkilöstötilinpäätöksen historia	6
3 Miksi henkilöstötilinpäätös?	8
3.1 Sisäiset markkinat	8
3.2 Ulkoiset markkinat.....	9
3.3 Kenelle tieto on tarkoitettu?.....	10
3.4 Merkitys yrityksen kannattavuuteen	11
4 Henkilöstötilinpäätöksen rakenne	12
4.1 Henkilöstötuloslaskelma	12
4.1.1 Henkilöstötuloslaskelman muodostaminen.....	12
4.1.2 Henkilöstökulujen nelijako	13
4.1.3 Kulujen muokkaaminen	14
4.1.4 Työympäristö	15
4.2 Henkilöstötase.....	15
4.3 Henkilöstökertomus	18
4.3.1 Tunnusluvut	18
4.3.2 Kustannuserien sanallinen esittäminen	19
4.3.3 Indeksit ja barometrit	21
5 Työhyvinvointi	24
6 Ongelmia	27
6.1 Tietojen luotettavuus.....	27
6.2 Mittaamisen ongelma.....	28
6.3 Eettisyyden ongelma	29
7 Case: Documenta Oy	31
8 Yhteenveto	32
Lähteet	34
Liite: Documenta Oy:n henkilöstökertomus vuodelta 2004	36

Johdanto

Tämän työn tarkoituksena on luoda Documenta Oy:lle käyttökelpoinen henkilöstötilinpäätöksen pohja, jota voidaan hyödyntää tulevinakin vuosina. Tarkoituksena on tehdä henkilöstötilinpäätöksestä myös sellainen, että se voidaan haluttaessa julkistaa.

Ajatuksen henkilöstötilinpäätöksen tekemisestä tutkintotyönä sain keväällä 2004, jolloin tein raporttia samasta aiheesta. Ihmettelin, miksi niin hyvää ja monipuolista johdon työkalua ei ole laajemmin otettu käyttöön yksityissektorilla – julkinen sektori tuntuu ottaneen henkilöstötilinpäätöksen enemmän omakseen. Lisäksi työssäni palkkahallinnossa tuli toistuvasti esille tarve saada aikaan jokin raporttikooste, jossa voitaisiin yhdistää niin johdon kuin henkilökunnankin kaipaamat tiedot yrityksen luvuista.

Henkilöstötilinpäätös mielletään lähinnä johdon apuvälineeksi. On kuitenkin muistettava, että paitsi johdolle, henkilöstötilinpäätös antaa tärkeää informaatiota myös muille sidosryhmille, kuten esimerkiksi henkilöstölle, jota tiedot koskevat läheisesti, asiakkaille ja terveydenhuoltohenkilökunnalle. Koko yrityksen intressejä palvelee mielestäni parhaiten julkaistu henkilöstötilinpäätös, koska se tukee selkeästi Documentan imagoa yrityksenä, joka välittää henkilöstöstään näinä irtisanomisten ja yrityssaneerausten värittäminä vaikeinakin aikoina.

Documentan henkilöstötilinpäätöksen tulee olla sellainen, joka palvelee sekä yrityksen johdon että henkilökunnan tarpeita ja joka edesauttaa johdon ja henkilöstön keskinäistä kommunikaatiota. Yritysjohdo tarvitsee raportin, josta se voi seurata henkilöstövoimavarojen kehittymistä tehdessään päätöksiä ja henkilöstö haluaa tietoa yrityksen henkilöstöpolitiikasta ja sen painopisteistä.

Toimeksiannon vuoksi tein työstä kaksiosaisen. Näin empiirinen osa on tarvittaessa erotettavissa itsenäiseksi raportiksi. Ensimmäisessä eli teoriaosassa käsittelen henkilöstötilinpäätöksen historiaa, sen merkitystä eri sidosryhmille, rakennetta sekä laatimisessa ilmeneviä ongelmia. Toisessa osassa on varsinainen Documenta Oy:n henkilöstötilinpäätös, jonka liitteenä on Documenta Oy:n vuonna 2004 suoritettu henkilöstökysely tuloksineen. Vaikka henkilöstötilinpäätös on yleisimmin käytössä oleva termi ja käytän sitä teoriaosassa, päätin kuitenkin käyttää empiirisen osan otsikkona henkilöstökertomusta. Näin siitä tulee helpommin lähestyttävä eikä niin kovin juhlallinen.

Työ on tehty pääasiallisesti hyödyntäen Guy Ahosen ja Hannu Anttosen ”Pienten ja keskisuurten yritysten henkilöstötilinpäätös.

Malli ja ohjeet” –kirjasta, joka on laadittu vuonna 2001 osana hallituksen työssäjaksamisen ohjelmaa. Tämän lisäksi olen käyttänyt empiirisen osan kokoamiseen Documenta Oy:n taloushallinnossa käytettävistä ohjelmista ja tietokannoista saatavaa materiaalia. Yrityksen ja sen henkilöstön tunteminen on myös eduksi, olen saanut haastattelemalla paljon tietoa siitä, mitä henkilöstötilinpäätökseltä odotetaan.

Documenta Oy:n henkilöstötilinpäätös sisältää vain henkilöstötuloslaskelman ja henkilöstöraportin. Harvassa henkilöstötilinpäätöksessä on henkilöstötasetta, mikä johtunee henkilöstövarallisuuden pääoma-arvoa koskevaan mittaukseen liittyvistä ongelmista. Mittayksikkönä käytän yleisesti käytössä olevan henkilötyövuoden (htv) sijasta henkilötyöpäivää (htp), koska se on pienessä yrityksessä huomattavasti informatiivisempi.

Kovin radikaaleja tuloksia ei ensimmäisestä henkilöstötilinpäätöksestä voida odottaa, koska vertailupohja aikaisempiin vuosiin puuttuu. Tarkoitus on kuitenkin, että työtä käytettäisiin hyödyksi tulevinakin vuosina, jolloin vertailu on mahdollista suorittaa.

2 Henkilöstötilinpäätöksen historia

Henkistä pääomaa käsiteltiin alun perin lähinnä orjayhteisöissä. Ajateltiin, että vapaa työläinen huolehtii itse itsestään orjan ylläpidon jäädessä isännän kustannettavaksi. Lisäksi oltiin sitä mieltä, että mikäli ihminen koulutetaan kalliisti suurta pätevyyttä vaativaa työtä varten, hänet voidaan rinnastaa arvokkaaseen koneeseen.

Modernimmin henkilöstövoimavarojen merkitys yritykselle havaittiin 1960-luvulla USA:ssa. Vuosina 1960 – 1966 luotiin henkilöstövoimavarojen raportoinnin perusideat. 1970-luvun alussa kehitettiin ensimmäinen henkilöstökustannusten mittaajärjestelmä ja henkilöstövoimavarojen raportointi herätti runsaasti kiinnostusta länsimaissa. Henkilöstöllä todettiin olevan myös positiivista vaikutusta yrityksen arvoon, ja henkistä pääomaa alettiin arvottaa samalla tavalla kuin muutakin pääomaa. Kiinnostus henkilöstövoimavarojen raportointia kohtaan hiipui 1970-luvun lopulla, mutta heräsi uudelleen vuosikymmenen taitteessa ja vuoden 1980 jälkeen tutkimus on vilkastunut ja kiinnostus käytännön toimintaan on kasvanut. (Eronen 1997: 21 - 22, Flamholtz 1999: 79 - 83.)

Suomeen henkilöstötilinpäätös (Statement of human recourses, HR statement) on tullut Ruotsista 1990-luvun puolivälissä, jolloin siitä kirjoitettiin lehtiartikkeleita ja muutama kirjakin ilmestyi. Tällöin varsinkin julkinen sektori innostui laatimaan henkilöstötilinpäätöksiä taseineen ja tuloslaskelmineen. Julkinen sektori tarjoaa paljon palveluita, jotka perustuvat nimenomaan henkilöiden osaamiseen ja ammattitaitoon. Tämän vuoksi juuri julkisella sektorilla oli tarvetta seurata ja julkaista henkilöstövoimavarojaan. (Kauhanen 2003: 208 - 209, <http://www.etla.fi/meritum/sanasto.pdf> [online] [viitattu 12.3.2005].) Yksityisellä sektorilla pääpaino näyttää olevan yrityksen sisäiseen käyttöön tarkoitetuilla henkilöstötilinpäätöksillä tai muussa muodossa raportoidulla henkilöstöinformaatiolla (Eronen 1997: 75).

Henkilöstötilinpäätöksen kotimaisessa historiassa tärkeä on myös Työssä jaksamisen ohjelma, pääministeri Paavo Lipposen II hallituksen hanke, joka on toteutettu työmarkkinoilta tulleen aloitteen pohjalta. Hallituksen tavoitteena oli kehittää yhdessä työmarkkinajärjestöjen kanssa työelämää ja sosiaaliturvaa niin, että työura pitenee 2 – 3 vuodella. Tavoitteena oli myös edistää työorganisaation toimivuutta, henkilöstön hyvinvointia sekä terveyttä ja työkykyä yleisinä menestystekijöinä ja myös tuottavuuden kehityksen kannalta. Myös yritysten toiminnassaan tarvitsema joustavuus oli otettu huomioon ja kehittämistyö tehtiin yhdessä työmarkkinajärjestöjen kanssa. Työssä jaksamisen tutkimus- ja toimenpideohjelman valmistelu alkoi välittömästi hankesalkun hyväksymisen jäl-

keen kesällä 1999 työministeriön, sosiaali- ja terveysministeriön, opetusministeriön sekä työmarkkinajärjestöjen ja eräiden muiden tahojen yhteistyönä. Ohjelma käsiteltiin hallituksen iltakoulussa 8.12.1999 ja se käynnistyi vuoden 2000 alussa. Työssä jaksamisen ohjelma kesti vuoteen 2003; sen tarkoituksena oli edistää ja ylläpitää työkykyä ja hyvinvointia työpaikoilla. (<http://www.mol.fi> [online] [viitattu 12.3.2005])

Kuntaliiton henkilöstöasiain päällikkö Salme Sundqvist kertoo tuottavuus –lehdessä julkaistussa haastattelussaan, että henkilöstötilinpäätökselle haettiin aluksi myös toisia nimiä, kuten henkilöstökertomus tai –selvitys. Asiakokonaisuuden nimittäminen tilinpäätökseksi viestii hänen mielestään pyrkimyksestä asettaa henkilöstötilinpäätös tasa-arvoiseksi elementiksi taloudellisen tilinpäätöksen rinnalle.

(http://www.tuottavuus.net/tuottavuus_lehti/02.htm

[online] [viitattu 12.3.2005])

Yrityksistä pioneerityötä henkilöstötilinpäätöksen saralla Suomessa on tehnyt erityisesti Nokian Renkaat. Valtion organisaatioista Suomen Pankki, työministeriö ja valtiovarainministeriö sekä kunnista esimerkiksi Tampereen kaupunki ovat olleet ensimmäisten käyttäjien joukossa. Kehitystyössä jokainen yritys joutuu luomaan itse oman, sille parhaiten sopivan henkilöstöinformaation raportointimuodon. (Ranki 1999: 155.)

3 Miksi henkilöstötilinpäätös?

Henkilöstötilinpäätöksen tarkoituksena on antaa organisaation omistajille, johdolle, henkilöstöasioista vastaaville sekä itse henkilöstölle tietoa henkilöstövoimavarojen määrän ja rakenteen kehittymisestä, työajan käytöstä, kustannuksista, pätevyydestä ja sen kehittämistä, henkilöstön tilasta, palkitsemisesta, tehokkuudesta ja palvelukyvystä. (Eronen 1997: 43.)

Yrityksellä voi olla monta syytä laatia henkilöstötilinpäätös. Kirjallisuudinkin selvitykset sen merkityksestä vaikuttavat eroavan toisistaan, tai ainakin eri asioita painotetaan. Toisaalta henkilöstötilinpäätös on yrityskohtainen, yrityksen omien tarpeiden mukaan tehty - toisaalta se on tehty julkiseksi, osaksi ulkoista kirjanpitoa.

”Henkilöstötilinpäätöksessä on kyse henkilöstövoimavarojen raportoinnista, eli yrityksen henkilöstöön liittyvien tietojen seuraamisesta ja esittämisestä” (Ranki 1999: 154).

Ranki luokittelee henkilöstötilinpäätöksen lähinnä johdon työvälineeksi. Parhaimmillaan se laaditaan yritysjohton apuvälineeksi, jonka avulla voidaan seurata henkilöstövoimavarojen kehittymistä. Henkilöstöön liittyviä tietoja työstetään toimenpiteiden perustaksi. (Ranki 1999: 161.)

Ahonen painottaa kirjassaan henkilöstötilinpäätöksen olevan yrityksen ulkoiseen kommunikaatioon tarvittava asiakirja. Hän toteaa sen silti olevan hyvin moniulotteinen; sen avulla yritys hyödyntää markkinavoimia sekä yrityksen sisäisillä että ulkoisilla markkinoilla. Kaikilla sidosryhmillä on oma erityisintressinsä yrityksen toiminnan, ja näin ollen myös siihen liittyvän informaation suhteen. (Ahonen 1998: 33.)

3.1 Sisäiset markkinat

Yrityksen sisäisillä markkinoilla henkilöstötilinpäätöstä hyödyntävät:

- johto
- toimihenkilöt
- työntekijät
- ammattijärjestöt
- työterveyshuolto.

Yritysjohdolla voi tuloksen lisäksi olla omia intressejä henkilöstötilinpäätöksessä. Esimerkiksi osa johdon palkkauksesta voi olla riippuvainen yrityksen markkina-arvosta ja johto pyrkii vaikuttamaan omaan tulonmuodostukseensa. Henkilöstöhallinto puolestaan saa henkilöstötilinpäätöksestä kommunikaatiokanavan itsensä ja ylimmän johdon välille. (Ahonen 1998: 33 – 34.)

Työntekijöitä kiinnostaa muun muassa työpaikan viihtyvyys, henkiset kasvumahdollisuudet ja työpaikan ulkoinen arvostus. Ja tärkeänä seikkana; henkilöstötilinpäätös kertoo tavallisille toimihenkilöille, että heidän oma hyvinvointinsa kuuluu strategisen päätöksenteon piiriin. (Ahonen 1998: 33 – 34.)

Ammattijärjestöjen intressit ovat selvät; he valvovat jäseniensä etujen toteutumista. Työterveyshuolto ja työsuojeluviranomaiset tarvitsevat työnsä tueksi tietoa henkilöstön tilasta ja he valvovat missä määrin yritys noudattaa lakeja, säädöksiä ja etiikkaa. (Ahonen 1998: 34 – 35.)

Nykyisessä muodossaan henkilöstötilinpäätös sopii ensisijaisesti yritysten ja yhteisöjen sisäiseen käyttöön. Suurin syy tähän on mitaus- ja raportointijärjestelmien yleisten standardien puuttuminen. Henkilöstöinformaation lopullinen muoto alkaen eri kustannusryhmien ja käytettyjen indikaattorien määrittelystä hiotaan usein yrityskohtaisesti, mikä vaikeuttaa vertailua yritysten välillä. (Eronen 1997: 44.)

3.2 Ulkoiset markkinat

Yrityksen ulkoisilla markkinoilla henkilöstötilinpäätöstä hyödyntävät:

- omistajat
- sijoittajat
- asiakkaat
- alihankkijat
- kilpailijat
- rahoittajat
- vakuutusyhtiöt
- viranomaiset

Sijoittajille on tärkeää saada yrityksestä tietoa sen tulevasta toiminnasta. Tulevan ennustaminen edellyttää monipuolista tietoa, jossa tavallisen tilinpäätöksen rinnalle laadittu henkilöstötilinpäätös auttaa. Asiakkaat voivat taas olla kiinnostuneita henkilöstön koulustaustasta, vaihtuvuudesta, työkyvystä, tai osaamisen eri osa-alueista. (Ahonen 1998: 34 - 35, Ranki 1999: 158.)

Kilpailijat tahtovat vertailla henkilöstötilinpäätöstietoja ja selvittää kilpailuasemaansa. Rahoittajat yrittävät puolestaan etsiä henkilöstötilinpäätöksestä toiminnan jatkuvuuteen tai kannattavuuteen liittyviä seikkoja. (Ahonen 1998: 35.)

3.3 Kenelle tieto on tarkoitettu?

Henkilöstötilinpäätöksen tavoitteiden asettamisen yhteydessä olisi Rankin (1999: 157 - 158) mukaan hyvä keskustella ja päättää, kenelle informaatio on ensisijaisesti tarkoitettu. Eri kohderyhmissä voidaan käsitellä esimerkiksi seuraavia kysymyksiä:

- Mitä henkilöstötietoa tarvitaan johtamisen perustaksi?
- Mitä tietoa halutaan antaa erityisesti omistajille, sijoittajille ja rahoittajille?
- Onko alalla rekrytointiongelmia?
- Halutaanko luoda hyvän työnantajan imagoa?
- Onko yrityksessä organisaation muutostarpeita?

Lisäksi Ranki ehdottaa pohdittavaksi esimerkiksi, suunnitellaanko uutta teknologiaa tai investointeja, ja mitä henkilöstötietoa tarvitaan markkinoinnin tai asiakassuhteiden tehostamiseksi.

Henkilöstötilinpäätös kertoo myös yrityksen henkilöstöpolitiikasta ja sen painopisteistä. Seurattavat asiat ja seurantatapa heijastuvat johdon näkemyksistä: mikä on tärkeää tällä toimialalla. Miten tärkeää on tietty koulutus, työkokemus, kielitaito, asiakaspalveluhalu ja – kyky tai aktiivisuus jatkuvaan oppimiseen? (Ranki 1999: 159.)

Vaikka henkilöstötilinpäätöstä ei ensisijaisesti tehdä juuri henkilöstöä varten, sen merkitys henkilöstölle on suuri. Koska henkilöstötilinpäätös koskee työntekijöitä, ja koska ne tiedot, jotka korottavat yrityksen markkina-arvoa, merkitsevät myös työntekijöiden kehitystä ja hyvinvointia, henkilöstötilinpäätös ajaa samalla heidän etuaan. Henkilöstöraporttien ja henkilöstötilinpäätösten yleistymisen viestiinkin työntekijöiden arvostamisesta. (Ahonen 1998: 40.)

Täytyy muistaa, että eri kohderyhmät eivät ole toisiaan poissulkevia. Eri yrityksillä on omat kohderyhmänsä, joille henkilöstötilinpäätöstieto on ensisijaisesti tarkoitettu, mutta asiaa on aina hyvä pohtia muidenkin sidosryhmien intressien kannalta. Documenta Oy:ssä henkilöstötilinpäätös antaa arvokasta tietoa paitsi yritysjohdolle ja henkilöstölle, se voisi julkaistuna antaa suurta lisäarvoa myös koko yritykselle.

3.4 Merkitys yrityksen kannattavuuteen

Yhä enemmän yritysten toimintoja katsotaan kokonaiskannattavuuden näkökulmasta. Antaako tämä prosessi tai osa-alue yritykselle lisäarvoa ja vaikuttaako se yrityksen kannattavuuteen? Jos vaikuttaa, niin miten? Henkilöstötilinpäätös seuraa henkilöstöön uponneita kustannuksia, mutta myös siitä saatua hyötyä. Henkilöstön merkitystä yrityksen kannattavuuteen ei pidä vähätellä, sillä henkilöstötasostahan kaikki toiminnot lähtevät liikkeelle. Motivoitunut, hyvinvoiva työntekijä on myös tuottava. (Ojala & Ahonen 2003: 168 – 169.)

Hyvällä henkilöstösuunnittelulla edistetään työvoiman joustavaa käyttöä yrityksen eri osastoilla ja tulosyksikön sisällä sekä tulosyksiköiden välilläkin. Henkilöstösuunnittelujärjestelmä auttaa myös, kun kapasiteettia pitää nopeasti lisätä tai alentaa. Luonnollisesti tällä on merkitystä myös henkilöstökustannuksiin kun voidaan tehdä oikeita asioita riittävän nopeasti. Onnistunut henkilöstösuunnittelu lisää myös henkilöstön viihtyvyyttä ja työmotivaatiota. Tätä seikkaa henkilöstö osaa yleensä arvostaa. (Kauhanen 1993: 27.)

Yritystoiminnan perusta on sen kannattavuus, ja myös henkilöstötilinpäätöksessä taloudelliset tulokset ovat keskeisellä sijalla. Henkilöstötilinpäätöksen näkökulmasta tuottavuus nähdään henkilöstöstä riippuvaiseksi. Kestävän tuloskehityksen saavuttaminen edellyttää lyhyen aikavälin taloudellisen tuloksen ja henkilöstövoimavarojen tasapainoista kehittymistä. Tänä vuonna saavutettu hyvä taloudellinen tulos ei takaa hyvää tulosta myös ensi ja sitä seuraavana vuonna. Kannattavuus on kestävää kehitystä ja edellyttää henkilöstövoimavarojen myönteistä kehitystä. (Ojala & Ahonen 2003: 168 – 169.)

4 Henkilöstötilinpäätöksen rakenne

Henkilöstötilinpäätöksessä on yleensä kolme osaa. Henkilöstötuloslaskelma perustuu yrityksen normaaliin kirjanpitoon, henkilöstökertomus on henkilöstötuloslaskelman tietoja täydentävä dokumentti ja henkilöstötaseessa pyritään selvittämään henkilöstön arvo tarkasti ja objektiivisesti. (Eronen 1997: 43.)

4.1 Henkilöstötuloslaskelma

Henkilöstötuloslaskelma muistuttaa yrityksen virallista tuloslaskelmaa. Siinä ilmoitetaan yrityksen toiminnan tilikauden aikana syntyneet tuotot ja kulut ja näiden erotuksena syntynyt voitto tai tappio. Molemmat asiakirjat perustuvat yrityksen viralliseen kirjanpitoon. Henkilöstötuloslaskelma eroaa virallisesta tuloslaskelmasta siinä, että siinä henkilöstökulut ilmoitetaan yksityiskohtaisemmin kuin virallisessa tuloslaskelmassa. Toisaalta henkilöstötuloslaskelmassa niputetaan kaikki muut kuin henkilöstökulut yhdeksi luvuksi. Ainoan poikkeuksen tekevät omaa toimintaa korvaavat alihankinnat. Tyypillisiä tällaisia kuluja ovat työvoimanvuokraajilta ostetut tilapäispalvelut. (Ahonen & Anttonen 2001: 5, Flamholtz 1999: 83.)

Henkilöstön vaikutus yrityksen tulokseen on merkittävä etenkin tieto- ja tutkimusintensiivisissä organisaatioissa sekä palvelualalla. Henkilöstö tekee tuottavan työn mutta aiheuttaa myös pääosan kustannuksista, mikä perustelee henkilöstöerien keräämisen tuloslaskelmaan. Vertailuaineisto useamman vuoden ajalta auttaa henkilöstötuloslaskelman tulkintaa, mutta jo yhden vuoden laskelma riittää kustannusten analysointiin. (Eronen 1997: 46.)

4.1.1 Henkilöstötuloslaskelman muodostaminen

Henkilöstötuloslaskelman muodostamiselle ei ole varsinaisia sääntöjä. Yleensä lähdetään liikkeelle virallisesta tilinpäätöskehikosta, jota muokataan yrityksen tarpeiden mukaisesti. Yrityksen tulee siis päättää tuloslaskelman muoto, eli valita olennaiset kustannuserät, sekä määritellä kustannuserille standardit, eli vuosittain sovellettavat laskentaperiaatteet. (Eronen 1997: 46 – 47.)

Henkilöstötuloslaskelmassa on kolmenlaisia henkilöstökuluja: nimellispalkkoja, henkilösivukuluja ja muita henkilöstökuluja. Nämä kaikki kulut kerätään kirjanpidosta henkilöstötilinpäätöksessä esiintyvillä tileillä. Palkkakulut jaetaan eri ryhmiin niihin liittyvän ajankäytön suhteessa. Henkilösivukulut jaetaan palkkakulujen suhteessa eri tileilleen. Muut kulut kerätään yrityksen kirjanpidosta siten, että kuhunkin henkilöstökulukuksi luokiteltavaan tiliin liitetään yksi

henkilöstökuluryhmän numero. Näin kaikki henkilöstökulut saadaan mukaan henkilöstötilinpäätökseen ja henkilöstökulujen kokonaissumma vastaa kirjanpidon henkilöstökulujen kokonaissummaa. (Ahonen & Anttonen 2001: 5 – 6.)

Henkilöstötuloslaskelman tehtävänä on antaa viitteitä siitä, miten tehokkaasti henkilöstömenoja käytetään. Siksi henkilöstökulut on hyvä eritellä siten, että erittelystä käy ilmi henkilöstön kokonaiskulut, uusiutumiskulut, kehittämiskulut, rasittumiskulut ja tehokkaan työajan kulut:

Kustannuserä	m€	%
Kokonaishenkilöstökulut	XX	XXXXX
- henkilöstön uusiutumiskulut	XX	- XXX
- henkilöstön kehittämiskulut	XX	- XX
- henkilöstön rasittumiskulut	XX	- XXX
= Tehdyn työajan kulut	XX	XXXX

(Ahonen 1998: 60 – 63.)

4.1.2 Henkilöstökulujen nelijako

Tuloslaskelman henkilöstökulut jaetaan neljään eri ryhmään: henkilöstön koulutus- ja kehittämiskulut, henkilöstön rasittumiskulut, henkilöstön uusiutumiskulut ja varsinaisen työajan kulut. Varsinaisen työajan kulut voidaan vielä jakaa tulospalkkiokuluihin ja ylitököuluihin.

Henkilöstön kehittämiskuluihin luetaan mm.

- koulutuskulut
- aloitetoimintakulut
- työpaikkademokratia- ja ammattiyhdistystoimintakulut
- työterveyshuoltokulut
- työsuojelukulut
- liikuntaharrastuskulut
- muun sosiaalisen toiminnan kulut.

Henkilöstön rasittumiskulut kattavat seuraavat kuluerät:

- sairauspoissaolot
- sairaanhoitokulut
- työtaturmakulut
- työkyvyttömyyseläkekustannukset.

Henkilöstön uusiutumiskuluihin luetaan vuosilomista aiheutuvat kulut sekä kulut niistä poissaoloista, jotka eivät liity henkilöstön

kehittämiseen tai rasittumiseen. Henkilöstön uusiutumiskuluja ovat siis:

- vuosilomakulut
- ”pekkaspäivät”
- vaihtuvuuskulut.

Vuosilomakuluihin lasketaan lomapalkan lisäksi siihen liittyvät henkilösivukulut ja lomarahat. Työehtosopimuksissa sovitut ylimääräiset työajan lyhennykset, esim. teollisuuden ”pekkaspäivät”, luokitellaan vuosilomaa vastaaviksi.

Vaihtuvuuskulut ovat sikäli vaikeasti luokiteltavissa, että ne voidaan luokitella myös henkilöstön kehittämiskulujen joukkoon yrityksen saadessa vaihtuvuuden kautta myös uutta kompetenssia. Koska vaihtuvuus kuitenkin liittyy henkilöstön normaaliin ikääntymiseen, sen luokittelu uusiutumiskuluihin on perusteltua. Periaatteessa myös vaihtuvuuskulut voidaan jakaa uusiutumis-, kehittämis- ja rasittumiskuluihin. (Ahonen 1998: 60 – 63.)

Nelijaon tarkoituksena on tuoda esiin henkilöstöön liittyvät pitkävaikutteiset (investointiluonteiset) menot ja näiden vastakohtana olevat rasituskulut. Varsinaisen työajan kulut ja uusiutumiskulut muodostavat neutraalin kuluryhmän. Tulospalkkioiden ilmoittaminen kertoo yrityksen palkkajärjestelmän kannustusluonteesta. Yli-työkulujen määrä puolestaan kertoo henkilöstön riittävydestä. (Ahonen & Anttonen 2001:5.)

4.1.3 Kulujen muokkaaminen

Joissakin tapauksessa kuluja joudutaan muokkaamaan tavalla tai toisella. Näin tapahtuu jaettaessa palkkakuluja ja henkilösivukuluja eri kuluryhmiin. Työterveyshuoltokulut ilmoitetaan nettokuluina, jollei korvauksia ilmoiteta erikseen vähennyksinä, ja jaetaan kehittämiskuluihin ja rasituskuluihin siinä suhteessa, kuin ne on ilmoitettu Kelalle tehtävässä korvaushakemuksessa. Työkyvyttömyyseläkemaksut ilmoitetaan erikseen rasituskuluina vain, jos yritys voi toiminnallaan vaikuttaa niiden suuruuteen. Yleensä ne määräytyvät pk-yrityksissä palkkasumman mukaisesti. Jos näin on, niitä käsitellään henkilöstötilinpäätöksessä samoin kuin henkilöstösivukuluja, eli ne liitetään kokonaisuudessaan työkyvyttömyyseläkekustannuksiin. Sama periaate koskee tapaturmavakuutusmaksuja. (Ahonen & Anttonen 2001: 6.)

4.1.4 Työympäristö

Osa niistä kuluista, jotka on edellä luokiteltu muiksi kuin henkilöstökuluiksi, ovat henkilöstön toiminnan kannalta tärkeitä. Näitä ovat esim. työturvallisuutta ja viihtyvyyttä sekä henkilöstön kommunikaatiokykyä ja tiedonkäsittelyä lisäävät panostukset. Teknisesti osa näistä menoista kirjataan usein ensin käyttöomaisuudeksi (laite-, atk- ym. investoinneiksi). Periaatteessa myös nämä kulut pitäisi ottaa huomioon henkilöstökustannusten suuruutta ja rakennetta arvioidessa. Käytännössä työsuojeluun ja henkilöstön työkyvyn lisäämiseen liittyvien investointien erottaminen yrityksen varsinaisista tuotannollisista investoinneista on kuitenkin niin vaikeaa, että erotelun tekeminen henkilöstötuloslaskelmassa ei ainakaan toistaiseksi ole aiheellista. (Ahonen 1998: 60 – 63.)

4.2 Henkilöstötase

On kaksi eri asiaa pyrkiä arvioimaan henkilöstövarallisuuden arvo ja pyrkiä vaikuttamaan henkilöstövarallisuuden arvon määrään. Edellisessä tapauksessa on kyse laskelman teosta, jälkimmäisessä kyse on kaikista niistä toimenpiteistä, joilla parannetaan yrityksen markkinoilla koettua ja todellista arvoa. Vaikka henkilöstövarallisuuden arvottaminen ei onnistuisi, vakuuttavaksi koettu henkilöstötilinpäätös saattaa korottaa yrityksen markkina-arvoa. (Ahonen 1998: 68 – 69.)

Yrityksen henkilöstövarallisuus on liiketoiminnan kannalta samanarvoisessa asemassa kuin käyttö-, vaihto- ja rahoituspääoma. Näiden pääomien turvin yritys toteuttaa liikeideaansa. Käytännössä näitä pääoman lajeja kohdellaan kirjanpidossa eri tavoin. Henkilöstövarallisuus ei yleensä esiinny yrityksen taseessa lainkaan, vaikka sen merkitys yrityksen toiminnan kannalta voi olla ratkaiseva. (Ahonen 1998: 68 – 69.)

Henkilöstön kehittämismenot

Henkilöstövarallisuus muodostuu sekä henkilöstön kehittämisen että rekrytoinnin kautta. Kirjanpidollisesti henkilöstön kehittämismenot ovat henkilöstövarallisuuden konkreettisin ilmentymä. Yrityksessä tapahtuva henkilöstön kehittäminen muodostaa vain murtoosan henkilöstön osaamisesta ja työkyvystä. Tätä ennen henkilöstö on saanut yhteiskunnan antamaa koulutusta ja työkokemusta muissa töissä. Henkilöstövarallisuus myös kuluu ja poistuu yrityksen käytöstä rasittumisen, osaamisen vanhenemisen ja henkilöstön poistumisen myötä. Näitä tapahtumia voidaan periaatteessa käsitel-

lä kirjanpidossa samalla tavalla kuin yrityksen käyttöomaisuutta. (Ahonen 1998: 69 – 70.)

Meno-tuloteorian mukaan henkilöstön kehittämismenot pitäisi aktivoida taseeseen siksi ajaksi, kuin ne tuottavat yritykselle tuloa. Nykyinen kirjanpitolaki ei kuitenkaan enää nojaa meno-tuloteoriaan. Jos yritys haluaa tehdä henkilöstötaseen, se voi laatia epävirallisen varjotaseen, jota kirjanpitolain säädökset eivät rajoita. Käytännön ongelmana tässä on se, että harvalla yrityksellä on tiedossaan kaikki nykyisen henkilöstön kehittämismenot ja arvio siitä, missä tahdissa tehdyt kehittämispäätökset ovat vanhentuneet tai muuten siirtyneet pois yrityksestä. (Ahonen, 1998: 69 – 70, Flamholtz 1999: 83.)

Henkilöstön rekryointikulut

Henkilöstön rekryointi ja rekryointikulut ovat kaksi eri asiaa. Yritys voi pienillä rekryointikululuilla saada palvelukseensa erittäin pätevän työntekijän. Toisaalta yhden työntekijän rekryointi voi maksaa omaisuuden ja silti epäonnistua. Koska eräs tärkeistä henkilöstövoimavarojen kartuttamistavoista on rekryointi, sen aiheuttamien kulujen arvottaminen on ensisijainen tehtävä henkilöstötasetta laadittaessa. (Ahonen 1998: 70.)

Rekryointikulujen ja rekrytoidun pääoman arvon välillä on myös yhteys. Tämä liittyy siihen, että rekryointipääoma muodostaa yrityksessä pääoman hakukustannuksen. Tämä tarkoittaa sitä, että yrityksen rekryointikustannukset kuvaavat sitä summaa, jonka yritykset olettavat saavansa tulevaisuudessa takaisin sijoittamastaan rahasta. Koska kaikki yritykseen sijoitetut varat ovat riskipääomaa, ja niiden oletetaan tuottavan sijoittajilleen tietyn tuoton, myös rekryointipääoman oletetaan saavan aikaan vastaavanlaisen tuoton. Tästä kaikesta voimme tehdä sen johtopäätöksen, että yrityksen rekryointikulut yhdessä henkilöstön kehittämiskulujen kanssa muodostavat perusteltavissa olevan henkilöstövarallisuuden arvon. (Ahonen 1998: 72 – 73, Flamholtz 1999: 83.)

Arvottamisen ongelma

Yrityksen henkilöstötuloslaskelman kaikki luvut perustuvat viralliseen kirjanpitoon. Jos yritys haluaa ilmoittaa henkilöstönsä todellisen markkina-arvon henkilöstötaseessa henkilöstövarallisuuden arvonkorotuksen ja henkilöstöpääoman muodossa, se poikkeaa virallisesta tilinpäätöksestään. Yrityksen tulos pysyy samana, mutta sen oma pääoma ja näin ollen taseen loppusumma on henkilöstötaseessa suurempi kuin virallisessa taseessa. (Ahonen 1998: 66 – 72, Flamholtz 1999: 179.)

Henkilöstötilinpäätöksen taseen ja tuloslaskelman välillä on yhteys, joka muodostuu pääasiassa henkilöstön kehittämismenojen käsitteilyssä. Kun yritys investoi henkilöstöön, se kirjaa menot henkilöstötaseeseen henkilöstöinvestointeina. Kun investointi ei enää tuota, se kirjataan henkilöstötuloslaskelmaan poistoksi. Tällöin se rasittaa toiminnan tulosta. Henkilöstön rekrytoimismenoja voidaan käsitellä samalla tavalla. (Ahonen 1998: 78 – 79.)

Yrityksessä, joka tekee henkilöstötilinpäätöksen, henkilöstön irtisanominen tai muusta syystä johtuva henkilöstövähennys näkyy eri tavalla kuin perinteisessä tilinpäätöksessä. Koska henkilöstö näkyy taseessa varallisuutena, sen vähentyminen merkitsee varallisuuden vähentymistä. Vastaavasti varallisuuden vähentyminen näkyy henkilöstötuloslaskelmassa henkilöstön kehittämismenojen poistojen kasvuna, mikä heikentää yrityksen tulosta. Tästä seuraa, että henkilöstön vähentäminen ilmenee henkilöstötilinpäätöksessä osittain negatiivisena, mikä on sikäli oikein, että sama ilmiö mielletään yleensä myös kansantalouden tasolla negatiivisena, esim. työttömyyskoulujen kasvuna. (Ahonen 1998: 78 – 79.)

Osaamisen arvottaminen tasetta varten on ongelmallista. OECD:n selvityksen perusteella voidaan identifioida kolme tapaa arvottaa osaaminen:

- koulutuskustannukset
- palkkaerot
- tuottavuuserot.

Käytännössä nämä perusteet nivoutuvat toisiinsa, koska laaja ja korkeatasoinen koulutus aiheuttaa kustannuksia ja yksilötuottavuuden kasvua. Palkkaerojen puolestaan oletetaan heijastavan juuri tuottavuuseroja. (Ahonen 1998: 72 – 73, Flamholtz 1999: 310.)

Osaamisen mittaamisen haasteena on pelkistäminen ja konkretisoiminen, eli mitä pitäisi mitata. Koska osaaminen näkyy toiminnassa, on yksinkertaisinta mitata paitsi tietoja ja taitoja, ennen kaikkea toimintaa. Taustalla on ajatus, että tehokas ja sujuva toiminta kuvaa osaamista. Tehokkuuteen vaikuttavat ratkaisevasti henkilöiden osaaminen ja yhteistyökyky. (Ranki 1999: 50.)

Dynaamisen kasvun vaikutukset

Ryhmätason osaaminen ei ole sama, kuin yksilöiden osaamisen summa. Itse asiassa organisaation osaaminen on aina yksilöiden yhteenlaskettua osaamista vähemmän, koska osaamisen siirtyminen organisaation sisällä tai sen hyödyntäminen ei voi koskaan olla täydellistä. Toisaalta yritys tai työryhmä pystyy tarjoamaan tuotteita

ta, joiden tuottamiseen kenenkään yksilön osaaminen ei riitä. (Ran-
ki 1999: 68.)

Henkilöstön taidot ja osaaminen kasvavat yrityksessä tapahtuvan yhteistyön seurauksena yhden työntekijän osaamisen siirtyessä myös toisille työntekijöille. Tämän dynaamisen kasvun vaikutuksia on vaikea arvioida. Selvää kuitenkin on, että pitkään toistensa kanssa työskennelleet työntekijät muodostavat henkilöstöpääoman, jonka arvo on enemmän kuin kuhunkin panostetun kehittämismenon summa. (Ahonen 1998: 74 – 75.)

Työympäristöinvestoinnit

Periaatteessa henkilöstötaseen pitäisi erotella työympäristöinvestoinnit ja yrityksen varsinaiset investoinnit toisistaan. Tähän liittyy kuitenkin niin paljon käytännöllisiä ja teoreettisia ongelmia, että siihen ei liene tällä hetkellä mahdollisuuksia. Yritys voi kuitenkin halutessaan mainita henkilöstökertomuksessaan sellaiset henkilöstön turvallisuutta ja työkykyä lisäävät investoinnit, joilla on henkilöstövoimavaroja selvästi lisäävä vaikutus. (Ahonen 1998: 75.)

4.3 Henkilöstökertomus

Henkilöstökertomus sisältää tunnuslukuja sekä tietoja työympäristöstä ja organisaation henkisestä hyvinvoinnista. Tarkoituksena on välittää lukijalle laskentakauden tärkeimmät henkilöstöä ja henkilöstöpolitiikkaa sivuavat tapahtumat sekä selittää toisaalla henkilöstötilinpäätöksessä esiintyviä lukuja ja niiden muutoksia. Tuloslaskelma ja mahdollinen tase toisin sanoen laaditaan tiukkoihin faktoihin sitoutuen ja tätä voidaan henkilöstökertomuksella täydentää ja pehmentää. (Eronen 1997: 48.)

Henkilöstökertomuksella yritys kuvailee kaikkia henkilöstövoimavarojaan ja niiden kehitystä. Parhaimmillaan henkilöstökertomuksessa esitellään yrityksen voimavarat systemaattisesti siten, että niiden nykytilaa verrataan edellisen vuoden arvioihin. Hyvässä henkilöstökertomuksessa yrityksen eri osia verrataan myös toisiinsa, mikäli se on yksityisyyden suojan takaamiseksi mahdollista. (Ahonen 1998: 80.)

4.3.1 Tunnusluvut

Tunnuslukuja voidaan laskea kahdella tavalla. Normaalin tilinpäätösanalyysin tunnusluvut saattavat muuttua riippuen siitä, otetaanko henkilöstöerät mukaan laskelmiin vai ei. Henkilöstöerien tunnusluvut perustuvat henkilöstötuloslaskelman ja –taseen tietoihin. (Eronen 1997: 49 – 54, Flamholtz 1999: 219.)

Suhteutettaessa kustannuserät työntekijöiden lukumäärään mitataan kustannustasoa eikä sitä, kuinka suuri osuus kokonaisuudesta jakautuu yksittäisille kustannusryhmille. Tunnuslukujen avulla voidaan arvioida yrityksen henkilöstön ja henkilöstöhallinnon kehitysuuntaa. Organisaation toiminta- ja tuotantotavoitteet, toimiala, toiminnan työvoima- tai pääomavaltaisuus, kilpailuolosuhteet sekä käytettävissä olevat järjestelmäsovellukset määräävät pitkälti sen, mitä tunnuslukuja organisaatio voi seurata. (Eronen 1997: 49 – 54.)

Työn tuottavuus eli tuotoksen suhde tehtyihin tunteihin tai henkilöstön lukumäärään sopii karkeaksi arvioksi kokonaistuottavuudesta. Korkea tuottavuus kertoo palveluorganisaation tuotantoprosessin onnistumisesta. (Eronen 1997: 52 – 53.)

Taloudellisuudella katsotaan, kuinka paljon rahamääräisiä voimavaroja tietyn tuotoksen tai suoritelmän aikaansaamiseksi on käytetty. Taloudellisuus on tunnusluku, jolla mitataan palvelun yksikkökustannukset. Kun taloudellisuus paranee, palveluja tuotetaan entistä alhaisemmilla yksikkökustannuksilla. (Eronen 1997: 53.)

Tehokkuudella mitataan toteutuneen suhdetta tavoitteeseen (Eronen 1997: 54).

4.3.2 Kustannuserien sanallinen esittäminen

Tuloslaskelma sisältää viisi liitetiedoissa selvitettävää kustannuserää, jotka ovat henkilöstön vaihtuvuus, poissaolot, koulutus, henkilöstösosiaalinen toiminta sekä suorat palkat (Eronen 1997: 54). Henkilöstökertomuksessa nämä kustannuserät esitetään sanallisessa muodossa sekä niihin liittyvinä suhdelukuina.

Henkilöstön vaihtuvuus sisältää sekä tulo- että lähtövaihtuvuuden. Yrityksen kokonaisvaihtuvuus sisältää lisäksi työkierron organisaation sisällä, eli sisäisen vaihtuvuuden. Vaihtuvuutta voi mitata joko tarkastelemalla alhaisempaa määrää uusista tai lähteneistä työntekijöistä suhteessa henkilöstön keskiarvoon vuoden aikana tai vertaamalla aloitettujen ja lopetettujen työsuhteiden määrää seurantajakson keskimääräiseen henkilöstömäärään. (Eronen 1997: 54 – 57.)

Vaihtuvuutta voidaan seurata myös suhdelukuna, paljonko on rekrytoitu tai lähtenyt suhteessa henkilöstömäärään. Pienissä yrityksissä riittää todennäköisesti absoluuttisten lukujen seuraaminen: paljonko vuoden kuluessa rekrytoitiin ja paljonko lähti. Valuuko osaamista ulos vai hankitaanko uutta osaamista sisään?

Normaalisti vaihtuvuuden katsotaan heijastavan henkilöstön huonoa viihtyvyyttä. Yrityksen kannalta se merkitsee suuria rekrytointi- ja perehdyttämiskustannuksia sekä tehtyjen henkilöstöinvestointien menetystä. Vaihtuvuus on toisaalta myös merkki menestykses-

tä, koska hyvien työntekijöiden on helpompi vaihtaa työpaikkaa kuin huonojen. Henkilöstön vaihtuessa yritys saa lisäksi uutta ulkopuolista tietopääomaa. Keskimääräinen vaihtuvuus on normaalisti 5 – 10 % vuodessa. Ongelma syntyy, jos runsaan työkokemuksen ja ammattitaidon omaava henkilöstön ydinjoukko supistuu liikaa ja liian nopeasti, koska osaamisen katoaminen vähentää korkean laadun ja tuottavuuden kehittämisen edellytyksiä. Toisaalta liian alhainen vaihtuvuus ehkäisee yritystoiminnalle tärkeää uusiutumista. (Eronen 1997: 54 – 57.)

Monilla henkilöstöhallinnollisilla toimenpiteillä voidaan vaikuttaa henkilöstön vaihtuvuuteen, mutta se edellyttää suunnitelmallista toimintaa. Pitää tietää, mitä halutaan ja valita keinot sen mukaan. Vaihtuvuutta voidaan lisätä tai vähentää liikkeenjohdon päätöksin. Tätä asiaa johto ei aina riittävästi huomaa. (Kauhanen 1993: 52.)

Poissaoloista kokonaispoissaolot on hyvä eritellä tyyppiluokittain ja poissaolon keston mukaan. Työtapaturmat ja ammattisairaudet voidaan raportoida erikseen niiden tekijöiden kanssa, jotka ovat ne aiheuttaneet. Muita poissaolojen syitä ovat esimerkiksi sairausloma, äitiysloma, lastenhoitovapaa, opiskelu, asepalvelus ja henkilökohdittaiset syyt. Liukkonen ja Suurnäkki (1996) ehdottavat jaottelua neljään ryhmään: vuosilomat, sairauspoissaolot, lakisääteiset vapaat ja muut poissaolot. Mikäli mahdollista, työterveyshuolto jaetaan ennaltaehkäisevään työterveyshuoltoon, sairaanhoitoon ja kuntoutukseen. Työterveyspalvelujen käyttö kuvaa kustannusten kehityksen ohella organisaation panostusta edellä mainittuihin osa-alueisiin. Sairauspoissaolojen tunnusluvuksi Gröjer ja Johanson (1996) ehdottavat sairastamistiheyttä, jossa sairauslomien lukumäärää verrataan henkilöstön lukumäärään. Runsaat sairauspoissaolot nostavat työvoimakustannuksia ja heikentävät organisaation työtulosta. Lisäksi poissaolojen määrä ja niiden kehitys heijastaa henkilöstön fyysistä ja psyykkistä hyvinvointia eli työyhteisön toimivuutta, henkilöstösuhteita ja töiden järjestelyä. Runsaat poissaolot ovat merkki henkilöstön kuormittumisesta ja vaikeuttavat organisaation toimimista täydellä teholla. Poissaolot saattavat lisäksi aiheuttaa ylimääräisiä kustannuksia palvelutuotannon häiriöiden kautta. Sairauspoissaoloja ei kuitenkaan voida pitää ainoastaan kielteisenä ilmiönä, vaan ne voidaan nähdä myös selviytymiskeinona, työntekijän yrityksenä pysyä terveenä ja työkykyisenä. (Eronen 1997: 57 – 60.)

Poissaolevan henkilön työpanos joudutaan korvaamaan joko palkkaamalla sijaisia, teettämällä ylitöitä tai ylläpitämällä ylikapasiteettia. Puuttuva työpanos voi heijastua tuotoksen tai palvelun määrään, laatuun tai molempiin. Poissaolot voivat vaikuttaa lisäksi henkilöstön työmotivaatioon tai –ilmapiiriin. (Ranki 1999: 167)

Koulutus sisältää sekä organisaation sisällä että ulkopuolella henkilöstön osaamisen kehittämiseen käytetyn ajan. Koulutus eritellään perehdyttämis- ja muuhun kehittämiskoulutukseen ja raportoidaan niin, että kerrotaan

- koulutusta saaneiden määrä suhteutettuna koko henkilöstöön
- koulutustyöpäivien määrä
- henkilöstökoulutuksen kustannukset.

Koulutuskustannukset lasketaan usein suhteessa työntekijöihin, mutta tämä antaa harhaanjohtavan kuvan, koska jakolukuun vaikuttaa muun muassa koko- ja osa-aikaisten työntekijöiden suhteellinen osuus. Jos sopivaa jakajaa ei löydy, koulutuspanos olisi parempi ilmoittaa ainoastaan tunti- ja euromääräisenä. (Eronen 1997: 60 – 63.)

Henkilöstösosiaaliin toimiin ja kustannuksiin työterveyslaitos määrittelee kuuluviksi terveyden- ja sairaanhoidon, maksetun vapaa-ajan ja henkilöstöetuudet. Henkilöstösosiaalinen toiminta sisältää toisin sanoen työpaikkademokratian ja luottamustoimet, työsuojelun, henkilöstön virkistystapahtumat sekä työpaikkaruokailun, -kahvilatoiminnan sekä työvaatteet. (Eronen 1997: 63 – 64.)

Suorien palkkojen otsikon alle kerätään yksityiskohtaisempaa tietoa palkkausjärjestelmän perusteista. Palkat sekä mahdolliset bonus-systeemit ja voitto- tai tulossidonnaiset palkkiojärjestelmät eritellään toisistaan. Mielenkiintoista on myös asettaa rinnakkain samalla hierarkiatasolla työskentelevien miesten ja naisten palkkakehitys. (Eronen 1997: 64.)

4.3.3 Indeksit ja barometrit

Henkilöstön tilaa kartoittavat selvitykset, kuten työkykyindeksi ja työtyytyväisyysbarometri, perustuvat työntekijöille toistuvasti, esim. kerran vuodessa, suoritettuihin kyselytutkimuksiin. Vastaukset painotetaan ennalta sovittujen periaatteiden mukaisesti ja yksilökohtaisista luvuista muodostetaan keskimääräiset indeksiarvot koko organisaatiolle. Vastaavalla periaatteella voidaan selvittää myös palveluyritysten asiakastytytyväisyyttä. Saadut tulokset raportoidaan henkilöstökertomuksessa. (Eronen 1997:64.)

Terveys- ja työkykyindeksit kuvaavat yrityksen henkilöstön terveydentilaa. Kansainvälisesti tunnetuin terveysindeksi on ns. QALY – indeksi, josta Harri Sintonen on kehittänyt Suomen oloihin sopivan version. Mittari perustuu kyselykaavakkeeseen, jolla kartoitetaan ihmisterveyden 15 ulottuvuutta (näkeminen, kuuleminen, kommunikointi jne.) Täysin terve ihminen saa QALY-arvon 1. Kuolleen

ihmisen QALY-arvo on 0. Muut ihmiset sijoittuvat nollan ja yhden välille. QALY-indeksiä mitattaessa jokainen työntekijä arvioi oman terveydentilansa kunkin komponentin suhteen. Työntekijän kokonaisterveydentilaa ilmaiseva luku saadaan laskemalla kaikkien komponenttien arvot yhteen. Mitan etuna on sen matemaattinen helppous, heikkoutena taas, että se antaa liian karkean kuvan terveydentilasta. (Eronen 1997: 64 – 65.)

Työkykyindeksiä voidaan käyttää sekä työterveyshuollon rutiinimenetelmänä että tutkimustarkoituksiin. Yksilön ohella indeksin tuloksia voidaan käyttää myös työryhmän, tulosyksikön, osaston, divisioonan tai koko organisaation työkyvyn arviointiin. Kehittämistoimenpiteet voidaan silloin kohdistaa niihin työpaikan osiin, joissa on esimerkiksi runsaasti keskitasoa huonompaa työkykyä. Indeksillä sopii hyvin tutkimuksiin, joissa halutaan selvittää poikkileikkauksella esimerkiksi tietyn työntekijäryhmän, toimialan tai organisaation työkyky. Kiinnostuksen kohteena voi olla myös eri ikäryhmien työkyvyn taso, miesten ja naisten työkyvyn vertailu tai työkyky ammattiaseman mukaan. (Eronen 1997: 65 – 67.)

Työtyytyväisyysbarometri on säännöllisin väliajoin toistettava henkilöstön työtyytyväisyyden mittari. Kyselyssä tiedustellaan organisaation alayksiköiden henkilöstön suhtautumisesta työn sisältöön, johtamiseen, työyhteisön toimivuuteen ja henkilöstön kehittymisen tukeen sekä muihin organisaatiokohtaisiin tekijöihin. Kyse on työntekijöiden mielipiteistä ja kokemuksista, ei tieteellisestä näytöstä. Henkilöstön työtyytyväisyysindeksi saadaan laskemalla yhteen kysymyskohtien indeksiarvot ja jakamalla summa kysymysten lukumäärällä. Koko organisaation työtyytyväisyysindeksi saadaan laskemalla yhteen henkilökohtaiset indeksiarvot ja jakamalla summa kyselyyn vastanneiden lukumäärällä. Työtyytyväisyysbarometrin tulokset raportoidaan indeksitaulukkona, jota voidaan tarpeen mukaan selventää kuvioilla. (Eronen 1997: 67 – 69.)

Asiakastyytyväisyyttä voidaan seurata niin kutsutulla asiakastyytyväisyysbarometrillä. Barometri selvittää asiakkaiden suhtautumista organisaation tuotteisiin ja palveluihin sekä ottaa vastaan mahdollisia parannusehdotuksia. Asiakastyytyväisyyttä selvitetään kolmelta osa-alueelta:

- asiakkaan palvelutapahtuma ja palvelun jälkihoito
- palvelun tai tuotteen laatu
- palvelun tai tuotteen hinta.

Mikäli kyselyn kohteena on suuri asiakasjoukko, kannattaa kysely suorittaa kirjallisena. (Eronen 1997: 70.)

Henkilöstövoimavarojen seurannan kannalta on tärkeää, että asiakaspalautteen hankinta on osa organisaation jatkuvaa toimintaa. Asiakaskysely on hyvä toteuttaa säännöllisesti esimerkiksi kerran vuodessa, jotta tunnistetaan asiakaspiirin muuttuvat tarpeet ennen kilpailijayrityksiä. Asiakastyytyväisyysbarometrin tulokset raportoidaan samassa muodossa kuin työtyytyväisyysindeksit. (Eronen 1997: 70.)

5 Työhyvinvointi

Työssä jaksaminen ja työhyvinvointi ovat puhuttaneet jo pidemmän aikaa työelämää. Kustannustehokkuus ja kilpailu ovat ajaneet meidät tilanteeseen, jossa esimerkiksi sairauspoissaoloihin ja niiden aiheuttamiin kustannuksiin on alettu kiinnittää entistä enemmän huomiota. Henkilöstötilinpäätöksiä ja raportteja varten pidetään tilastoa jos jonkinmoisista luvuista ja tehdään tutkimuksia ja kyselyitä. Paitsi että työntekijä vaikuttaa mitattuihin lukuihin, miten tämä kaikki vaikuttaa itse työntekijään?

Yksilön psyykkiseen työkykyyn ja kykyyn oppia uutta vaikuttaa heikentävästi kolme psyykkistä tilaa: väsyminen, kyllästyminen ja monotonia. Näiden tilojen tunnistaminen ja erottaminen toisistaan on tärkeää. Psyykkisesti väsyneen rohkaiseminen uuden oppimiseen voi vain pahentaa tilannetta ja lisätä henkistä kuormittuneisuutta. Kyllästyemisessä tai monotoniassa uuden oppimisen mahdollisuus voi korjata tilanteen nopeastikin. (Ranki 1999:139.)

Korhonen (2001) on huolissaan Suomen yrityksistä ja niiden työntekijöistä. Hänen mielestään yritykset tietävät huonosti, missä henkissä tilassa ne ovat, ja yritysten strategiat ja arvot ovat pelkkää harhaa. Ihmiset voivat yhä huonommin, josta viestii muun muassa reaalisien eläkeiän laskeminen. Korhonen toteaa ”organisaatioiden olevan henkisiä vankiloita tuhansille ihmisille”. Korhosen mukaan johtajat puhuvat mutta eivät kuuntele. Henkilöstö ei edes puhu, Koko kirjasta paistaa pelko välittämisen, hyveiden ja ihmisen pelastamisen katoavuudesta.

Työmme on tullut vuosi vuodelta fyysisesti yhä helpommaksi koneiden ansiosta, mutta työn henkinen kuormittavuus on kasvanut. Työ on tuonut mukanaan stressiä, kiirettä, deadlineja ja kustannusten tiukkaa seurantaa. ”Ruumis jaksaisi, mutta henki ei”, Korhonen toteaa. Sairauspoissaolojen ja tilastojen jatkuva seuraaminen kertovat toki työhyvinvoinnista, mutta tilastojen ja lukujen kerääminen voi jopa lisätä stressiä. Kun jokainen sentti on käytettävä kustannustehokkaasti, toimintoja ja seurantaa tehostetaan, työntekijä stressaantuu entisestään.

Tutkimus: Henkilöstövoimavarojen seuranta ja sen hyödyntäminen

Hallituksen Työssä jaksamisen ohjelma rahoitti 15.6.2000 – 31.12.2001 välisenä aikana toteutetun Henkilöstö – voimavarojen seuranta ja sen hyödyntäminen (HVVS) – nimisen tutkimus- ja kehittämishankkeen. Hanke toteutettiin neljän organisaation yhteistyönä. Tutkimusta johti professori Guy Ahonen. Tutkimuksen suorittajatahot olivat Työterveyslaitos, PKBP Paras Käytäntö OY –

Best Practice Ltd, Tampereen teknillinen korkeakoulu ja Eläinlääkintä- ja elintarvikelaitos EELA. (Ahonen 2002.)

Tutkimuksen mukaan jaksamisella on merkitystä sekä yksilön että yrityksen menestymisen kannalta. Uupumus vaikuttaa ihmisen elämäntyytyväisyyteen. Tämän lisäksi se lisää sairauspoissaolojen määrää, vähentää henkilöstön henkistä ja ruumiillista työkykyä ja vähentää innovatiivisuutta, mikä tekee siitä liiketaloudellisesti tärkeän tekijän. Yrityksen toimintatavoilla on selvä yhteys uupumukseen. Vaikka kiire on tärkein yksittäinen uupumusta lisäävä tekijä, uupumusta ei voi välttää toimitettomuudella. Tähän viittaa se seikka, että yrityksissä, joissa kehittäminen on ollut jatkuvaa, uupuminen on ollut vähäisempää. (Ahonen 2002.)

Työterveyslaitoksen Pientyöpaikkaohjelman yhteydessä havaittiin, että yli 10 % pientyöpaikkojen henkilöstöstä oli selvästi uupuneita. Seurantatutkimuksissa työuupumuksen määrän on todettu kasvaneen 1990-luvun puolivälin jälkeen. Työuupumuksen synnyssä keskeisiä tekijöitä ovat työntekijöiden suuri sitoutuminen työhön, rooliristiriidat ja sosiaalisen tuen puute. Tutkittaessa työuupumuksen yhteyksiä eri kuormitustekijöihin havaittiin, että erityisesti työyhteisön vuorovaikutukseen ja työilmapiiriin liittyvät tekijät ovat ratkaisevassa asemassa. Kova kiire ja heikot vaikutusmahdollisuudet yhdistettyinä huonoon esimiehen tukeen ja rohkaisuun muodostavat selvän riskikokonaisuuden. Työpaikan koko näyttää vaikuttavan uupumisriskin suuruuteen. Mitä pienempi yritys, sitä parempia ovat työtovereiden välit, esimiehen tuki, arvostus ja työilmapiiri. (Ahonen 2002.)

Henkilöstötilinpäätöksen hyödyntämistä työkykyä ylläpitävässä toiminnassa tukisi eniten se, että henkilöstötilinpäätöksen tietoja tulkittaisiin tulevaisuussuuntautuneesti sekä suhteessa talouteen ja asiakkaisiin. Tähän päästään kahta tietä: joko tuomalla henkilöstötilinpäätöksen sisään nämä näkökulmat tai liittämällä nykyisen kaltaisen henkilöstötilinpäätöksen tietosisältö esimerkiksi tasapainotettuun tulostittaristoon tai laaja-alaiseen toiminnan seurantamalliin. (Ahonen 2002.)

Joskus voi olla hyödyllistä esittää sama tieto useamman kerran henkilöstötilinpäätöksessä, kun tavoitteena on tuoda sitä kautta näkökulma johonkin teemaan. Esimerkiksi työllistäminen voi tulla esille osana henkilöstön määrää ja työpanosta, mutta työllistetyt voidaan nähdä myös potentiaalisena tulevana työvoimana, jolloin tiedot kannattaa liittää muihin henkilöstön uudistumista koskeviin tietoihin. (Ahonen 2002.)

Tässä tutkimuksessa näytti siltä, että henkilöstötilinpäätös oli lähinnä ylimmän johdon työkalu, jonka tavoite oli tuottaa tietoa. Ra-

kentamalla henkilöstölinpäätöksestä hyvinvointitoimijoiden ja henkilöstön yhteinen työkalu osallistavalla prosessilla tuettaisiin tietojen käyttöä kehittämisen pohjana. (Ahonen 2002.)

6 Ongelmia

Niin hyvältä kuin henkilöstötilinpäätös kuulostaakin, siihen liittyy myös ongelmia. Kirjallisuudessa esitettyjä ongelmia ovat esimerkiksi kerättyjen tietojen näennäisyys, henkilöstötilinpäätöksen käyttö markkinointimateriaalina ja käsitellyn aineiston herkkäluontoisuus. Suurin ongelma lienee työntekijöiden henkilökohtaisten ominaisuuksien muuttamisessa luvuiksi.

6.1 Tietojen luotettavuus

Jos tietojen keräämiseen henkilöstötilinpäätökseen ei olla valmiita panostamaan, päädytään helposti keräämään tietoja, joita on helpoimmin saatavilla. Näin saadaan niin sanottuja näennäistietoja, joilla ei ole merkitystä yrityksen tulevalle menestykselle. (Ranki 1999: 160.) Tiedot voivat olla jopa harhaanjohtavia ja niitä tulkittaessa täytyy olla kriittinen. Jotta lukuihin voisi paremmin luottaa, täytyisi tietää, miten tietojen keruu on käytännössä toteutettu. Mitä arvoa väkisin numeroiksi muutetuilla tiedoilla henkilöstövoimavaroista on yrityksen johtamisessa? Voidaanko lukujen perusteella löytää oikeat toimenpiteet? (Ranki 1999: 159.)

Merkittävien tekijöiden, kuten osaamisen, analysointi vaatii aikaa ja vaivaa, joten saatetaan taas päätyä näennäistietojen (esimerkiksi pelkkien koulutuspäivien) raportointiin (Ranki 1997: 161). Luotettavimpien analyysien tekeminen luo myös suurempia kustannuksia, jolloin on hyvä verrata henkilöstötilinpäätöksestä saatua hyötyä siitä maksettavaan hintaan.

Ranki (1999: 159) varoittaa myös henkilöstötilinpäätöksen käytöstä markkinointimateriaalina. Hän uskoo henkilöstötilinpäätösten olevan muoti-ilmiö, jota yritykset käyttävät mainonnassaan, ja vaikka ”muoti-ilmiö” onkin kestänyt jo monta vuotta Rankin kirjoitusten jälkeen, voi varoitus olla aiheellinen. Henkilöstötilinpäätöksen käyttö markkinoinnissa vaikuttaa kerättävien tietojen valintaan, ja saattaa kannustaa lukujen kaunisteluun. Eri asioita painotetaan, ja luvut voivat antaa näennäisen ”hallinnan tunteen” yritysjohdolle.

Jotta henkilöstötilinpäätös olisi siis luotettava, sen täytyy olla perusteellinen. Perusteellisuus ja laajuus tuovat kuitenkin myös ongelmia. Viime vuosina etenkin yritykset ovat havainneet perusteellisesti tehdyn henkilöstötilinpäätöksen sisältävän parhaimmillaan niin paljon liikesalaisuuksiksi luokiteltavaa aineistoa ja osittain myös loukkaavan henkilöstön kollektiivista yksityisyyttä (sairaus-syyt jne.) että ovat luopuneet sen julkaisemisesta. (Kauhanen 2003: 209.) Henkilöstöasioita täytyy ja niitä on voitava seurata, mutta vain osa asioista on mielekästä muuntaa luvuiksi – kaikkea oleellista ei voi tai kannata pakottaa luvuiksi (Ranki 1999: 160).

6.2 Mittaamisen ongelma

Henkilöstövoimavarojen kirjaaminen taseeseen voi tuntua luonnottomalta. Henkilöstö mekanisoidaan ja muutetaan luvuiksi – kuinka luotettavaa tietoa esimerkiksi osaamisen ilmaiseminen lukuna voi olla? Henkilöstö on erilainen voimavara kuin koneet tai pääoma. Jokainen ihminen on yksilö ja yrityksen koko henkilöstön arvioiminen ja muuttaminen euroiksi voi olla mahdotonta.

Erityisesti ihmisten henkilökohtaisten ominaisuuksien, kuten tunneällyn ja osaamisen mittaaminen tuottavat ongelmia. Muun muassa Ranki (1997: 161) toteaa osaamisen kuitenkin olevan todella merkittävä tekijä henkilöstövoimavarojen mittaamisessa. Ahosen (1998: 87) mukaan osaamisen mittaamiseen liittyy sama problematiikka kuin kysymykseen informaation ja tiedon välisestä suhteesta. ”Käsitteet poikkeavat siten, että tietoon liittyy mahdollisuus muuttaa todellisuutta informaation ollessa periaatteessa passiivista ja kyvyttöntä.” (Ahonen 1998: 87.)¹

Koulutukseen ja osaamiseen liittyy siis sama ongelma: vaikka korkea koulutustaso antaa valmiudet tehdä asioita, ei se vielä takaa sitä, että henkilö käytännössä pystyy käyttämään kaikkea hankkimaansa tietoa. Se, pystyykö henkilö käyttämään hyväkseen koulutustaan, riippuu mm. henkilön sosiaalisista kyvyistä (tunneäly) ja niistä mahdollisuuksista, joita hänen työympäristönsä tarjoaa.

Henkilöstövoimavaroja käsittelevässä kirjallisuudessa törmää usein käsitteeseen tunneäly. Se tarkoittaa yksilön kykyä tiedostaa omat tunteensa ja hallita niitä, ja muun muassa professori Goleman on todennut tunneälyä omaavien ihmisten menestyvän elämässään paremmin kuin ihmisten, joiden niin sanottu älykkyysosamäärä on korkea. Tunneälyä korostetaan yhä enemmän työelämän menestystekijänä, esimiehille tunneälyä on luonnehdittu tärkeimmäksi tai-

¹ Alkuperäinen lähde: Sveiby, K.-E. 1997. *The New Organizational Wealth*. Berret-Koehler Publishers, Inc. San Francisco.

doksi. Sen mittaaminen ja muuttaminen luvuksi henkilöstötaseeseen olisi ansiokasta, mutta tuottaa ongelmia. Korkeaan tunneälyyn liitettäviä ominaisuuksia ovat mm. eettisyys, seurallisuus, myötätuntoisuus, huolettomuus ja kyky ottaa vastuuta. Näiden ominaisuuksien mittaaminen ei ole helppoa. (Ahonen 1998: 18, Ojala & Ahonen 2003: 86.)²

Tutkittuani julkaistuja henkilöstötilinpäätöksiä totesin, että harvassa henkilöstötilinpäätöksessä on henkilöstötase. Tämä johtuu henkilöstövarallisuuden pääoma-arvoa koskevaan mittaukseen liittyvistä ongelmista. Engel Oy, joka vuonna 2004 fuusioitiin ISS Oyj:öön, on kuitenkin vuoden 1999 henkilöstötilinpäätöksessään laatinut arvion yhtiön henkilöstöpääomasta, Henkilöstön tasearvoksi on otettu kustannukset, jotka aiheutuisivat, jos yritys joutuisi rekrytoimaan koko henkilöstön uudestaan vapailta markkinoilta sekä perehdyttämään ja kouluttamaan hankitun henkilöstön toimialojen asettamalle vaatimustasolle (<http://www.engel.fi> [online] [viitattu 15.10.2005]).

6.3 Eettisyyden ongelma

Erosen (1999: 17) mukaan suurena ongelmana henkilöstötilinpäätöksessä pidetään tasearvon laskemisen lisäksi eettisiä kysymyksiä ja henkilöstön epävarmuutta varallisuustekijänä. Eettisiin syihin vetoavat vastustajat eivät hyväksy henkilöstön esineellistämistä ja heikoin perustein tehtyä rahallista arvottamista. Epävarmuus liittyy siihen, että yritys ei omista henkilöstöään, toisin kuin taseeseen luettavat muut erät (esim. käyttöomaisuus).

Myös Kauhanen (2003: 209) toteaa useiden organisaatioiden luopuneen henkilöstötaseen laatimisesta, koska henkilöstön arvon määrittäminen on vaikeaa, eikä se tuo mitään lisäarvoa henkilöstöasioiden johtamiseen. ”Jos henkilöstö olisi organisaation omaisuutta (orjia), olisi ymmärrettävää, että se näkyisi taseessa. Näin ei kuitenkaan onneksi ole.” Hänen mielestään henkilöstöstä aiheutuvien kustannusten näkyminen entistä selvemmin tuloslaskelmassa on kuitenkin perusteltua.

Eettisyyden ongelmaa peilaa myös lainsäädäntö. Työntekijän suojaksi on säädetty Laki yksityisyyden suojasta työelämässä sekä Henkilötietolaki, jotka tarkkaan määrittelevät ne tiedot, joita työnantaja saa kerätä ja tilastoida ja missä muodossa niitä voi käyttää esim. henkilöstötilinpäätöksen aineistona.

² Alkuperäinen lähde: Goleman, D. 1999. Tunneäly työelämässä. Otava.

Yritykset palkkaavat henkilöstöä saadakseen voittoja, eivät minoidakseen kustannuksia. Henkilöstöasiantuntijoiden ja liikkeenjohdon tulee olla laajasti mukana henkilöstötilinpäätöksistä käytävissä keskusteluissa. Ne eivät saa olla ainoastaan talousasiantuntijoiden työsarkaa. (Ranki 1999: 160.)

7 Case: Documenta Oy

Documenta Oy on sähköiseen dokumenttien hallintaan, asiakkuuden hallintaan ja organisaatioiden toimintaprosessien tehostamiseen erikoistunut suomalainen yritys, joka tarjoaa tietoteknisiä ohjelmisto-, ylläpito-, käyttöpalvelu- ja integrointiratkaisuja sekä yrityksille että julkishallintoon. Documenta Oy on pörssiyhtiö TJ Group Oyj:n tytäryritys, jonka palveluksessa työskentelee noin 60 henkilöä.

Yritys toimittaa sähköisiä dokumenttien hallinnan ja organisaatioiden toimintaprosessien tehostamisen ratkaisuja yrityksille, kunnille, valtionhallintoon, liitoille, sivistyssektorille ja terveydenhuoltoon. Asiakkaina on satoja erikokoisia yrityksiä ja julkishallinnon yksiköitä Suomessa ja muissa Pohjoismaissa. Tuotteista asiakirja- ja asianhallintajärjestelmä Dynasty ja laadunhallintajärjestelmä Quality First ovat omilla asiakassegmenteillään Suomen markkinajohtajia. Näillä ohjelmistoilla on yhteensä yli 50 000 loppukäyttäjää. Asiakkuudenhallinnan ratkaisuja TJ Group on toimittanut vuodesta 1994 ja valmistuotteisiin perustuvia ratkaisuja on myyty maailmanlaajuisesti lähes 200.000 käyttäjälle.

Documenta toimittaa kokonaisvaltaisia ratkaisuja asiakkaiden tarpeiden mukaan. Valmisohjelmistoja (Dynasty, Quality First, arcaTRUST, CMS Suite ja CRM Suite) on kehitetty ja kehitetään yhteistyössä kymmenien asiakkaiden kanssa. Tarvittaessa valmisohjelmistoja asiakaskohtaistetaan ja integroidaan asiakkaiden muihin tietojärjestelmiin. Valmisratkaisujen lisäksi asiakkaille toimitetaan myös varta vasten heidän tarpeisiinsa suunniteltuja asiakaskohtaisia ratkaisuja. Lisäksi Documenta tarjoaa määrittelyyn, järjestelmien toteutukseen, integrointiin, käyttöönottoon, koulutukseen ja käyttötukeen tarvittavat asiantuntijapalvelut sekä hosting-palvelut. Hankkeille on mahdollista saada myös esim. IBM:n rahoituspalvelut.

Palveluita ovat käyttöönoton projektipalvelut, koulutuspalvelut, ylläpito- ja tukipalvelut, asiakaskohtaisten järjestelmien kehittäminen sekä käyttöpalvelu. Toimintaprosessien kehittämiseen, asiakkuudenhallintaan, arkistointiin, asian- ja asiakirjahallintoon sekä laatu-järjestelmiin liittyen tehdään esiselvityksiä ja konsultointia. Palveluita toteuttavat kokeneet asiantuntijat, joilla useimmilla on sertifikaatti osaamisestaan ja useiden vuosien kokemus asiakasprojekteissa.

8 Yhteenveto

Aloitin työn haastattelemalla Documenta Oy:n työntekijöitä ja toimitusjohtajaa ja näin ottamalla selville, millaisia tietoja halutaan ja millaisessa muodossa. Tulin siihen johtopäätökseen, että yrityksen aktiivinen henkilökunta haluaa tietää paitsi taloudellisia lukuja henkilökunnan näkökulmasta tarkasteltuna, myös sellaisia tietoja, joita ei mistään muualta saa, kuten esim. sairaspöissaolojen lukumäärä, keskimääräinen ikä ja kuukausipalkka sekä erilaiset työsuhteita koskevat tiedot.

Seuraavaksi otin selvää siitä, millaisessa muodossa henkilöstötilinpäätöksiä ylipäätään oli julkaistu. Totesin niiden olevan lähinnä henkilöstökertomuksia tai henkilöstöraportteja ja koska henkilöstötase olisi ollut liian haastava osio laadittavaksi, totesin henkilöstökertomuksen olevan paras formaatti haluttujen tietojen julkistamismuodoksi.

Materiaalin keräsin yrityksen palkkakannasta (Wintime Persona), tuntikirjausjärjestelmästä (PlanMill), palkkahallinnon kansioista sekä Documenta Oy:n itsensä ylläpitämistä koulutusta, henkilöstösosiaalista toimintaa ja ammatillista pätevyyttä kuvaavista tietokannoista. Laskentamalleina käytin Ahosen ja Anttosen ”Pienten ja keskisuurten yritysten henkilöstötilinpäätös: Malli ja ohjeet ” – ohjeistosta saamiani malleja sekä taulukkopohjia. Koska tuntikirjausjärjestelmä oli otettu käyttöön 1.8.2004 ja kaikki aikaisemmat kirjaukset oli arkistoitu jonnekin, mistä kukaan ei tiennyt tai minne kenelläkään ei tuntunut olevan pääsyä, jouduin suhteuttamaan viiden kuukauden tiedot koko vuotta koskeviksi.

Henkilöstötuloslaskelmaan pyysin tarkat summat konsernin pääkirjanpitäjä Hanna-Leena Heikkalalta ja taloudellisiin tunnuslukuihin pyysin materiaalin talousjohtaja Anneli Saarikoskelta. Lopuksi, kun kaikki numerotiedot oli saatu kerättyä ja laskettua, pyysin toimitusjohtaja Asko Ojaselta saatesanat henkilöstökertomuksen aluksi ja koostin työn.

Yksi Documenta Oy:n perusarvoista on henkilökunnan hyvinvoinnista huolehtiminen. Tähän tähtäävät mm. henkilöstön liikuntatuki, virkistysmääräraha sekä vuosittaiset koko yrityksen yhteiset virkistystapahtumat. Yrityksen työntekijät ovat aktiivisia ja kiinnostuneita yrityksen tapahtumista ja kehityksestä, mistä merkinä ovat vähintään kerran kuukaudessa pidetyt HR Boardin kokoukset sekä vastikään uudistettu organisaatiomalli funktiopohjaisesta organisaatiosta joustavammaksi tiimiorganisaatioksi.

Kuten olin jo aavistanutkin, henkilöstökertomuksen tiedot kertoivat yrityksestä, jossa on korkeasti koulutettu, lojaali ja aktiivinen henkilökunta, joka on kiinnostunut siitä, mitä heidän yritykselleen ja heille itselleen kuuluu. Työuupumuksesta kertovia pitkiä sairaalomia ei vielä ole nähtävissä, työsuhteet ovat pitkiä ja henkilöstösosiaalinen toiminta on erittäin aktiivista. Henkilöstöhallinnossa perusteet ovat siis kunnossa, kehityskeskusteluita, HR Boardin kokouksia ja henkilöstökyselyitä järjestetään säännöllisesti.

Documenta Oy:n henkilökunta on sitä mieltä, että johdon tulisi ottaa napakammin kantaa asioihin. Koska kehityskeskusteluita ja HR Boardin kokouksia pidetään tiheästi, kommunikointiin on ainakin tilaisuuksia. Henkilöstö alkaa myös väsyä jatkuviin, nopealla tahdilla tapahtuviin muutoksiin ja niiden mukanaan tuomaan epävarmuuteen, eikä tämä voi olla näkymättä vähitellen myös poissaoloissa ja vaihtuvuudessa.

Työni edetessä on TJ Group – konsernissa tapahtunut paljon sellaisia asioita, jotka eivät voi olla vaikuttamatta myös Documentan sisällä. Muutokset eivät myöskään voi olla vaikuttamatta henkilöstön mielialaan. Yksi asia kuitenkin lienee edelleen muuttumaton: Documentan koko henkilökunnan, niin johdon kuin muunkin henkilöstön halu jatkaa yrityksen omaa, hyvää tuloskehitystä. Mielestäni tämäkin perustelee voimakkaasti henkilöstötilinpäätöksen laatimista vuosittain.

Vuosi ja sen myötä tilikausi on vaihtumassa ja vuoden 2005 tiedot ovat pian valmiit. Koska palkkahallinto ulkoistettiin syyskuun alussa, on palkkatiedot kerättävä sekä vanhasta palkanlaskentaohjelmasta että tilitoimiston raporteista. Hyvissä ajoin kannattaisi ottaa selvää, kuinka helposti tilitoimistosta voidaan toimittaa raportteja pyydetyistä asioista ja tulisiko se maksamaan ylimääräistä. Samoin kannattaisi jo nyt alkaa tulostaa tuntikirjauksia käytössä olevasta järjestelmästä ja selvittää, voidaanko tuntiraportit lajitella kirjauksen laadun mukaan.

Henkilöstötilinpäätöksen hyödyntämistä työkykyä ylläpitävässä toiminnassa tukee eniten se, että henkilöstötilinpäätöksen tietoja tulkitaan tulevaisuussuuntautuneesti sekä suhteessa talouteen ja asiakkaisiin. Hyvä yritys muodostuu hyvistä, motivoituneista työntekijöistä. Henkilöstötilinpäätös on yhtä hyvin johdon kuin henkilöstönkin väline henkilöstön kehittämässä ja hyvinvoinnin parantamisessa.

Lähteet

- Ahonen, Guy 1998. Henkilöstötilinpäätös. Helsinki: Kauppakaari Oyj.
- Ahonen, Guy & Anttonen, Hannu 2001. Pienten ja keskisuurten yritysten henkilöstötilinpäätös. Malli ja ohjeet. Helsinki, työterveyslaitos. [online] [viitattu 12.3.2005] www.mol.fi
- Ahonen, Guy 2002. Henkilöstöraportointi, johtaminen ja työssä jaksaminen. Henkilöstövoimavarojen seuranta ja sen hyödyntäminen – tutkimuksen keskeiset havainnot. Helsinki: Hallituksen työssäjaksamisen ohjelma 2000-2003 [online] [viitattu 12.3.2005] www.mol.fi
- Engel Oy 1999. Henkilöstötilinpäätös. [online] [viitattu 15.10.2005] www.engel.fi
- Eronen, Anne 1997. Elinkeinoelämän tutkimuslaitos ETLA, Henkilöstön osaaminen yrityksen taseeseen? Helsinki: Taloustieto Oy.
- Eronen, Anne 1999. Henkilöstöinformaatio ja yrityksen arvo. Helsinki: Taloustieto Oy.
- Flamholtz, Eric G. 1999. Human Resource Accounting, Advances in Concepts, Methods, and Applications. Boston – Dordrecht - London: Kluwer Academic Publishers.
- Gröjer J.-E. ja Johanson U. 1996. Human resource costing and accounting. Second edition, The Joint Industrial Safety Council, Sweden.
- Kauhanen, Juhani 1993. Henkilöstöjohtaminen kansainvälistyvässä yrityksessä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Kauhanen, Juhani 2003. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY.
- Korhonen, Reijo 2001. Tämä ihmisen johtaminen. Helsinki: Otava.
- Liukkonen P. ja Suurnäkki T. 1996. Työn tulos ja sen tekijät. Työturvallisuuskeskus, Kuntaryhmä.
- Otala, Leenamajja ja Ahonen, Guy 2003. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. Helsinki: WSOY.
- Ranki, Anneli 1999. Vastaako henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita? Helsinki: Kauppakaari Oyj.
- Aineettoman varallisuuden johtamiseen ja osaamispääomaraaportteihin liittyvä sanasto, [online] [viitattu 12.3.2005]. www.etla.fi/meritum/sanasto.pdf

Helsingin kaupungin henkilöstötilinpäätös, 2000. [online] [viitattu 12.3.2005] www.helsinki.fi

Tuottavuus -lehti 2002, Henkilöstötilinpäätöksellä on monet kasvot [online] [viitattu 12.3.2005].
www.tuottavuus.net/tuottavuus_lehti/02.htm

Liite: Documenta Oy:n henkilöstökertomus vuodelta 2004

HENKILÖSTÖKERTOMUS

Documenta Oy

Lähteet:

Tilinpäätös 2004
Palkkahallinnon tietojärjestelmä Wintime Economa
Tuntikirjausjärjestelmä Planmill Documenta

Laatinut: Maarit Olli

Sisällysluettelo

Toimitusjohtajan katsaus	3
1 Henkilöstötuloslaskelma ja palkkamenot	6
2 Yrityksen henkilöstövoimavarat ja henkilöstövahvuus	8
2.1 Henkilöstömäärä	8
2.2 Maksetun työajan jakautuminen	9
2.3 Työsuhdetyypit	9
2.4 Vuosilomat	10
2.5 Muut palkalliset vapaat	10
3 Osaaminen	11
3.1 Peruskoulutus	11
3.2 Palvelusvuodet per 31.12.2004	12
3.3 Erityisosaaminen ja henkilöstökoulutus	12
4 Terveys ja työkyky	14
4.1 Ikä- ja sukupuolirakenne	14
4.2 Sairastavuus	14
5 Työyhteisö	15
5.1 Organisaatiomalli	15
5.2 Vaihtuvuus	15
5.3 Perehdyttämiseen käytetty aika	16
5.4 Henkilöstösosiaalinen toiminta	16
5.5 Henkilöstökysely	17
5.6 Kehityskeskustelut	17
5.7 Taloudelliset tunnusluvut	19
5.8 Tuotannollisista ja taloudellisista syistä johtuvat toimenpiteet	19
6 Yhteenveto	20
Liite: Henkilöstökysely 2004	21

Toimitusjohtajan katsaus

Documenta on IT-yritykseksi liiketoiminnaltaan varsin hyvin etabloitunut yritys jolla on omat tuotteet, pitkäaikaiset asiakas- ja työsuhteet sekä tasainen liikevaihto ja kassavirta. Vuoden 2004 alussa tapahtunut, sisaryhtiön TJ Group Services Oy:n yhdistäminen Documentaan toi mukanaan asiakkaita, tuotteita ja osaavaa henkilöstöä, toisaalta tarpeen ”uuden” Documentan kustannustason alentamiseen ja päällekkäisyyksien karsimiseen. Tavoitteena oli että vuonna 2005 kaikkien tuoteryhmien tulee olla kannattavia, ja yrityksen kannattavuuden nollarajan eli ns. break-even –tason tulee olla saavutettavissa normaalin tuotemyynnille ominaisen liiketoiminnan puitteissa ilman satunnaisia suurprojekteja.

Näiden tavoitteiden saavuttamiseksi jouduttiin vuoden 2004 lopulla aloittamaan YT-neuvottelut tiettyjen henkilöstöryhmien osalta. Vuoden 2005 alkupuolella on voitu todeta, että yllämainitut tavoitteet on saavutettu.

Henkilöstö on usein arvostellut sitä että heidän näkemyksensä mukaan Documentalta puuttuu suunta ja strategia. Tämä johtuu nähdäkseni siitä, että strategia on olosuhteiden pakosta niin käytännönläheinen ja toimintasuunnitelman oloinen, niin että sitä ei mielletä strategiaksi lainkaan. Siitähän puuttuvat tyypilliset manifestit voimakkaasta, joko orgaanisesta tai yritysostojen ja kansainvälistymisen avulla tapahtuvasta kasvusta, sekä sen edellyttämistä merkittävistä panostuksista tuotekehitykseen ja rekrytointiin. Omaksuttu varovainen ja kustannusorientoitunut linja on kuitenkin ollut välttämätön tällä hetkellä erittäin kannattavan yritystoiminnan aikaansaamiseksi. Tämä takaa taloudelliset edellytykset sille, että jossain vaiheessa on mahdollista valita aggressiivisempi strategiavaihtoehto.

Documenta on asiantuntijaorganisaatio, jolle on tyypillistä henkilöstön korkea koulutustaso sekä tarve ja kyky työskennellä itsenäisesti asiakasrajapinnassa liiketoiminnan realiteetit ja lainalaisuudet ymmärtäen. Henkilöstö on myös käytännössä osoittanut, että sillä on erittäin korkea ammattitaito ja työmoraali, ja että se pystyy vastaamaan sille asetettuihin haasteisiin olosuhteista riippumatta. Toimiminen kolmella paikkakunnalla aiheutti kuitenkin ongelmia erityisesti tuotannon näkökulmasta, ja tämän vuoksi vuoden 2004 lopussa tehtiin päätös tuotannon jakamisesta neljään eri tiimiin. Tiimien muodostamisessa kiinnitettiin huomiota paikkakunta-kohtaisuuteen, teknologiaosaamiseen ja tiimeille nimettyjen vetäjien henkilökohtaisiin ominaisuuksiin. Tavoitteena oli että esimiehet istuisivat fyysisesti samalla paikkakunnalla ja samassa tilassa alaistensa kanssa ja pystyisivät tukemaan ja koordinoimaan paremmin tiimissä tapahtuvaa asiakastyötä. Saatujen kokemusten perusteella tämä oli oikea ratkaisu.

Documentan arvot ovat perinteisesti liittyneet hyvään ja asiantuntevaan asiakastyöhön ja –palveluun, sekä henkilöstön heidän asiantuntemustaan arvostavaan kohteluun. Arvot on kirjattu seuraavasti:

”Painotamme toiminnassamme asiakaslähtöisyyttä, henkilöstöstä huolehtimista ja kannattavuutta. Kehitämme tuotteitamme ja palveluitamme jatkuvasti asiakkaidemme toiveita kuunnellen ja tulevaisuuden tarpeita ennakoiden.”

Nämä arvot ovat edelleen edellytyksenä yrityksen menestykselle, ja siksi niiden toteuttamiseen käytännön tasolla päivittäin tulee kiinnittää jatkuvasti huomiota.

Documentan toiminta-ajatus on kirjattu seuraavasti:

”Documentan ratkaisut tuottavat asiakkaille arvoa toiminnan tehostumisen, myynnin kasvun, laadun parantumisen sekä resurssien tarkemman kohdentamisen myötä.

Tarjoamme ratkaisuja ja palveluja mm. asiakkuudenhallintaan, dokumenttien hallintaan, asianhallintaan, laadunhallintaan ja arkistointiin.

Toimitamme kokonaisvaltaisia ratkaisuja asiakkaiden tarpeiden mukaan. Valmisohjelmistojamme on kehitetty ja kehitetään yhteistyössä kymmenien asiakkaiden kanssa. Tarvittaessa asiakaskohtaistamme valmisohjelmistojamme ja integroimme niitä asiakkaiden muihin tietojärjestelmiin.

Valmisratkaisujen lisäksi toimitamme asiakkaillemme myös varta vasten heidän tarpeisiinsa suunniteltuja asiakaskohtaisia ratkaisuja.

Asiakkaillemme haluamme olla kumppani, joka selvittää, pitää huolta ja tukee asiakasta ratkaisuihinsa. Tarjoamamme palvelut auttavat asiakkaitamme mm. käyttötarpeita parhaiten vastaavan ohjelmistokokonaisuuden valitsemisessa, käyttöönnotossa ja ylläpidossa.”

Henkilöstöpolitiikan, kuten muunkin toimintapolitiikan tulee tukea toiminta-ajatusta sopusoinnussa omistajien yritykselle asettamien päämäärien ja tavoitteiden kanssa.

Dokumenttienhallinta ja asianhallinta ovat tulevaisuuden kasvualueita, joilla Documenta on jo saavuttanut jalansijaa ja onnistunut perustamaan kannattavan liiketoimintamallin. Tämä luo hyvän pohjan ja edellytykset menestykseen myös tulevaisuudessa. Haasteena on ylläpitää nykyisen henkilöstön työtyytyväisyyttä ja

kehittää teknologiaosaamista Domino ja SQL –alustoilta J2EE ja .Net –osaamiseen niin, että asiakkaiden tarpeisiin voidaan vastata myös tulevaisuudessa.

Helsingissä 16.9.2005

Asko Ojanen, toimitusjohtaja

1 Henkilöstötuloslaskelma ja palkkamenot

Henkilöstötuloslaskelma muistuttaa yrityksen virallista tuloslaskelmaa. Siinä ilmoitetaan yrityksen toiminnan tilikauden aikana syntyneet tuotot ja kulut ja näiden erotuksena syntynyt voitto tai tappio. Molemmat asiakirjat perustuvat yrityksen kirjanpitoon. Henkilöstötuloslaskelma eroaa virallisesta tuloslaskelmasta siten, että siinä henkilöstökulut ilmoitetaan yksityiskohtaisemmin kuin virallisessa tuloslaskelmassa. Toisaalta henkilöstötuloslaskelmasa niputetaan kaikki muut kuin henkilöstökulut yhdeksi luvuksi. Ainoan poikkeuksen tekevät omaa toimintaa korvaavat alihankintakulut, esim. työvoimavuokraajilta ostetut tilapäispalvelut.

Documenta Oy:n kokonaishenkilöstökulut olivat 3 327 212,55 € vuonna 2004. Tämä on 51,7 % vuoden liikevaihdosta. Varsinaisten palkkojen sekä tulospalkkioiden osuus kokonaishenkilöstökuluista oli 3 022 236,96 € eli 90,8 %.

Vuosilomapalkkoja, lomakorvauksia ja lomarahoja maksettiin yhteensä 257 638,22 € ja henkilöstösosiaaliseen toimintaan käytettiin rahaa vuoden aikana yhteensä 13 223,80 €.

Koska sairausloman, äitiysloman tai tapaturma-ajan palkkoja ei palkanmaksussa mitenkään eritelty normaalista palkanmaksusta, ei näitä lukuja voi saada myöskään kirjanpidosta. Korjaavan työterveyshuollon kulut olivat kuitenkin suhteellisen pienet, ainoastaan 10 832,84 € Tulevaisuudessa nämä palkat voitaisiin eritellä tarkemman seurannan mahdollistamiseksi.

Henkilöstökoulutukseen käytetty summa vuonna 2004 oli 22 107,81 €.

Naispuolisten työntekijöiden keskimääräinen kuukausipalkka vuonna 2004 oli 3 018,29 €. Vastaavasti miespuolisten työntekijöiden keskimääräinen kuukausipalkka oli 3 701,15 €.

Työsuhde-eduista miltei kaikki käyttivät vaihtelevasti ateria- ja/tai lounassetelietua. Työsuhdeauto oli viidellä työntekijällä, asuntoetu oli samoin viidellä työntekijällä ja puhelinetu oli 54 työntekijällä. Luontoisedut muodostivat vuonna 2004 ennakonpidätyksenalaista tuloa yhteensä 132 028,77 €.

HENKILÖSTÖTULOSLASKELMA

LIIKEVAIHTO		6 430 615,92 €	100,0 %
HENKILÖSTÖKULUT			
Varsinaisen työajan kulut			
palkat	- 2 749 746,33 €		
palkkiot	- 63 427,81 €		
	<u>- 2 813 174,14 €</u>	43,7 %	84,6 %
Tulospalkkiokulut			
tulospalkkiot	- 209 062,82 €		
	- 209 062,82 €	3,3 %	6,3 %
Ylityökulut			
ylityöt	- 9 628,23 €		
	- 9 628,23 €	0,1 %	0,3 %
Henkilöstön uusiutumiskulut			
vuosilomapalkat ja -korvaukset	- 200 010,96 €		
lomarahat	- 57 627,26 €		
vaihtuvuus- ja perehdyttämiskulut			
työpaikkailmoitukset	- 6 930,00 €		
muut uusiutumiskulut			
	<u>- 264 568,22 €</u>	4,1 %	8,0 %
Henkilöstön kehittämiskulut			
ilmapiiritutkimus			
koulutuskulut	- 15 355,00 €		
koulutusajan palkat	- 6 311,03 €		
kurssimatkat, -majoitus, -osallistuminen	- 441,78 €		
työterveyskulut (I ennaltaehkäisevä)			
- kela-korvaukset (I ennaltaehkäisevä)			
henkilöstösosiaalinen toiminta	- 13 223,80 €		
	<u>- 35 331,61 €</u>	0,5 %	1,1 %
Henkilöstön rasittumiskulut			
tapaturma-ajan palkat			
sairaus- ja äitiyslomapalkat			
sairaus- ja äitiyslomapalautukset	15 385,31 €		
työkyvyttömyyseläkelakorvaukset			
työterveyshuolto (II korjaava toiminta)	- 10 832,84 €		
- kela-korvaukset (II korjaava toiminta)			
	<u>4 552,47 €</u>	-0,1 %	-0,1 %
	- 3 327 212,55 €	51,7 %	100,0 %
ALIHANKINTANA MYYTY TYÖ	- 414 607,14 €	6,4 %	
MUUT KULUT	- 2 688 698,35 €	41,8 %	
TILIKAUDEN VOITTO/TAPPIO	97,88 €	0,0 %	

2 Yrityksen henkilöstövoimavarat ja henkilöstövahvuus

Henkilöstövoimavaroissa erotetaan yleensä kolme osaa: henkilöstön määrä, henkilöstön laatu sekä työyhteisö. Nämä tiedot yleensä löytyvät yrityksen henkilöstörekisteristä, mikäli sellaista pidetään. Documenta Oy:n tapauksessa tiedot kerättiin palkkarekisteristä ja tuntikirjausjärjestelmästä.

Henkilöstövahvuus tarkoittaa puolestaan yrityksessä vuoden aikana tehdyn työn määrää ja siihen liittyviä osatekijöitä. Sitä varten kerätään tieto kaikesta yrityksessä tehdystä työstä. Pois jätetään palkattomat vapaat, kuten esim. vanhempainloma.

Documenta Oy:ssä otettiin elokuun alussa 2004 käyttöön Planmill-tuntikirjausjärjestelmä, minkä vuoksi käytettävissä oli tuntikirjaustiedot ainoastaan ajanjaksolta 8/2004 – 12/2004. Ennen elokuuta käytössä olleeseen tuntikirjausjärjestelmään ei enää päässyt. Laskenta on täytynyt suhteuttaa koko vuodelle käyttäen viimeisten viiden kuukauden tuntitietoja.

Henkilötyövuoden (htv) sijaan on laskennassa mittayksikkönä käytetty henkilötyöpäivää (htp). Yksikkö lienee projektityöskentelyssä tutumpi ja paremmin käsiteltävä.

2.1 Henkilöstömäärä

Henkilöstön määrä 31.12.2004 oli 56 henkilöä. Koko konsernissa vastaava summa oli 137 henkilöä, joten Documenta Oy:n henkilökunta muodosti 41 % koko konsernista.

Alkaneita työsuhteita vuonna 2004 oli 30 kpl, joista TJ Group Services Oy:stä siirtyneitä oli 22 kpl, Key Partners Oy:stä siirtyneitä oli 1 kpl, TJ Group Oyj:stä siirtyneitä oli 2 kpl sekä talon ulkopuolelta tulleita 5 kpl.

Päättäneitä työsuhteita vuonna 2004 oli 14 kpl.

Yrityksen hallinto oli keskitettynä konserniin siten, että Documenta Oy:ssä oli oma johtoryhmä sekä oma toimitusjohtaja, mutta esim. talous- ja palkkahallinto hoidettiin emoyhtiöstä käsin.

2.2 Maksetun työajan jakautuminen

	htp	%
Maksettu työaika (kok.)	14 224	100
Pidetty vuosiloma	1 345	9,46
Sairaus- ym. poissaolot	316,8	2,23
Muut palkalliset poissaolot	8,2	0,06
Koulutus	194,6	1,37
Vaihtuvuus ja perehdytys	5,8	0,04
Henkilöstösos. toiminta	41,0	0,29
Hallinto	1 146,5	8,06
Tuotanto	11 166,1	78,49

Työaika-rakennetta tarkasteltaessa on muistettava, että Documenta Oy on TJ Group –konsernin tytäryhtiö, jossa hallinto pääosin hoidettiin keskitetysti emoyhtiöstä vuonna 2004. Niinpä esim. hallinnon tunneissa on huomioitu mm. ne hallinnolliset tuntikirjaukset, joita syntyy projektihallinnossa, myynnissä ja markkinoinnissa ja tuotepäällikön töissä.

Henkilöstösosiaalisen toiminnan tunneissa on huomioitu työterveysasioiden, HR Boardin sekä mm. kehityskeskusteluiden aiheuttamat tunnit. Tänne on koottu myös erilaisten virkistystapahtumien tuntikirjaukset.

Koska työsuhteet ovat yrityksessä hyvin pitkiä ja pysyviä, ei perehdytyksen ja vaihtuvuuden kohdalle juurikaan tunteja kerry.

2.3 Työsuhdetyypit

	Lukumäärä	%
Vakinaiset	53	94,64
Määräaikaiset	0	0
Osa-aikaiset	1	1,79
Tuntipalkkaiset	(3) 2	(5,36) 3,57
Kaikki yht.	56	100,00

Yksi tuntipalkkaisista työntekijöistä on myös osa-aikainen. Niinpä hänet on merkitty sekä osa-aikaiseksi että suluissa tuntipalkkaiseksi.

Yksi työntekijä on osa-aikaeläkkeellä.

2.4 Vuosilomat

Vuosilomiin lasketaan kalenterivuoden aikana pidetyt lomat. Miltei kaikki Documenta Oy:n työntekijät ovat siirtyneet ns. vanhoina työntekijöinä toisista tytäryhtiöistä tai emoyhtiöstä tai ovat muuten olleet työsuhteessa yli vuoden. Niinpä melkein kaikilla kuukausipalkkaisilla työntekijöillä oli vuonna 2004 täysi vuosiloma, 30 kertynyttä lomapäivää.

Konsernin käytännön mukaisesti tuntipalkkaiset saivat lomansa lomakorvauksena sekä mahdollisuutena pitää palkatonta vapaata, joten heitä ei ole seuraavassa kertymässä mukana.

Pidetty vuosiloma lomapäivinä	Pidetty vuosiloma htp	% maksetusta työajasta
1614	1345	9,46

2.5 Muut palkalliset vapaat

Muihin palkallisiin vapaisiin lukeutuvat perhevapaat, kuten äitiys- ja isyyslomat. Lisäksi tällaista muuta palkallista vapaata voi olla esim. työehtosopimuksessa määritelty muuttovapaa tai lähiomaisen tai sukulaisen kuoleman vuoksi saatu vapaa.

Documenta Oy:ssa palkallisia vapaita käytettiin vuonna 2004 seuraavasti:

- äitiysloma	349 htp (kaksi henkilöä)
- isyysloma	15 htp (yksi henkilö)
- alle 10-vuotiaan lapsen hoitovapaa	58,6 htp

Erikoisuutena mainittakoon, että yksi isä käytti oikeuttaan vanhempainvapaaseen. Tästä syntyi palkatonta vapaata 11 htp.

3 Osaaminen

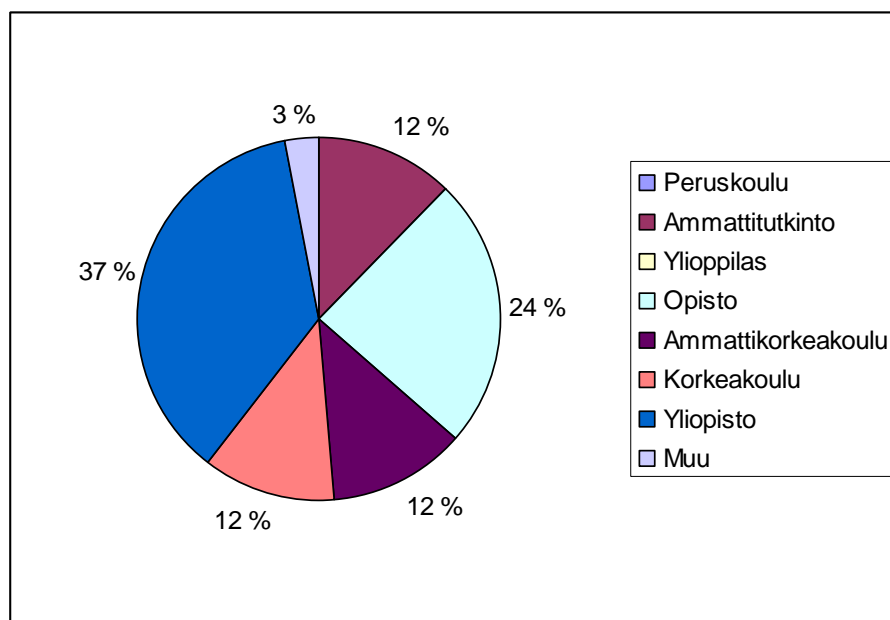
Osaamisen mittaaminen on ongelmallista. Vaikka korkea koulutustaso antaa mahdollisuuden tehdä asioita, se ei silti takaa, että henkilö pystyy käyttämään kaikkea hankkimaansa tietoa.

Tässä henkilöstökertomuksessa ei niinkään ole keskitytty osaamisen yksityiskohtaiseen mittaamiseen, vaan siihen, millainen lähtökoulutustaso henkilöstöllä on ja miten ja millaisia jatkokoulutusmahdollisuuksia on hyödynnetty.

3.1 Peruskoulutus

Peruskoulutus on henkilöstön laatutekijä, jolla on yhteys osaamiseen. Sen takia sitä käytetään yhtenä osamittarina osaamista arvioidessa.

Peruskoulutustaso on Documenta Oy:n henkilöstöllä erittäin korkea. Suurimmalla osalla henkilökunnasta on joko korkeakoulu- tai yliopistotausta. Lisäksi ne henkilöt, joiden peruskoulutustaso on alempi, ovat lisänneet osaamistaan kursseilla ja jatkokoulutuksella.



3.2 Palvelusvuodet per 31.12.2004

Documenta Oy perustettiin 1.1.2000 yhtiöittämällä TJ Group Oyj:n asiakirjahallinto omaksi yritykseksi. Suurin osa Documenta Oy:n työntekijöistä on kuitenkin tullut alun perin Data Unit Consulting Oy:n palvelukseen jo 1980- tai 1990-luvulla. DUC Oy myytiin silloiselle TJ Tieto Oy:lle 1999 ja se fuusioitiin TJ Group Oyj:öön samana vuonna. Niinpä yrityksen henkilökunnan palvelusaika lasketaan yhtymäntulopäivästä.

Samaa laskentaperustetta käytetään myös niiden työntekijöiden kohdalla, jotka siirtyivät Documenta Oy:öön 1.1.2004. Tällöin toinen tytäryhtiö, TJ Group Services Oy, yhdistettiin Documenta Oy:öön.

Palvelusaika vuosina	Henkilöiden lkm	%
< 1	2	3,57
1 - 2	7	12,50
3 - 5	19	33,93
6 - 10	22	39,29
10 >	6	10,71

Kuten yllä olevasta taulukosta on nähtävissä, yli 70 % henkilökunnasta on ollut konsernin palveluksessa vähintään kolme vuotta ja noin 40 % henkilökunnasta on ollut yrityksessä yli kuusi vuotta. Pisin työsuhde 31.12.2004 oli viidentoista vuoden mittainen.

3.3 Erityisosaaminen ja henkilöstökoulutus

Erityisosaaminen tarkoittaa osaamista, joka tarjoaa asiakkaalle merkittävän edun lopputuotteena, jota on vaikea kopioida ja joka on elinehto yrityksen olemassaololle ja jota pitää kehittää, että yritys säilyy myös pitkällä aikavälillä.

Korkean teknologian yrityksissä erityisosaaminen saattaa nostaa huomattavasti yrityksen markkina-arvoa ja pörssi-arvoa. Silloin erityisosaamisella on merkittävä arvo verrattuna taseen omaisuusarvoihin.

Mikäli erityisosaamista ja sen kehitystä seurataan vuosittain, tietoja tulisi verrata edelliseen vuoteen sanallisesti. Seurannasta voidaan laatia taulukko esim. siten, että määritellään ensin muutama

yrittäjien kannalta tärkeimpien erikoisosaamisalojen kuvaus, sen jälkeen arvioidaan asteikolla 1 – 5 kuinka hyvin osaamisala on yrityksessä katettu sekä viimeisenä riskien (esim. henkilöstöön, tuotekehitykseen tai markkinointiin liittyvien) kuvaus.

Documenta Oy:ssä erityisosaaminen on merkittävä. Suurin osa henkilökunnasta on suorittanut erilaisia IT-osaamiseen liittyviä sertifiointeja. Näistä mainittakoon mm. Lotuksen CLP (Certified Lotus Professional Principal Application Developer), CLS (Certified Lotus Specialist System Administrator) ja CLI (Certified Lotus Instructor Application Development).

Yhteistyökumppanien järjestämiä kursseja, esim. Microsoftin ja IBM:n työkaluohjelmiin liittyviä kursseja käydään myös ahkerasti. Näiden lisäksi Documenta Oy järjestää myös talon sisäisiä koulutuksia, jotka liittyvät omiin, myytäviin tuotteisiin.

Lisäkoulutusta oli hankittu myös IT- alalta, mm. Java, HTML, XML, C ja C++, Lotus Notes ja Lotus Domino, Oracle/SQL olivat useimmin käytyjen kurssien aiheet.

Työntekijöiden CV:istä oli poimittavissa käytyjä kursseja myös seuraavilta aihealueilta: projektinhallinta, tietohallinto, myynti ja markkinointi, esiintymistaito, kouluttaminen, työyhteisön kehittäminen, yritys juridiikka, johtamistaito ja yrityksen laskentatoimi.

Henkilöstökoulutukseen kuuluu myös itsenäinen kouluttautuminen ja tiedon haku joko kirjallisuudesta tai Internetin välityksellä. Henkilöstökoulutuksen tuntikirjauksissa on otettu huomioon niin sisäinen kuin ulkoinen kouluttautuminen samoin kuin em. itseopiskelut. Koulutuksen matka-ajat on tästä jätetty pois.

	Htp	% maksetusta työajasta
Henkilöstökoulutus	194,6	1,37

4 Terveys ja työkyky

4.1 Ikä- ja sukupuolirakenne

Documenta Oy ei ole toimialaansa nähden stereotyyppinen yritys; on hyvin yleinen ajatus, että IT-alan yrityksessä suurin osa työntekijöistä on alle 30-vuotiaita miehiä.

Documentan naispuolisten työntekijöiden keski-ikä on tasan 38,00 vuotta, kun taas miespuolisten työntekijöiden keski-ikä on peräti 39,32 vuotta.

Nuorin työntekijä 31.12.2004 oli 26-vuotias ja vanhin 62-vuotias.

Ikäryhmät	Miehet	Naiset	Yhteensä
- 20	0	0	0
21 – 30	4	3	7
31 – 40	20	10	30
41 – 50	10	4	14
51 – 60	2	2	4
61 – 65	1	0	1
Yhteensä	37	19	56

4.2 Sairastavuus

Sairauspoissaolot voidaan jaotella keston mukaan siten, että ensimmäisenä ryhmänä ovat lyhyet, ilmoituksenvaraiset (ei lääkärintodistusta vaativat) sairauslomat. Toisena ryhmänä ovat yli kolmen päivän sairauslomat, joista on oltava lääkärintodistus, mutta jotka eivät kuitenkaan ylitä Kelan omavastuurajaa, joka on 10 päivää (sairastumispäivä + yhdeksän päivää). Kolmanneksi ryhmäksi jäävät näin pitkät sairauslomat, joissa mahdollisesti näkyvät jo työehtosopimuksen mukaiset palkanmaksuvaikutuksetkin ja joista yrityksellä on mahdollisuus hakea osa sairausajan palkkaa takaisin Kelalta.

Sairauspoissaolot keston mukaan vuonna 2004:

1 – 3 pv	126,2 htp
4 – 10 pv	31,4 htp
yli 10 pv	33,6 htp
Yhteensä	191,2 htp

Työtaturmia sattui kahdelle henkilölle, yhteensä 67 htp.

5 Työyhteisö

Työyhteisö on enemmän kuin osiensa summa. Se on kokonaisuus, joka joko edistää tai estää kunkin yksilön ominaisuuksien hyödyntämistä. Hyvin toimiva työyhteisö ei ainoastaan hyödynnä tehokkaasti kunkin yksilön kykyjä, se myös kasvattaa ja kehittää niitä.

5.1 Organisaatiomalli

Documentan organisaatiomalli on muodostunut konsernin yhtiöittämisen, ja sitä seuranneen kahden yhtiöittämisen perusteella syntyneen yhtiön konsolidoinnista. Tätä teknologia-/funktio pohjaista organisaatiota ei koeta toimivaksi eikä tehokkaaksi, joten käynnissä on jatkokehitys kohti toimivampaa tiimiorganisaatiomallia. Uusi organisaatiomalli on tarkoitus ottaa käyttöön keväällä 2005.

5.2 Vaihtuvuus

Vaihtuvuutta on kokonaisuutena tarkasteltu jo aikaisemminkin. Vaihtuvuuden voi jaotella tulo- ja lähtövaihtuvuuteen, jolloin saadaan paremmin selville tiedon virtaaminen yritykseen tai yrityksestä pois.

Tulovaihtuvuus

Uudet henkilöt	30
- vakinaiset	29
- määräaikaiset	1

Lähtövaihtuvuus

Lähteneet	14
- vakinaiset	13
- määräaikaiset	1

Tästä voidaan päätellä, että määräaikaisuus on ilmeisesti päättynyt ajallaan ja että yritys on saanut uusia, vakinaisia työntekijöitä (29 – 13) 16 kpl.

Sopiva vaihtuvuus on tärkeä asia pitkällä aikavälillä, koska sen avulla on mahdollista pitää työvoimarakenteet terveinä. Liian suuresta tai liian pienestä vaihtuvuudesta on haittansa.

5.3 Perehdyttämiseen käytetty aika

Koska suurin osa uusista työntekijöistä on siirtynyt muista tytäryhtiöistä ja on tavallaan saanut jatkaa samoissa työtehtävissä, ei talon ulkopuolelta tulleiden työntekijöiden perehdyttämiseen ole kulunut paljonkaan aikaa.

Perehdyttämisaika on aika joka kuluu normaalin työn hallinnan ja laadun saavuttamiseen uudessa työssä.

	Htp	% maksetusta työajasta
Perehdyttämiseen käytetty aika	5,8	0,04

5.4 Henkilöstösosiaalinen toiminta

Henkilöstösosiaalinen toiminta sisältää työnantajan tarjoamaan virkistys- ja harrastustoimintaan, työpaikkaliikuntaan, luottamusmiestoimintaan, työpaikkademokratiaan ja työsuojeluun käytetyn työajan. Myös työterveyspalvelujen sekä työkykyä ylläpitävän toiminnan hoitamiseen käytetty työaika lasketaan tähän.

Documentan henkilöstösosiaalinen toiminta on vilkasta. Keskimäärin kerran kuukaudessa pidetään HR Boardin kokous, jossa käsitellään yhteisiä, koko henkilökuntaa koskevia asioita. Tarvittaessa kokous kutsutaan koolle useamminkin.

Virkistystoiminta on myös hyvin aktiivista. Esimerkkeiksi käyvät kesäpäivät, liikuntailtapäivät, vuotuiset yhteistapaamiset - viimeksi oli vierailijana Medivireen työterveyspsykologi luennoimassa työssä jaksamisesta - ja pikkujoulut. Tapahtumia järjestetään sekä yhteisinä tapaamisina että toimipistekohtaisesti.

Yritys tukee työkykyä mm. liikuntatuen avulla. Liikuntatuki järjestetään käytännössä siten, että työntekijä voi laskuttaa yritykseltä kuukaudessa tietyn summan esim. kuntosalimaksuista tms.

	Htp	% maksetusta työajasta
Henkilöstösosiaalinen toiminta	41,0	0,29

5.5 Henkilöstökysely

Henkilöstökyselyn tarkoitus on saada selville tietoja henkilöstön hyvinvoinnista ja muista asioista, joista on vaikea saada tietoa muilla tavoin. Yleensä tehdyn henkilöstökartoituksen tuloksia voi pitää käyttökelpoisina vuoden, parin ajan.

Vuotuinen henkilöstötyytyväisyyskysely vuodelta 2004 järjestettiin helmikuussa. Myös henkilöstökyselyn tulokset tulee käydä läpi ja niistä tulee keskustella yrityksen sisällä. Mikäli tuloksia ei käydä läpi, henkilöstötyytyväisyyskysely menettää merkityksensä.

Henkilöstökysely tuloksineen on henkilöstökertomuksen liitteenä.

5.6 Kehityskeskustelut

Hyvä kehityskeskustelu sisältää säännöllisiä ja systemaattisia keskusteluja esimiehen ja alaisen kesken. Keskusteluun valmistaudutaan etukäteen ja tulokset kirjataan. Keskustelut koskevat alaisen työ- ja kehittymistavoitteiden asettamista ja tavoitteiden saavuttamisen arviointia sekä alaisen arviointia esimiehen toiminnasta.

Vähintään yksi kehityskeskustelu vuodessa on suositeltavaa. Kehityskeskustelulla on suuri merkitys molemmille osapuolille, mutta erityisesti sen tarkoitus on antaa alaiselle mahdollisuus antaa ja saada palautetta sekä vaikuttaa omaan työhönsä ja kehittymiseen työssä. Näillä asioilla on suuri hyvinvointimerkitys työntekijälle.

Kehityskeskusteluja Documenta Oy:ssä käydään tiheästi, useammin kuin kerran vuodessa. Kehityskeskustelua varten on olemassa lomake, jonka tarkoitus on antaa suuntaa keskustelulle. Keskustelun aikana ainakin lomakkeessa olevat asiat käydään läpi ja keskustelun tulos kirjataan ylös. Kehityskeskustelun olisi kuitenkin myös tuotettava tulosta, se ei saa olla vain kalenteriin merkitty pakollinen työtehtävä.

Seuraavalla sivulla on Documentan kehityskeskustelun runkoloMAKE.

KEHITYSKESKUSTELU

Aika:

Läsnä:

Keskustelun runko

1. Keskustelu työsuorituksesta
2. Tulevaisuuden suunnitelmat ja tavoitteet
3. Muut asiat
4. Yhteenveto keskustelusta

1. Keskustelu työsuorituksesta

Henkilön oma arvio työsuorituksesta

Esimiehen arvio alaisen työsuorituksesta

2. Tulevaisuuden suunnitelmat

Omat ammatilliset pitkän tähtäimen tavoitteet:

Haasteet ja ongelmat työssä:

Asetettavat henkilökohtaiset tavoitteet:

Koulutus 2005:

3. Muut asiat

Työnimikkeen ja toimenkuvan tarkistaminen

Työsopimusasiat

Yrityksen ja yksikö/tiimin tavoitteet

Työmotivaatioon vaikuttavista asioista keskustelu

Henkilökohtaisista asioista keskustelu

Ylityöt ja lomat

Palaute esimiehelle

4. Yhteenveto

Vuosi 2004

Vuodelle 2005

Tämänhetkiset tunnelmat:

5.7 Taloudelliset tunnusluvut

Taloudelliset tunnusluvut perustuvat yrityksen liikekirjanpitoon. Niillä kuvataan yrityksen lyhyen aikavälin tehokkuutta. Yrityksen toiminnan kestävyuden arvioimiseksi näitä voidaan verrata yrityksen henkilöstöindikaattorien kehitykseen.

Tunnusluku	Arvo
1) Liikevaihto	6 430 M€
2) Myyntikate-%	88 %
3) Käyttökate-%	11,7 %
4) Nettotulos	97,88 €
5) Pääoman tuotto-%	185,31 %

1) Liikevaihto = myyntituotot – alennukset ja ALV

2) Myyntikate-% = Liikevaihto 6430 – materiaalit ja palvelut 759/liikevaihto

3) Käyttökate-% = Liikevoitto 751/liikevaihto 6430 x 100

4) Nettotulos niin pieni, että emolle annetun konserniavustuksen jälkeen tulos tasattu nolnaan

5) Pääoman tuotto-% = voitto ennen satunnaiseriä 752 263,99/oma pääoma 405 948,64

5.8 Tuotannollisista ja taloudellisista syistä johtuvat toimenpiteet

Vuoteen 2004 kuului erinäisiä tuotannollisista ja taloudellisista syistä johtuvia toimenpiteitä, joita ei aikaisemmin ollut tarvinnut tehdä.

Keväällä aloitettiin yt-neuvottelut lomautuksista ja irtisanomisista ja sen satona irtisanottiin kaikkiaan 9 työntekijää.

Lomautukset kohdistuivat yhteensä 30 henkilöön ja ne kattoivat kaikkiaan 415 htp.

6 Yhteenveto

Documenta Oy on aikanamme harvinainen yritys monin eri tavoin. Paras esimerkki tästä lienee se, että sen rasiitteena ei ole stressistä ja työuupumuksesta johtuvia pitkiä sairauslomia. Henkilökunta on myös erittäin kiinnostunut omista ja yrityksen asioista ja yrityksen henkilöstösosiaalinen toiminta on hyvin aktiivista.

Työsuhteet ovat alan vaihtelevista suhdanteista ja niiden tuomista taloudellisista epävarmuustekijöistä huolimatta pitkiä, mistä voidaan todeta, että henkilökunta on erittäin lojaalia. Henkilökunnan koulutustaso on korkea ja työntekijät pitävät huolen siitä, että heidän osaamisensa on jatkuvasti ajan tasalla.

Yrityksen henkilöstöhallinnossa on perusteet kunnossa, kehityskeskusteluita ja HR Boardin kokouksia pidetään tiuhaan ja henkilöstökyselykin laaditaan vuosittain. Kaikesta voidaan todeta, että Documenta Oy:n työntekijät välittävät aidosti yrityksestään, niin tekemästään työstä, sen tuottamasta tuloksesta kuin koko henkilökunnan hyvinvoinnistakin.

Edellisten vuosien antamaa vertailupohjaa ei ole, koska kyseessä on ensimmäinen henkilöstötilinpäätös. Ensi vuonna voidaan lukuja jo vertailla ja näin saada henkilöstötilinpäätöksestä täysi hyöty.

Liite: Henkilöstökysely 2004



Employee Satisfaction Survey 2004 Report

TJ Group

3.2.2004 - 20.2.2004

Respondents/ invitations: 159/230
Response rate: 69%
Report respondents: Company: DOCUMENTA OY
44 respondents
Benchmarked respondents: TJ Group, DOCUMENTA OY

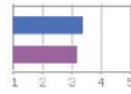
Content

Total grades
Section 2: Classifications
Section 3: General Employee Satisfaction
Section 4: Leadership and Management
Section 5: Performance
Section 6: Communication
Section 9: Documenta Oy as a company
Section 11: Feedback
Top & Bottom Results

Total grade of survey (Documenta questions)

TJ Group

3,32



(+0,15)

DOCUMENTA OY

3,13

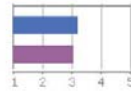
(+0,05)

Total grade of section

Section 3: General Employee Satisfaction

TJ Group

3,17



(+0,06)

DOCUMENTA OY

2,98

(+0,04)

Section 4: Leadership and Management

TJ Group

3,45



(+0,11)

DOCUMENTA OY

3,07

(+0,05)

Section 5: Performance

TJ Group

3,20



(+0,04)

DOCUMENTA OY

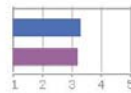
2,94

(-0,01)

Section 6: Communication

TJ Group

3,27



(+0,17)

DOCUMENTA OY

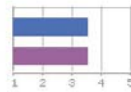
3,16

(-0,20)

Section 9: Documenta Oy as a company

TJ Group

3,51



(+0,37)

DOCUMENTA OY

3,51

(+0,37)

Section 2: Classifications

Please provide your background information for statistical analysis purposes.

2.1 Sex



2.2 Age



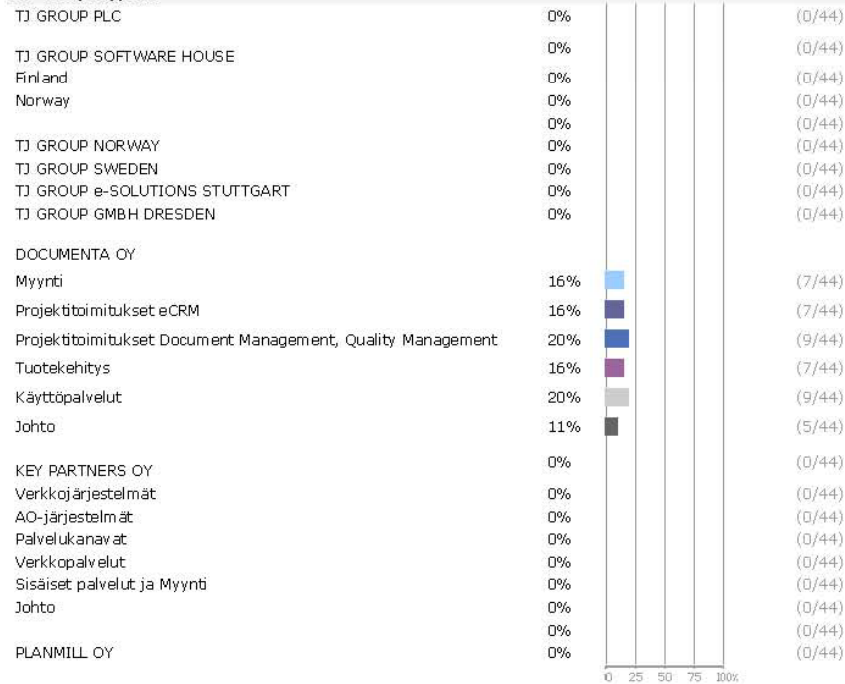
2.3 Position in the organization



2.4 Length of employment in TJ Group Plc and/or its subsidiary



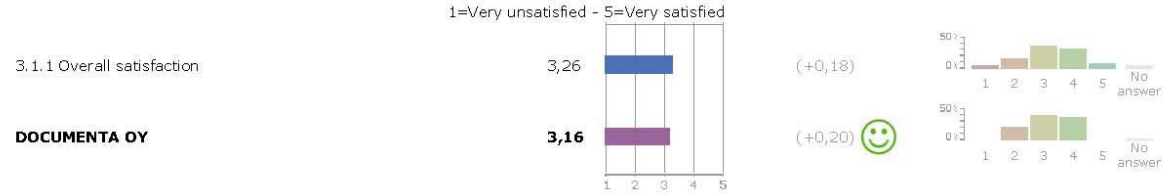
2.5 Company/unit



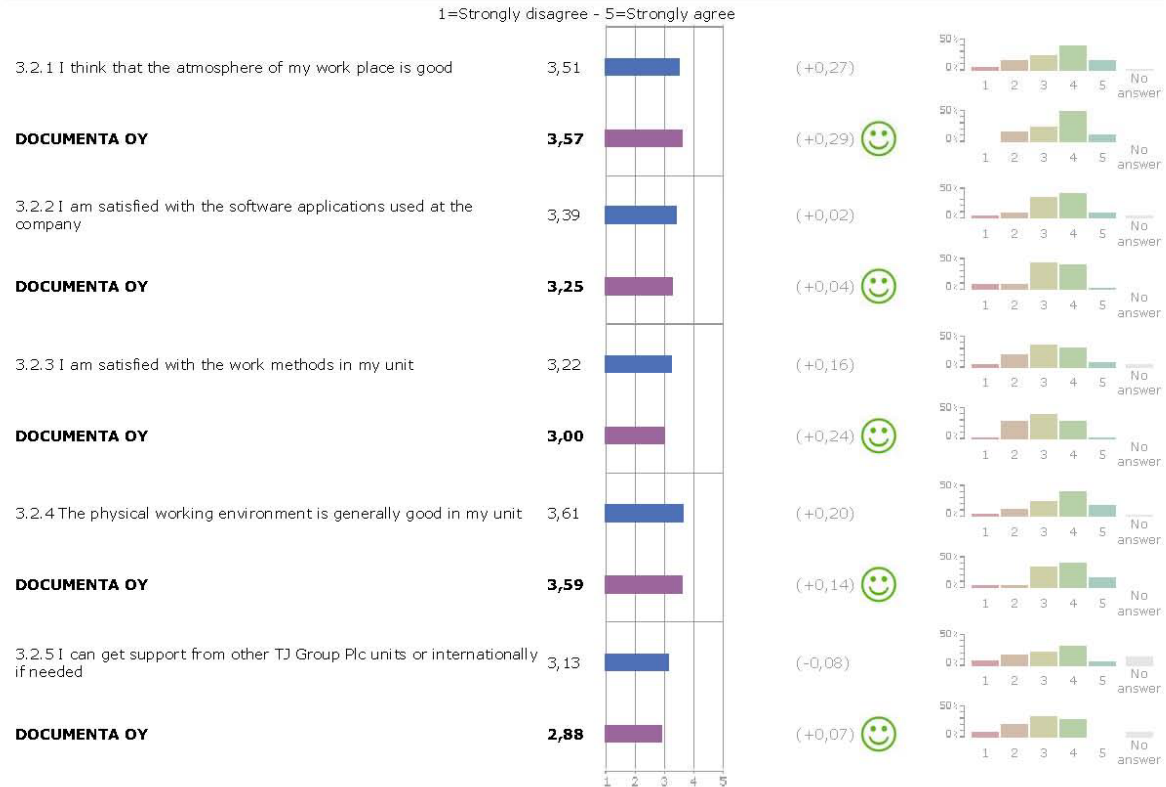
Section 3: General Employee Satisfaction

Clarification of the terms used: **Company** - Evaluate TJ Group or its subsidiary if you are working in one of the subsidiaries **Unit** - Evaluate your unit in the company. If the unit level does not exist, evaluate the company you are working in. **Work place** - Evaluate your nearest working community

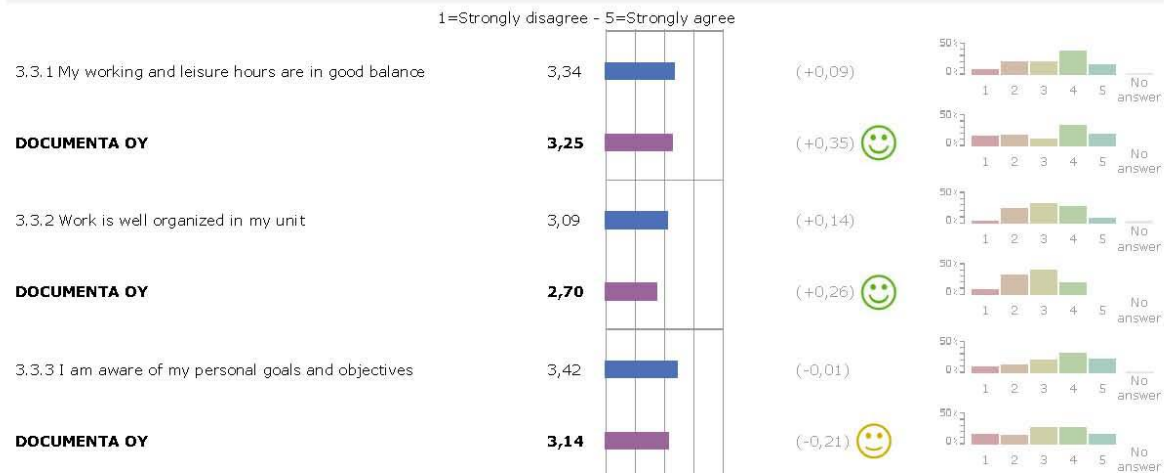
3.1 Overall, how satisfied are you with working at the company?



3.2 Working Enviroment and Workload

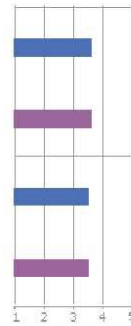


3.3

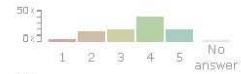


3.3.4 My personal duties are challenging enough

3,60



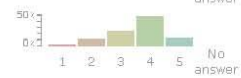
(+0,04)



DOCUMENTA OY

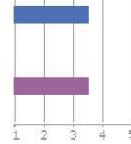
3,59

(-0,10) 😊

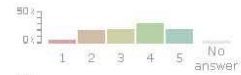


3.3.5 I can influence the contents of my work

3,51



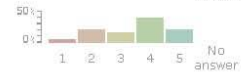
(+0,06)



DOCUMENTA OY

3,50

(-0,05) 😊

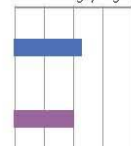


3.4 Personnel Policy and Values

1=Strongly disagree - 5=Strongly agree

3.4.1 I can easily get the administrative information and instructions I need at work

3,25



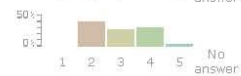
(+0,09)



DOCUMENTA OY

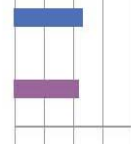
3,00

(-0,10) 😊

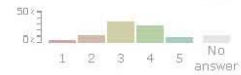


3.4.2 The policy regarding job appointments is fair

3,29



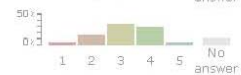
(+0,16)



DOCUMENTA OY

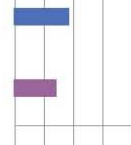
3,15

(-0,07) 😊



3.4.3 Good results are rewarded fairly at my work place

2,82



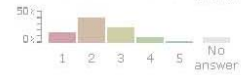
(+0,06)



DOCUMENTA OY

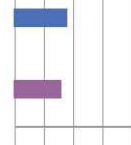
2,38

(-0,16) 😊



3.4.4 I am satisfied with my salary

2,74



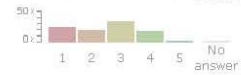
(-0,16)



DOCUMENTA OY

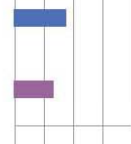
2,56

(-0,34) 😊



3.4.5 My salary and incentives encourage me to strive for results

2,71



(-0,15)



DOCUMENTA OY

2,29

(-0,40) 😊

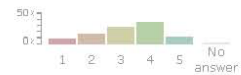


3.4.6 I feel my work is appreciated at my work place

3,33



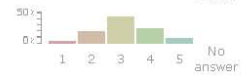
(+0,04)



DOCUMENTA OY

3,11

(-0,14) 😊

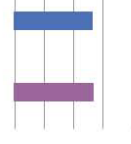


3.5

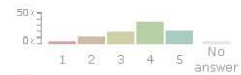
1=Strongly disagree - 5=Strongly agree

3.5.1 People are not afraid of expressing themselves in my work place

3,63



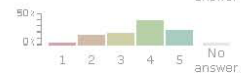
(+0,25)



DOCUMENTA OY

3,65

(+0,01) 😊





3.6 Personnel Development

1=Strongly disagree - 5=Strongly agree



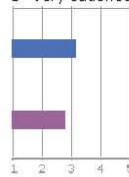
Section 4: Leadership and Management

4.1 Overall, how satisfied are you with the leadership and management of your work?

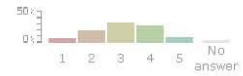
1=Very unsatisfied - 5=Very satisfied

4.1.1 Leadership and management overall

3,11



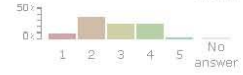
(+0,21)



DOCUMENTA OY

2,74

(+0,36) 😊

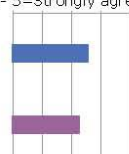


4.2 Managerial atmosphere and feedback

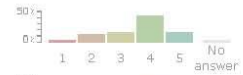
1=Strongly disagree - 5=Strongly agree

4.2.1 My superior is interested in my work

3,56



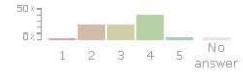
(+0,07)



DOCUMENTA OY

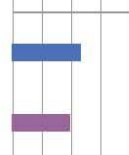
3,24

(+0,34) 😊



4.2.2 Tasks are divided equally at work

3,28



(+0,21)



DOCUMENTA OY

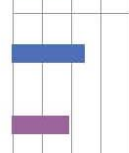
2,91

(+0,20) 😊

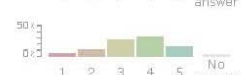


4.2.3 I have discussions with my superior frequently enough

3,41



(+0,04)



DOCUMENTA OY

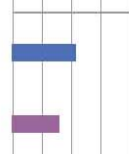
2,88

(-0,12) 😊

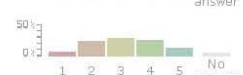


4.2.4 I get enough feedback for the work I do

3,12



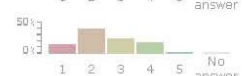
(+0,09)



DOCUMENTA OY

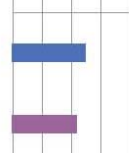
2,56

(+0,04) 😊



4.2.5 My superior supports me with my work related problems

3,45



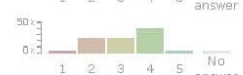
(+0,07)



DOCUMENTA OY

3,17

(+0,24) 😊

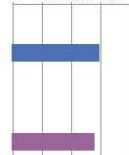


4.3 Superior performance

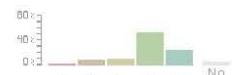
1=Strongly disagree - 5=Strongly agree

4.3.1 The personal relationship with my superior works well

3,91



(+0,01)



DOCUMENTA OY

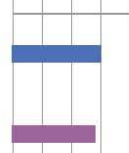
3,74

(+0,02) 😊



4.3.2 My superior trusts me with my duties

3,99



(+0,18)



DOCUMENTA OY

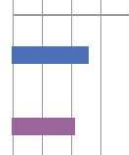
3,81

(-0,19) 😊



4.3.3 My superior encourages me to strive for results in my work

3,56



(+0,07)



DOCUMENTA OY

3,09

(-0,11) 😊



4.3.4 My performance evaluation discussions are carried out promptly and effectively 2,97

DOCUMENTA OY

2,27

4.3.5 My superior's leadership skills are good

3,40

DOCUMENTA OY

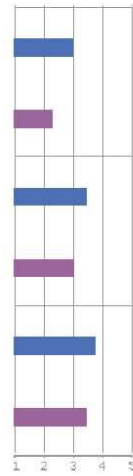
3,00

4.3.6 I have enough opportunities to provide feedback to my superior

3,69

DOCUMENTA OY

3,40



(+0,10)

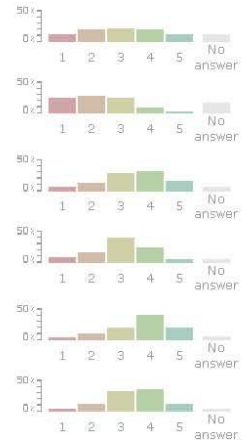
(-0,35) 😊

(+0,11)

(+0,07) 😊

(+0,17)

(+0,06) 😊

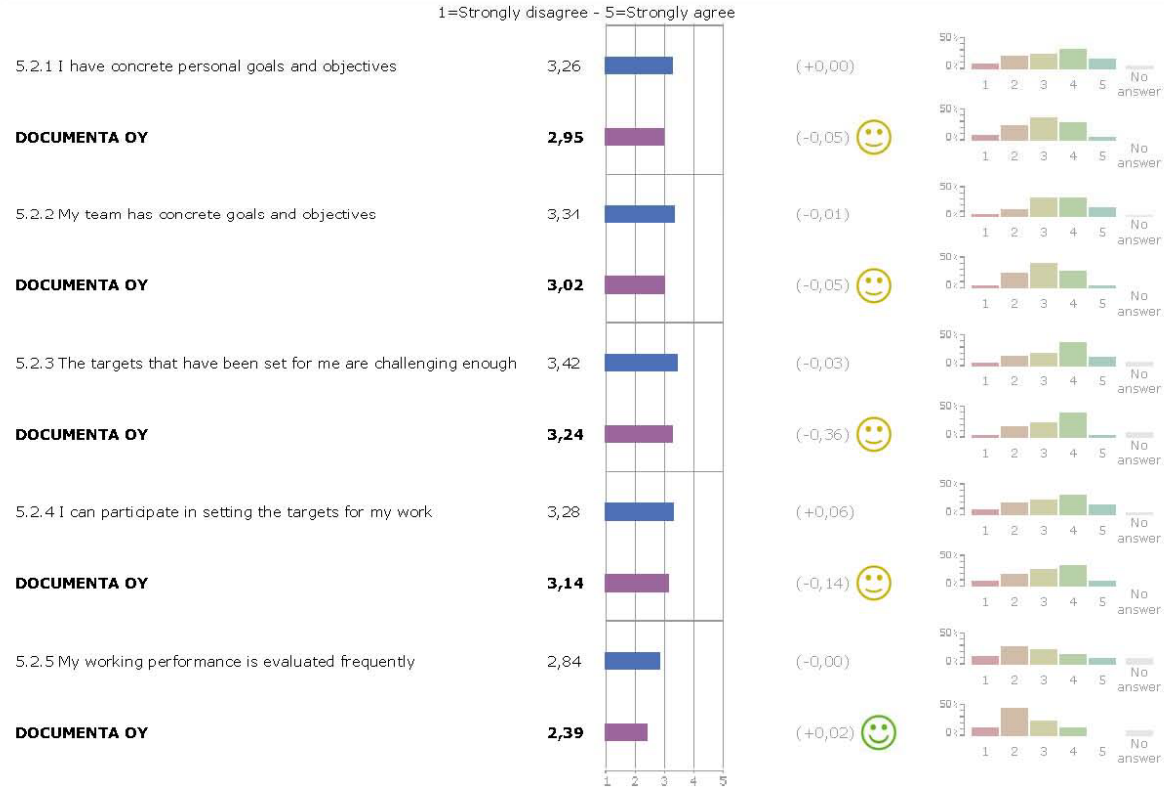


Section 5: Performance

5.1 Overall, how satisfied are you with the performance management at the company?

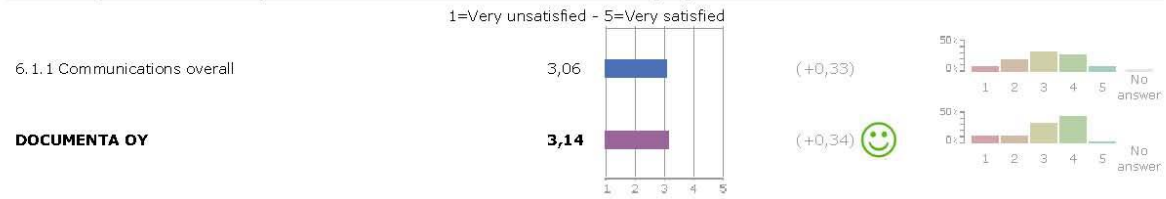


5.2 Performance management

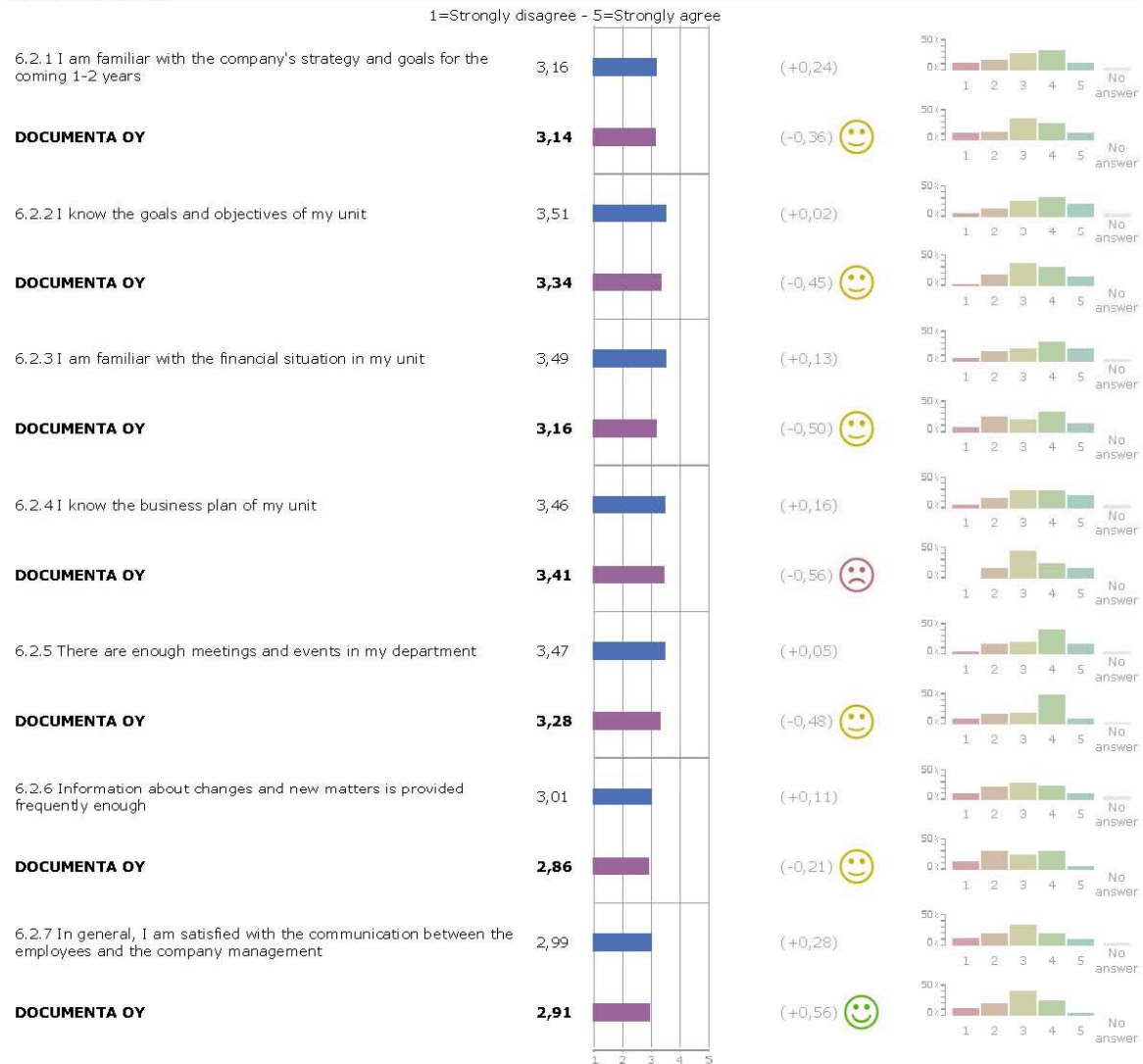


Section 6: Communication

6.1 Overall, how satisfied are you with the internal communication at the company?



6.2 Communication



Section 9: Documenta Oy as a company

9.1 Overall, how satisfied are you with Documenta Oy as a company and as an employer?



9.2 How would you comment the following statements?



Section 11: Feedback

11.1 Feedback

11.1.1 Which single factor has the most positive influence in the work atmosphere and your own job satisfaction?

DOCUMENTA OY

- Avoimuus ja yhdessä tekemisen meininki
- Colleague
- co-workers
- Documentan henkilöstö ja asiakassuhteet
- Flexible working hours.
- Good team
- Good work relationship with my superior S. Hänninen
- High salary
- Hyvä tiimihenki
- Joustavuus puolin ja toisin. Sekä työnantaja joustaa että työntekijä.
- Open communication and feedback system, clear goals and objectives of the company, unit and your own performance.
- Our managing director.
- people I work with
- Selkeä vastuu ja päätösvaltaa joissakin asioissa
- Työkaverit
- Työkaverit, hyvä työilmapiiri.
- Työtoverit
- Yhteiset iltapahtumat

11.1.2 Which single factor has the most negative influence in the work atmosphere and your own job satisfaction?

DOCUMENTA OY

- Asioiden hoitamattomuus, toimintatapojen puute tai niiden jalkauttamisen puute. Toiminta tuntuu välillä tulipalojensammutusbisnekseltä, mikä ei liene kuitenkaan alamme.
- Documenta Oy is violating contracts of the sales people concerning commissions. If a sales person is getting 30 - 40 % less than they expected, could you
- Documenta Oyn jatkuva "kassakriisi" kuukausitasolla.
- Documentan omistajan toimillaan aiheuttama epävarmuus
- Henkilöstön vähäinen kouluttaminen. Epävarmuus konsernin tulevaisuudesta.
- Kaikkea pienintäkin hankintaa pitää anoa ja rukoilla. Mitään päätöksiä ei saada nopeasti ja tehokkaasti
- Koulutus retuperällä edelleen
- Lack of communication
- Layoffs are a bummer!
- Liiketoimintojen yhdistämisen seurauksena mukana siirtynyt "hyvä veli -kerho" ajattelu ja sen viljeleminen, jota kyllä ollaan kitkemässä onneksi pois.
- Low salary
- management
- No time to think. Have to do the job in a hurry.
- The company was and is incapable to provide goals for our team. I think the company has done me, my colleagues and my working contract wrong. There are no excuses!
- The Olympus mountain
- TJ Group Oyj, johon liittyviä kysymyksiä ei tässä selvityksessä ole esitetty.
- Too many projects at the same time.
- työnjako
- Uhkakuvat tulevaisuudesta. Tiedottamista tulevista asioista ja suunnitelmista kannattaisi lisätä. Samoin tietoja taloudellisesta tilanteesta kuukausittain.

11.1.3 What else would you like to comment about your job satisfaction or the work atmosphere? If needed, how would you improve these aspects?

DOCUMENTA OY

- Despite what our values are I think we value people by their "faces" or previous success. This wasn't an issue before but now things have gone wrong way. Valuing people by the customers they have got/inherited (on a silver plate!) is wrong.
- Documenta on hyvä yritys. Sen vaikeimmat ongelmat liittyvät konserniin.
- Incorporating TJ Services and Documenta generated loads of new problems and duplicated old ones. Instead on getting rid of TJG we got even deeper into the sh...
- Koulutusta on lisättävä huomattavasti nykyisestä. Ainakaan notes-porukalle ei ole ollut moneen vuoteen mitään kursseja tarjolla.
- Lähimmässä työyhteisössä on erittäin hyvä ilmapiiri, mutta tuntuu että edelleenkin paikkakuntien välisessä YHTEISTYÖSSÄ on kehitettävää. Paikkakunnat eivät kilpaile keskenään vaan tekevät yhteistyötä... Kommunikaation ja tiedottamisen lisääminen auttaisi edelleen.
- Odotukset Documentaa kohtaan ovat korkealla Services Oy:n jäljiltä. Näyttää ainakin tässä vaiheessa että lopultakin asioihin saadaan suunnitelmallisuutta ja jämäkkyyttä. Työmotivaatio lisääntynyt huomattavasti yritysmuutosten jälkeen.
- Toivottavasti saadaan työrauha vähäksi aikaa
- Töiden organisointi on parantunut huomattavasti aiemmasta. Erittäin positiivista, että projekteissa (joissa itse olen ollut) on mukana enemmän kuin 1 hlö eli hlösidonnaisuus asiakkaaseen/projektiin on vähentynyt osaltani paljon -> vähentää stressiä ja paineita. Onneksi meidän firmassa ei harrasteta pomotusta vaan luotetaan työn tekijään ja annetaan mahdollisuus itseohjautuvuuteen.

Top & Bottom Results

The following list presents the Top and Bottom results of the survey.

Top 10		All the survey respondents		DOCUMENTA OY	
		N = 159		44	
	Question (section)	Result	Change	Result	Change
1.	9.2.5 Documenta Oy serves its customers well (Documenta Oy as a company)	4,20	+0,34	4,20	+0,34
2.	9.2.6 I believe in the future success of Documenta Oy (Documenta Oy as a company)	3,86	+0,16	3,86	+0,16
3.	4.3.2 My superior trusts me with my duties (Leadership and Management)	3,99	+0,18	3,81	-0,19
4.	4.3.1 The personal relationship with my superior works well (Leadership and Management)	3,91	+0,01	3,74	+0,02
5.	3.5.4 I am motivated to meet the challenges in developing our business (General Employee Satisfaction)	3,73	+0,01	3,67	+0,28
6.	9.2.2 Documenta Oy is a good employer (Documenta Oy as a company)	3,66	+0,31	3,66	+0,31
7.	3.5.1 People are not afraid of expressing themselves in my work place (General Employee Satisfaction)	3,63	+0,25	3,65	+0,01
8.	3.2.4 The physical working environment is generally good in my unit (General Employee Satisfaction)	3,61	+0,20	3,59	+0,14
9.	3.3.4 My personal duties are challenging enough (General Employee Satisfaction)	3,60	+0,04	3,59	-0,10
10.	9.2.3 Documenta Oy takes care of the well-being of its staff (Documenta Oy as a company)	3,58	+0,93	3,58	+0,93

Bottom 10

		All the survey respondents		DOCUMENTA OY	
N =		159		44	
Question (section)		Result	Change	Result	Change
1.	3.6.3 I am satisfied in general with the training provided by the company (General Employee Satisfaction)	2,30	-0,03	1,91	+0,09
2.	3.6.4 I am satisfied with the internal training provided by the company (General Employee Satisfaction)	2,39	+0,05	2,20	+0,20
3.	4.3.4 My performance evaluation discussions are carried out promptly and effectively (Leadership and Management)	2,97	+0,10	2,27	-0,35
4.	3.4.5 My salary and incentives encourage me to strive for results (General Employee Satisfaction)	2,71	-0,15	2,29	-0,40
5.	3.6.5 I have good career development opportunities at the company (General Employee Satisfaction)	2,48	-0,09	2,31	-0,10
6.	3.4.3 Good results are rewarded fairly at my work place (General Employee Satisfaction)	2,82	+0,06	2,38	-0,16
7.	3.6.2 Orientation to my tasks was done effectively (General Employee Satisfaction)	2,88	+0,08	2,38	+0,13
8.	5.2.5 My working performance is evaluated frequently (Performance)	2,84	0,00	2,39	+0,02
9.	3.4.4 I am satisfied with my salary (General Employee Satisfaction)	2,74	-0,16	2,56	-0,34
10.	4.2.4 I get enough feedback for the work I do (Leadership and Management)	3,12	+0,09	2,56	+0,04