



TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

LIIKETALOUS

TUTKINTOTYÖRAPORTTI

Henkilöstötilinpäätöksen laadinta kokonaisvaltaisia ohjelmistoratkaisuja tuottavalle yritykselle

Essi Juola

Liiketalouden koulutusohjelma
huhtikuu 2006
Työn ohjaaja: Pirjo Huhtakallio

TAMPERE 2006



Tekijä:	Essi Juola	
Koulutusohjelma:	Liiketalous	
Tutkintotyön nimi:	Henkilöstötilinpäätöksen laadinta kokonaisvaltaisia ohjelmistoratkaisuja tuottavalle yritykselle	
Title in English:	Human resource accounting in an organisation which provides comprehensive software solutions	
Työn valmistumiskuukausi ja – vuosi:	huhtikuu 2006	
Työn ohjaaja:	Pirjo Huhtakallio	Sivumäärä: 53

TIIVISTELMÄ

Informaation ja tiedon merkitys on lisääntynyt yhteiskunnassa, mutta myös henkilöstön merkitys on kasvanut. Henkilöstövoimavarojen tila ja kehitys eivät tule riittävästi esille perinteisen kirjanpitoaineiston perusteella. Jotta henkilöstövoimavarojen tila saadaan selville, on henkilöstövoimavaroista laadittava oma tilinpäätösraportti, henkilöstötilinpäätös.

Tässä tutkintotyössä tutkittiin mobiili- ja terveysteknologiaan suuntautuneen ohjelmistoyrityksen, Yritys Oy:n, henkilöstövoimavaroja ja laadittiin heille ensimmäinen henkilöstötilinpäätös vuodesta 2005. Tehty raportti kuvaa henkilöstövoimavarojen tilaa ja luo pohjan henkilöstövoimavarojen suunnittelulle ja kehittämiselle.

Tutkintotyön teoriaosassa tarkasteltiin henkilöstötilinpäätöksen kehityshistoriaa ja henkilöstötilinpäätöksestä saatavia hyötyjä. Painopisteenä oli esitellä ja kuvata henkilöstötilinpäätöksen rakennetta ja sisältöä.

Tehty tutkimus oli toimintatutkimus, jossa käytettiin sekä kvalitatiivisia että kvantitatiivisia tutkimusmenetelmiä. Aineistoa kerättiin erilaisten dokumenttien, haastattelun ja työyhteisökyselyn avulla.

Tehdyn henkilöstötilinpäätöksen perusteella voidaan todeta Yritys Oy:n henkilöstön tilan olevan kokonaisuudessaan hyvä. Työntekijät ovat tyytyväisiä työhönsä ja työympäristöönsä. Työilmapiiriä luonnehditaan erittäin hyväksi ja työ koetaan haastavaksi ja mielenkiintoiseksi. Kuitenkin tiedottamisessa, palautteen antamisessa ja uusiin asioihin perehdyttämisessä todettiin olevan kehittämishaasteita seuraaville vuosille.

Avainsanat	henkilöstötilinpäätös, henkilöstötuloslaskelma, henkilöstötase, henkilöstökertomus
------------	--

Sisällysluettelo

Johdanto.....	4
1 Mikä on henkilöstötilinpäätös?.....	5
1.1 Henkilöstötilinpäätöksen historia ja kehitys nykypäivään	5
1.2 Henkilöstötilinpäätöksen rakenne ja sisältö	7
1.3 Henkilöstötilinpäätöksen sukulaiset	10
2 Henkilöstötilinpäätöksen laadinta	11
2.1 Miksi henkilöstötilinpäätös laaditaan	11
2.2 Hyvä henkilöstötilinpäätös	13
2.3 Entä jos henkilöstötilinpäätöstä ei laadita?.....	13
2.4 Kritiikkiä.....	14
3 Henkilöstötuloslaskelma.....	16
3.1 Henkilöstötuloslaskelman rakenne ja sisältö.....	16
3.2 Henkilöstötuloslaskelman muodostaminen	17
4 Henkilöstötase	20
4.1 Henkilöstötaseen sisältö ja muodostaminen	20
4.2 Henkilöstötaseen ongelmia.....	21
5 Henkilöstökertomus.....	22
5.1 Henkilöstötunnuslukuja	22
5.2 Henkilöstövahvuus	23
5.3 Henkilöstön yksilöominaisuudet	23
5.4 Työyhteisö	24
6 Case: Yritys Oy:n henkilöstötilinpäätös	26
6.1 Yritys Oy:n henkilöstötuloslaskelma	27
6.2 Yritys Oy:n henkilöstökertomus.....	28
6.2.1 Yrityksen henkilöstövahvuus	28
6.2.2 Yksilöominaisuudet	29
6.2.3 Työyhteisön tila	36
6.2.4 Yhteenveto ja jatkotoimenpiteet.....	44
Lähteet	46
Liitteet.....	48
Liite 1: Esimerkki henkilöstötuloslaskelmasta	48
Liite 2: Yritys Oy:n henkilöstötuloslaskelma 2005.....	49
Liite 3: Työyhteisökyselylomake	50

Johdanto

Yritykset mainitsevat työntekijät julkaisuissaan ja juhlapuheissaan voimavarana, mutta todellisuudessa henkilöstö ajatellaan kustannuksena. Kustannuksia pyritään karsimaan, mutta voimavarojen tuomaa varallisuutta pyritään vaalimaan. Käytännössä henkilöstökulut rasittavat yhden tilikauden tulosta, vaikka niiden tiedetään tuovan rahaa myöhemminkin. Yritykset, jotka käyttävät runsaasti aikaa henkilöstön kouluttamiseen ja valitsemiseen, eivät näe tätä panostustaan perinteisestä tilinpäätöksestään. Ratkaisu näihin seikkoihin saattaa löytyä henkilöstötilinpäätöksestä.

Tutkintotyöni perimmäisenä tarkoituksena on selvittää, mitä käsitteellä henkilöstötilinpäätös tarkoitetaan, mitä tietoja se pitää sisällään ja miksi se ylipäätään laaditaan.

Lisäksi tutustun erääseen kokonaisvaltaisia ohjelmistoratkaisuja tuottavaan yritykseen ja laadin heille henkilöstötilinpäätöksen. Yrityksessä ei ole aiemmin laadittu henkilöstötilinpäätöstä, joten minulla on haasteellinen tilaisuus laatia heille ensimmäinen henkilöstövoimavaroja käsittelevä tilinpäätösraportti.

Tutkimukseni lähtökohtana on se, että case-yritys toimii alalla, jolla henkilöstö on organisaation kannalta keskeinen voimavara, joten henkilöstöstä tarvitaan tietoja. Perinteiset kirjanpidon antamat tiedot henkilökustannuksista eivät riitä henkilöstön arviointiin.

Hallituksen vuosien 2000–2003 työssä jaksamisen ohjelman tutkimus- ja kehittämishankkeessa luotiin pk-yrityksille soveltuva henkilöstötilinpäätösmalli ja tätä tukeva työyhteisökysely. Käytän tätä mallia ja ohjeistusta apuna laatiessani henkilöstötilinpäätöstä ohjelmistoratkaisuja tuottavalle pk-yritykselle.

1 Mikä on henkilöstötilinpäätös?

Henkilöstötilinpäätös on 1960-luvulla syntynyt yrityksen henkilöstöpääoman julkiseen raportointiin tarkoitettu asiakirja (Flamholtz 1999: 1).

Henkilöstötilinpäätöksen tehtävänä on antaa kuva siitä, miten kestäväällä pohjalla yrityksen virallinen tulos on. Yrityksen toiminta vaikuttaa sekä tulokseen että henkilöstön tilaan. Henkilöstön tila vaikuttaa myönteisesti tai kielteisesti tulevien vuosien tulokseen ja tuloskehitykseen. Tulevaa menestystä yritys voi edesauttaa kehittämällä henkilöstöään, johon yksi apuväline on henkilöstötilinpäätösraportin laatiminen. (Viitala 2004: 299.)

1.1 Henkilöstötilinpäätöksen historia ja kehitys nykypäivään

Henkilöstövoimavarojen laskentatoimen alku ajoittuu 1960-luvulle. Kiinnostus henkilöstövoimavarojen raportointiin heräsi, kun haluttiin selvittää henkilöstön kustannustehokkuutta ja arvoa sen sijaan, että henkilöstökulut olisi nähty vain yhtenä menoeränä. Amerikkalainen tohtorikandidaatti R.H. Hermansson totesi väitöskirjassaan vuonna 1964, ettei tilinpäätös kertonut enää totuutta yrityksen koko arvosta, koska yrityksillä on myös taseessa näkymätöntä inhimillistä pääomaa (human capital), johon varsinainen tilinpäätös ei viittaa lainkaan. (Eronen 1999: 13; Flamholtz 1999: 1.)

Vuonna 1966 Michiganin yliopistossa aloitettiin tutkimusohjelma, jonka avulla pyrittiin selvittämään henkilöstölaskentatoimen peruskysymyksiä keskittyen erityisesti henkilöstökustannusten ja henkilöstön arvon selvittämiseen. Tutkimusohjelmassa olivat mukana muun muassa tutkijat R. Lee Brummet, William C. Pyle sekä Eric Flamholtz, johon henkilöstötilinpäätös käsitteenä usein liitetään. Raportointia kehitettiin siten, että tiedosta olisi hyötyä sekä yrityksen sisäisille toimijoille (mm. johto) että yrityksen ulkoisille toimijoille (mm. sijoittajat). Henkilöstölaskennan muoto noudatteli virallista tilinpäätöskaavaa. Tilinpäätöskirjauksia ja henkilöstövarallisuuden tuomista tasetietoihin kokeiltiin muutaman kerran, mutta niistä julkaistiin vain harvoja raportteja. (Eronen 1999: 13 - 14; Flamholtz 1999: 1 - 2.)

1970-luvun alkupuoli oli nopean kiinnostuksen ja kasvun aikaa. Länsimaissa, Australiassa ja Japanissa tehtiin runsaasti akateemista tutkimustyötä koskien henkilöstölaskentatoimintaa. Yritykset luoda organisaatioihin seuranta- ja raportointijärjestelmiä lisääntyivät. Uranuurtajana pidetty R. G. Barry Corporation julkisti muutaman

vuoden ajan henkilöstöinformaatiota tilinpäätöksen yhteydessä, mutta henkinen pääoma taseessa johti kuitenkin siihen, että henkilöstövoimavarojen raportointi miellettiin virheellisesti käsittelemään henkilöitä objekteina. Kriitikot arvostelivat voimakkaasti henkilöstön esineellistämistä ja yksilöiden hinnoittelua. Vuosina 1976–1980 kiinnostus väheni sekä akateemisissa että yrityspiireissä. Yksi syy kiinnostuksen hiipumiseen oli se, että vaivaton perustutkimus oli jo tehty ja jatko oli monimutkaisempaa ja siihen oli panostettava enemmän. (Flamholtz 1999: 2.)

Vaikka kiinnostus henkilöstövoimavarojen raportointiin laski, niin se ei kuitenkaan kuollut kokonaan. 1980-luvun jälkeen kiinnostus alkoi jälleen lisääntyä, jolloin tutkimukset käynnistyivät uudelleen ja yritykset kiinnostuivat käytännön toimista. Syitä tähän muutokseen olivat Yhdysvaltain lisääntynyt kiinnostus tuottavuuden kasvuun ja henkisen pääoman osuuteen kasvusta, japanilaisten kilpailuaseman korostuminen, japanilaisten ja amerikkalaisten johtamistyylien erot sekä Yhdysvaltojen muuttuminen teollisesta yhteiskunnasta tietointensiiviseksi yhteiskunnaksi. (Eronen 1997: 21 - 22; Flamholtz 1999: 3.)

1990-luvulla osaamisesta oli tullut tärkein tuotannontekijä, jolloin yrityksillä ei ollut enää varaa olla tuntematta henkilöstöään. Myös Suomeen henkilöstölaskentatoimi saapui 1990-luvun alussa. Julkisella sektorilla aloitettiin vuonna 1995 henkilöstötilinpäätöskokeilu kahdeksan organisaation voimin. Myös kunnat ja kaupungit innostuivat laatimaan henkilöstötilinpäätöksiä. Vuodesta 1997 alkoi vasta todellisen innostuksen kausi, joka näkyi kirjallisuuden määrässä ja yrityssovelluksissa. (Eronen 1999: 15.)

Suomessa suuntaviivoja henkilöstölaskentatoimeen ovat luoneet professori Guy Ahonen sekä esimerkiksi Nokian Renkaiden henkilöstöraportti, joka palkittiin ensimmäisenä Suomen parhaana lajissaan vuonna 1998 (Viitala 2004: 299). Suomessa raportointia on kehitetty ja käytetty varsinkin julkisella sektorilla. Yksityisellä sektorilla mielenkiinto on herännyt erityisesti ruotsalaisten Telian ja Skandian henkilöstötilinpäätösten saaman positiivisen huomion myötä. (Suninen 1999.)

Hallituksen ”Työssä jaksamisen ohjelman 2000–2003” tutkimushankkeen vetäjä professori Guy Ahonen totesi, että tutkimustulosten mukaan valtion virastoista noin 80 prosenttia ja noin 50 prosenttia kunnista tekee henkilöstötilinpäätöksen tai siihen rinnastettavan henkilöstöraportin. Alle 200 hengen yrityksissä jäädytään alle 10 prosenttiin, mutta monet pk-yritykset ovat Ahosen mukaan kiinnostuneita henkilöstöraportoinnin kehittamisestä. (Petäjaniemi 2002.)

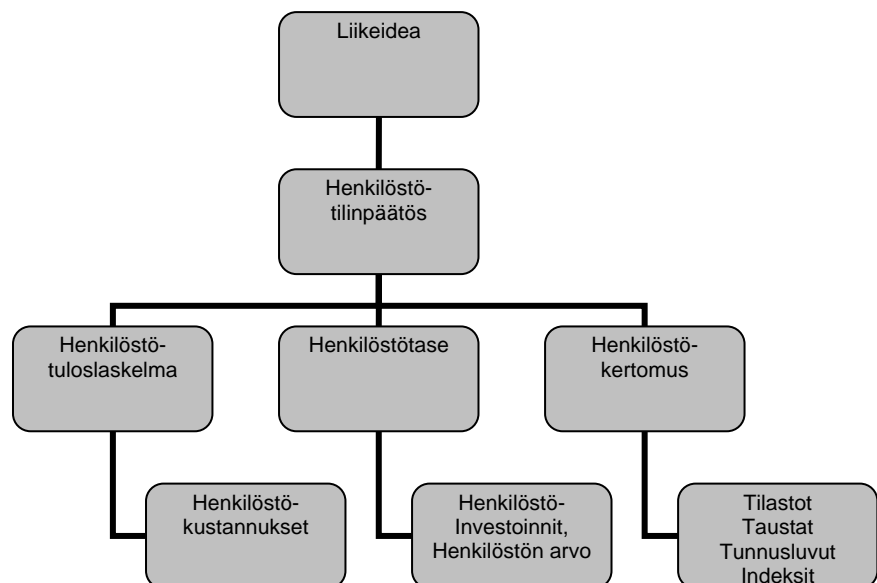
1.2 Henkilöstötilinpäätöksen rakenne ja sisältö

Henkilöstötilinpäätös muistuttaa perinteistä tilinpäätöstä siten, että se perustuu osaksi yrityksen kirjanpitoon. Henkilöstötilinpäätöksen rakenne ei kuitenkaan perustu lakeihin tai muihin sopimuksiin, kuten tavallinen kirjanpito. Koska rakennetta ei ole standardisoitu, yritysten henkilöstötilinpäätökset voivat olla hyvinkin erilaisia. (Ahonen 1998: 48.) Arviointi- ja selvitystyön tuloksena syntyvä henkilöstötilinpäätös kirjoitetaan raportin muotoon (Viitala 2004: 299).

Henkilöstötilinpäätös koostuu kolmesta osasta: henkilöstötaseesta, henkilöstötuloslaskelmasta ja henkilöstökertomuksesta. Henkilöstötilinpäätös on aina sidoksissa yrityksen liikeideaan ja strategiaan. Yritys valitsee monipuolisesta henkilöstöinformaation määrästä sen tiedon ja ne mittarit, jotka liittyvät parhaiten sen omaan toimintaan markkinoilla ja siten täyttävät parhaiten yrityksen sidosryhmien tiedontarpeet. (Eronen 1999: 16.)

Hallituksen ”Työssä jaksamisen ohjelman 2000–2003” tutkimustulosten mukaan kaikille yrityksille tai yhteisöille sopivaa henkilöstötilinpäätöksen mallia ei ole mahdollista rakentaa, vaan jokainen organisaatio laatii henkilöstöä koskevan mittariston omista lähtökohdistaan käsin (Petäjäniemi 2002).

Henkilöstötilinpäätöksen rakenne ja sen osioiden sisältö tulevat esille kuvio 1:stä.



Kuvio 1 Henkilöstötilinpäätöksen rakenne (Eronen 1999: 17)

Henkilöstön rakennetta koskevat tiedot voidaan koota ja ryhmitellä henkilöstötilinpäätöksessä monella eri tavalla. Henkilöstön muutoksia ja kehitysnäkymiä voidaan seurata mittareilla, joita voidaan kehittää henkilöstön määrän ja rakenteen pohjalta. Tähän kuuluu muun muassa henkilöstön sukupuolirakenne, henkilöstön ikäkauma sekä varsinaisen ja määräaikaisen henkilöstön määrä. Terveys ja työkyky kuuluvat myös seurattaviin asioihin. Lisäksi henkilöstökuluista voidaan tehdä yksityiskohtainen laskelma, johon poimitaan tietoja kirjanpidosta muun muassa palkoista ja henkilöstön kehittämisestä. Henkilöstötilinpäätökseen kuuluvan henkilöstökertomuksen tulisi sisältää tietoja myös henkilöstön vaihtuvuudesta, työilmapiiristä, poissaoloista, aloitteellisuudesta, työturvallisuudesta ja kaikesta muusta oleellisesta tiedosta, jotka liittyvät henkilöstön sitouttamiseen. Henkilöstötilinpäätöksen sisältö ja indeksit tulevat esille taulukko 1:stä. (Myrsky 2000.)

Ahosen (1998: 48 - 50) mukaan henkilöstötilinpäätös ja henkilöstöraportti eivät ole sama asia, vaikka useimmiten niillä tarkoitetaan samaa asiaa. Henkilöstöraportiksi sanotaan yrityksen operatiivisen johdon käyttöön laadittua laajempaa ja tilastolliset vaatimukset täyttävää epävirallista raporttia. Henkilöstötilinpäätös eroaa siinä, että se on laajuudeltaan suppeampi, kokoava ja havainnollistava esitys pääasiallisesti ulkoisille sidosryhmille, mutta myös yrityksen strategiselle johdolle sekä omalle ja potentiaaliselle henkilöstölle laadittu puolivirallinen katsaus.

Taulukko 1 Henkilöstötilinpäätöksen sisältö ja indeksit (Henkilöstötilinpäätös...2002)

Osio	Vastaa kysymykseen	Indeksit
henkilöstöstrategia	Mitkä henkilöstövoimavarat yritys tarvitsee liikeideansa tai toiminta-ajatuksensa toteuttamiseksi?	
henkilöstötuloslaskelma	Mikä on henkilöstökulujen rakenne?	henkilöstön kehittämiskulut, henkilöstön rasittumiskulut, työvoiman uusiutumiskulut, tehdyn työajan kulut
henkilöstötase	Mikä on yrityksen ja erityisesti henkilöstön pääoma-arvo?	yrityksen markkina-arvon ja kirjanpitoarvon erotus
henkilöstön määrä ja rakenne	Miten suuret ovat yrityksen henkilöstöressit ja minkä tyyppisistä työsuhteista ne koostuvat?	henkilötyövuodet, tehokas työaika, vakinaiset/tilapäiset, kokopäivä/osa-aika, ylityöt, työtä korvaavat alihankinnat
yksilöominaisuudet	Mitkä ovat johdon ja muun henkilöstön osaamisalueet ja muut ominaisuudet?	koulutus, työkokemus, palvelusaika, terveys, työkyky, elämäntavat
sisäinen työyhteisö	Miten henkilöstöä johdetaan ja miten henkilöstö toimii yhdessä? Täytäkö yritys oppivan organisaation tunnusmerkit?	työilmapiirimittaukset, aloitetoiminta, vaihtuvuus, sairastavuus, kannustinjärjestelmät
ulkoinen työyhteisö	Mitkä ovat henkilöstön suhteet yrityksen ulkoisiin sidosryhmiin?	asiakastyytyväisyysmittaukset, valitusten lukumäärä, pitkäaikaiset asiakkaat, pitkäaikaiset alihankkijat, osaamista kehittävien asiakkaiden ja alihankkijoiden määrä

1.3 Henkilöstötilinpäätöksen sukulaiset

Henkilöstötilinpäätöksestä löytyy piirteitä menneistä liikkeenjohdon muoti-ilmiöistä, kuten fordismista ja taylorismista. Henkilöstötilinpäätös tukee myös nykyisin monissa yrityksissä käytössä olevaa Balanced Scorecard (BSC) -menettelyä, mutta pureutuu huomattavasti laajemmin organisaation keskeisimmän voimavaran ja tuloksentekijän, henkilöstön asioihin. BSC koostuu neljästä näkökulmasta, jotka ovat taloudellinen näkökulma, asiakasnäkökulma, sisäisen toiminnan näkökulma sekä oppimisen ja kasvun näkökulma. Kukin näistä jakautuu pienempiin osa-alueisiin, jotka sisältävät useita mittareita eri tekijöistä. Yhteistä BSC-ajattelulle ja henkilöstötilinpäätökselle on muun muassa; ne lähtevät liikkeelle yrityksen liikeideasta ja toiminta-ajatuksesta, pitävät perinteistä tilinpäätösinformaatiota riittämättömänä yrityksen strategisessa johtamisessa sekä perustuvat informaatiolähtöiseen johtamisnäemykseen. (Ahonen 1998: 28 - 30.)

Henkilöstötilinpäätöksellä on läheinen yhteys myös laatuajatteluun. Laatuajatteluun, kuten esimerkiksi Euroopan laatu-palkintomallilla (EFQM), on yhteyksiä henkilöstötilinpäätöksen kanssa. EFQM-malli jakautuu yhdeksään arviointialueeseen, joista viisi tarkastelee toimintaa ja neljä tuloksia. Yhteistä näille kahdelle lähestymistavalle on muun muassa, että niillä pyritään kehittämään toiminnan tehokkuutta ja välttämään resurssien hukkaamista. Lisäksi niillä pyritään dokumentoimaan prosesseja tavalla, joka takaa toiminnan kehittymisen ja huomio kiinnittyy organisaatiossa ihmisten käyttäytymisen kannalta keskeisiin asioihin. Henkilöstötilinpäätös ei pyri dokumentoimaan mennyttä vuotta raskaasti vaan kokoamaan tietoja katse tulevaisuudessa. (Ahonen 1998: 31 - 32; Lecklin 2002: 346 - 347.)

Laatupalkintomalli (EFQM) on suhteellisen työläs prosessi ja se saatetaan kokea liian raskaaksi toteuttaa. Balanced Scorecard (BSC) mittariston rakentaminen on myös laajempi ja tarkkaa suunnittelua vaativa prosessi. Henkilöstötilinpäätöksen idea on siinä mielessä helpommin ymmärrettävissä ja toteutettavissa kuin näiden kahden sen sukulaisen, ja lisäksi se on vielä varsin pehmeä tapa arvioida henkilöstöä.

2 Henkilöstötilinpäätöksen laadinta

Yrityksen johto päättää henkilöstötilinpäätöksen laadinnasta. Raportin laadinta lähtee liikkeelle yrityksen strategiasta, liikeideasta ja visiosta. Ne määrittelevät resurssit, joita yritys tarvitsee pystyäkseen harjoittamaan liiketoimintaa. Henkilöstöresurssit ovat osa näitä resursseja. (Ahonen 1998: 52.)

2.1 Miksi henkilöstötilinpäätös laaditaan

Henkilöstön merkitys on kasvanut yritysten arvoa luovassa toiminnassa. Henkilöstövoimavarojen tila ja kehitys eivät tule riittävästi esille perinteisen kirjanpitoaineiston perusteella. Korvataksaan niitä puutteita, joita tilinpäätösinformaatioon liittyvät yritykset alkaneet laatia henkilöstötilinpäätöksiä.

Henkilöstötilinpäätös kertoo yrityksen eri sidosryhmille, kuten johdolle, työntekijöille, työnhakijoille, rahoittajille ja sijoittajille sen, mikä on henkilöstövoimavarojen tila ja kehitysnäkymä. Henkilöstötietoja tarvitaan seurannan, suunnittelun ja päätöksenteon pohjaksi. Yhdessä virallisen tilinpäätösinformaation kanssa henkilöstötilinpäätös antaa kuvan yrityksen koko varallisuudesta. (Ahonen 1998: 145.) Henkilöstötilinpäätöksen avulla voidaan seurata myös sitä, onko henkilöstö rakenteeltaan ja toimintakyvyltään sellainen, että tehtävät voidaan suorittaa tuottavasti ja kustannustehokkaasti (Työssä...2003). Taulukosta 2 käy ilmi yrityksen sisäisten toimijoiden mielenkiinnon kohteet ja taulukosta 3 ulkoisten toimijoiden mielenkiinnon kohteet.

Taulukko 2 Henkilöstötilinpäätökseen liittyvät mielenkiinnon kohteet: sisäiset toimijat (Ahonen 1998: 33)

Toimija	Mielenkiinnon kohde
Yritysjohdo	Tulos, tehokkuus, resurssien käyttö, toiminnan nopeus, oma palkka
Henkilöstöhallinto	Henkilöstöhallinnon vaikuttavuuden arviointi, muutostoimenpiteiden motivointi
Henkilöstö	Työn sisältö, palkka, työsuhteen vakaus, työpaikan viihtyisyys, henkiset kasvumahdollisuudet, työpaikan ulkoinen arvostus, turvallisuus
Ammattijärjestöt, yhteistyöelimet	Sopimusten noudattaminen, oikeudenmukaisuus, tasa-arvo
Työterveys	Henkilöstön terveys, turvallisuus, työyhteisön tasapaino
Työsuojelutoimi	Henkilöstön terveys, turvallisuus, lakien ja määräysten noudattaminen

Taulukko 3 Henkilöstötilinpäätökseen liittyvät mielenkiinnon kohteet: ulkoiset toimijat (Ahonen 1998: 35)

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

Tilinpäätös voi myös toimia henkilöstön tilan osalta eräänlaisena hälytysjärjestelmänä. Se antaa monenlaista tärkeää tietoa lähinnä esimiehille ja henkilöstöhallinnolle, mutta myös henkilöstölle itselleen. Tämä merkitsee muun muassa sitä, että henkilöstön kehitys-suuntia voidaan ennakoida paremmin ja niihin voidaan vaikuttaa aiemmin. ”Tulevaisuutta on myös mahdollista luoda eikä tarvitse tyytyä vain reagoimaan jo tapahtuneisiin tosiasioihin”. (Myrsky 2000.)

Henkilöstötilinpäätökset ovat tarpeellisia etenkin pääoma- ja työmarkkinoilla. Se on positiivinen merkki omistajille ja sijoittajille siitä, että yritys katsoo tulevaisuuteen. Hyvin laadittu henkilöstötilinpäätös antaa organisaatiosta luotettavan kuvan ja markkina-arvo parantuu. Vaikutus voi näkyä jopa osakekurssissa. (Bergström 2003.)

Lecklin (2002: 272 - 273) toteaa, että jos yrityksellä on esitettävänä hyvät luvut henkilöstötilinpäätöksessä, lisää se yrityksen positiivista julkisuutta ja houkuttelevuutta potentiaalisten työnhakijoiden joukossa.

Ahosen (1998: 40) mukaan julkinen henkilöstötilinpäätös vaikuttaa yrityksen julkisuuskuvaan, yritystä koskeviin tulevaisuudenodotuksiin sekä markkina-arvoon korottavasti tai laskevasti. Lisäksi se sitouttaa yrityksen strategisen johdon henkilöstövoimavarojen kehittämiseen.

2.2 Hyvä henkilöstötilinpäätös

Hyvästä henkilöstötilinpäätöksestä on monia näkemyksiä. Se ei perustu mihinkään lakiin eikä sen rakennetta ole standardisoitu, joten kukaan ei voi sanoa, millainen sen pitäisi olla, ainoastaan ohjeita ja malleja sen tekemiseen tarjotaan.

Ahonen (1998: 48 - 49) on määritellyt käsitteen hyvä henkilöstötilinpäätös. Määritelmän mukaan henkilöstötilinpäätös on yrityksen virallinen selvitys henkilöstövoimavaroista ja niiden kehityksestä sekä antaa kuvan henkilöstön työtehokkuuteen liittyvistä asioista. Siitä löytyy yrityksen ulkoisia sidosryhmiä palvelevaa tietoa, jonka avulla he pystyvät muodostamaan kuvan yrityksen kestävästä tuloskehityksestä. Myös yrityksen strateginen ja operatiivinen johto saa informaatiota, joka ohjaa heitä kehittämään henkilöstöresursseja oikein. Hyvän henkilöstötilinpäätöksen tiedot ovat varmennettu henkilöltä, jolla on yrityksessä auktoriteettia. Lisäksi henkilöstötilinpäätös on esitystavaltaan suppea ja kokoava sekä käsitteet on määritelty niin, että tietoja voidaan verrata muiden yritysten vastaaviin tietoihin.

Nokian Renkaat on noussut henkilöstötilinpäätöksillään Suomessa suurimpaan maineeseen. Sisällöltään se on lähinnä raportti, mutta selkeästi laadittu. Yhtiön hyvin suoritettujen ilmapiiritutkimustulosten graafiset kuvat muistuttavat kuin sattumalta yhtiön pörssikurssin kehitystä. Ilmapiirimittausten lisäksi Nokian Renkaiden julkaisussa on tuloslaskelman henkilöstökulut jaettu eri ryhmiin. Näitä ryhmiä ovat työajan varsinaiset työvoimakulut, henkilöstön uusiutumiskulut (lomat, vaihtuvuus), kehittämiskulut sekä rasituskulut (sairauskulut). (Nokian Renkaat 2001.)

2.3 Entä jos henkilöstötilinpäätöstä ei laadita?

Pääomamarkkinoilla on yhä tärkeämpi rooli yritystoiminnan kehittämisessä ja näille markkinoille tuotetulla informaatiolla on erityinen merkitys yrityksen kehityksen kannalta. Henkilöstötilinpäätöksen tärkeydestä johtuen sen laatimatta jättäminen voi aiheuttaa seuraavia asioita:

- yrityksen johdon huomio kiinnittyy väärin asioihin,
- koulutus ja kehittäminen jäävät alimitoitetuiksi,
- osaaminen vääristyy,
- ikääntymisen haitat yllättävät,
- sairauskustannukset rasittavat kilpailukykyä,
- uupuminen estää yhteistyöt ja innovaatiot sekä
- asiakassuhteet kärsivät.

(Ahonen 1998: 158 - 159.)

Henkilöstötilinpäätöksen laatimatta jättäminen voi tarkoittaa sitä, ettei voida seurata, onko henkilöstö rakenteeltaan ja toimintakyvyltään sellainen, että tehtävät voidaan suorittaa tuottavasti ja kustannustehokkaasti. Mikäli henkilöstörekisteri ei ole ajan tasalla, se vaikeuttaa reagointia tulevaisuuden muutoksiin. Esimerkiksi näkyvissä oleva runsas työntekijöiden siirtyminen eläkkeelle edellyttää valmistautumista uusien työntekijöiden rekrytointiin ja siirtymävaiheen järjestelyjä niin, että voidaan varmistua eläkkeelle jäävien työntekijöiden kokemuksen ja hiljaisen tiedon siirtymisestä muille työntekijöille. Henkilöstön määrällisen tarpeen ohella tulisi määrittää myös se, minkälaista henkilöstöä osaamisen suhteen tarvitaan. Osaamisen kartoittaminen auttaa ennakoimaan tulevaisuuden muutoksia ja vastaamaan niihin. Samalla henkilöstötilinpäätöksestä saatava tieto kytkeytyy entistä selvemmin koko organisaation strategiaan. (Työssä... 2003.)

2.4 Kritiikkiä

Henkilöstötilinpäätöstä on myös kritisoitu. Keskeisiä vastustuksen lähteitä ovat näkemykset henkisen pääoman aineettomuudesta, mittaamisen vaikeudesta ja siitä, kuka omistaa henkisen pääoman. Herää kysymys, että voidaanko työntekijän korvienväli kirjata taaseeseen työnantajan omaisuutena, jolla on arvo markkinoilla?

Vaikka Euroopan laatupalkintoon ja henkilöstötilinpäätökseen perustuva toiminnan jatkuva parantaminen ovat periaatteessa toimivia menetelmiä, niiden käyttöön liittyy monia riskejä. Suurin niistä on, että mittaamisen luullaan ratkaisevan kaikki ongelmat. Jos mittaamista ei seuraa toiminnan muutos, mittaaminen muuttuu toiminnan kehittämisen jarruksi. Henkilöstö kyllästyy tiedon tuottamiseen ja alkaa pahimmassa tapauksessa sabotoida sitä. Tästä johtuen on ehdottoman tärkeää, että tuotettuja raportteja käsitellään yrityksen henkilöstön kanssa ja että niiden perusteella laaditaan konkreettisia toimenpidesuunnitelmia. Jos asetettuja tavoitteita ei saavuteta, on selvítettävä mistä tämä johtuu tai ovatko tavoitteet epärealistisia. Parhaassa tapauksessa raportit mielletään perinteistä tilinpäätösinformaatiota täydentävänä informaationa, joka toimii yrityksen kaikkien sidosryhmien edun mukaisesti – myös henkilöstön. (Suninen 1999.)

Kolmas ongelmalähde nousee siitä kysymyksestä, kuka varsinaisesti tarvitsee henkilöstötilinpäätöstä. Yrityksen johto tuijottaa tulosta ja tehokkuuslukuja. Henkilöstöä kiinnostaa ensisijaisesti palkkaan, työsuhteeseen, työn sisältöön, viihtyvyyteen, työturvallisuuteen ja ilmapiiriin liittyvät asiat. Työsuojelu ja -terveyshuolto puolestaan ovat kiinnostuneita terveyteen, työkykyyn, tapaturmiin ja työyhteisöön liittyvistä asioista. (Suninen 1999.)

Koska kiinnostuneita on monia, johtaa se lukuisiin näkemyksiin sekä henkilöstötilinpäätöksen sisällöstä että sen tulkinnasta. Aivan samalla tavalla tapahtuu myös perinteisen tilinpäätöksen kohdalla. (Suninen 1999.)

3 Henkilöstötuloslaskelma

Henkilöstötuloslaskelma kuvaa henkilöstöä puhtaasti rahallisin termein (Henkilöstötilinpäätös...2002). Henkilöstötuloslaskelmas-
ta nähdään henkilöstöön liittyvät kuluerät eli yrityksen sijoitukset
henkilöstöpääoman kasvattamiseen ja kehittämiseen (Eronen 1999:
18).

3.1 Henkilöstötuloslaskelman rakenne ja sisältö

Henkilöstötuloslaskelma muistuttaa yrityksen virallista tuloslas-
kelmaa. Siinä ilmoitetaan yrityksen toiminnan tilikauden aikana
syntyneet tuotot ja kulut sekä näiden erotuksena syntynyt voitto tai
tappio siten, että henkilöstökulut on eritelty yksityiskohtaisemmin
ja kaikki muut kulut on niputettu yhteen. (Viitala 2004: 300.) Ai-
noan poikkeuksen tekevät omaa toimintaa korvaavat alihankinnat,
joita ovat muun muassa työvoimanvuokraajilta ostetut tilapäispal-
velut (Pienten ja... 2002: 5).

Henkilöstötuloslaskelmaan kohdistetaan kyseiselle tilikaudelle
kuuluvat kulut, jotka saadaan normaalista kirjanpidosta. Nykyisin
varsinaisen tilinpäätöksen tuloslaskelmasta saadaan niukimmillaan
tietoa henkilöstöstä vain yhdeltä riviltä. Tämä tieto tulee riviltä
henkilöstökulut. Siihen sisältyvät sekä muuttuvat että kiinteät pal-
kat sivukuluineen. Tämä tieto jaotellaan henkilöstötilinpäätöksessä
tarkemmin. Näin saadaan tietoa eri kustannusten kehittymisestä.
Lisäksi kehittämistoimenpiteitä on helpompi kohdistaa. (Suninen
1999.)

Erittely voidaan tehdä hyvinkin yksityiskohtaisesti, mutta pääperi-
aatteena on jakaa henkilöstökulut niiden pääomaluonteen mukaan
(Henkilöstötilinpäätös...2002).

Tuloslaskelman henkilöstökulut jaetaan neljään eri ryhmään: var-
sinaisen työajan kulut, henkilöstön uusiutumiskulut, henkilöstön
kehittämiskulut ja henkilöstön rasittumiskulut. Varsinaisen työajan
kulut voidaan jakaa vielä tulospalkkiokuluihin ja ylityökuluihin.
Tämän ryhmäjaon on tarkoitus esittää henkilöstöön liittyvät pitkä-
vaikutteiset investointiluonteiset menot ja vastakohtana olevat ra-
sittumiskulut. Varsinaisen työajan kulut ja uusiutumiskulut kuulu-
vat neutraaliin ryhmään. Tulospalkkioiden perusteella nähdään yri-
tyksen kannustinjärjestelmän luonne, ja ylityökulujen määrä taasen
kertoo henkilöstön riittävydestä. (Pienten ja...2002: 5.)

Esimerkki henkilöstötuloslaskelmasta löytyy liitteestä 1. (Pienten
ja ...2002: 6.)

3.2 Henkilöstötuloslaskelman muodostaminen

Henkilöstötuloslaskelmassa on kolmenlaisia henkilöstökululajeja: palkkakuluja, henkilösivukuluja ja muita henkilöstökuluja. Nämä yhdessä muodostavat kokonaishenkilöstökulut, jotka antavat viitteitä siitä, miten tehokkaasti yrityksen henkilöstömenoja käytetään. Palkkakulut muodostavat sen kuluerän, jonka yritys maksaa henkilöstölleen palkkoina ja palkkioina. Yritys maksaa tämän lisäksi lakisääteisiä ja vapaaehtoisia henkilösivukuluja. Nämä kulut jaetaan palkkakulujen suhteessa eri tileille. Yrityksellä on myös henkilöstökustannuksia, jotka eivät jakaudu eri henkilöstökululajien kesken palkkakulujen suhteessa. Esimerkiksi ulkoa ostetut koulutuspalvelut jakaantuvat vain koulutuskulujen ja vaihtuvuuskulujen kesken. (Ahonen 1998: 58 - 60.)

Kuten aiemmin jo todettiin, niin tuloslaskelman henkilöstökulut jaetaan eri ryhmiin. Näin nähdään, miten tehokkaasti henkilöstökuluja käytetään. Kokonaishenkilöstökuluihin sisältyvät kaikki henkilöstöön liittyvät kulut. Tehdyn työajan kulut saadaan selville, kun kokonaishenkilöstökuluista vähennetään muut kuluerät. Tämä tulee esille kuviosta 2.

Kustannuserä	€	%
Kokonaishenkilöstökulut	xxxx	xx
- Henkilöstön uusiutumiskulut	-xxx	xx
- Henkilöstön kehittämiskulut	-xxx	xx
- Henkilöstön rasittumiskulut	-xxx	xx
Tehdyn työajan kulut	xxxx	xx

Kuvio 2 Henkilöstökulujen erittely (Ahonen 1998: 60)

Seuraavassa on esitetty, mitä kustannuksia nämä eri kuluryhmät voivat pitää sisällään.

Henkilöstön uusiutumiskulut

Henkilöstön uusiutumiskuluihin luetaan muun muassa:

- vuosilomakulut
- pekkaspäivät
- vaihtuvuuskulut

Vuosilomakulut sisältävät lomapalkan ja siihen liittyvät henkilösivukulut ja lomarahat. Työehtosopimuksissa sovitut pekkaspäivät ynnä muut ylimääräiset työajan lyhennykset luetaan vuosilomaa vastaaviksi. Vaihtuvuuskulut ovat tavallaan vaikeasti luokiteltavissa, sillä yrityksen saadessa vaihtuvuuden kautta uutta kompetenssia voidaan vaihtuvuus luokitella myös kehittämiskulujen joukkoon. Vaihtuvuuskuluihin voidaan lukea myös rekrytointiku-

lut, sisäisen tiedotuksen kulut, ilmoituskulut, työhönopastuksen kulut, laatuvirhekustannukset ja tuottavuusmenetykset. (Ahonen 1998: 61.)

Henkilöstön kehittämiskulut

Henkilöstön kehittämiskuluihin luetaan muun muassa:

- koulutuskulut
- aloitetoimintakulut
- ammattiyhdistystoimintakulut
- työterveyshuoltokulut
- työsuojelukulut
- liikuntaharrastuskulut
- muun sosiaalisen toiminnan kulut

Työterveyshuolto on lain mukaan ensisijaisesti ennaltaehkäisevää toimintaa, joten se voidaan lukea kehittämiskuluihin. Mikäli mahdollista, niin varsinaiseen sairaanhoitoon liittyvät kulut tulisi erottaa ja lukea ne rasittumiskuluihin. (Ahonen 1998: 62.)

Henkilöstön rasittumiskulut

Henkilöstön rasittumiskuluihin luetaan muun muassa:

- sairauspoissaolot
- työtapaturmakulut
- työkyvyttömyyseläkekustannukset

Sairauspoissaoloista kertyneet kustannukset muodostuvat sairausajan palkasta ja palkkaan liittyvistä henkilösivukuluista. Mutta todellisuudessa sairauspoissaolot aiheuttavat muitakin kustannuksia, kuten esimerkiksi sijaisten aiheuttamat lisäkustannukset, mahdollisten ylitöiden aiheuttamat kustannukset, hallintokulut sekä mahdollisten peruuntuneiden toimitusten aiheuttamat katemenetykset. Kela maksaa työnantajalle korvauksia pitkistä sairauspoissaoloista aiheutuvista palkkakustannuksista. Tuloslaskelmaan kirjattavat sairauspoissaolot muodostuvat täten sairauspoissaolokustannusten ja Kela-korvausten erotuksesta. (Ahonen 1998: 63.)

Henkilöstön varsinaisen työajan kulut

Varsinaisen työajan kulut saadaan selville, kun kokonaishenkilöstökuluista on vähennetty uusiutumisen, kehittämisestä ja rasittumisesta aiheutuneet kulut (Ahonen 1998: 64).

Henkilöstötuloslaskelmasta ilmenee eri henkilöstökustannuksien välinen suuruus sekä eri kustannuslajien välinen suhde. Jatkuva tuloskehitys edellyttää tiettyä tasapainoa eri kustannuslajien kesken.

Tällaisia suhteita ovat muun muassa rasittumiskulujen suhde voittoon ja henkilöstön kehittämiskulujen suhde voittoon. (Ahonen 1998: 149.)

4 Henkilöstötase

Tase kertoo henkilöstövarallisuuden arvon. Arvostusmenetelmät ovat edelleen kiistanalaisia. Se on seikka, joka ei ole muuttunut lähes 40 vuoden aikana. (Eronen 1998: 13.)

4.1 Henkilöstötaseen sisältö ja muodostaminen

Henkilöstötaseen laatiminen on mahdollista ja toivottavaa, mutta sen laatimisen periaatteet eivät ole yhtä yksiselitteiset kuin tuloslaskelman osalta on asian laita. Älypääoman hinnoittelu ei ole yksinkertaista. Eräs mahdollisuus on myös pyrkiä näkemään se yrityksen oman henkisen pääoman arvoa kuvaavana mittarina. (Myrsky 2000.)

Henkilöstötase rakentuu virallisen taseinformaation ympärille. Henkilöstötase vaatii kolme alkuoletusta. Ensimmäiseksi täytyy tuntea sovellettavat laskentaperiaatteet, koska se helpottaa henkilöstötaseen tulkintaa. Toinen oletus on, että on laadittu henkilöstötuloslaskelma, jossa henkilöstökustannukset on laadittu kustannuserittäin. Kolmas oletus on, että palkkasumma kertoo yrityksen taloudellisen velvoitteen työntekijöiden suhteen. (Eronen 1997: 71.)

Laadittaessa henkilöstötasetta on otettava kantaa siihen, mitkä erät kannattaa kirjata taseeseen ja mitkä erät on parempi kirjata suoraan kuluiksi. Tulevaisuudessa tuloa tuottavat henkilöstöinvestoinnit on eroteltava lyhytaikaisista henkilöstökustannuksista. (Eronen 1997: 71.)

Nykyisin henkilöstötaseen teoriaperusteeksi on muodostunut ohje kirjata taseeseen menot, joiden arvioidaan tuottavan tuloa useamman tilikauden aikana. Gröjer on ehdottanut henkilöstömenojen eriksi työhönottopääomaa, koulutuspääomaa sekä henkilöstösäämisia ja palkkavelkoja. Lyhytaikaiset menot, kuten poissaolot, kirjataan suoraan kuluiksi. (Eronen 1998: 14.)

Henkisen pääoman arvonmäärityksen ja tasekirjauksen ongelmina pidetään eettisiä kysymyksiä, henkilöstön epävarmuutta varallisuutena sekä tasearvon laskentatapaa. Vastustajat, jotka vetoavat eettisiin syihin, eivät hyväksy henkilöstön esineellistämistä ja älypääoman hinnoittelua. Epävarmuus liittyy siihen, että yritys ei omista työntekijöitään. Miten tiedetään, onko yrityksen kontrolli riittävää, jotta henkisen pääoman riittävydestä ja pysyvyydestä voidaan olla varmoja. Henkilöstötaseen laskentatapoja on myös erilaisia.

Toiset käyttävät taseessa hankintamenoja ja toinen ääripää on tulevien palkkamenojen nykyarvo. (Eronen 1999: 17 - 18.)

Paremmen puutteessa voivat yritykset laatia henkilöstötaseen arvioimalla henkilöstövarallisuuden arvon yrityksen markkina-arvon ja kirjanpitoarvon väliseksi erotukseksi niissä tapauksissa, missä yrityksen markkina-arvo on tiedossa. Markkina-arvo on käytännössä tiedossa vain pörssinoteeratuissa yrityksissä. Mikäli yritys haluaa esittää henkilöstötaseessaan henkilöstönsä todellisen markkina-arvon henkilöstövarallisuuden arvonkorotuksen ja henkilöstöpääoman muodossa, täytyy sen poiketa virallisesta tilinpäätöksestään. Tulos pysyy samana, mutta oma pääoma ja taseen loppusumma ovat silloin suurempia kuin virallisessa taseessa. (Ahonen 1998: 70 - 72.)

4.2 Henkilöstötaseen ongelmia

Aivan kuten perinteisessä tilinpäätöksessä, niin myös henkilöstötilinpäätöksessä tase näyttää muodostavan vaikeimmin käsiteltävän osan. Tämä on yksi syy, miksi vain harvat yritykset laativat henkilöstötaseen. Kuitenkin juuri tase kohtelisi henkilöstöpanoksia fyysisten panosten lailla. Vaikeudet johtuvat henkilöstöpanosten kohdistamisesta yhdelle tilikaudelle (tuloslaskelmaan) ja usealle tilikaudelle (taseeseen). Lisäksi hankaluuksia aiheuttaa poistojen laadinta henkilöstöinvestoinneista. Eräs ratkaisu voisi olla, että taseen vastaavaa-puolelle (varojen käyttö) on muodostettu rekrytointipääoma sekä koulutuspääoma. Ne kasvavat sitä mukaa, miten niihin käytetään rahaa. Jotta tase menisi tasan, pitää myös toisella puolella (varojen lähteet) tehdä kirjaus, mistä löytyy samannimiset rivit. Tämä menettely toimii henkilöstön vaihtuvuudessa. Yhden tai useamman henkilön lähtiessä yrityksestä, vähennetään heidän osuutensa taseen molemmilta puolilta. Vaikeutena on se, että jokaisen henkilöstön jäsenen tasearvo tulisi tietää. (Suninen 1999.)

5 Henkilöstökertomus

Henkilöstökertomus lienee tilinpäätöksen eri osista helpoimmin hahmottuva ja myös tehtävä. Se voi olla kokonaan sanallista kertomusta, joka samalla sisältää numerotietoa. Toisaalta siihen voidaan laittaa useita taulukoita henkilöstön käytön eri osa-alueilta ja jättää sanallinen osuus vähemmälle.

Henkilöstökertomuksessa tulisi selvittää kaikki, mitä henkilöstötuloslaskelma tai -tase eivät kerro. Kertomus voi sisältää henkilöstöä koskevia tapahtumia, lukumääriä ja tunnuslukuja tilikaudelta. Näitä voi tarkentaa ryhmittelyn avulla. Henkilöstöpanokset voidaan jakaa vaikkapa määrällisiin, laadullisiin, työhön ja organisaatioon kohdistuviin sekä investointeihin ja tehokkuuksiin.

5.1 Henkilöstötunnuslukuja

Perinteisestä tilinpäätöksestä lasketaan kymmeniä tunnuslukuja. Sama mahdollisuus avautuu henkilöstötilinpäätöksestä. Tunnusluvut auttavat arvioimaan koko yrityksen ja henkilöstöhallinnon kehityssuuntaa. Kun kustannuserät suhteutetaan työntekijöiden lukumäärään, mitataan sillä kustannustasoa eikä kokonaisuuden jakautumista yksittäisille kustannusryhmille. Näin voidaan saatuja tuloksia vertailla muiden yritysten ja organisaatioiden tuloksiin ja pystytään määrittelemään, ovatko tunnusluvut sopivalla tasolla. Mikäli minkäänlaisia vertailutietoja ei ole saatavilla, on tunnuslukujen laskeminen kannattamatonta. (Eronen 1997: 49 - 51.)

Esimerkkejä henkilöstötunnusluvuista, jotka ovat suhteutettu kokonaisen henkilöstökustannuksiin:

$$\text{Sairauskustannukset} = \frac{\text{Sairauskust.}}{\text{Kokonaihenkilöstökust.}} * 100$$

$$\text{Koulutuskustannukset} = \frac{\text{Koulutuskust.}}{\text{Kokonaihenkilöstökust.}} * 100$$

$$\text{Vaihtuvuuskustannukset} = \frac{\text{Vaihtuvuuskust.}}{\text{Kokonaihenkilöstökust.}} * 100$$

Esimerkkejä henkilöstötunnusluvusta, jotka ovat suhteutettu työntekijöiden lukumäärään:

$$\text{Poissaolotaso} = \frac{\text{Poissaolokust.}}{\text{Työntekijöiden lukumäärä.}} * 100$$

$$\text{Koulutustaso} = \frac{\text{Koulutuskust.}}{\text{Työntekijöiden lukumäärä.}} * 100$$

(Eronen 1997: 50 - 51.)

5.2 Henkilöstövahvuus

Henkilöstövahvuudella tarkoitetaan yrityksessä vuoden aikana tehdyn työn määrää. Useimmiten henkilöstövahvuuden määrittely lähtee liikkeelle maksetun työajan tilastoinnista. (Ahonen 1998: 80 - 81.) Tilastointia varten pyritään keräämään kaikki yrityksessä tehty työ, myös ylityö, mahdollinen alihankintatyö, maksuton työ sekä esimerkiksi sijaisten ja oppisopimusten mukainen työ. Henkilöstövahvuuteen ei oteta mukaan palkattomia vapaita, kuten vanhempainlomia, sapattivapaita ja palkattomia sairauspoissaoloja. (Pienten ja keskisuurten...2002: 7.)

Selvitettäessä maksettuja työaikoja on myös hyvä selvittää, minkälaisista työsuhteista henkilöstö koostuu. Esimerkiksi, onko työntekijä:

- kokopäiväinen vai osa-aikainen,
- vakinaisessa vai määräaikaisessa työsuhteessa.

Suuri osuus määräaikaisia työsuhteita voi horjuttaa yrityksen toiminnan jatkuvuutta. Tilapäisyys ei anna työntekijälle hänen tarvitsemaansa turvallisuuden tunnetta vaan epävarmuuden työn jatkuvuudesta. Yrityksen kannalta taas määräaikaiset työsuhteet antavat mahdollisuuden joustaa muutosten myötä. (Ahonen 1998: 82 - 83)

5.3 Henkilöstön yksilöominaisuudet

Osaamisen voidaan sanoa perustuvan koulutukseen, työkokemukseen, sosiaalisiin kykyihin ja erityisosaamiseen. Näistä ainoastaan koulutusta on helppo mitata, koska siitä saa tilastoisempia raportteja. (Ahonen 1998: 90 - 91.)

Koulutuksen vaikutus yksilön tuottavuuteen on merkittävä. Aiheesta tehtyjen tutkimusten perusteella voidaan ajatella, että jokainen yrityksen työntekijä lisää omalla työpanoksellaan yrityksen tuottavuutta omaa koulutustaan vastaavalla tuottavuusprosentilla. Tällä periaatteella yksi korkeakoulututkinon suorittanut työnteki-

jä 10 hengen yrityksessä lisää yrityksen tuottavuutta 8 %:lla verrattuna siihen, että hän olisi käynyt pelkän peruskoulun. Amerikassa tehdyssä tutkimuksessa taasen havaittiin, että koulutusvuosilla ei ole tilastollisesti merkittävää vaikutusta työsuorituksen tason kanssa. (Ahonen 1998: 92 - 93.)

5.4 Työyhteisö

Työyhteisöllä tarkoitetaan yrityksen henkilöstön muodostamaa kokonaisuutta. Työyhteisön tilaa voidaan kuvata työvoiman vaihtuvuudella. Vaihtuvuuteen lasketaan vain ulkoinen vaihtuvuus eli sisäisiä siirtoja ei oteta huomioon. Liian suuresta tai liian pienestä vaihtuvuudesta on omat haittansa, joten pitkällä aikavälillä sopiva vaihtuvuus on tärkeä asia. Yleisesti katsotaan optimaalisen ulkoisen vaihtuvuuden tason olevan 5-10 prosenttia. (Ahonen 1998: 125 - 130.)

Muita asioita, joilla voidaan kuvata työyhteisön tilaa, on henkilöstösosiaalinen toiminta, kehityskeskustelut, asiakastyytyväisyys ja työyhteisöindeksi. Henkilöstösosiaaliseen toimintaan kuuluu työnantajan tarjoama harrastus- ja virkistystoiminta. Lisäksi siihen voidaan lukea luottamusmiestoiminta ja työsuojeluun käytetty työaika. (Pienten ja keskisuurten...2002: 20.)

Kehityskeskustelu on johtamisen keskeinen väline, joka oikein toteutettuna kehittää toiminnan laatua ja tuloksia. Alaiselle kehityskeskustelu on tilaisuus, jossa täsmennetään työtehtäviä ja vastuuta sekä verrataan omia resursseja työn vaatimukseen. Keskusteluun tulisi valmistautua etukäteen ja keskusteluissa sovitut asiat ja tavoitteet kirjataan. Vähintään kerran vuodessa olisi suositeltavaa pitää kehityskeskustelu. (Pienten ja keskisuurten...2002: 21.)

Asiakastyytyväisyys kertoo myös paljon työyhteisön ulkoisen toimivuuden tasosta. Asiakastyytyvyyttä mitataan tavallisesti asiakastyytyväisyyskyselyillä. (Pienten ja keskisuurten...2002: 22.)

Työyhteisöindeksi osana henkilöstötilinpäätöstä

Henkilöstön hyvinvointiin ja organisaation toimivuuteen liittyviä tekijöitä selvitetään kyselylomakkeella. Työyhteisöindeksin avulla saadaan määrällinen ja laadullinen arvio työyhteisön tilasta ja toimivuudesta. Tästä arviosta on yhteys organisaation kehittämiseen ja tulevaisuuden ennakkointiin. (Cooper & Cartwright 1994.)

Määrällisiä panoksia ovat henkilöstön lukumäärä, tehdyt työtunnit, henkilöstökulueurot ja näistä johdetut prosentit. Laadullisia panoksia ovat ikä, sukupuoli, henkilöstön koulutus ja palveluvuodet. Työhön ja organisaatioon kohdistuvat panokset voivat kohdistua työkyvyn ylläpitämiseen, ilmapiirin selvittämiseen ja parantami-

seen, vaihtuvuuteen, sairauspoissaolojen vähentämiseen ja tapaturmien välttämiseen. Henkilöstöinvestoinnit voivat mennä koulutukseen, kehittämiseen ja työterveyshuoltoon. (Cooper & Cartwright 1994.)

Työyhteisöindeksi perustuu teorioihin, jotka selittävät organisaatiokäyttäytymistä ja työstressiä. Lisäksi perusteena on näkökulma terveistä ja menestyvistä organisaatioista. (Cooper & Cartwright 1994.)

6 Case: Yritys Oy:n henkilöstötilinpäätös

Saatteeksi

Case-yritykselle laatimani henkilöstötilinpäätös on tarkoitettu yrityksen sisäistä kehitystä varten. En halunnut lähteä tekemään tästä henkilöstötilinpäätöksestä julkista, koska kyseessä on yrityksen ensimmäinen henkilöstötilinpäätös. Ensimmäinen on yleensä kaikessa ns. ”harjoituskappale”, johon löytyy aina paranneltavaa. Toinen syy, minkä takia en halunnut tehdä julkista henkilöstötilinpäätöstä on se, että kerran julkistamalla yritys sitoutuu henkilöstötilinpäätöksen esittämiseen myös tulevaisuudessa. Mikäli yritys ei näin toimi, viestittää se, ettei sen henkilöstön tila kestä julkisuutta.

Asialla on myös toinen puoli. Pelkästään yrityksen sisäiseen käyttöön laaditusta henkilöstötilinpäätöksestä jää tärkeä puoli pois. Mikäli yritys julkistaa henkilöstötilinpäätöksen viestittää se ulkoisille sidosryhmille, että se välittää henkilöstöstä ja haluaa tuoda ilmi henkilöstöön liittyviä asioita. Henkilöstötilinpäätöstä voidaan käyttää myös markkinoinnin välineenä, kun markkinoidaan yritystä uusille asiakkaille tai potentiaalisille työntekijöille.

Case-yritykselle laatimani henkilöstötilinpäätös jakautuu kahteen osaan: henkilöstötuloslaskelmaan ja henkilöstökertomukseen. Henkilöstötaseen jätin laatimatta juuri sen ongelmallisuuden vuoksi. Ongelmaksi olisi muodostunut henkilöstövoimavarojen hinnoittelu. Lisäksi ihmisten taloudellisen arvon määrittelyä pidetään eettisesti arveluttavana.

Koska aiemmin henkilöstötilinpäätöstä ei ole yrityksessä laadittu, niin vertailuaineistoa ei ole saatavilla.

Muutamia syitä, miksi lähdin laatimaan henkilöstötilinpäätöstä kyseiselle yritykselle:

- Henkilöstökulut muodostavat suurimman osan yrityksen menoista, joten on hyvä tehdä tarkempi selvitys henkilöstöön liittyvistä menoeristä.
- Yritys on kovassa kasvuvaiheessa, niin liikevaihdollisesti kuin henkilömäärällisestikin.
- Henkilöstötilinpäätös antaa johdolle informaatiota työntekijöiden tilanteesta.
- Henkilöstötilinpäätöksestä on apua myös luotaessa seuraavan tilikauden budjettia. Mikäli henkilöstötilinpäätöksestä nousee esille esimerkiksi yksilön kehittymistä tai innovatiivisuutta estäviä asioita, voidaan budjetoida varoja edellä mainittujen asioiden korjaamiseen.

Liikeidea, missio ja arvot

Yritys Oy:n liikeidea on toimittaa kokonaisvaltaisia ohjelmistoratkaisuja B2B-markkinoille. Palvelu kattaa konsultoinnin, suunnittelun, implementoinnin, testauksen ja ylläpidon.

Yritys Oy:n missio on toimittaa korkeatasoisia mobiiliratkaisuja edistämään asiakkaidensa liiketoimintaa. Viime kädessä mission toteutuminen on kiinni tyytyväisistä asiakkaista, joten asiakastyytyväisyys on luonnollisesti yksi yrityksen tärkeimmistä arvoista. Myös innovatiivisuus, yksilöllinen kehittyminen sekä avoin ja hyvä joukkuehenki ovat asioita, joita yrityksessä erityisesti arvostetaan.

6.1 Yritys Oy:n henkilöstötuloslaskelma

Henkilöstötuloslaskelma antaa tietoa yrityksen henkilöstökustannusten jakautumisesta. Yritys Oy:lle laatimani henkilöstötuloslaskelma löytyy liitteestä 2. Olen eritellyt henkilöstökulut yksityiskohtaisesti alaryhmiin, jotka ovat: varsinaisen työajan kulut, ylityökulut, henkilöstön uusiutumiskulut, henkilöstön kehittämiskulut ja henkilöstön rasittumiskulut. Muut kulut olen raportoinut yhtenä summana.

Varsinaisen työajan kuluihin sisältyy palkat ja palkkiot sekä niihin kuuluvat henkilösivukulut. Varsinaisen työajan kulut ovat lähes 46 %:a koko liikevaihdosta. Ylityökulujen osuus on minimaalinen, 0,5 %. Yritys Oy:ssä ei juurikaan tehdä ylityksiä, vaan henkilöt käyttävät liukumia ja saldopankkia hyväkseen. Kertyneet saldot pidetään vapaina pois.

Henkilöstön uusiutumiskuluissa on mukana muun muassa vuosilomapalkat ja korvaukset, lomarahat sekä uuden henkilöstön hankintaan käytetyt kulut. Henkilöstön uusiutumiskulut olivat vuonna 2005 7,3 % koko liikevaihdosta.

Henkilöstön kehittämiskuluihin otin mukaan koulutuksesta aiheutuneet kulut, työterveyskulut ja henkilöstösosiaaliseen toimintaan käytetyt kulut. Henkilöstön kehittämiskulut olivat 2,9 % liikevaihdosta.

Henkilöstön rasittumiskuluissa on mukana sairausajan palkat. Äitiyslomia ei Yritys Oy:n historiassa vielä ole ollut. Rasittumiskulut olivat alle yhden prosentin.

Kokonaisuudessaan henkilöstökulut ovat yrityksen liikevaihdosta 57 %. Muut kulut olivat 23,8 % ja tilikauden voitto oli 19,2 %.

6.2 Yritys Oy:n henkilöstökertomus

Henkilöstökertomusta varten tein kyselytutkimuksen (liite 3), jonka toteutin sähköisen lomakkeen avulla. Tämän kyselyn tarkoituksena oli selvittää perustietoja henkilöstöstä sekä hyvinvointiin ja organisaation toimivuuteen liittyviä asioita.

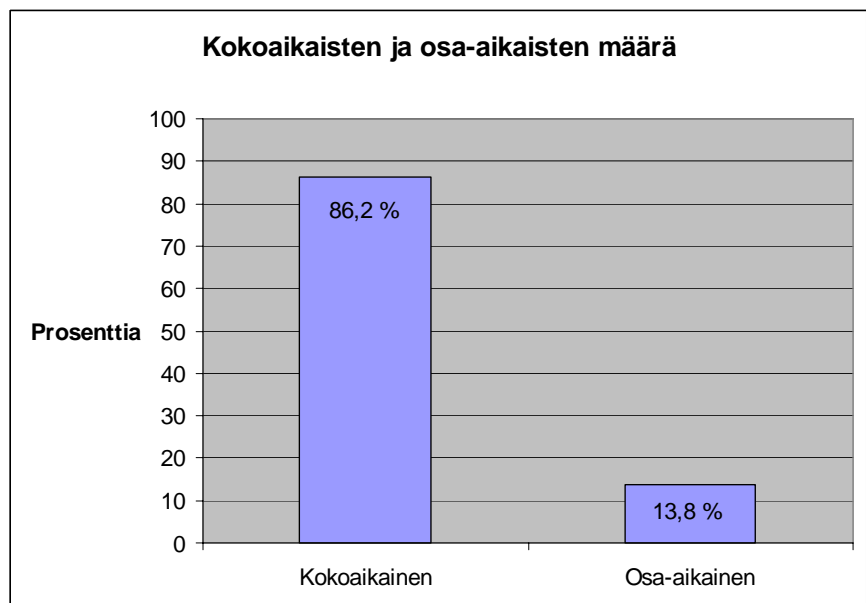
Lähetin työyhteisökyselyn Yritys Oy:n 94 työntekijälle, joista 65 henkilöä vastasi määräaikaan mennessä. Määräajan umpeuduttua muutama henkilö kysyi, että vieläkö olisi mahdollista vastata, mutta lisäaikaa vastaamiseen en antanut. Tämä sen takia, että olin jo ehtinyt aloittaa vastausten käsittelemisen. Vastausprosentiksi muodostui 69,15 %, mitä voidaan pitää kohtuullisen hyvänä vastausprosenttina.

6.2.1 Yrityksen henkilöstövahvuus

Yrityksen henkilöstövahvuus kohdassa selvitetään: minkälaisista työsuhteista Yritys Oy:n henkilöstö koostuu, minkälaisia työvuoroja heillä on ja miten vuosilomat pidetään.

Työvoimarakenne työsuhteiden perusteella

Yritys Oy:ssä suurin osa työskentelee kokoaikaisesti. Kuviosta 3 käy ilmi, kuinka monta prosenttia vastaajista työskentelee kokoaikaisesti ja kuinka monta prosenttia osa-aikaisesti.



Kuvio 3 Kokoaikaisten ja osa-aikaisten määrä

Vastaajista 86,2 % työskentelee kokoaikaisesti ja 13,8 % osa-aikaisesti. Määrällisesti tämä tarkoittaa, että kokoaikaisia on 56 ja osa-aikaisia on 9 työntekijää.

Työvuorojen muodot

Yritys Oy:ssä on säännöllinen työaika, 37,5 tuntia viikossa. Varsinaisia työaikoja ei ole, mutta suosituksena on, että työpaikalla oltaisiin kello 9-15 välinen aika. Suurin osa henkilöstöstä tulee kello 9:ään mennessä töihin ja lähtee kotiin kello 17. Jotkut työntekijät saattavat tulla myöhemmin töihin, mikä tarkoittaa, että he ovat pidempään illalla töissä. Joissain tapauksissa projektityöskentely saattaa kärsiä siitä, että projektin jäsenet tekevät eri aikaan töitä. Työaikasuosituksia antamalla pyritään sulkemaan tämä haittavaikutus pois.

Vuosiloma

Vuosilomat kertyvät Suomen lain mukaan. Suurin osa työntekijöistä lomailee heinäkuussa, jolloin useimmat asiakkaatkin lomailevat. Projektit pyörivät kuitenkin kesälläkin, joten toimisto ei voi olla kokonaan suljettu.

6.2.2 Yksilöominaisuudet

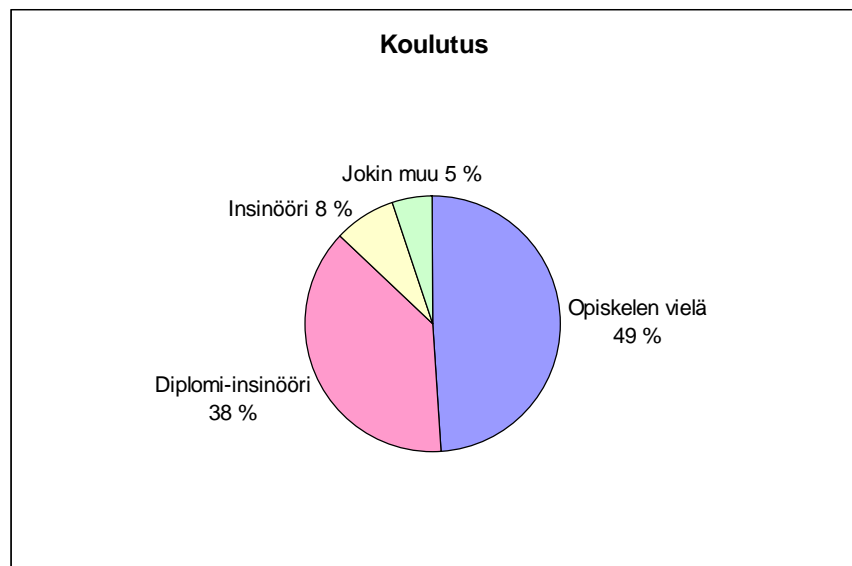
Yksilöominaisuudet kohdassa käsittelemme osaamista, työsopimusten laatua sekä terveyttä ja työkykyä.

Osaaminen

Kysymyslomakkeessa oli kohta, jossa kysyttiin koulutusta. Kuvio 4 osoittaa, kuinka vastaajien koulutustausta oli jakautunut.

Vastaajista lähes puolet, 49 % (32 henkilöä), oli vielä opiskelijoita. Näistä opiskelijoista 72 % (23 henkilöä) opiskelee diplomi-insinöörin tutkintoon. Tradenomin ja insinöörin tutkintoon valmistuvia on molempia 9 % (3 henkilöä).

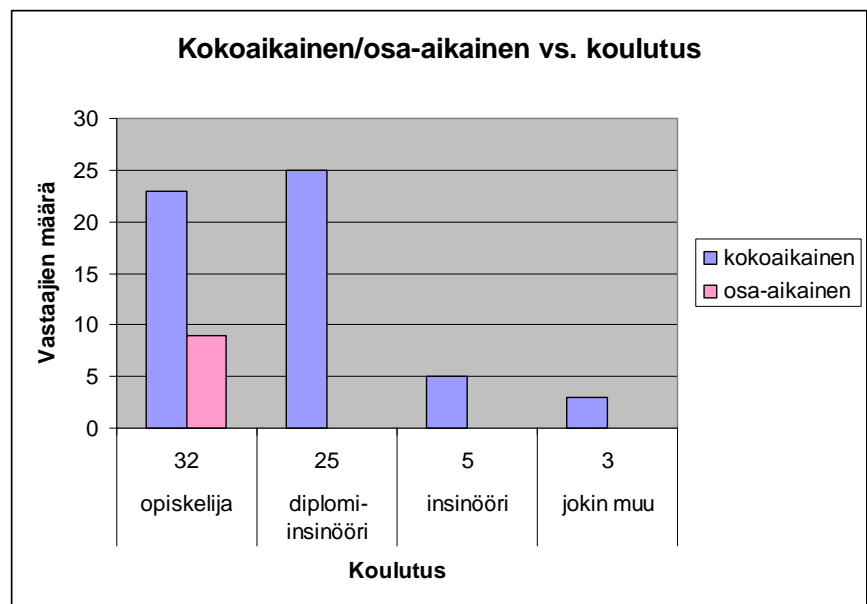
Vastaajista 38 % on koulutukseltaan diplomi-insinöörejä, insinöörejä on 8 % ja jokin muu 5 % käsittää muun muassa tradenomit ja filosofian maisterit.



Kuvio 4 Kyselyyn vastanneiden koulutus

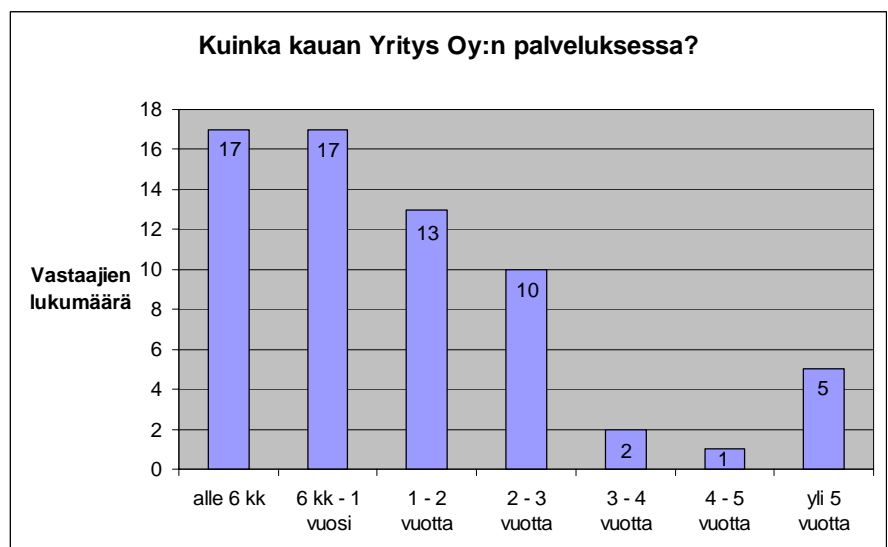
Saamieni vastausten perusteella selvisi, että Yritys Oy:n työntekijät ovat hyvin korkeasti, akateemisesti koulutettua väkeä. Suuresta opiskelijoiden määrästä voi päätellä, että Yritys Oy antaa nuorille mahdollisuuden päästä soveltamaan koulussa opittua teoriaa käytännön työelämään. Monille Yritys Oy:n tarjoama työpaikka on oman alan ensimmäinen työpaikka.

Suuresta opiskelijoiden määrästä voi myös olla haittaa. Joillekin opintojen ja työelämän yhdistäminen voi olla vaikeaa, mikä näkyy venyneinä opintoina tai työmotivaation puuttumisena. Monet Yritys Oy:n opiskelevista työntekijöistä ovat lähellä valmistumistaan, joten heillä on menossa diplomityön/insinöörityön tekeminen, mikä vaatii aikaa ja todellista paneutumista. Tässä kohtaa työntekijä saattaa neuvotella esimiehensä kanssa osa-aikaisuudesta tai jopa palkattomasta opintovapaasta. Tämä vaikuttaa Yritys Oy:n käytettäviin resursseihin ja Account Managereiden on löydettävä heille korvaajat, jotta asiakasprojektit eivät kärsisi. Olettamuksena minulla oli, että osa-aikaisesti työskentelevät ovat kaikki opiskelijoita. Tämä oletamus vahvistui, kun tutkin asiaa (Kuvio 5).



Kuvio 5 Kokoaikaisten/osa-aikaisten määrä suhteessa koulutukseen

Vaikka Yritys Oy:ssä työskentelee paljon valmistumattomia, niin myös osaamista ja kokemusta löytyy. Yritys Oy:n neljästä perustajajäsenestä kolme työskentelee edelleen Yritys Oy:n palveluksessa. Kuvio 6 käy ilmi, kuinka kauan vastaajat ovat olleet Yritys Oy:n palveluksessa.



Kuvio 6 Vastaajien työskentelyaika Yritys Oy:n palveluksessa

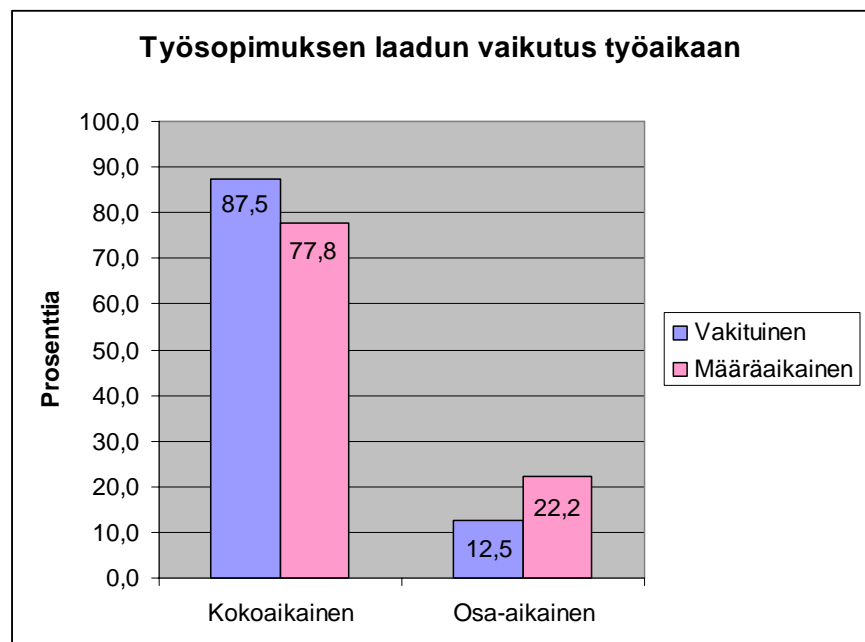
Vastaajista suurin osa oli ollut alle vuoden talossa, mutta tämä oli odotettavaa, sillä vuoden 2005 kasvu oli ollut huikkea. Tästä kuvio 6 näemme myös suunnan henkilöstön määrän kehitykselle. Vuosi 2001 oli Yritys Oy:n tähänastisen historian vaikein, mikä

näkyä notkahduksena 4-5 vuotta palvelleiden kohdalla. Siitä alkoi kuitenkin Yritys Oy:n nousukausi, jonka loppu ei ole näkyvissä.

Työsopimusten laatu

Yritys Oy tekee kahdenlaisia työsopimuksia: toistaiseksi voimassaolevia ja määräaikaista. Yleensä ensimmäinen työsopimus on määräaikaista, koska kyseessä on projektiluontoinen työ. Ensimmäisen määräaikaista sopimuksen jälkeen on sopimuksia lähes poikkeuksetta jatkettu toistaiseksi voimassa olevilla työsopimuksilla.

Tarkastelin, vaikuttaako työsopimuksen laatu siihen, että työskentelee kokoaikaisesti vai osa-aikaisesti (Kuvio 7). Vakituudesta henkilöstöstä 87,5 % ja määräaikaista työntekijöistä 77,8 % työskentelee kokoaikaisesti. Näistä tuloksista selvisi, että osa-aikaisesti työskentelee kuitenkin lähes puolet useammin työntekijä, jolla on määräaikaista työsopimus kuin henkilö, jolla on vakituinen työsopimus. Tätä ei voida kuitenkaan yleistää vaan tähän on syynä, että Yritys Oy on palkannut viime aikoina runsaasti opiskelijoita, jotka suorittavat koulun kurssuja työn ohella, eivätkä voi työskennellä täysipäiväisesti. Kuten kuvio 5 osoitti, niin osa-aikaiset ovat kaikki opiskelijoita.



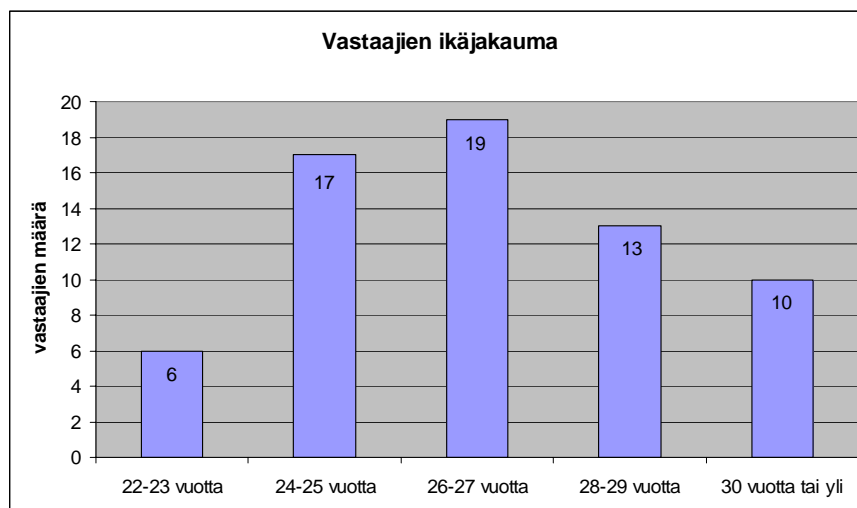
Kuvio 7 Työsopimuksen laadun vaikutus työaikaan

Terveys ja työkyky

Terveys ja työkyky osa-alueeseen kuuluvat ikä- ja sukupuolirakenne, sairauslomien ja poissaolot sekä työkykyindeksi.

Ikä- ja sukupuolirakenne

Vastaajien ikäjakauma oli 22–46 vuotta. Aktiivisimpia vastaajia olivat 24–28 -vuotiaat. Vastaajista 68 % kuului tähän ikäryhmään. Vastaajien ikäjakauma käy ilmi kuvioista 8.



Kuvio 8 Vastaajien ikäjakauma

Henkilöstön keski-ikä oli vuoden 2005 lopussa 27 vuotta. Henkilöstön keski-ikä on pysynyt lähes samana viimeiset vuodet. Tämä tarkoittaa sitä, että uudet palkatut työntekijät ovat nuorempia ja alentavat keski-ikää. Alhainen keski-ikä viestii sekä hyviä, että huonoja asioita. Huonoista asioista mainittakoon esimerkiksi se, että joissain tapauksissa asiakkaat voivat ajatella, että löytyykö yrityksestä todellista osaamista, kun työntekijät ovat hyvin nuoria. Nuoret työntekijät vaihtavat myös herkästi työpaikkaa, mikäli edut paranevat. Tähän liittyy riski, että osaamista menetetään kilpailijalle. Hyviä puolia alhaisessa keski-ikässä on muun muassa, että työkyky nuorilla on yleensä erinomainen, nuoret työntekijät ovat innovatiivisia ja sairauspoissaolot ovat vähäisiä. Myös riski äkilliseen eläkekustannusten kasvuun on mitätön.

Kyselyyn vastanneista 85 % oli miehiä ja 15 % naisia. Lukumääräisesti tämä tarkoittaa 55 miestä ja 10 naista. Suhdeluku, joka tästä muodostuu heittää hieman Yritys Oy:n miesten ja naisten välisestä todellisesta suhteesta. Kokonaisuudessaan Yritys Oy:n henkilöstöstä vuoden 2005 lopussa oli 88 % miehiä ja 12 % naisia.

Työpaikkaselvitys

Työterveysaseman tekemä työpaikkaselvitys on tehty 17.5.2005. Tämän selvityksen tavoitteena oli perehtyä Yritys Oy:n toimitiloihin ja työolosuhteisiin. Yritys Oy:n tilat ovat noin 1400 neliön suu-

ruiset ja sijaitsevat kiinteistön ensimmäisessä ja neljännessä kerroksessa. Molemmissa kerroksissa työtilat ovat suurimmaksi osaksi avokonttoria, lisäksi on muutamia erillisiä työhuoneita, neuvotteluhuoneita, keittiöitä ja sosiaali-tiloja. Työpaikkaselvityksessä käytettiin apuna haastattelua, havainnointia ja STM:n riskinarviointilomakkeita, jotka työntekijät täyttivät pienissä ryhmissä. Selvityksestä nousi esille muutamia kuormitustekijöitä, jotka seuraavaksi esittelen lyhyesti.

Työ on jatkuvaa istuen tehtävää näyttöpäätetyöskentelyä, jossa tuke- ja liikuntaelimestön kuormittuminen kohdistuu selkeimmin niska-, hartia- ja yläraajoihin ja alaselkään staattisen työn muodossa. Helposti säädettävien kalusteiden merkitys korostuu työpäivän aikana. Osalla työntekijöistä on käytössään atk-pöytämalli, jossa työskentelytason korkeuden voi säätää ainoastaan pöytien jaloista. Näissä pöydissä ei ole näyttöpäätteellä erikseen säädettävää tasoa vaan näyttöpäätteet ovat sijoitettu normaaliin työtasokorkeuteen, jolloin kuvaruutu jää usein liian ylös. Kuvaruutua katsellessa pää liukuu helposti eteen, kallo kallistuu taakse ja kaularanka taipuu taakse. Olosuhteet altistavat kaularangan rakenteiden epäsymmetriseen kuormittumiseen ja niska-, hartia-, ja yläraajaoireiluun. Osalla työntekijöistä on käytössään atk-pöytiä, joissa sekä näppäimistön että näyttöpäätteen tasot ovat erikseen säädettävissä. Tämä mahdollistaa sen, että kuvaruudut saadaan katseluolosuhteita ajatellen alemmas.

Osalla työntekijöistä on ns. vanhemman mallisia työtuoleja, jotka ovat huonosti säädettäviä ja käyttäjälleen profiililtaan sopimattomia. Vääränlainen tuoli ohjaa helposti hankaliin, tukemattomiin istumis-/työasentoihin, jotka kuormittavat koko kehoa, ennen kaikkea lannerangan rakenteita altistaen alaselän oireiluun.

Monilla työntekijöillä on kaksi näyttöpäätettä, mikä aiheuttaa erityisolosuhteet katselulle. Työasunnoista tulee helposti kiertyneitä kaula- ja rintarangan osalta tai työskentelyyn tulee toistoliiikkeeksi kaularangan kierto. Tämä altistaa niska-, hartia-, yläselkä- ja yläraajaoireiluun.

Toimitilojen valaistus on toteutettu suoralla loisteputkivalaisulla. Osa avokonttorin työpisteistä jää valolähteestä liikaa sivuun, jolloin valon määrä ei ole riittävä. Seurauksena voi olla silmien väsyminen ja ärsytysoireet.

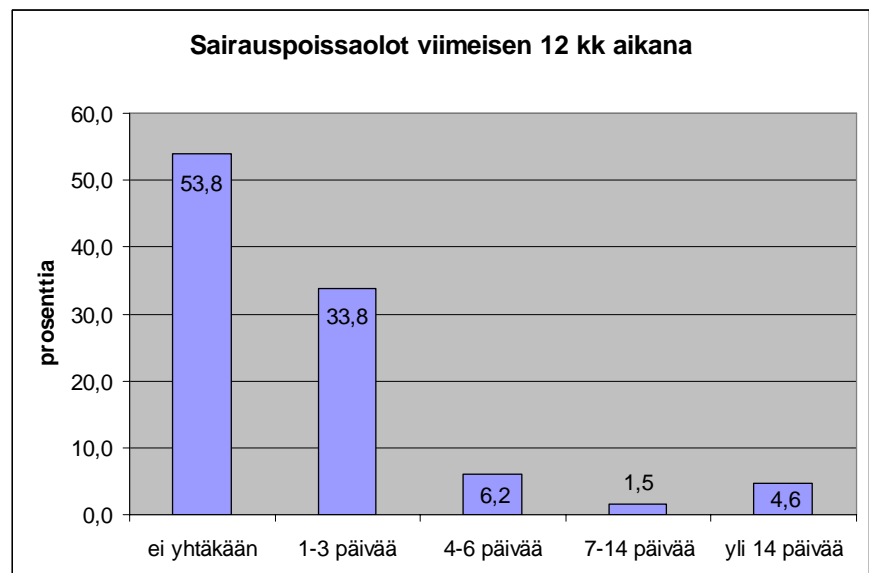
Varsinkin kesäisin työtilat koetaan kuumiksi ja ilmanvaihto huonoksi. Näillä tekijöillä on vaikutusta työntekijän suorituskykyyn, tuottavuuteen ja työssä viihtymiseen.

Osaan näistä kuormitustekijöistä on tehty jo korjaavia toimenpiteitä. Uusia työpöytiä tilattaessa otettiin huomioon, että näyttöpäätteen alla olevaa tasoa pystytään säätämään. Lisäksi tilattiin työpöytävalaisimia henkilöille, jotka työskentelevät liian sivussa valolähteestä sekä ilmastointia tehostettiin kesällä.

Sairauslomat ja poissaolot

Vuonna 2005 oli työterveysasemalla rekisteröity yhteensä 207 käyntiä. Näistä työterveystarkastuksia oli 43 %, hengityselimiin liittyviä käyntejä 30 %, tuki- ja liikuntaelimiin liittyviä käyntejä oli 18 % ja muita käyntejä oli 9 %. Työterveysasema kirjoitti 27 henkilölle sairauslomapäiviä yhteensä 171 päivää. Näissä luvuissa ei ole huomioitu muualla kuin työterveysasemalla kirjoitettuja sairauslomapäiviä.

Kuviosta 9 käy ilmi vastaajien sairauspoissaolot viimeisen 12 kuukauden aikana. Vastaajista 53,8 prosenttia ilmoitti, ettei ole ollut päivääkään sairauslomalla kuluneen 12 kuukauden aikana. 1-3 päivää sairauslomalla olleita oli 33,8 prosenttia. Sairauspoissaoloja on erittäin vähän, mikä kertoo työntekijöiden hyvästä terveydentilasta. Henkilöstön terveydentila on yrityksen liikeidean toteutumisen kannalta optimaalinen. Lisäksi henkilöstön terveydentila antaa positiivisen viestin potentiaalisille työntekijöille.



Kuvio 9 Sairauspoissaolot viimeisen 12 kk aikana

Kävelytesti Työterveys järjestää kaksi kertaa vuodessa mahdollisuuden osallistua UKK-kävelytestiin. Ensisijaisesti tämä kuuluu osana työhöntu-
lotarkastuksen, mutta myös vanhemmilla työntekijöillä on mahdollisuus osallistua testiin. Testistä saa tulokset itselleen. Työterveys-

hoitajat laativat testitulosten perusteella kuntoa kohottavan/kuntoa ylläpitävän henkilökohtaisen harjoitteluohjelman työntekijälle.

Työkykyindeksi

Työkykyindeksi antaa hyvän ennusteen henkilöstön työkyvyn kehityksestä. Työterveystarkastuksissa selvitetään työkykyindeksi. Vuonna 2005 työterveystarkastuksissa kävi 42 henkilöä. Heistä 83,3 %:lla oli työkykyindeksi asteikolla 44-49, mikä tarkoittaa erinomaista työkykyä. 16,7 % sai tulokseksi hyvä työkyky. Työuupumusindeksi selvitetään myös työterveystarkastuksessa. Indeksillä oli kaikilla kävijöillä alle 45, mikä tarkoittaa, ettei uupumusta ole. Nämä hyvät indeksiluvut viestivät positiivisesti Yritys Oy:n työkyvystä sekä yritykselle itselleen, mutta myös työ- ja pääomamarkkinoille.

6.2.3 Työyhteisön tila

Työyhteisön tilaa kuvaan vaihtuvuudella, henkilöstösosiaalisella toiminnalla, kehityskeskusteluilla, asiakastyytyväisyydellä ja työyhteisöindeksillä.

Vaihtuvuus

Vuosi 2005 oli kasvun vuosi, niin liikevaihdollisesti kuin myös henkilömäärällisesti. Vuonna 2005 Yritys Oy palkkasi 51 uutta työntekijää. Keskimäärin kuukaudessa tuli noin 4 työntekijää. Vuoden 2005 lopussa Yritys Oy:n henkilömäärä oli 89 henkilöä eli edellisen vuoden tilanteeseen kasvua oli yli 100 %. Maaliskuussa 2006 meni 100 työntekijän raja rikki. Vuonna 2005 lähti 5 työntekijää, joista kukaan ei mennyt kilpailevalle yritykselle töihin.

Henkilöstösosiaalinen toiminta

Yritys Oy:ssä on panostettu työnantajan tarjoamaan harrastus- ja virkistystoimintaan. Tätä varten on perustettu virkistystoimikunta, jonka tehtävänä on suunnitella tulevia virkistystapahtumia. Koko henkilökunnalle tarkoitettuja virkistystapahtumia järjestetään noin parin kuukauden välein. Päätapauksia ovat pikkujoulut ja kesäjuhlat, mutta vuoden varrella järjestetään muun muassa lenkisaunoja ja ulkoilupäiviä. Lisäksi projektit käyvät virkistäytymässä omalla porukallaan muutaman kerran vuodessa.

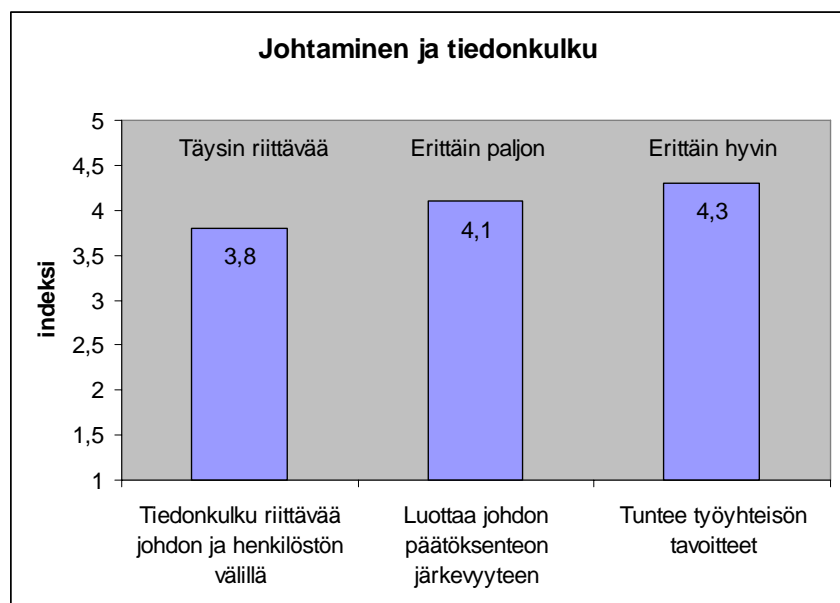
Yritys Oy tukee henkilöstön liikkumista tarjoamalla jokaiselle työntekijälle kuukausittain liikuntaseteleitä 20 euron edestä. Vaihtoehtona liikuntaseteleille on liikuntakeskuksen jäsenyys, jonka kuukausittaisesta harjoittelumaksua Yritys Oy tukee 20 eurolla. Liikuntasetelit ovat siis täysin ilmaisia henkilökunnalle. Lisäksi Yritys Oy:llä on viikoittainen sählyvuoro, jota hyödynnetään aktiivisesti.

Liikkuminen tuo hyötyä sekä työntekijälle että myös yritykselle. Yritys voi välttyä pitkiltä työntekijöiden sairauslomilta pitäessään huolta työntekijöiden kunnosta. Työntekijät saavat taas paremmat elintavat ja pysyvät terveempinä harrastaessaan liikuntaa.

Työyhteisökyselyn tulokset

Selvitin työyhteisökyselyn (liite 3) avulla työyhteisön ilmapiiriin ja toimivuuteen, kehittämiseen, työn piirteisiin, sitoutumiseen ja työtyytyväisyyteen sekä hyvinvointiin ja terveyteen liittyviä asioita. Näistä eri osa-alueista paljastui varsin mielenkiintoisia tuloksia, joita esittelen seuraavaksi. Olen laskenut vastauskeskiarvot kysymyksittäin ja raportoinut tulokset sisältöalueittain. Indeksit ovat välillä 1-5, joista indeksi 5 on maksimi-arvo. Jokaisen indeksipylvään yläpuolelle olen lisännyt kommentin, joka tarkoittaa kyseisen indeksin laadullista maksimi-arvoa. Tämä olisi siis laadullinen arvo indeksin ollessa lähellä arvoa 5.

Johtaminen ja tiedonkulku (Kuvio 10) käsittää työyhteisön toimintaan liittyvät kysymykset.

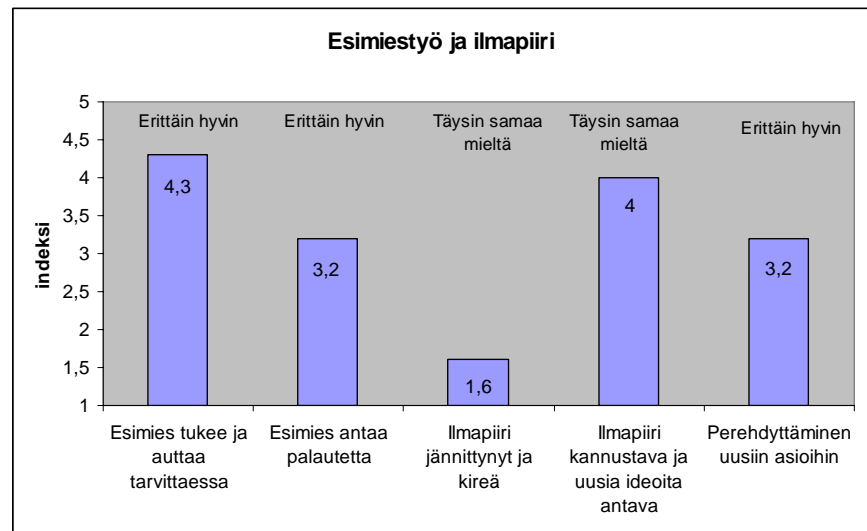


Kuvio 10 Johtaminen ja tiedonkulku

Tiedonkulkua johdon ja henkilöstön välillä pidetään melko riittävänä, indeksi 3,8. Tällä hetkellä johto ja henkilöstö keskustelevat asioista esimiesryhmittäin 6 viikon välein pidettävissä palavereissa sekä neljännesvuosittain pidettävissä kvartaalipalavereissa. Sähköpostia käytetään myös tiedon välittämiseen. Tiedonkulun parantamiseen tulee kuitenkin uhrata muutama ajatus, sillä 100 hengen organisaatiossa tulee väistämättä eteen kysymys, että millä keinolla tavoittaa parhaiten koko henkilöstön.

Yritys Oy:n työntekijät ovat hyvin luottavaisia, että yrityksen johto tekee järkeviä päätöksiä koko työpaikan tulevaisuuden suhteen. Työntekijät ovat myös mielestään erittäin hyvin selvillä oman työryhmän/projektin tehtävistä ja tavoitteista.

Esimiestyöhön ja ilmapiiriin liittyvät asiat tulevat esille kuviosta 11.



Kuvio 11 Esimiestyö ja ilmapiiri

Vastaajien mielestä lähimmältä esimieheltä saa tarvittaessa tukea ja apua melko hyvin. Monesti apu löytyy esimiestä lähempää eli ensimmäisenä turvaututaan työkavereiden apuun. On kuitenkin positiivista tietää, että työntekijät uskaltavat kysyä asioista myös esimieheltään.

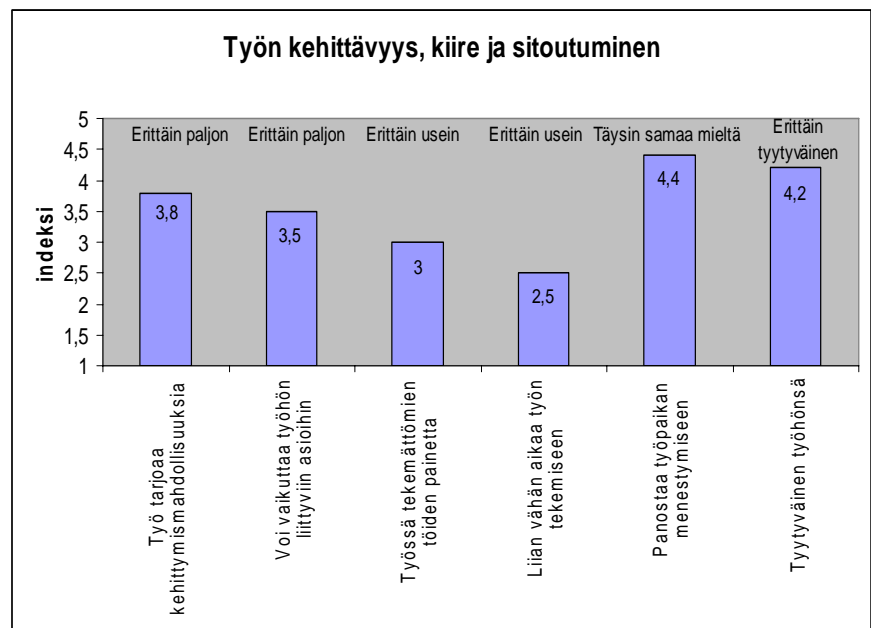
Esimiehen on koettu antavan keskinkertaisesti eli ei hyvin muttei huonostikaan palautetta siitä, miten alainen on onnistunut työssään. Kaikenlaisen palautteen antaminen on hyvin tärkeää. Yritys Oy:n esimiehet ovat hyvin nuoria ja välttämättä heille ei ole vielä kehittynyt palautteen antamisen taitoa. Monesti ajatellaan, että kun esimies puhuu ja antaa palautetta, niin silloin on jotain pielessä. Positiivisen ja yhtä lailla negatiivisen palautteen antaminen voi olla joillekin erityisen vaikeaa, joten palautteen antamista olisi harjoiteltava.

Täysin eri mieltä ollaan asiasta, että työpaikan ilmapiiri on jännittynyt ja kireä. Sen sijaan lähes samaa mieltä ollaan asiasta, että työpaikan ilmapiiri on kannustava ja uusia ideoita tukeva.

Perehdyttäminen uusiin asioihin suoritetaan keskinkertaisesti. Monesti projektien aikataulut ovat tiukkoja, joten perehdyttäminen jää

hieman puutteelliseksi. Joskus se saattaa olla pelkästään itseopiskelun varassa. Yritys Oy työskentelee alalla, jonka tämänpäiväinen on huomenna jo historiaa. Monesti työntekijöillä ei ole asiasta aikaisempaa kokemusta, joten siinä mielessä perehdyttäminen on haasteellista, kun perehdyttäjä ei itsekään tarkalleen tiedä, miten työ pitäisi toteuttaa. Projektit aloitetaan, vaikka perehdyttämiskausko olisi vielä menossa.

Työn piirteistä, sitoutumisesta, kiireestä ja työtyytyväisyydestä kysyttiin myös työyhteisökyselyssä. Kuvio 12 osoittaa, mitä vastaajat olivat näistä asioista mieltä.



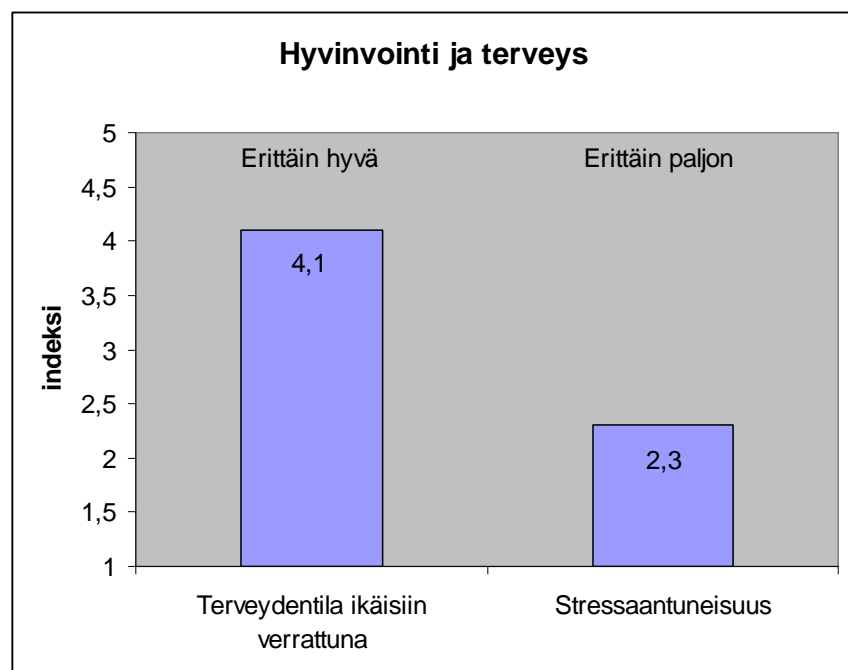
Kuvio 12 Työn kehittävyys, kiire ja sitoutuminen

Työn on katsottu tarjoavan melko paljon mahdollisuuksia henkilökohtaiseen kasvuun ja kehitykseen. Yritys Oy antaa halukkaille mahdollisuuden kehittyä urallaan. Tämä näkyy muun muassa siten, että ulkopuolelta ei ole palkattu projektipäälliköitä tai esimiehiä, vaan Yritys Oy:n omista työntekijöistä kehittyä uusia projektipäälliköitä ja esimiehiä. Kaikilla ei ole toki halua siirtyä esimiestehtäviin, mutta omia taitojaan on mahdollista kehittää myös haastavien projektien avulla.

Vastaajat kokevat, että he voivat melko paljon vaikuttaa työtään ja itseään koskeviin asioihin. Silloin tällöin koetaan, että työssä on tekemättömien töiden painetta, mutta melko harvoin on liian vähän aikaa työn tekemiseen kunnolla. Välillä projektien viime metreillä tunnelma saattaa kiristyä ja projektin loppuunsaattaminen voi vaatia pidempää työpäivää. Aikatauluista ja sopimuksista on pidettävä kiinni, sillä asiakas odottaa saavansa rahoilleensa vastinetta.

Erittäin positiivista oli huomata, että työntekijät ovat valmiita panostamaan tosissaan edistääkseen yrityksen menestymistä ja ovat hyvin tyytyväisiä nykyiseen työhönsä. Työn mielekkyys riippuu myös paljon tehtävistä projekteista. Välillä projekti saatetaan kokea tylsäksi ikuisuusprojektiksi, kun taas parhaimmillaan se antaa työntekijälle virikkeitä ja innostaa sen tekemiseen.

Hyvinvointi ja terveys tulevat esille kuviosta 13.



Kuvio 13 Hyvinvointi ja terveys

Vastaajat kokevat oman terveydentilansa melko hyväksi ikäisiinsä verrattuna. Lisäksi vastaajat kokevat olevan vain vähän stressaantuneita.

Pyysin myös työntekijöitä kertomaan haluamiaan asioita työpaikastaan. Sain muun muassa seuraavanlaisia kommentteja:

”Paras kuulemistani.”

”Firma tarjoaa mahdollisuuden kehittyä ja päästä uralla eteenpäin”

”Mukava työpaikka.”

” Mukavia työkavereita, apua saa kun pyytää”

”Työpaikka ja työkaverit ovat mukavia. Välillä liian monessa projektissa yhtä aikaa hääriminen aiheuttaa stressiä ja kiirettä.”

” Hyvä työilmapiiri, mukava paikka olla töissä.”

”Asiakasrajapinnassa työskentely voi olla palkitsevaa ja haastavaa, mutta asiakkaan ollessa sellainen kuin nyt, niin se voi olla hyvin rasittavaa.”

”Mukavan tuntuinen paikka, tosin kokemusta on vielä varsin vähän. Minulle tärkeää on se, että töitä saa tehdä itsenäisesti ja niin kuin itse parhaaksi näkee, tosin tukeakin saa tarvittaessa.”

”Työpaikalla tuntuu olevan suhteellisen hyvä ilmapiiri, jolle omat haasteensa tuo jatkuva rekrytointi. Uusien työntekijöiden liittymisen yhteisöön on useimmiten sekä uudelle että vanhoille työntekijöille erilainen tilanne. Vaikuttaa kuitenkin siltä, että jatkuvaan kasvuun on totuttu. Joskus kuulee ihmisten rutisevan palkastaan mutta se taitaa olla täysin yleistä työpaikoilla. Yleisesti nuorille/opiskelijoille/kokemattomille annetaan mahdollisuus tehdä ja kokeilla, kun ja jos se hyödyttää yritystä.”

”Omat työtehtäväni ovat mielenkiintoisia ja juuri sitä, mitä haluan. Muiden kuin oman projektin väen kanssa ei juuri tule oltua tekemisissä. Ihme, kun porukka ei enemmän hyödynnä kahvitaukojaan.”

”Työpaikalla hyvä ja avoin ilmapiiri, helppo toimia.”

” Asiat ovat kutakuinkin mallillaan. Valitettavasti uusiin työntekijöihin ei ehdi tutustumaan kovin hyvin (rekrytointitahti on ollut melko kova viime aikoina...), ja nykyään työpaikalla näkyykin jonkun verran ihmisiä, joita "on ehkä nähnyt jossain aikasemmin, mutta nimestä ei ole hajuakaan" :-)"

”Nuorekas ja motivoitunut työporukka. Työntekijään luotetaan.”

”Hyvää: Mukava työpaikka ja mukavat työkaverit. Huonoa: Aika vähän kehittymismahdollisuuksia uraa ajatellen ja välistä heikosti aikataulutetut projektit ärsyttävät.”

”Kaikin puolin kiva paikka :)”

”Työpaikkani tarjoaa mielenkiintoisia tehtäviä - joskus liiaksikin.”

”Täällä on mukava olla töissä. Lisäksi lähimmät työkaverit ovat sellaisia, joiden kanssa on todella helppo tulla toimeen ja työskennellä.”

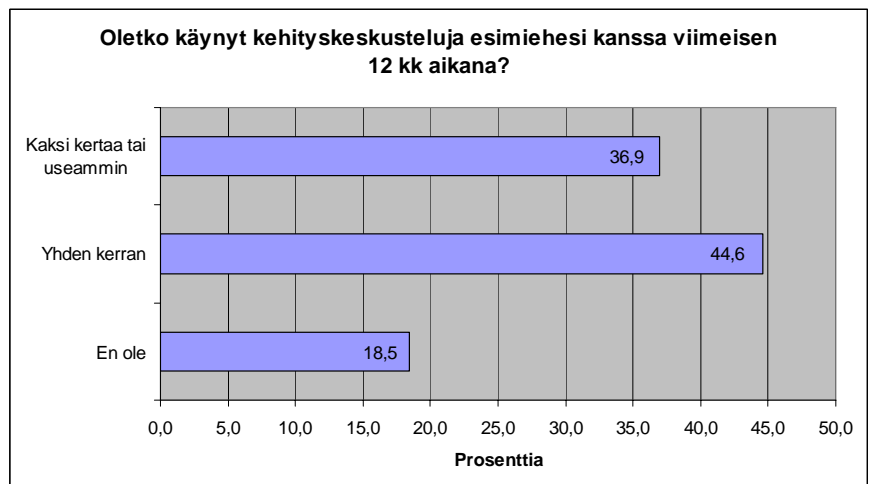
”Olosuhteet ja ilmapiiri vaihtelevat hyvin paljon projektin mukaan. Joissain projekteissa asiat ovat hyvällä mallilla, joissain huonommalla. Parhaimmillaan työ on mielenkiintoista ja ryhmädynamiikkaa toimii hyvin, toisinaan taas tylsää ja ihmissuhteet tökkivät. Riippuu paljolti projektista.”

Näistä kommentteista voisi tehdä seuraavanlaisen johtopäätöksen: työpaikalla vallitsee hyvä työilmapiiri, työtehtävät ovat mielenkiintoisia ja työkavereiden kanssa on helppo työskennellä. Lisäksi työntekijään luotetaan ja valmiita toimintatapoja ei tyrkytetä. Projektityössä on omat haasteensa ja aina projektit eivät ole mielenkiintoisia. Kokonaisuudessaan työntekijät ovat kuitenkin erittäin tyytyväisiä työpaikkaansa.

Kehityskeskustelut

Kehityskeskusteluilla on suuri merkitys molemmille osapuolille, mutta erityisesti se antaa alaiselle mahdollisuuden antaa palautetta ja saada palautetta. Näillä keinoilla hänellä on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä ja kehittymiseen työssä. Yritys Oy:n tavoitteena on järjestää kaksi kertaa vuodessa kehityskeskustelut. Esimies käyttää noin tunnin jokaisen alaisensa kanssa keskusteluun. Tämän jälkeen kehityskeskustelujen anti kootaan ja johtoryhmän jäsenet miettivät, miten mahdollisesti esiin tulleita ongelmia voidaan ratkaista. On myös hyvin tärkeää, että työntekijät saavat tietoonsa kehityskeskustelujen tulokset. Yritys Oy on ratkaissut asian niin, että kehityskeskustelujen jälkeen järjestetään esimiesryhmän saunailta, jossa esimies kertoo alaisilleen kehityskeskusteluissa nousseita asioita ja loppuilta vietetään yhdessä vapaamuotoisesti asioista keskustellen ja saunoen.

Kuviosta 14 näkyy, että vastaajista 36,9 % oli käynyt kehityskeskusteluja esimiehen kanssa kaksi kertaa tai useammin viimeisen 12 kuukauden aikana. Yhden kerran esimiehen kanssa kehityskeskusteluja käyneitä oli 44,6 % ja henkilöitä, jotka eivät olleet vielä kertaakaan käyneet kehityskeskusteluissa oli 18,5 %. Koska uusia työntekijöitä tulee jatkuvasti, olisi mielestäni tärkeää, että heille pidettäisiin ensimmäinen kehityskeskustelu muutaman kuukauden kuluttua heidän aloittamisestaan. Näin esimies saisi näkemyksen siitä, onko hän päässyt sisälle talon tapoihin ja ovatko työtehtävät vastanneet sitä, mitä hän odotti.



Kuvio 14 Kehityskeskustelukäynnit viimeisen 12 kk:n aikana

Kehityskeskustelut otettiin esille myös työyhteisökyselyn avoimessa osiossa, jossa eräs vastaaja oli kommentoinut kehityskeskusteluja seuraavasti:

”Kehityskeskusteluihin tulisi panostaa riittävästi esimerkiksi niin, että sekä esimies että alainen valmistautuvat kunnolla tilaisuuteen. Sama pätee myös kehityskeskusteluiden purkutilaisuuteen”.

Kehityskeskusteluun molemminpuolinen valmistautuminen on todella tärkeää, jotta siitä saataisiin irti mahdollisimman paljon. Esimiehiä varten on laadittu kysymyslomake, jota he käyttävät apunaan kehityskeskusteluissa. Yhtenä ratkaisuna ehdottaisin, että Yritys Oy laatisi myös toisenlaisen lomakkeen, jonka esimies lähettäisi alaisilleen samalla, kun kutsuu kehityskeskusteluun. Tämän lomakkeen alainen palauttaisi kehityskeskustelutilaisuudessa esimiehelleen, jossa sitä käytäisiin läpi. Näin alainen joutuisi jo etukäteen pohtimaan asioita, joten kysymykset eivät tulisi yllätyksenä. Kehityskeskusteluissa aika on rajallinen ja ilman valmistelua voi käydä niin, että alainen ei muista kaikkia asioita, mitä hän oli joskus miettinyt tai alaisella olisi vielä paljon sanottavaa, kun aika on jo loppumassa.

Asiakastyytyväisyys

Tyytyväiset asiakkaat ovat Yritys Oy:n liiketoiminnan lähtökohta. Haastattelin henkilöä, joka toimii specialistina Yritys Oy:ssä ja työskentelee operaatioiden kehittämistiimin jäsenenä. Tällä hetkellä Yritys Oy:ssä mitataan asiakastyytyväisyyden tasoa 2 kertaa vuodessa lähetettävillä asiakastyytyväisyyskyselyillä. Kyselylomake on jaettu neljään osa-alueeseen, joista yksi käsittelee yhteistyötä Yritys Oy:n kanssa, yksi kompetenssia ja kaksi viimeistä osa-

aluetta motivaatiota ja tiimityöskentelyä. (Repo 14.3.2006, haastattelu)

Kokonaisuutta katsottaessa Yritys Oy:n asiakastyytyväisyysindeksi oli laskenut 0,6 asteikkaa edelliseen kyselykertaan verrattuna. Indeksasteikko on 0-5 ja Yritys Oy:n asiakastyytyväisyysindeksi on edelleen reilusti yli puolen välin, joten sitä voidaan pitää hyvänä asiakastyytyväisyyttä mitattaessa, mutta parannettavaakin löytyy. (Repo 14.3.2006, haastattelu)

Asiakastyytyväisyys on nopeasti reagoiva mittari, kun mitataan työyhteisön toimivuutta. Myynti ja liike-tulos saattavat pysyä korkealla, vaikka työyhteisön toimivuus laskisikin. (Ahonen 1998: 136.) Mikäli Yritys Oy:n asiakastyytyväisyys laskisi pysyvästi, saattaisi se ennakoita myynnin ja tuloksen heikentymistä.

Kokonaisuudessaan asiakkaat ovat olleet erittäin tyytyväisiä Yritys Oy:n tarjomiin palveluihin. Asiakkaat mainitsivat Yritys Oy:n vahvuudeksi muun muassa joustavuuden, ongelmanratkaisukyvyyn, kompetenssin ja motivaation. (Repo 14.3.2006, haastattelu)

6.2.4 Yhteenveto ja jatkotoimenpiteet

Tiedottamiseen liittyviin seikkoihin tulisi Yritys Oy:n panostaa. Henkilöstön määrä jatkaa kasvuaan, joten se ei tule helpottamaan tiedottamista. Yritys Oy on kaavaillut sähköistä tiedotuskanavaa, jonne talletettaisiin tärkeät tiedotteet ja josta jokainen voisi käydä lukemassa tiedotteet juuri sillä hetkellä kun on aikaa. Tällä ei tietenkään pystytä varmistamaan sitä, että tavoittaako tämä kanava kaikki työntekijät eli muistavatko ihmiset käydä lukemassa tiedotteita. Tämän hankkeen eteenpäin vieminen on kuitenkin siitä huolimatta vaivan arvoista.

Esimiesten tulisi antaa herkemmin palautetta, sillä monet työntekijät sitä kaipaavat. Kehityskeskustelutilaisuus olisi pidettävä uusille työntekijöille mahdollisimman pian heidän aloitettuaan. Myös uusien asioiden perehdyttämiseen olisi paneuduttava paremmin. Työnopastuksessa vastuu on aina esimiehellä, vaikka varsinaisena opastajana olisi työtoveri. Opastettavista työtehtävistä voitaisiin tehdä osaamiskartta, joka aikataulutettaisiin. Tehtävään perehdyttäminen on tehty, kun sekä opastaja että opastettava kuittaavat tehtävän osaamisen kriteerit täytetyiksi. Perehdyttämiseen liittyviä asioita pohtii parhaillaan konserniin palkattu HR Assistent.

Yritys Oy:n henkilöstön tilanne on kokonaisuutta tarkasteltaessa hyvä. Työntekijät ovat tyytyväisiä työhönsä ja työilmapiiri on hyvä. Mutta Yritys Oy:n on jatkossakin oltava valmis kehittämään henkilöstönsä osaamista, terveyttä, työkykyä, työturvallisuutta ja

viihtyvyyttä. Näin se saa pidettyä sitoutuneen ja työhönsä motivoituneen henkilöstön.

Laatimani henkilöstötilinpäätös oli siis Yritys Oy:n ensimmäinen, joten raportointiin löytyy varmasti paljon kehitettävää. Toivon, että laatimani henkilöstötilinpäätös toimisi innoittajana ja liikkeelle panevana voimana siten, että henkilöstötilinpäätöksen laatimista jatkettaisiin tulevana vuosina, koska vasta vertailutiedot eri vuosien välillä kertovat kehityksestä. Näiden pohjalta on mahdollista tehdä tarvittavia kehittämistoimenpiteitä vastaamaan tarpeita.

Henkilöstötilinpäätöksen laadinnasta päättää yrityksen johto, mutta varsinainen laatiminen ja tietojen kerääminen kuuluu pääasiassa henkilöstöhallinto-osastolle. Taloushallinto-osasto voi olla mukana henkilöstötuloslaskelmaa ja mahdollista henkilöstötasetta laadittaessa. Mielestäni olisi järkevää antaa hanke nimetylle vastuuhenkilölle, joka kokoaa työryhmän. Tämän työryhmän tarkoituksena olisi määritellä ja miettiä laatimaani henkilöstötilinpäätöstä apuna käyttäen muun muassa seuraavia asioita:

- Löytyykö laatimastani henkilöstötilinpäätöksestä tarpeeksi informaatiota vai kaivataanko jostain muusta asiasta tietoa tai laajempaa käsittelyä?
- Ovatko rakenne ja sisältö selkeitä vai kaipaavatko ne muokkausta?
- Saadaanko nykyisestä henkilöstörekisteristä kerättyä tietoja ja ovatko ne riittäviä? Elleivät, niin miten puuttuvat tiedot hankitaan?
- Miten turvataan se, että henkilöstötilinpäätös laaditaan myös tulevana vuosina?
- Miten henkilöstötilinpäätöstä aiotaan käyttää todellisena henkilöstön kehittämisen välineenä?

Henkilöstötilinpäätöksen laatimisen jälkeen, siitä saadut tulokset tulisi esittää koko henkilöstölle. Heidän on hyvä tietää, miten asiat koetaan ja mitä asioita ollaan kehittämässä. Minulla on myös tarkoituksena esitellä saamani tulokset ensin Yritys Oy:n johtoryhmälle, jonka jälkeen koko henkilöstölle.

Ei riitä, että ”kehittämiskuja” tehdään silloin, kun ne nähdään välttämättömiksi. Henkilöstön ja työyhteisön kehittämiseen on investoitava vuosittain ja rahat on käytettävä tehokkaasti. Systemaattisella kehittämistyöllä voidaan saavuttaa sellainen toiminnan taso, jolla voidaan menestyä kiristyvässä kilpailussa. Toiminnan tehokkuuden kehittämisen apuvälineenä henkilöstötilinpäätös on erinomainen.

Lähteet

- Ahonen, Guy 1998. Henkilöstötilinpäätös – yrityksen ikkuna menestykselliseen tulevaisuuteen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Bergström, Monica 2003. Henkilöstötilinpäätös. [online][viitattu 27.9.2005]
<http://www.tyky.fi/tyky/Suomi/Keinot/Henkilostotilinpaatos/>
- Cooper, C.L. & Cartwright, S 1994. Healthy mind; Healthy organization - A proactive approach to occupational stress. Human Relations.
- Eronen, Anne 1997. Henkilöstön osaaminen yrityksen taseeseen? Helsinki: Taloustieto Oy.
- Eronen, Anne 1998. Yrityksen henkisen pääoman arviointi –malleja ja tunnuslukuja. Elinkeinoelämän tutkimuslaitos. [online][viitattu 31.10.2005]
http://www.etla.fi/files/508_dp626.pdf?PHPSESSID=b80dc2106d4b9de912b988ac72315ab1
- Eronen, Anne 1999. Henkilöstöinformaatio ja yrityksen arvo. Helsinki: Taloustieto Oy.
- Flamholtz, Eric G. 1999. Human Resource Accounting: Advances in Concepts, Methods and Applications. Third Edition. Kluwer Academic Publishers. Massachusetts.
- Henkilöstötilinpäätös laadun kehittämisen välineenä 2002. [online][viitattu 30.10.2005]
http://www.imafi.fi/imafi_dokument/laatu-art.htm
- Lecklin, Olli 2002. Laatu yrityksen menestystekijänä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Myrsky, Matti 2000. Älypääoman hinnoittelu ei ole yksinkertaista. [online]
[viitattu 26.9.2005] http://www.acatiimi.fi/2000/7_00/7_00e.htm
- Nokian Renkaat 2001. Henkilöstöraportti [online][viitattu 23.10.2005]
http://www.nokiantyres.com/files/nkr/Henkilostoraportit_fi/Henkilostoraportti2001.pdf
- Petäjäniemi Tuulikki 2002. Henkilöstötilinpäätös ei ole vain tilastopaperi [online][viitattu 29.10.2005]
<http://www.mol.fi/jaksamisohjelma/ajankohtaista/tiedote%2021.3.02.doc>
- Pienten ja keskisuurten yritysten henkilöstötilinpäätös; Malli ja ohjeet. Työssä jaksamisen ohjelma 2002. [online][viitattu 29.10.2005]
<http://www.mol.fi/jaksamisohjelma/tutkimukset/MallijaOhje.doc>
- Repo, Virpi. Yritys Oy, Specialist, Operations Development. Haastattelu 14.3.2006. Tampere.

Työssä jaksamisen tutkimus- ja toimenpideohjelma 2003. Seurantaraportti 2002.
[online][viitattu 30.10.2005]
<http://www.mol.fi/jaksamisohjelma/ajankohtaista/Srap2003.pdf>

Suninen Arto 1999. Henkilöstötilinpäätöksestä paljon hyötyä. [online][viitattu 30.10.2005]
<http://www.viestintaliitto.fi/kirjatyo/1999/3/ajankohtaista/henkilostotilinp.html>

Viitala, Riitta 2004. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Liitteet

Liite 1: Esimerkki henkilöstötuloslaskelmasta

Henkilöstötuloslaskelma

LIKEVAIHTO	XXXXXX	100 %
HENKILÖSTÖKULUT		
Varsinaisen työajan kulut		
palkat	XXXXXX	
palkkiot	XXX	
	<u>XXXXXX</u>	
Tulospalkkiokulut		
tulospalkkiot	XXXX	
	<u>XXXX</u>	
Ylityökulut		
ylityöt	XXXX	
	<u>XXXX</u>	
Henkilöstön uusiutumiskulut		
vuosilomapalkat ja korvaukset	XXXXXX	
lomarahat	XXXX	
vaihtuvuus- ja perehdyttämiskulut	XXX	
työpaikkailmoitukset	XXX	
muut uusiutumiskulut	XX	
	<u>XXXXXX</u>	
Henkilöstön kehittämiskulut		
ilmapiiritutkimus	XXX	
koulutuskulut	XXX	
koulutusajan palkat	XXX	
kurssimatkat, -majoitus, -osallistuminen	XXX	
työterveyskulut (I ennaltaehkäisevä)	XXX	
kela korvaukset (I ennaltaehkäisevä)	-XX	
henkilöstösosiaalinen toiminta	XXX	
	<u>XXXXXX</u>	
Henkilöstön rasittumiskulut		
tapaturma-ajan palkat	XXX	
sairaus- ja äitiyslomapalkat	XXX	
sairaus- ja äitiyspäivärahapalautukset	-XX	
työkyvyttömyyseläkekorvaukset	XXX	
työterveyshuolto (II korjaava toiminta)	XXX	
kela korvaukset (II korjaava toiminta)	-XXX	
	<u>XXXXXX</u>	
	XXXXXX	100 %
ALIHANKINTANA MYYTY TYÖ	-XXXX	
MUUT KULUT	-XXXXX	
TILIKAUDEN VOITTO/TAPPIO	XXXX	

 Liite 2: Yritys Oy:n henkilöstötuloslaskelma 2005
Henkilöstötuloslaskelma

LIKEVAIHTO		5488818,88	100,0 %
HENKILÖSTÖKULUT			
Varsinaisen työajan kulut			
palkat	2494902		
palkkiot	12880		
	<u>2507782</u>		45,7 %
Ylityökulut			
ylityöt	26894,14		
	<u>26894,14</u>		0,5 %
Henkilöstön uusiutumiskulut			
vuosilomapalkat ja korvaukset	329208		
lomarahat	57204,92		
vaihtuvuus- ja perehdyttämiskulut	6030,38		
työpaikkailmoitukset	5920,65		
	<u>398364</u>		7,3 %
Henkilöstön kehittämiskulut			
koulutuskulut	14506,6		
työterveyskulut (I ennaltaehkäisevä)	23460,38		
henkilöstösosiaalinen toiminta	119119,3		
	<u>157086,3</u>		2,9 %
Henkilöstön rasittumiskulut			
sairaus- ja äitiyslomapalkat	38256,18		
	<u>38256,18</u>		0,7 %
		3128382,91	57,0 %
MUUT KULUT		-1309038,11	23,8 %
TILIKAUDEN VOITTO/TAPPIO		1051397,86	19,2 %

Liite 3: Työyhteisökyselylomake

Työyhteisöindeksi (henkilöstötilinpäätös)**Taustatiedot****1) Kuinka kauan olet ollut nykyisen työnantajan palveluksessa?**

- alle 6 kk
- 6 kk - 1 vuosi
- 1 - 2 vuotta
- 2 - 3 vuotta
- 3 - 4 vuotta
- 4 - 5 vuotta
- yli 5 vuotta

2) Onko työsuhteesi

- Vakituinen
- Määräaikainen

3) Työskenteletkö

- Kokoaikaisesti
- Osa-aikaisesti

4) Sukupuolesi

- Mies
- Nainen

5) Ikäsi (täysinä vuosina)**6) Koulutuksesi**

- Diplomi-insinööri
- KTM
- Insinööri
- jokin muu, mikä
- opiskelen vielä ja kun valmistun minusta tulee

Työyhteisön ilmapiiri ja toiminta

7) Onko tiedonkulku työpaikallasi mielestäsi riittävää johdon ja henkilöstön välillä?

- 1. erittäin riittämätöntä
- 2. melko riittämätöntä
- 3. ei riittävää muttei riittämätöntäkään
- 4. melko riittävää
- 5. täysin riittävää

8) Missä määrin voit luottaa siihen, että työpaikkasi johto tekee järkeviä päätöksiä koko työpaikkasi tulevaisuuden suhteen?

- 1. Erittäin vähän
- 2. melko vähän
- 3. jossain määrin
- 4. melko paljon
- 5. erittäin paljon

9) Kuinka hyvin olet mielestäsi selvillä oman työryhmäsi/projektisi tehtävistä ja tavoitteista?

- 1. erittäin huonosti
- 2. melko huonosti
- 3. en hyvin mutten huonostikaan
- 4. melko hyvin
- 5. erittäin hyvin

10) Saatko tarvittaessa tukea ja apua lähimmältä esimieheltäsi?

- 1. erittäin huonosti
- 2. melko huonosti
- 3. en hyvin mutten huonostikaan
- 4. melko hyvin
- 5. erittäin hyvin

11) Saatko lähimmältä esimieheltäsi palautetta siitä, miten olet onnistunut työssäsi?

- 1. erittäin huonosti
- 2. melko huonosti
- 3. en hyvin mutten huonostikaan
- 4. melko hyvin
- 5. erittäin hyvin

12) Minkälainen on mielestäsi työpaikkasi ilmapiiri?

	1. täysin eri mieltä	2. melko eri mieltä	3. en samaa enkä eri mieltä	4. lähes samaa mieltä	5. täysin samaa mieltä
jännittynyt ja kireä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
kannustava ja uusia ideoita tukeva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kehittäminen

13) Kuinka hyvin sinut perehdytetään uusiin asioihin?

- 1. erittäin heikosti
- 2. melko heikosti
- 3. keskinertaisesti
- 4. melko hyvin
- 5. erittäin hyvin

14) Oletko käynyt kehityskeskusteluja esimiehesi kanssa viimeisen 12 kk aikana?

en ole

Työn piirteet

15) Kuinka paljon työsi tarjoaa mahdollisuuksia henkilökohtaiseen kasvuun ja kehitykseen?

- 1. erittäin vähän
- 2. melko vähän
- 3. jossain määrin
- 4. melko paljon
- 5. erittäin paljon

16) Kuinka paljon voit yleensä vaikuttaa työtäsi ja itseäsi koskeviin asioihin työpaikalla?

- 1. erittäin vähän
- 2. melko vähän
- 3. jossain määrin
- 4. melko paljon
- 5. erittäin paljon

17) Kuinka usein sinulla on työssäsi tekemättömien töiden painetta?

- 1. ei juuri koskaan
- 2. melko harvoin
- 3. silloin tällöin
- 4. melko usein
- 5. erittäin usein

18) Kuinka usein sinulla on liian vähän aikaa työn tekemiseen kunnolla?

- 1. ei juuri koskaan
- 2. melko harvoin
- 3. silloin tällöin
- 4. melko usein
- 5. erittäin usein

Sitoutuminen ja tyytyväisyys**19) Olen valmis panostamaan tosissani edistääkseni yrityksen menestymistä?**

1. täysin eri mieltä
 2. melko eri mieltä
 3. en samaa enkä eri mieltä
 4. lähes samaa mieltä
 5. täysin samaa mieltä

20) Kuinka tyytyväinen olet nykyiseen työhösi?

1. erittäin tyytymätön
 2. melko tyytymätön
 3. en tyytyväinen mutten tyytymätönkään
 4. melko tyytyväinen
 5. erittäin tyytyväinen

Hyvinvointi ja terveys**21) Minkälainen on terveydentilasi ikäisiisi verrattuna?**

1. erittäin huono 2. melko huono 3. keskinkertainen 4. melko hyvä 5. erittäin hyvä

22) Oletko stressaantunut?

1. en lainkaan 2. vain vähän 3. jonkin verran 4. melko paljon 5. erittäin paljon

23) Montako sairauspoissaolopäivää sinulla on ollut viimeisen 12 kuukauden aikana? ▼**24) Mitä haluaisit sanoa työpaikastasi. Kirjoita niin, ettei vastaustasi voida yhdistää sinuun tai työkaveriisi.**