

Helinä Pyykkönen

HENKILÖSTÖTILINPÄÄTÖS

KAINUUN METSÄKESKUKSEN HENKILÖSTÖTILINPÄÄTÖS

Opinnäytetyö
Kajaanin Ammattikorkeakoulu
Hallinnon ja kaupan ala
Talouden ja hallinnon koulutusohjelma
Kevät 2000

SISÄLTÖ

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO	1
2	KAINUUN METSÄKESKUS	4
	2.1 Kainuun metsänhoitolautakunta jo 70 vuotta sitten	4
	2.2 Kainuun metsäkeskus tänä päivänä	4
	2.3 Verkostotoimijana Kainuussa	5
	2.4 Metsän ja sen omistajan palvelija	6
3	YRITYSJOHDON LASKENTAMALLEJA	7
	3.1 Henkilöstötilinpäätös - Balanced Scorecard	7
	3.2 Laaja-alainen toiminnan seuranta	8
	3.2.1 Tuloksen neljä osa-aluetta	10
	3.3 Täydellinen tase	12
	3.4 Laatujärjestelmä	14
4	HENKILÖSTÖTILINPÄÄTÖS	16
	4.1.1 Liikeryhtyksen henkilöstötilinpäätös	17
	4.1.2 Henkilöstötilinpäätös julkishallinnossa	17
	4.1.3 Henkilöstötilinpäätös seurakunnassa	19
	4.1.4 Henkilöstötilinpäätöksen eri mallit	19
	4.2 Henkilöstötuloslaskelma	22

4.3	Henkilöstötase	23
	4.3.1 Henkilöstövarallisuus	23
	4.3.2 Rekrytointi	25
4.4	Henkilöstökertomus	26
	4.4.1 Henkilöstövahvuus	26
	4.4.2 Henkilöstön yksilöominaisuudet	28
	4.4.3 Ikä- ja sukupuolijakauma	29
	4.4.4 Terveys ja työkyky	30
4.5	Työyhteisö	33
	4.5.1 Sisäinen työyhteisö	33
	4.5.2 Ulkoinen työyhteisö	37
	4.5.3 Yhteisvaikutukset	37
5	HENKILÖKUSTANNUSTEN LASKENTA KAINUUN METSÄKESKUKSESSA	38
	5.1 Henkilökustannusten seuranta osana toimintaa	38
	5.2 Henkilöstötilinpäätöksen malli	39
	5.3 Henkilöstötilinpäätöksen tietojen kokoaminen	40
	5.3.1 Atk-rekisterien käyttö	40
	5.3.2 Manuaalitoimenpiteet	41
	5.3.3 Taulukointi apuvälineenä	41
6	KAINUUN METSÄKESKUKSEN HENKILÖSTÖ- TILINPÄÄTÖS	43
	6.1 Kainuun metsäkeskuksen henkilöstötuloslaskelman rakenne	43
	6.1.1 Kainuun metsäkeskuksen henkilöstötulos- laskelma toiminnoittain	44
	6.1.2 Henkilöstön uusiutumiskulut	44
	6.1.3 Henkilöstön kehittämiskulut	45
	6.1.4 Henkilöstön rasituskulut	46

6.2	Kainuun metsäkeskuksen henkilöstöraportti	47
	6.2.1 Henkilöstön määrä	47
	6.2.2 Henkilöstön sukupuoli	48
	6.2.3 Henkilöstön rakenne	48
	6.2.4 Henkilöstön ikäjakauma	49
	6.2.5 Henkilöstön työhistoria	50
	6.2.6 Työkyky ja terveys	51
	6.2.7 Työaika	53
	6.2.8 Valtakunnallinen Erityispalvelualojen työaikaseuranta	54
7	POHDINTA	58

LÄHTEET

- LIITTEET
1. Kainuun metsäkeskuksen henkilöstötuloslaskelma
 2. Kainuun metsäkeskuksen henkilöstöraportti
 3. Kirkkohallituksen ohje henkilöstötilinpäätökseksi
 4. Henkilöstötase



Osasto Hallinto ja kauppa	Koulutusohjelma Talous ja hallinto, iltalinja
Tekijä(t) Helinä Pyykkönen	
Työn nimi Henkilöstötilinpäätös Henkilöstötilinpäätös Kainuun metsäkeskuksessa	
Vaihtoehtoiset ammattiopinnot	Ohjaaja(t) Heli Itkonen
Aika Kevät 2000	Sivumäärä 70
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyöni tarkoitus on selvittää henkilöstötilinpäätöksen rakennetta ja sen laatimiseen liittyviä periaatteita sekä selvittää, millainen malli sopisi Kainuun metsäkeskukseen, joka on toimihenkilömäärältään huomattavasti pienempi, kuin henkilöstötilinpäätöksiä tähän mennessä julkaisseet yritykset.</p> <p>Työn alkupuolella henkilöstötilinpäätöstä on verrattu muihin käytössä oleviin toiminta-laskentoihin, sen jälkeen on teoreettisesti pohdittu julkishallinnon, seurakunnan ja yksityisen yritysmaailman henkilöstötilinpäätösmalleja. Kainuun metsäkeskukselle on laadittu henkilöstötuloslaskelma sekä henkilöstöraportti. Koska metsäkeskuksessa ei vielä viime vuonna ollut käytössä henkilöstövoimavarojen laskentaan sopivaa atk-ohjelmistoa tiedot on käsitelty excel-taulukoissa. Access-ohjelmisto voisi olla vielä parempi laajempien lajittelu- ja yhdistelyominaisuuksiensa vuoksi.</p> <p>Kainuun metsäkeskuksessa on laadittu henkilöstöstrategia vuosille 2000-2004. Vuosittaiset toimintasuunnitelmat laaditaan strategian perusteella ja mielestäni henkilöstö-tilinpäätöksen tulisi seurata henkilöstöstrategian toteutumista. Henkilöstölle tämä on viesti työnantajan halusta aikaansaada parhaat mahdolliset työolosuhteet ja siten parantaa työmotivaatiota. Yrityksen johdolle henkilöstötilinpäätös toimii suunnittelun apuvälineenä antamalla sekä määrällistä että laadullista tietoa henkilöstöstä. Henkilöstöstrategian laatineen työryhmän päätettäväksi jää henkilöstötilinpäätöksen laajuus, raportointitapa ja julkisuusaste.</p>	
Luottamuksellisuus	Julkinen
Hakusanat	Henkilöstötilinpäätös, henkilöstöraportointi
Säilytyspaikka	Kajaanin Ammattikorkeakoulu/kirjasto



Department Administration and Business	Degree programme Business and Administration
Author(s) Helinä Pyykkönen	
Title Human Resource Accounting Human Resource Accounting at the Forest Centre of Kainuu	
Alternative professional studies	Instructor(s) Heli Itkonen
Date Spring 2000	Total number of pages 70
Abstract <p>The idea of my thesis is to deal with the composition and the principles of making the balancing of the personnel accounts and to clear up the usable model at the Forest Centre of Kainuu where the number of the personnel is considerably smaller than the companies published the balancing of the personnel accounts.</p> <p>At first the balancing of the personnel accounts has been compared with other function accountings after that is the theoretical consideration with the models of the personnel accounts at public organisations, parishes and private companies. The profit and loss account and the report of the personnel are made at the Forest Centre of Kainuu. The Accounting has been made in the Excel-spreadsheet because a usable program accounting the personnel resources was not available at the Forest Centre of Kainuu last year. The program of Access could be even better with more comprehensive sorting and summary properties.</p> <p>The personnel strategy of the Forest Centre of Kainuu has been made for the years 2000-2004. The annual plans of action are based on the strategy and in my opinion the balancing of the personnel accounts could be following the implementation of the personnel strategy. For the personnel this is a message the employer will create the best working circumstances to motivate the staff. The balancing of the personnel is a planning instrument of managers giving both quantity and quality information of the staff. The team which drew up the personnel strategy will decide the comprehensiveness and the publicity of the balancing of the personnel and how to report that.</p>	
Confidentiality status	Public
Keywords	Human resource accounting
Deposited at	Kajaani polytechnic/library

1 JOHDANTO

Kainuun metsäkeskuksen johtokunta hyväksyi kokouksessaan 21.12.1999 Kainuun metsäkeskuksen henkilöstöstrategian vuosille 2000-2004. Asiakirjan mukaan henkilöstö toteuttaa metsäkeskuksen tehtävät. Lisäksi odotetaan, että jokainen tekee työssään parhaansa. Henkilöstöstrategian tavoitteena on se, että metsäkeskuksessa työskentelee ammattitaitoisia, metsäkeskuksen tehtäviin, tavoitteisiin ja työyhteisöön myönteisesti suhtautuvia ja sitoutuneita ihmisiä. Erityisesti halutaan panostaa osaamiseen. Tähän pyritään henkilöstöpolitiikalla, jonka määrittelyyn toimihenkilöt osallistuvat strategian tekemisen, työsuojelutoiminnan ja sisäisen viestinnän kautta. Henkilöstöstrategia toimii myös pohjapaperina Kainuun metsäkeskuksessa käynnistetyn laatujärjestelmän tukitoiminnon osuudelle. Henkilöstöä pyritään kehittämään siten, että se pystyy vastaamaan monipuolisen asiakaskunnan ja sidosryhmien tarpeisiin eli nykyistä, keski-ikään painottuvaa ikäluokkajakaumaa normalisoidaan. Lisäksi pyritään siihen, että jokainen Kainuun metsäkeskuksessa työskentelevä tuntee hyvin työsuojelun, henkilöstökoulutuksen ja sisäisen viestinnän pelisäännöt. Henkilöstöstrategia tuottaa lisäksi onnistuessaan lisäarvoa Kainuun metsäkeskuksen rahoittajille, valtiolle ja kainuulaisille asiakkaille siten, että työmotivaatio ja työolosuhteet pidetään hyvinä ja osaaminen korkeatasoisena kohtuullisin kustannuksin.

Kainuun metsäkeskuksen tavoitetilasta sekä koko metsätalouden lähiajan tulevaisuudesta henkilöstöstrategia kertoo seuraavasti:

- teollisuus, ml. pienet ja keskisuuret yritykset kansainvälistyvät
- metsänomistajakunnan rakennemuutos jatkuu, yhteisomistus lisääntyy ja metsänomistajat kaupunkilaistuvat
- metsätiedon määrä ja täsmällisyysvaatimukset kasvavat
- teknologian ja tietojärjestelmien käyttö työtehtävissä lisääntyy

- kansallinen metsäohjelma antaa metsäkeskuksille vastuuta kansallisten tavoitteiden kuten nuorten metsien hoidon sekä puun energiakäytön lisäämisessä
- tuloksellinen toiminta edellyttää hyvää yhteistyötä muiden maakunnan metsätalouden toimijoiden kanssa
- rahoituksesta noin puolet kustannetaan liiketoiminnan tuotoilla, toinen puoli Maa- ja metsätalousministeriön kanssa tehtävällä tulossopimuksella.

Edellä selostettujen asioiden lisäksi henkilöstöstrategia kuvaa henkilöstön nykytilan sekä eläkkeelle jäämisennusteen. Lisäksi on laadittu nelikenttäanalyysi henkilöstön vahvuuksista ja heikkouksista sekä uhkatekijöistä ja mahdollisuuksista. Erityisinä vahvuuksina nähtiin henkilöstön osaaminen, pysyvyys, maakunnan tuntemus ja asiakkaiden tärkeyden mieltäminen. Heikkouksiksi kartoitettiin ikärakenne, työnkuvan yksipuolisuus sekä henkilöstön liika samanlaisuus. Tulevaisuuden mahdollisuuksina nähtiin tehtävissä erikoistumisen ilo, uudet toimihenkilöt ja usko omaan hallintoon sekä laatujärjestelmätyö. Tulevaisuuden uhkatekijöiksi todettiin osaamistason lasku osajien mahdollisen lähtemisen takia, töissä jaksaminen, sairastumiset ja ikääntyminen sekä kilpailu. Henkilöstön korkea keski-ikä, ikäjakauma ja nykyinen koulutustaso aiotaan ottaa strategiakaudella huomioon koulutuksessa ja henkilöstön kehittämisessä sekä rekrytoinneissa. Henkilöstösatsauksia seurataan vuosien 1998 ja 1999 tiedoista alkaen laatimalla vuosittainen henkilöstötilinpäätös.

Henkilöstöstrategian lähtökohtana on organisaatiolle määritelty visio, arvot, toiminta-ajatus ja strategiset menestystekijät. Henkilöstöstrategiaa toteutetaan vuosittaisten toimintasuunnitelmien kautta ja toteutuman seurantaan voidaan käyttää henkilöstötilinpäätöstä. Kainuun metsäkeskuksen toimintaan viime vuosina vaikuttaneet metsälaki- ja organisaatiomuutokset ovat aiheuttaneet toimihenkilöille epävarmuutta. Valtionapuvarojen äkilliset heilahtelut ja osittaiseen liiketoimintaan siirtyminen ovat tuoneet pelkoja työpaikkojen vähenemisestä ja omasta osaamisesta muuttuvassa tilanteessa. Metsälakien uudistuessa ja tietojärjestelmien vaihtuessa töiden ruuhkautuminen on lisännyt henkilöstön työpaineita ja pelkoja sairastumisesta. Lakimuutos yhdessä mikrotietokoneverkostoon siirtymisen ja uusien atk-sovellusohjelmien kanssa on aiheuttanut viiveitä sekä Maa- ja metsätalousministeriön ohjeistuksessa että metsäkeskusten tietojärjestelmien hyötykäytössä. Tästä on aiheutunut töiden kasaantumista ja pelkoja työssä jaksamisesta.

Henkilöstöstrategia kartoittaa henkilöstön nykytilan ja pyrkii löytämään keinot, joiden avulla henkilöstöä kehitetään yrityksen vision ja toimintasuunnitelman toteutumista edistämään. Valitsin henkilöstötilinpäätöksen opinnäytetyöni aiheeksi, koska Kainuun metsäkeskuksen henkilöstöstrategian toteutumista halutaan seurata sen avulla. On tärkeää seurata henkilöstön tilan kehittymistä nyt, kun metsäkeskusten taloudellinen tilanne näyttää monen tappiollisen vuoden jälkeen paremmalta. Vuosikausia kestäneen henkilöstön jatkuvan vähenemisen jälkeen Kainuun metsäkeskus pystyi vuonna 1999 palkkaamaan uusia toimihenkilöitä.

Toinen syy, miksi opinnäytetyöni aihe on henkilöstötilinpäätös, liittyy varsinaiseen työhöni. Olen hoitanut Kainuun metsäkeskuksessa erilaisia laskentatoimen tehtäviä ja toimin nyt henkilöstösihteerinä. Työkseni hoidan lähes kaikkia rekisterejä, joita henkilöstötilinpäätöksen laadinnassa tarvitaan. Olen tehnyt erilaisia toimihenkilöitä koskevia seurantalaskelmia ja listauksia taloushallinnon käyttöön. Halusin myös kartoittaa Kainuun metsäkeskuksen atk-ohjelmien ja -rekisterien mahdollisuuden tukea henkilöstöraportointia.

Henkilöstötilinpäätöksen laadinnan teoriaosuus perustuu suurimmalta osaltaan Ruotsalaisen kauppakorkeakoulun tutkimusjohtaja Guy Ahosen teokseen Henkilöstötilinpäätös - yrityksen ikkuna menestykselliseen tulevaisuuteen. Hän on kahdenkymmenen vuoden ajan tutkinut henkilöstötalouden kysymyksiä ja toiminut kouluttajana ja konsulttina henkilöstöraportoinnin alalla. Hänen teoksensa sekä Valtiovarainministeriön ja Kirkkohallituksen henkilöstötilinpäätöksen laadintaohjeita vertaamalla etsin metsäkeskukselle sopivaa mallia. Vuosina 1998-1999 metsäkeskuksen käytössä olleet atk-ohjelmat eivät tukeneet henkilöstötilinpäätöksen laskentaa. Nyt päätettiin kartoittaa olemassa olevan tieto, laatia henkilöstötuloslaskelma sekä laskea henkilöstöä kuvaavat tunnusluvut. Henkilöstötasetta ei laadita vielä, koska henkilöstön osaamisen eli siis henkisen pääoman muuttaminen markoiksi on vaikeaa.

Metsäkeskusorganisaatio on uusinnut kaikki laskentatoimen atk-ohjelmat vuodelle 2000 ja tämän uusinnan yhteydessä saadaan henkilöstövoimavarojen seurantaan uusi ohjelma ensi syksynä. Tätä TietoPersona ohjelmistoa käytetään koulutuksen suunnittelun apuna, joten se mahdollistaa myöhemmin myös henkilöstötaseen kokoamisen.

2 KAINUUN METSÄKESKUS

2.1 Kainuun metsänhoitolautakunta jo 70 vuotta sitten

Kainuun metsänhoitolautakunta perustettiin v. 1929 yksityismetsälain tultua voimaan yhtenä 18 metsänhoitolautakunnasta. Ne olivat maakunnallisia neuvontajärjestöjä, joiden tärkeimpänä tehtävänä oli metsänhoidon tason nostaminen ja suunnitelmallisen metsätalouden istuttaminen Suomen yksityismetsätalouteen. Rinnalla ja ohjaavana yksikkönä toimi valtakunnallinen järjestö Tapio, joka koulutuksen lisäksi suunnitteli ja toteutti sotien jälkeen metsänparannustöitä. Tapion kenttäorganisaatioina olivat alueelliset metsänparannuspiirit, joiden näkyvimmat tulokset olivat mittavat ojitukset ja metsätieverkoston rakentaminen. Koko yksityismetsätalouden valvojana toimi metsähallitus.

Vuonna 1968 Kainuun metsänhoitolautakunta muuttui nimeltään Kainuun piirimetsälautakunnaksi. Hallinnolliset muutokset olivat tällöin vähäisiä.

Vuonna 1987 koettiin metsäalan organisaatiossa suuri fuusio, kun valtakunnallisen Keskusmetsälautakunta Tapion alueelliset yksiköt, paikalliset metsänparannuspiirit ja maakuntien itsehallinnolliset piirimetsälautakunnat yhdistettiin metsälautakunniksi. Uuden organisaation nimeksi tuli täällä Kainuun metsälautakunta.

2.2 Kainuun metsäkeskus tänä päivänä

Paineet koko yksityismetsätalouden säännösten uusimiseksi kasvoivat 1990-luvulla lähinnä luonnonhoidon vaatimusten vuoksi. Niinpä sekä yksityismetsälaki, metsänparannuslaki että luonnonsuojelulaki uusittiin. Vuonna 1997 tulivat voimaan metsälaki ja laki

kestävän metsätalouden rahoituksesta samanaikaisesti uuden luonnonsuojelulain kanssa. Metsälainsäädännössä uutta olivat biologisen monimuotoisuuden näkökohdat sekä rahoituslaissa lisäksi vapaan kilpailun ja metsänomistajan valinnanvapauden lisääntyminen. Uusi metsälaki muutti organisaatorakennetta ja tehtäväkenttää. Maaliskuun alussa vuonna 1996 metsälautakunnat muuttuivat metsäkeskuksiksi, joiden lukumäärä on väheni 14:ään. Metsäkeskusten lukumäärä pieneni vielä yhdellä vuoden 1998 alussa. Vuoden 1987 yhdistymisen jälkeen oli Kainuun metsälautakunnan toimihenkilöiden lukumäärä 103, josta se putosi noin 60:een. Vuoden 2000 budjetoitu henkilöluku on 80.

Metsäkeskukset ovat suoraan maa- ja metsätalousministeriön tulosohjauksessa. Metsätalouden kehittämiskeskus Tapio toimii ministeriön alaisena omana tulosvastuullisena koulutus- ja kehittämisjärjestönä.

2.3 Verkostotoimijana Kainuussa

Metsäkeskukset toimivat edelleen pääosin perinteisen osaamisensa alueella, vaikka uusi aika on tuonut uusia haasteita ja tehtäviä. Toimintaympäristön ja normien muutosten ansiosta Kainuun metsäkeskus on muuttunut yksityismetsätalouden edistämisorganisaatiosta koko metsätalouden verkostotoimijaksi, joka tarjoaa palvelujaan kaikille metsätalouden toimijoille. Metsälain valvonta ulottuu nyt myös valtion (metsähallituksen) metsiin. Yhteistyökumppaneitamme vuosina 1997-1999 olivat mm.:

- metsänomistajat
- puutavarayhtiöt
- metsänhoitoyhdistykset
- metsähallitus
- Kainuun alueen kunnat ja kaupungit
- paikalliset viranomaiset
- Kehittämiskeskus Tapio
- Maa- ja metsätalousministeriö
- muut metsäkeskukset

2.4 Metsän ja sen omistajan palvelija

Kainuun metsäkeskuksen toimialueena on Kainuun kymmenen kuntaa. Keskustoimisto sijaitsee Kajaanissa, metsätoimisto tai toimipiste on lähes joka kunnassa. Ristijärveläisten metsänomistajien palvelut hoidetaan Hyrynsalmen ja Paltamon toimipisteestä.

Kainuun metsäkeskuksen tuottamat palvelut:

- metsäsuunnittelupalvelut (metsä- ja monikäyttösuunnitelmat, maisema- ja ympäristösuunnitelmat, tilojen ja puuston arvonmääritykset)
- tie- ja ojituspalvelut (metsätiesuunnitelmat, metsäteiden rakentaminen ja kunnostaminen, tiekuntien avustaminen, kunnostusojitussuunnitelmat ja –työt)
- aluekehityspalvelut (kehittämishankkeiden suunnittelu ja toteutus, metsätalouden tavoite- ja kehittämisohjelmat)
- lakipalvelut (metsälakineuvonta ja päätökset, metsänkäyttöilmoitukset, rahoituslakineuvonta ja tukipäätökset)
- neuvonta- ja koulutuspalvelut (metsien hoidon ja käytön yleisneuvonta, asiantuntijaluennot ja konsultointi, kurssit, retkeilyt ja metsätaitokilpailut)
- metsäveropalvelut (veroneuvonta, verovapaudet ja –vähennykset, veroluokituksen muutokset)
- metsätuhot (hirvivahinkoarviot, muut tuhoarviot)

3 YRITYSJOHDON LASKENTAMALLEJA

3.1 Henkilöstötilinpäätös – Balanced Scorecard

Ahonen vertaa kirjassaan Henkilöstötilinpäätös – yrityksen ikkuna menestykselliseen tulevaisuuteen (1998, 28-31) henkilöstötilinpäätöstä ja Balanced Scorecardia: Henkilöstötilinpäätös on informaatio- ja raportointijärjestelmä, joka liittyy läheisesti Balanced Scorecard-ajatteluun. Kaplan ja Norton (1996) ovat kehittäneet Balanced Scorecard-järjestelmän strategisen liikkeenjohdon välineeksi, koska perinteinen tilinpäätösinformaatio ei mahdollista tasapainoisen kuvan saamista yrityksen toiminnasta. Järjestelmällä pyritään liittämään yrityksen pitkän aikavälin strategiset päämäärät lyhyen aikavälin operatiiviseen toimintaan. Tähän tehtävään Kaplan ja Norton loivat neliosaisen raportointijärjestelmän.

Balanced Scorecard koostuu neljästä näkökulmasta: talous- eli finanssi-, asiakas-, sisäinen liiketoiminta- sekä oppimis- ja kasvunäkökulmasta. Kaikkiin näihin näkökulmiin liittyy joukko indikaattoreita, joilla verrataan yrityksen saavutuksia sen tavoitteisiin kullakin alueella. Kutakin näkökulmaa kehitetään strategian hallintaprosessilla, joka koostuu neljästä osaprosessista:

- vision kääntäminen organisaation kielelle
- vision välittäminen organisaation eri osiin
- toiminnan tulostavoitteiden suunnittelu
- palaute ja oppiminen

Näiden osaprosessien avulla yritys pyrkii parantamaan kaikkia Balanced Scorecard'n tunnuslukuja tasapainoisesti niin, että yrityksen liikeidea, ja tämän myötä tulos, maksimoituu.

Henkilöstötilinpäätös muistuttaa Balanced Scorecard-konseptia sikäli, että sillä pyritään yrityksen strategisen johtamisen tasapainoiseen kehittämiseen. Yhteistä näille kahdelle lähestymistavalle on, että ne

- lähtevät liikkeelle yrityksen liikeideasta tai toiminta-ajatuksesta
- pitävät perinteistä tilinpäätösinformaatiota liian kapeana näkökulmana yrityksen strategisessa johtamisessa
- perustuvat informaatiolähtöiseen johtamisnäkemyseseen.

Lähestymistavat eroavat toistensa sikäli, että

- henkilöstötilinpäätöksen painopiste on yrityksen henkilöstöpääoman kehittämisessä, kun taas Balanced Scorecard pyrkii kattamaan kaikki liiketoiminnan osa-alueet
- henkilöstötilinpäätös suuntautuu ensisijaisesti yrityksen ulkoisille sidosryhmille ja vaikuttaa niiden kautta yrityksen operatiiviseen toimintaan
- Balanced Scorecard suuntautuu yrityksen sisäisille toimijoille ja toimii välittömänä toiminnan ohjaajana
- Balanced Scorecard on useimmiten mittavampi ja teknisesti säännellympi kuin henkilöstötilinpäätös
- henkilöstötilinpäätöksen idea on helpommin omaksuttavissa kuin Balanced Scorecardin.
- henkilöstötilinpäätös soveltuu paremmin sekä yksityisen että julkisen sektorin käyttöön kuin Balanced Scorecard.

3.2 Laaja-alainen toiminnan seuranta

Paula Liukkosen (1997, 39) kehittämä laaja-alainen toiminnan seuranta asettuu Balanced Scorecard- ja henkilöstötilinpäätösajattelun välimaastoon. Siinä painopiste on organisaation kokonaisvoimavarojen arvioinnissa. Yritysanalyysimallia kehitettäessä on tullut esille, että henkilöstökustannusten seuranta pitää kehittää. Lähtökohtana ovat sellaiset indikaattorit, tilastot ja tunnusluvut, joiden avulla voidaan osoittaa, miten henkilöstö, sen terveys ja työkyky vaikuttavat suorituskykyyn ja tuloskehitykseen. Toimintakyvyn ylläpitämiseen – osaamiseen ja ammattitaidon kehittämiseen, työkyvyn ylläpitämiseen ja

terveyteen panostamiseen – käytetään henkilöstökuluja. Materiaali-, rahoitus- ja laitekustannusten seurantaan on jo olemassa kehittyneitä käytäntöjä mittareineen ja tunnuslukuineen.

TAULUKKO 1. Laaja-alaisen toiminnan seurannan keskeiset tunnusluvut (Liukkonen 1997, 50-51.)

Asiakastyytyväisyys asiakaspalautteet asiakastyytyväisyys asiakasbarometrin laatiminen suhdemarkkinoinnin suhdeluvut	Työn organisointi työohjeet työn sujuvuus työnjako työn suunnittelu
Tuotteet/palvelut markkinaosuus sijoittuminen elinkaareissa tuotteiden/palvelujen pääoman tuottoaste	Organisaation toiminta työjärjestelyt henkilöstön yhteistyömuodot työn laajentaminen ja tehtäväkokonaisuus
Terveys terveydentila-arvio ruumiillinen työkyky henkinen työkyky haitta sairauksista sairauspoissaolot	Työn hallinta esimiehen tuki sosiaalinen tuki työn opastus koulutus tietojen hyödyntäminen vaikutusmahdollisuudet
Työtyytyväisyys mitattu työtyytyväisyys	Tiedotus uudet menettelytavat yrityksen tavoitteiden uudelleenmäärittely
Työkyky työkykyindeksi henkilöstön oma työkykyarvio työkykyennuste 2 vuodeksi eteenpäin kuntoindeksi henkiset voimavarat	Osaaminen yksilölliset ominaisuudet työn asettamat vaatimukset työssä tapahtunut koulutus ja kehittämistyö koulutukseen käytetty aika ja raha
Ajankäyttö tehty työaika poissaolot ylityöt osaamisen ja ammattitaidon kehittämiseen käytetty aika laskettu työaika läpimenoaika/palveluaika	Työvoimakustannukset tehdyltä työajalta poissaoloista osaamisen ja ammattitaidon kehittämisen osalta ylitöistä työvoimakust. prosentteina liikevaihdosta
Taloudelliset tunnusluvut taloudellinen tasapaino työn ja pääoman tuotto kannattavuus	Laatu tehokkuus vaikuttavuus toimintakyky
Toiminnalliset tunnusluvut tuottavuus	

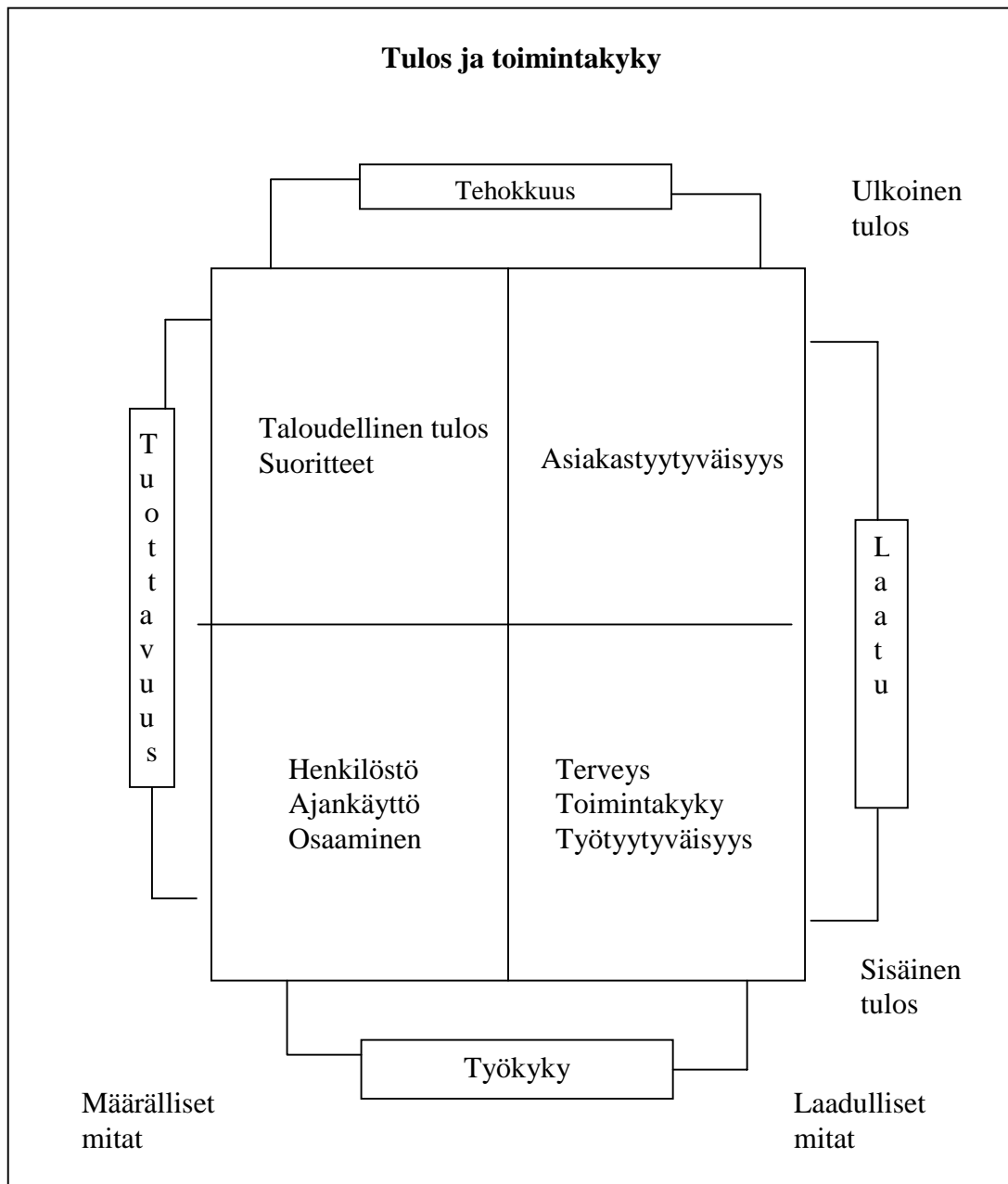
3.2.1 Tuloksen neljä osa-aluetta

Yritysanalyysimallissa käsitellään neljää tulosaluetta: **ulkoista** ja **sisäistä tehokkuutta** sekä **rahallista** ja **laadullista tulosta**. Ulkoista tehokkuutta mitataan rahalla, asiakastytyväisyyttä suhdemarkkinoinnin tuloksilla ja asiakastytyväisyydellä sekä palvelukokemuksilla. Sisäistä tehokkuutta mitataan ajankäytöllä, henkilöstötiedoilla, työkyvyllä, työtytyväisyydellä ja terveyttä kuvaavilla tiedoilla. Yrityksen toimivuutta mitataan sekä taloudellisilla että toiminnallisilla mittareilla. Erilaisten tulokseen vaikuttavien tekijöiden mittaaminen antaa mahdollisuuden analysoida yrityksen kehitykselle ja kilpailukyvyille tärkeitä tekijöitä monipuolisesti. (Liukkonen 1997, 40.)

Laaja-alainen toiminnan seuranta ja yritysanalyysimalli selvittää organisaation käytössä olevan osaamisen ja hyödyntämisen toimintakykyä. Laskenta ja analysointi edellyttävät aina mittausmenetelmien soveltamista tarkasteltavan yrityksen laskentakäytäntöihin ja toiminnoista käytettäviin nimityksiin. Laaja-alaisen toiminnan seurannan yhteenveto sisältää eri osa-alueiden laskentakaaviot, joissa kussakin on 15-20 muuttujaa. Jos tunnuslukuja on paljon, se antaa analysoitavasta toiminnasta hajanaisen kuvan. Johdon tulee määritellä toiminnan kannalta keskeiset seurattavat mittarit ja tunnusluvut. Näitä on useimmiten melko vähän. Tehdyissä toiminnan seuranta-analyyseissä taulukko 1 mukaiset tunnusluvut ovat osoittautuneet yleensä käyttökelpoisiksi.

Liukkonen (1997, 49-52) mukaan eri mittarien painotus toiminnan seurannassa määräytyy siitä, onko kyseessä tavaroita vai palveluita tuottava yritys. Työvoimavaltaisessa palvelutuotannossa on luonnollisesti työvoimakustannuksilla ja ajankäytöllä suurempi painoarvo kuin teknologiapainotteisessa yrityksessä, jossa pääomankäyttöä seurataan hyvin tarkasti.

Tunnuslukujen merkityksen yritysanalysointimallissa ja toiminnan seurannassa vaikuttaa myös yrityksen tai sen tuotteiden elinkaarivaihe. Taloudellisia tunnuslukuja ja asiakastytyväisyyttä on tärkeämpää seurata nuorena yrityksessä kuin vanhemmassa vakavaraisessa yrityksessä. Vanhemmassa yrityksessä sitä vastoin tulisi painottaa tuotekehityksen, uudistumiskyvyn ja asiakastytyväisyyden seuranta.



KUVIO 1. Yrityksen tulos ja toimintakyky (Liukkonen 1997, 41.)

Myös vallitseva kilpailutilanne vaikuttaa mittareiden painoarvoon. Yritystoiminnan tehokkuutta käsitteleviä uusia oppisuuntia kehitetään jatkuvasti ja ne puolestaan korostavat kustannussäästöjä toiminnan eri osa-alueilla. Viime vuosien aikana huomion kohteena ovat olleet ajankäyttö, työvoimakustannukset ja pääomankäytön rationalisointi.

Edellä esiteltyjen painotusten merkitys on keskeistä silloin, kun yritys käyttää laskentatietoja strategisesti tärkeiden päätösten pohjana. Yrityksen ulkoisessa arvioinnissa on tärkeää tarkastella kokonaisuutta ja analysoida kokonaiskapasiteettia sekä sillä hankittua toimintakykyä. Tällöin pienenee riski jättää huomioimatta kokonaisarvon kannalta tärkeitä osa-alueita. Yrityksen toimintakyvyn arvioinnista on olemassa oma analyysikaavio.

Taloudellisella tuloksella ja suoritteilla seurataan tehdyn työn ja liiketoiminnan tulosta. Asiakastyytyväisyys, terveys, työkyky, henkilöstörakenne ja ajankäyttö ovat tulevaisuutta kuvaavia alueita, joiden seurannalla selvitetään, miten toimintakykyinen yritys on. Jos kuviossa 1 esitetyt tuloksenteon neljä osa-aluetta eivät ole tasapainossa, on olemassa vaara, että yrityksen toimintakyky heikkenee. Heikkeneminen näkyy yrityksen sisäisenä tasapainottomuutena, ristiriitoina ja tehottomuutena. (Liukkonen 1997, 41.)

3.3 Täydellinen tase

Liukkosen (1997, 24-25) mukaan ruotsalaisissa vakuutusalan yrityksissä on ryhdytty rakentamaan täydellistä tasetta (Molin, 1995). Yrityksen nykyiselle taseelle rakennetaan taulukon 2 mukainen peilikuva. Laaja-alaisen taseen laatimisessa lähdetään liikkeelle tarpeesta saada esille ne keskeisimmät arvot, jotka vaikuttavat yrityksen pitkäaikaiseen menestymiseen. Määriteltäviä arvoja voidaan sitten käyttää perustana yrityksen päämäärien ja tavoitteiden asettamiseen. Yrityksen käytössä olevat pääomat jaotellaan taulukon 2 mukaisiin alaryhmiin.

TAULUKKO 2. Laaja-alainen tase (Liukkonen 1997, 24)

LAAJA-ALAINEN TASE	
Rahat ja saamiset	Lainat Oma pääoma
Goodwill tai badwill	Markkinapääoma Henkinen pääoma Rakenteellinen pääoma Yhteiskunnallinen pääoma

Taloudellinen pääoma on pääoma, jota käytetään silloin kun halutaan tehdä arvio yrityksen taloudellisesta tilasta. Markkinapääomalla mitataan yrityksen ulkoista tehokkuutta, asiakkaiden antamaa arvostusta ja palautetta sekä asiakastyytyväisyyttä. Sen avulla seurataan myös markkinoiden ja analyysin kohteena olevien tuotteiden tai palvelujen kehitystä. Markkinapääomaa arvioitaessa otetaan huomioon myös yrityksen tuotteiden ja markkinoiden kehittymismahdollisuudet.

Henkinen pääoma kuvaa yrityksen sisäistä tehokkuutta, esimerkiksi arvoilla työtyytyväisyys, osaaminen ja osaamisen käyttö, työntekijöiden ja työnjohdon sitoutuminen. Laaja-alaista tasetta käsittelevissä teksteissä kuvataan henkistä pääomaa sellaisena yrityksen pääomana, joka lähtee työpäivän jälkeen töistä kotiin. Henkistä pääomaa ja sen tilaa arvioidaan erityisesti psykososiaalisen työympäristön mittauksilla, ja tavoitteeksi asetetaan tietty määrä työntekijöitä, joiden tulisi olla työympäristöönsä tyytyväisiä.

Rakenteellinen pääoma on pääoma, joka on sidottu yrityksen järjestelmiin, rutiineihin, fyysiseen toimintaympäristöön, kommunikointijärjestelmiin, tietokantoihin, tapaan organisoida työ ja sen johtamiseen. Rakenteellista pääomaa on pääoma, joka ei työpäivän loputtua lähde yrityksestä pois. Rakenteellisen pääoman ja sen käytön tehokkuutta mitataan tunnusluvuilla, jotka kuvaavat tehtyä työmäärää suhteessa käytettyyn voimavaaraan. Näitä tunnuslukuja verrataan vastaavanlaisten tehtävien ja toimintojen mittoihin.

Yhteiskunnallinen pääoma kuvaa sitä yhteiskunnallista hyötyä ja ympäristöarvoja, jotka ovat vuosien aikana kehittyneet tietystä toiminnasta yritykselle. Esimerkiksi ympäristöarvot kertovat yrityksen kyvystä vaalia ja kehittää ympäristöä. Yhteiskunnallinen pääoma mitataan tunnusluvuilla, jotka selvittävät lyhyellä aikavälillä tapahtuvan kehityksen, mutta myöskin pitkän aikavälin tunnusluvuilla, jotka kuvaavat vuosikymmenien kehitystä. Pitkän aikavälin tunnuslukuja ovat mm. taloudellisen toiminnan suhde luontoon ja ihmisiin.

Laaja-alaisen taseen vahvuuksia on, että eri pääomilla ja niitä kuvaavilla tunnusluvuilla kuvataan nykyistä tilannetta laajasti. Ennen kaikkea sen avulla voidaan asettaa uusia tavoitteita ja keskustella niiden saavuttamiseksi tarvittavista strategisista keinoista, koska on mahdollista arvioida miten päätöksenteko vaikuttaa eri pääomien kehitykseen. Laaja-alaisen taseen avulla päästään keskustelemaan sekä yrityksen sisäiseen että ulkoiseen

menestykseen vaikuttavista tekijöistä. Yhteisiin tietoihin perustuva keskustelu vahvistaa strategista päätöksen tekoa. (Liukkonen, 1997, 25-26.)

3.4 Laatujärjestelmä

Laatujärjestelmä on myös henkilöstötilinpäätöksen sukulainen. Teoksessaan Laatu yrityksen menestystekijänä Lecklin (1997, 265-266) mainitsee henkilöstötilinpäätöksen yrityksen laatujärjestelmän osana. Laatujärjestelmän määritelmä on vuosien mittaan vaihdellut siten, että se aluksi painottui tuotantoprosessin standardointiin ja dokumentointiin, mutta on vähitellen lähestynyt asiakkaan kokemusmaailmaa. Lillrankin ajatuksiin viitaten Lecklin (emt., 24-25) luettelee kuusi keskeistä ominaisuutta, jotka nykyisin liitetään laatuun:

- valmistuslaatu (prosessin virheettömyys)
- tuotelaatu (tuotteen toimivuus)
- arvolaatu (kustannus-/hyötysuhde)
- kilpailulaatu (suhde kilpailijoiden laatuun)
- asiakaslaatu (tarpeen tyydytyksen taso)
- ympäristölaatu (tuotteen vaikutukset sen elinkaaren aikana)

Useimmiten laatukäsite liitetään nimenomaan valmisteen laatuun, esimerkiksi silloin, kun se liitetään ISO-standardeihin. Standardien merkityksen oletetaan kuitenkin vähenevän työorganisaatioiden muuttuessa yhä itseohjautuvammiksi. Tästä syystä tiimityöskentelyn laadusta ennustetaan yhä keskeisempää laatukäsitteen osaa. (Lecklin 1997, 27.)

Laatujärjestelmällä ja henkilöstötilinpäätöksellä on monta yhtymäkohtaa. Näitä ovat mm.:

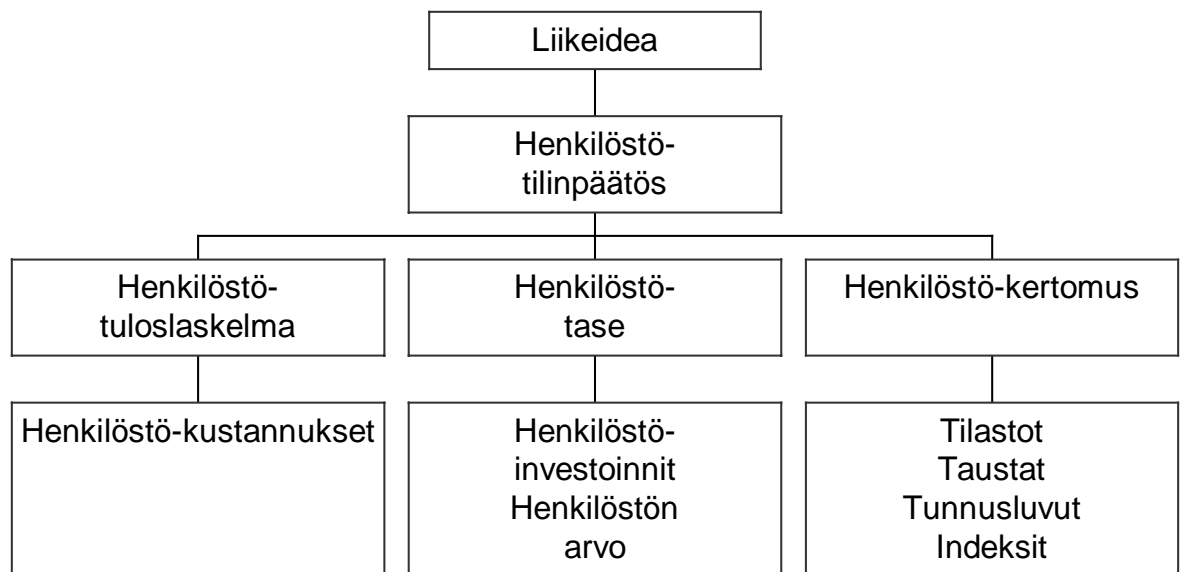
- niillä pyritään kehittämään toiminnan tehokkuutta ja välttämään resurssien hukkaamista
- niillä pyritään dokumentoimaan prosesseja tavalla, joka takaa toiminnan kehittymisen
- niissä kiinnitetään huomiota ihmisten käyttäytymisen kannalta keskeisiin tekijöihin organisaatiossa.

Samoin kuin Balanced Scorecard'in tapauksessa, laatujärjestelmä eroaa henkilöstötilinpäätöksestä osana yritysjärjestelmää sikäli, että se on lähempänä yrityksen operatiivista toimintaa, suuntautuu yrityksen sisäisille toimijoille ja soveltuu paremmin yksityisen sektorin käyttöön kuin henkilöstötilinpäätös. (Ahonen 1998, 31-32.)

Henkilöstötilinpäätös on siinä mielessä laadunkehittämisen kilpailija, että sillä pyritään yrityksen voimavarojen laaja-alaiseen kehittämiseen, ei niinkään nykyisen toiminnan standardoimiseen ja dokumentointiin. Laaturyöskentelyähän on usein kritisoitu siitä, että se väärin toteutettuna jähmettää organisaation ja sitä kautta toimii, esimerkiksi innovaatiotoimintaa lamauttamalla, yrityksen toiminnan kehittämisen esteenä. Esimerkiksi Ernst & Youngin (1997) tekemän selvityksen perusteella laatujärjestelmän olemassaololla on hyvin vähäinen merkitys sijoittajien arvioidessa yrityksen arvoa. Samansuuntaisiin tuloksiin päädyttiin TT:n (1997, 20) teettämässä henkilöstön osaamistarpeita koskevassa selvityksessä. Henkilöstötilinpäätös puolestaan nostaa esille henkilöstövoimavarojen kehittämisen esteet yrityksen organisaatiokulttuurissa. Se varoittaa myös suuntauksesta, joka johtaa henkilöstön ajankäytön vääristymiin kehityksen estävällä tavalla. (Ahonen 1998, 31-32.)

4 HENKILÖSTÖTILINPÄÄTÖS

Teoriassa henkilöstötilinpäätös koostuu kolmesta osasta: henkilöstötase, henkilöstötuloslaskelma ja henkilöstökertomus. Kuviossa 2 esitetään ruotsalaisen Human Resource Costing and Accounting, HRCA-koulukunnan ratkaisua. Se noudattelee virallisen tilinpäätöksen terminologiaa ja rakennetta, ja siinä pyritään antamaan yrityksen henkisellem pääomalle sekä hinta että arvo. Henkilöstötilinpäätös on, ainakin sen tulisi olla, aina sidoksissa yrityksen strategiaan. Tämä tarkoittaa sitä, että yritys valitsee ylitsevuotavasta henkilöstöinformaation määrästä sen tiedon ja ne mittarit, jotka parhaiten liittyvät sen toimintaan markkinoilla ja siten parhaiten täyttävät sille tärkeiden sidosryhmien tiedontarpeet. (Eronen 1999, 16-17.)



KUVIO 2. Henkilöstötilinpäätös (Eronen 1999, 17.)

4.1.1 Liikeryityksen henkilöstötilinpäätös

Ahonen kuvaa kirjassaan (1998, 48-49) hyvin yleisluontoisesti, kuinka henkilöstötilinpäätös on yrityksen henkilöstöpääoman julkiseen raportointiin tarkoitettu asiakirja. Se muistuttaa perinteistä tilinpäätöstä sikäli, että se perustuu osaksi yrityksen kirjanpitoon. Sen rakenne ei kuitenkaan perustu lakeihin ja sopimuksiin. Hyvää henkilöstötilinpäätöstä kuvaavat seuraavat periaatteet:

- se on yrityksen virallinen selvitys henkilöstövoimavaroista ja niiden kehityksestä,
- se antaa realistisen kuvan henkilöstön pitkäaikaiseen suorituskykyyn liittyvistä tekijöistä,
- se antaa informaatiota, joka auttaa yrityksen ulkoisia taloudellisia sidosryhmiä muodostamaan kuvaa yrityksen kestävästä tuloskehityksestä,
- se ohjaa yrityksen strategista ja operatiivista johtoa käyttämään ja kehittämään yrityksen henkilöstöresursseja oikein,
- sen tiedot on varmennettu riittävän auktoriteetin omaavalta taholta,
- se on esitystavaltaan suppea ja kokoava, mutta myös riittävän yksityiskohtainen toimiakseen yrityksen arvioinnin välineenä,
- sen käsitteistö on määritelty niin, että sen tietoja voidaan verrata muiden yritysten vastaaviin tietoihin.

Henkilöstötilinpäätös välittää riskipääoman sijoittajille ja yrityksen työntekijöille kuvan yrityksen henkilöstövoimavarojen kehityksestä. Tämä tieto vaikuttaa sijoittajien sijoitushalukkuuteen ja henkilöstön tapaan toimia työpaikalla. Tieto vaikuttaa myös uuden työvoiman saatavuuteen ja hintaan. Prosessi toimii itseään vahvistavana kehänä siten, että yrityksen johto pyrkii kehittämään henkilöstövoimavaroja saadakseen aikaan positiivisia henkilöstötilinpäätöslukuja ja henkilöstö motivoituu toimimaan tavalla, joka optimoi yrityksen lyhyen ja pitkän aikavälin tuloksen. (Emt., 41.)

4.1.2 Henkilöstötilinpäätös julkishallinnossa

Valtiovarainministeriön käsikirja (1996, 13) kuvaa käytännönläheisesti: Henkilöstövoimavarojen hallintajärjestelmän tarkoituksena on tuottaa organisaation ”omistajille”, johdolle, henkilöstöasioista vastaaville sekä itse henkilöstölle aikasarja- ja poikkileikkaustietoja henkilöstövoimavarojen

- määrästä ja rakenteesta nyt ja tulevaisuudessa,
- työajan käytöstä,
- kustannuksista,
- pätevydestä ja sen kehittämisestä,
- tilasta (mm. työtyytyväisyys, fyysinen ja psyykkinen hyvinvointi, vaihtuvuus, eri eläkkeille siirtyminen, sairastavuus),
- investoinneista,
- palkitsemisesta,
- tehokkuudesta ja palvelukyvyistä, sekä
- korvaamisesta ja arvosta.

Organisaation johto ja henkilöstöasioista vastaavat tarvitsevat henkilöstövoimavarojen hallintajärjestelmän sisältämiä tietoja henkilöstön kehittämisen perustaksi, päätöksenteon tueksi, päätösten vaikutusten ennakoimiseksi ja seuraamiseksi sekä henkilöstön pätevyyden ja työkyvyn edistämiseksi ja ylläpitämiseksi. Mahdollisimman hyvä tietämys henkilöstövoimavaroista ja niiden kehittämisestä tukee etenkin tosiasioihin perustuvaa tulevaisuuden toiminnan suunnittelua ja siihen liittyvää päätöksentekoa. Henkilöstövoimavarojen hallintajärjestelmä on myös käyttökelpoinen hälytysjärjestelmä, joka ilmaisee kielteisen kehityksen ajoissa ja mahdollistaa siihen puuttumisen jo ongelmien syntyvaiheessa.

Henkilöstövoimavaroja koskeva informaatio kuvaa mm. sitä

- miten on onnistuttu henkilöstövoimavarojen kustannustehokkaassa käytössä ja asiakaspalvelussa, jotka tuottavat organisaatiolle ja sen jäsenille taloudellista hyvinvointia sekä
- miten on samalla huolehdittu, että organisaatiolla on laadullisesti ja määrällisesti riittävästi henkilöstöä sekä miten on säilytetty työelämän laatu, henkilöstön pätevyys, tehokkuus, työtyytyväisyys ja hyvinvointi.

Henkilöstövoimavarojen hallintajärjestelmä kiinnittää johdon huomiota henkilöstöön ja sen johtamiseen ja osaltaan suuntaa itse johtamista henkilöstövoimavarakeskeiseen suuntaan. Kehittyneessä johtamisideologiassa organisaation työntekijät eivät ole entisaikojen tapaan välttämättömiä ja kustannuksia aiheuttavia tuotannontekijöitä, vaan henkilöstö nähdään kannattavana investointikohteena. (emt., 13-14.)

4.1.3 Henkilöstötilinpäätös seurakunnassa

Suomen Ev.-Lut. kirkon keskushallinto on julkaissut henkilöstötilinpäätöksen käyttöä ohjeistavan työryhmän muistion, jonka perusteella Kirkkohallitus suosittelee henkilöstötilinpäätösten käyttöönottoa seurakuntia seurakunnille. Kirkkohallituksen suositus (1999, 2-3) muotoilee henkilöstötilinpäätöstä vielä tarkemmin, kuin valtiovarainministeriö: Ainakin suuremmissa seurakunnissa on tarkoituksenmukaista laatia vuosittain henkilöstön tilaa kuvaavasta sanallisesta kerronnasta sekä taulukoiden ja kuvioiden muodossa olevasta numeerisesta tiedosta ja tunnusluvuista koostuva erillinen raportti, jota voidaan kutsua henkilöstötilinpäätökseksi. Parhaimmillaan henkilöstötilinpäätöksestä on hyötyä sekä seurakuntatyönantajalle, henkilöstölle että seurakuntalaisille.

Seurakuntatyönantajana toimiville päättäjille raportti tarjoaa yhteisen kielen ja tietopohjan henkilöstöasioista ja työyhteisön kehittämisestä käytävään keskusteluun. Yhteinen kieli tai tietopohja mahdollistaa toiminnan suunnitteluun, toteutukseen ja tulosten arviointiin liittyvän päätöksenteon siten, että myös henkilöstö tulee otetuksi huomioon. Henkilöstötilinpäätös voi myös olla myönteinen viesti päättäjiltä työntekijöille: olemme kiinnostuneita teistä ja teidän jaksamisestanne. Henkilöstö pystyy henkilöstötilinpäätöksen avulla arvioimaan itsenäisesti toimintaansa ja näkemään oman suorituksensa vaikutukset kokonaisuuteen. Myös seurakuntalaisille sillä voi olla käyttöä. Se voi auttaa heitä hahmottamaan seurakuntansa toimintaa ja palvelutarjontaa.

4.1.4 Henkilöstötilinpäätöksen eri mallit

Edellä siteeratut kolme henkilöstötilinpäätöksen kuvausta eroavat suuresti toisistaan. Julkishallintoa edustavat valtiovalta ja kirkko ohjeistavat pääasiassa henkilöstöraportin

tekoon. Valtiovarainministeriö perustaa henkilöstöraporttinsa kehittämäänsä laajaan atk-ohjelmaan, joka tuottaa graafiset kuvaukset henkilöstöstä, henkilöstötuloslaskelman ja henkilöstötaseen. Mielestäni ohjelmassa on paneuduttu huolella myös henkilöstötaseen laadintaan. Yksilötasolla vaikealta tuntuvan henkisen pääoman mittaaminen suoritetaan tietyillä laskentakaavoilla ja uskon, että useita satoja tai tuhansia henkilöitä käsittävien organisaatioiden luvut ovat vertailukelpoisia sekä vuosiseurantana että eri ministeriöiden välillä. Henkilömäärältään pienemmille yrityksille tämä laskentatapa ei tuota vastaavaa hyötyä verrattuna henkilöstötaseen laadinnasta aiheutuvaan työmäärään.

Yksityisen liike-elämän henkilöstölaskentaan suunnattu Ahosen teos (1998, 49) painottaa henkilöstötilinpäätöksen ja henkilöstötilastojen eroja: Henkilöstötilinpäätös ja henkilöstöraportti tai henkilöstötilasto eivät ole identtisiä asiakirjoja. Kumpaakin tarvitaan. Henkilöstötilinpäätös eroaa muista henkilöstöraporteista siinä, että jälkimmäiset on tarkoitettu pääsääntöisesti yrityksen sisäiseen, lähinnä operatiivisen johdon, käyttöön. Niillä ei myöskään ole virallista statusta. Henkilöstötilinpäätös ei ole yrityksen kaunisteltu versio sisäisestä henkilöstöraportista.

HENKILÖSTÖVOIMAVARAT:

***Henkilöstövahvuus (määrä)**

(htv, tunnit, markat, brutto, netto, ylityöt, alihankinnat)

***Henkilöstön yksilöominaisuudet (laatu)**

(ikä, sukupuoli, koulutus, osaaminen, valmiudet, terveys, työkyky)

***Työyhteisö (organisaatio)**

(päämäärätietoisuus, työn sisältö, henkilösuhteet, kommunikaatio, työtyytyväisyys, palkkaus, innovaatio)

Raportin rakenne

1. Liikeidea, toiminta-ajatus, visio
2. Henkilöstötuloslaskelma ja -tase
3. Henkilöstökertomus

4. Tunnusluvut

KUVIO 3. Henkilöstövoimavarojen jaottelu ja henkilöstötilinpäätöksen osatekijät (Ahonen 1998, 53.)

Henkilöstötilinpäätös voidaan laatia monella eri tavalla, mutta sen täytyy täyttää tietyt vähimmäisvaatimukset. Henkilöstötilinpäätöksen osat on kuvattu kuviossa 3. Henkilöstötilinpäätöksen lähtökohta on aina yrityksen liikeidea, toimintavisio. Tämä määrittelee kaikki ne resurssit, joita yritys tarvitsee pystyäkseen harjoittamaan liiketoimintaa. Henkilöstövoimavarat ovat osa näitä resursseja. Muita resursseja ovat liiketilat, tuotantovälineet ja rahoituspääoma. Henkilöstövoimavarat jakaantuvat kolmeen osatekijään: henkilöstön määrään, henkilöstön yksilöominaisuuksiin ja henkilöstöorganisaatioon. (Emt., 52.)

Henkilöstön määrällistä ulottuvuutta voidaan mitata monella tapaa. Yksinkertaisimmillaan kyse on henkilöstövahvuuden ilmoittamisesta henkilötövuosina. Tämä ei kuitenkaan riitä päätöksenteon pohjaksi. Maksettu ja omalla ajalla tehty työ on kuvattava mahdollisimman monipuolisesti: kokonaistyöaika, lomat, maksetut arkipyhät, koulutusaika, sairauspoissaolot, muut poissaolot, ylityöt, alihankintana tehdyt työt, työkyvyttömyyseläkkeiden takia menetetty työaika. (Emt., 53.)

Henkilöstön yksilöominaisuuksien kuvaus kattaa kaikki ne ominaisuudet, jotka ovat yrityksen liikeidean kannalta relevantteja. Näitä ovat henkilöstön osaaminen, koulutus, kokemus, taidot ja valmiudet. Näitä ovat myös yksilöiden yleiset ominaisuudet, kuten ikä, sukupuoli, terveys ja työkyky. Henkilöstötilinpäätöksessä näitä ominaisuuksia kuvataan aggregoidussa, yhdistetyssä muodossa siten, ettei kenenkään yksityisyyden suoja tule loukatuksi. Koska henkilöstön laadullisia ominaisuuksia voidaan kuvailla lukemattomin määrein, on tärkeää, että kuvaus on sidoksissa liikeideaan. Liikeidea määrittelee esimerkiksi sen, mitä tietoja ja taitoja erityisesti seurataan. Henkilöstön laadullisten ominaisuuksien mittaaminen suoritetaan työhöntulohaastattelujen, terveystarkastusten ja kehityskeskustelujen yhteydessä. Apuna voidaan käyttää myös tieteellisesti validoituja

kyselytutkimuksia. Näitä edustaa esimerkiksi Työterveyslaitoksen kehittämä työkykyindeksikysely. (Emt., 54.)

Työyhteisö on enemmän kuin yrityksen yksilöiden 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. Hyvä työyhteisö edistää myös yrityksen liikeidean toteuttamista ja auttaa yritystä sopeutumaan joustavasti ympäristön muutoksiin. Innovatiivinen työyhteisö on kaikkien menestyvien yritysten taustalla. (Ahonen 1998, 54.)

4.2 Henkilöstötuloslaskelma

Voimassaolevan kirjanpitolain mukaan henkilöstöstä aiheutuvat kulut ilmoitetaan tuloslaskelmassa ”henkilöstökuluina” eriteltynä palkkoihin ja palkkioihin sekä henkilösivukuluihin, jotka on syytä eritellä vielä eläkekuluihin ja muihin henkilösivukuluihin. Henkilöstötuloslaskelma on virallisen tuloslaskelman muunnettu versio. Henkilöstötuloslaskelmassa henkilöstömenot on eritelty yksityiskohtaisemmin kuin virallisessa tuloslaskelmassa. Muut menot on sitä vastoin niputettu yhteen. Se voidaan laatia esimerkiksi taulukossa 3 esitettyyn muotoon: (Ahonen 1998, 56-58.)

TAULUKKO 3. Henkilöstötuloslaskelma (Ahonen 1998, 58.)

Myyntitulot	tmk xxxxxx

Henkilöstökulut	
Tehdyn työajan henkilöstökulut	-xxxxxx
Vuosilomakulut	-xxxxxx
Henkilöstön kehittämiskulut (poistot)	-xxxxxx
Vaihtuvuuskulut	-xxxxxx
Tapaturmakulut	-xxxxxx
Sairauspoissaolokulut	-xxxxxx
Muut poissaolokulut	-xxxxxx
Ylityökulut	-xxxxxx
Työkyvyttömyyseläkekulut	-xxxxxx
Muut henkilöstökulut	-xxxxxx

Alihankintana tehdyt työt	-XXXXX
Muut kulut	-XXXXX

Tilikauden voitto/tappio	XXXXX
	=====

Ahonen antaa kirjassaan (1998, 60) toisenkin, mielestäni mielenkiintoisemman mallin henkilöstötuloslaskelmasta. Hänen mukaansa henkilöstötuloslaskelman tehtävänä on antaa viitteitä siitä, miten tehokkaasti henkilöstömenoja käytetään. Siksi henkilöstömenot on hyvä eritellä siten, että erittelystä käy ilmi henkilöstön kokonaiskulut, kehittämiskulut, rasittumiskulut ja tehokkaan työajan kulut.

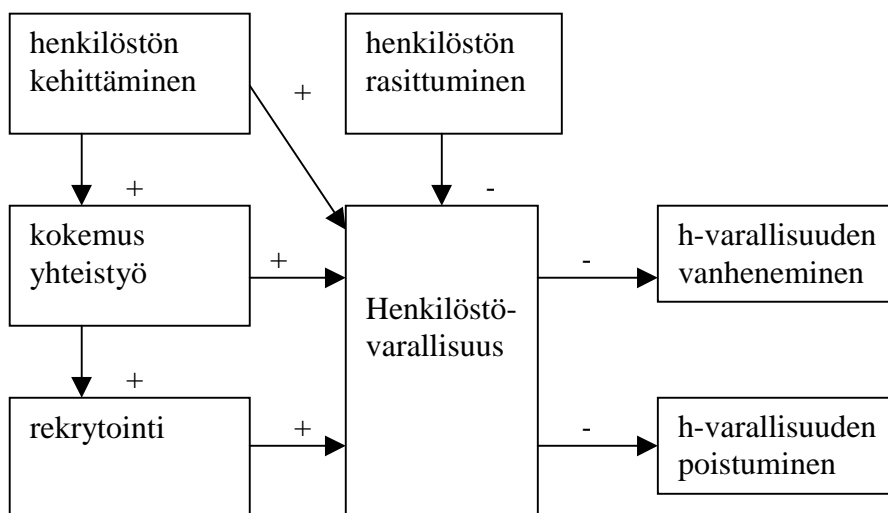
Kokonaishenkilöstökuluihin sisältyvät kaikki henkilöstöön liittyvät kulut. Mukaan luetaan normaalityöajan ja ylityöajan palkat, sijaisten tekemät työt ja omaa työtä korvaavat alihankintana tehdyt työt. Mukaan luetaan myös palkkoihin liittyvät henkilösivukulut, kuten työnantajan maksamat sosiaaliturvamaksut, eläkemaksut, tapaturmavakuutusmaksut ja työttömyysvakuutusmaksut. Niinikään huomioon otetaan kaikki työnantajan maksamat vapaaehtoiset luontoisedut työntekijöille.

Henkilöstön **uusiutumiskuluihin** luetaan vuosilomista aiheutuvat kulut sekä kulut niistä poissaoloista, jotka eivät liity henkilöstön kehittämiseen tai rasittumiseen. Henkilöstön uusiutumiskuluja ovat näin ollen vuosilomakulut, lomarahat ja työajan lyhennyspäivät henkilösivukuluineen sekä henkilöstön vaihtuvuuskulut. Vaihtuvuuskuluihin kuuluvat mm. rekrytointikulut, sisäisen informaation kulut, ilmoituskulut ja työnopastus. Henkilöstön **kehittämiskuluihin** luetaan mm. koulutuskulut, aloitetoimintakulut, työpaikkademokratia- ja ammattiyhdistystoimintakulut, työterveyshuoltokulut, työsuojelukulut, liikuntaharrastuskulut ja muun sosiaalisen toiminnan kulut. Henkilöstön **rasittumiskulut** kattavat seuraavat kuluerät: sairauspoissaolot, työtapaturmakulut ja työkyvyttömyyseläkekustannukset. Henkilöstötuloslaskelmaan kirjattavat sairauspoissaolokulut muodostuvat poissaolokustannusten ja Kelan työnantajalle maksamien sairauspäivärahojen erotuksesta. Tehdyn työajan kulut, tai **tehokkaan työajan kulut**, joksi niitä usein kutsutaan, ovat niitä, jotka jäävät jäljelle, kun kokonaistyöajasta on vähennetty uusiutumisesta, kehittämisestä ja rasittumisesta aiheutuvat kulut. (Ahonen 1998, 60-64.)

4.3 Henkilöstötase

4.3.1 Henkilöstövarallisuus

Yrityksen henkilöstövarallisuus on Ahosen (1998, 68-69) mukaan 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. Periaatteessa yrityksen henkilöstövarallisuus muodostuu kuvion 4 mukaisesti:



KUVIO 4. Henkilöstövarallisuuden muodostuminen (Ahonen 1998, 69.)

Henkilöstövarallisuus muodostuu sekä henkilöstön kehittämisen että rekrytoinnin kautta. Kirjanpidollisesti henkilöstön kehittämismenot ovat henkilöstövarallisuuden konkreettisin ilmentymä. Yrityksessä tapahtuva henkilöstön kehittäminen muodostaa vain murto-osan henkilöstön osaamisesta ja työkyvystä. Tätä ennen henkilöstö on saanut yhteiskunnan antamaa koulutusta ja kokemusta muissa töissä. Henkilöstövarallisuus myös kuluu ja poistuu yrityksen käytöstä rasittumisen, osaamisen vanhenemisen ja henkilöstön poistumisen myötä. Näitä tapahtumia voidaan periaatteessa käsitellä kirjanpidossa samalla tavalla kuin yrityksen käyttöomaisuutta. (Emt., 69.)

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 yhteydessä on se, että harvalla yrityksellä on tiedossaan kaikki nykyisen henkilöstön kehittämismenot ja arvio siitä, missä tahdissa tehdyt kehittämispanostukset ovat vanhentuneet tai muuten siirtyneet pois yrityksestä. (Emt., 69-70.)

4.3.2 Rekrytointi

Koska Ahosen (1998, 70,72.) mukaan eräs tärkeistä henkilöstövoimavarojen kartuttamista-voista yrityksessä on rekrytointi, sen aiheuttamien kulujen arvottaminen on ensisijainen tehtävä henkilöstötasetta laadittaessa. Vielä tähän ei ole kehitetty luotettavaa mallia, mutta todennäköistä on, että tällaisen mallin osatekijöitä ovat henkilöstön relevantti koulutustausta ja kokemusvuodet. Osaamisen arvottaminen tasetta varten on ongelmallista. OECD:n selvityksen (1996, 19-23) perusteella voidaan identifioida kolme tapaa arvottaa osaaminen:

- koulutuskustannukset
- palkkaerot
- tuottavuuserot

Käytännössä nämä nivoutuvat toisiinsa, koska laaja ja korkeatasoinen koulutus aiheuttaa kustannuksia ja yksilötuottavuuden kasvua. Palkkaerojen puolestaan oletetaan heijastavan juuri tuottavuuseroja. Kari Hietala (1995, 47) on laskenut, että yhteiskunnan panostus yhtä koulutusvuotta kohden on noin 25.000 mk. Periaatteessa yritykset voisivat arvioida henkilöstövarallisuutensa arvon henkilöstönsä tutkintojen arvon perusteella. Näin laskien yritykset voisivat lisätä taseeseensa osaamisvarallisuutena noin 400.000 mk jokaista korkeakoulututkinnon suorittanutta kohden. (Emt., 72-73.)

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. Kun tulevaisuudessa luodaan matemaattisia malleja henkilöstövarallisuuden arvottamiseksi, tämä tekijä tullaan eittämättä ottamaan huomioon. Jo nyt se voidaan ottaa huomioon henkilöstön yhteistyökykyä kuvaavana indikaattorina, mutta se ei vielä auta henkilöstötaseen laatimisessa. (Emt., 74-75.)

4.4 Henkilöstökertomus

Ahosen (1998, 80) mukaan henkilöstökertomuksella yritys kuvailee kaikkia henkilöstövoimavarojaan ja niiden kehitystä. Parhaimmillaan henkilöstökertomuksessa esitellään yrityksen voimavarat systemaattisesti siten, että niiden nykytilaa verrataan edellisen vuoden arvoihin. Hyvässä henkilöstökertomuksessa yrityksen eri osia verrataan myös toisiinsa, mikäli se on yksityisyyden suojan takaamiseksi mahdollista. Henkilöstökertomus jäsentyy henkilöstövoimavarakäsitteen mukaan. Näin ollen sen peruselementtejä ovat henkilöstövahvuuden, henkilöstön yksilöominaisuuksien ja työyhteisön kuvaus.

4.4.1 Henkilöstövahvuus

Henkilöstövahvuus ilmaisee yrityksen työkapasiteetin. Se muodostaa henkilöstövoimavarojen määrällisen ulottuvuuden. Se kertoo jo sellaisenaan jotakin yrityksen luonteesta. Puhutaanhan erimerkiksi pienistä, keskisuurista ja suurista yrityksistä, koska katsotaan, että niillä jo henkilöstömääränsä takia on erilaiset toimintaedellytykset. Henkilöstövahvuuden erittely ja henkilöstötuloslaskelman teko liittyvät läheisesti toisiinsa, koska henkilöstökustannukset muodostuvat ensisijaisesti maksetusta työajasta. Henkilöstövahvuuden erittely lähtee useimmiten liikkeelle maksetun työajan tilastoinnista. Yrityksessä saatuja lukuja verrataan toimialan keskiarvoihin, jolloin saadaan kuva yrityksen keskimääräisestä ajankäytön tehokkuudesta. Suomessa Teollisuuden ja työnantajain keskusliitto TT kerää kansainvälisesti katsoen hyvin korkeatasoista työaikatilastoa jäsenyrityksiltään. Tilastot julkaistaan vuosittain Työaikakatsauksessa. (Ahonen 1998, 80-81.)

Henkilöstö koostuu yleensä monenlaisista työsuhteista. Tärkeimpiä jakoja ovat:

- vakinaiset/tilapäiset ja määräaikaiset
- kokopäiväiset/osa-aikaiset
- työntekijät/toimihenkilöt.

Yrityksen henkilöstön jakautuminen erityyppisiin työsuhteisiin ei ole yhdentekevää. Esimerkiksi tilapäisten tai määräaikaisten työsuhteiden suuri osuus työvoimasta voi horjuttaa yrityksen toiminnan jatkuvuutta. Koska tilapäisyys lisää palkansaajan turvattomuudentunnetta, se toimii myös sitoutumisen ja innovatiivisuuden esteenä. Toisaalta määräaikaiset työsuhteet antavat yritykselle mahdollisuuden joustaa tilauskannan muutosten myötä. Yritys joutuu hakemaan toimintansa ja markkinoiden vakauden mukaisen tason määräaikaisten määrässä. (Emt., 82.)

Eri henkilöryhmien maksettu työaika voidaan jakaa seuraaviin ryhmiin:

- normaalityöajalla tehty työ
- ylityö
- omalla ajalla tehty työ.

Suomessa yllä mainitut työaikatyytit eroavat toisistaan sikäli, että ylityö on yrityksen kannalta usein kalliimpaa kuin normaalityöajalla tehty työ. Tästä syystä yrityksen kannattaa pyrkiä työvoimaresurssien sellaiseen mitoittamiseen, että kallista ylityötä ei tarvitse systemaattisesti tehdä. Omalla ajalla tehty työ on yritykselle ilmaista. (Emt., 82-83.)

Henkilöstöresurssien käyttö eritellään samoin kuin henkilöstötuloslaskelmassa. Päämääränä on kuvata monipuolisesti henkilöstötyöpanoksen jakaantuminen tuottavaan ja muuhun maksettuun työaikaan, esimerkiksi seuraavan mallin mukaan (taulukko 4):

TAULUKKO 4. Työajan perustekijät (Ahonen 1998, 84.)

Maksettu työaika	htv	%
Kokonaistyoaika	xxx	xx
- Henkilöstön uusiutumisaika	-xxx	xx
- Henkilöstön kehittämissaika	-xxx	xx
- Henkilöstön rasittumisesta		

aiheutuva työaikamenetys	-xxx	xx

Tehokas työaika (=tehty työaika)	xxx	xx

Sisällöllisesti yllämainitut kategoriat vastaavat henkilöstötuloslaskelman yhteydessä mainittuja kustannuskategorioita. Henkilöstövahvuus ilmaistaan sekä ajallisesti että rahassa. Kumpikin ilmaisumuoto on tärkeä tehtäessä henkilöstöä koskevia strategisia päätöksiä. Esimerkiksi tuottavuuslaskelmia tehtäessä henkilöstön työvoimapanoksen riittävä erittely on tärkeää. Tuottavuus voidaan ilmaista tuotoksen ja ajallisen työpanoksen suhteena tai tuotoksen ja työpanoksen hinnan suhteena. Kun tuottavuus ilmaistaan suhteessa työaikaan, on tärkeää tehdä ero brutto- ja nettotyöajan välillä. (Emt., 83-84.)

4.4.2 Henkilöstön yksilöominaisuudet

Henkilöstö koostuu yksilöistä, joilla on määrättyjä ominaisuuksia. Näistä on yritykselle hyötyä sen toteuttaessa liikeideaansa ja –strategiaansa. Liikeidea ja –strategia ovatkin avainasemassa ratkaistaessa sitä, mitä ominaisuuksia henkilöstöltä mitataan. Useimmissa yrityksissä on syytä mitata ja tilastoida ainakin **osaaminen, ikä** ja **sukupuoli** sekä **terveys** ja **työkyky**. (Ahonen 1998, 87.)

Osaamisen voidaan sanoa perustuvan mm. seuraaviin tekijöihin:

- koulutus
- työkokemus
- sosiaaliset kyvyt
- erityiskompetenssi.

Näistä vain **koulutusta** on helppo mitata ja rekisteröidä, koska siitä saa vertailu- ja tilastoimiskelpoisia dokumentteja. Kuitenkin henkilöstön koulutustaustaa koskevilla tilastoilla on vain rajallinen merkitys luotaessa kuvaa henkilöstön osaamisesta. Vaikka korkea koulutustaso antaa periaatteessa valmiudet tehdä asioita, se ei vielä takaa sitä, että henkilö myös käytännössä pystyy käyttämään kaikkea hankkimaansa informaatiota ja tietoa. Se, pystyykö henkilö käyttämään hyväkseen koulutustaan, riippuu mm. henkilön sosiaalisista kyvyistä (tunneäly) ja niistä mahdollisuuksista, joita hänen työympäristönsä tarjoaa. Pohjoismaisessa koulutuksen vaikutuksia koskevassa tutkimuksessa voitiin todeta,

että Suomessa jokainen koulutusvuosi lisää henkilön tuottavuutta noin 7%. Jos koulutus vaikuttaa tuottavuutta lisäävästi kansantalouden makrotasolla, on kohtuullista olettaa, että se tekee sen myös yritystasolla. Tästä syystä koulutustaso on eräs keskeisiä mittareita arvioitaessa henkilöstövoimavarojen tasoa ja määrää yrityksissä. (Emt., 87-88, 90-92.)

Työkokemus on useimmiten se ominaisuus, jota yritykset arvostavat määritellään yksilöiden palkkaa ja hakiessaan uutta työvoimaa. Yksinkertainen tapa kuvata henkilöstön työkokemusta on tehdä se kokemus- ja palvelusvuosien avulla. Tällöin työkokemusvuosilla tarkoitetaan henkilöstön kaikkia takana olevia työvuosia ja palvelusvuosilla (senioriteetti) niitä vuosia, jolloin henkilöstö on ollut nykyisen työnantajan palveluksessa. Koska lyhyet palvelussuhteet ovat työnantajan kannalta tehottomampia kuin pitkät, myös palvelussuhteen pituudesta kertova informaatio on tärkeää. Tässä yhteydessä käytetään indikaattorina nk. Rookie-ratiota (Sveiby 1997, 177). Luku ilmaisee niiden työntekijöiden osuuden, jotka ovat olleet yrityksen palveluksessa alle 2 vuotta. (Emt., 94.)

Sosiaaliset kyvyt, kuten yhteistyö-, ilmaisu- ja esiintymiskyky ovat yhä useammassa tehtävässä tärkeitä ominaisuuksia. Myös näiden ominaisuuksien mittaaminen ja dokumentointi tuottaa ongelmia. Siksi niitä testataan yleensä työhönottohaastattelutilanteessa. Myös asiakastytyväisyysmittaukset ovat tärkeä tietolähde näiden ominaisuuksien kartoituksessa ja dokumentoinnissa. (Emt., 95.)

Yritys tai työpaikka käyttää hyväkseen ja kehittää jokaisen jäsenensä tietoa ja osaamista. Sosiaalisen vuorovaikutuksen seurauksena piilevä tieto muuttuu tiedostetuksi tiedoksi ja päinvastoin. Kun yrityksen yksilöt oppivat tiedostamattaan toisiltaan kykyjä tehdä asioita, kysymyksessä on sosialisatio. Kun työprosesseja analysoidaan ja luodaan laatujärjestelmiä, kysymyksessä on piilevän tiedon muuttaminen tiedostetuksi tiedoksi. Kun tiedostettu tieto muuttuu piileväksi tiedoksi, siitä tulee rutiini, ja kun yhden henkilön tiedostetusta tiedosta tulee myös toisen henkilön tiedostettua tietoa, kyseessä on opetus- ja oppimistahtuma. (Emt., 88.)

Erityiskompetenssi on se yksilöominaisuuksien osa-alue, joka eniten kiinnostaa yritysjohtoa ja henkilöstövoimavarojen asiantuntijoita. Amerikkalaisen tutkijan (Bishop 1994, 26,50.) tutkimustulokset osoittavat, että eri osaamisalueet vaikuttavat hyvin vaihtelevasti ammatilliseen menestykseen, ja että ne alueet, joita yleensä arvostetaan korkealle, eivät

välttämättä ole menestyksen kannalta tärkeimpiä. Mekaaninen käsityskyky ja laskenta- nopeus ovat vaikuttaneet voimakkaasti tulotasoon, matemaattisilla taidoilla ja senioritee- tilla on positiivinen vaikutus työsuoritusten tasoon. (Emt., 95-96.)

4.4.3 Ikä- ja sukupuolijakauma

Ahosen (1998, 105) mukaan henkilöstön ikä- ja sukupuolijakaumaa koskevat tilastot antavat tärkeää tietoa muun henkilöstötiedon tulkintaa ja henkilöstöstrategian kehittämistä varten. Ikäjakauman analysointi antaa viitteitä muun muassa lähestymässä olevasta kompetenssikadosta ja eläkekustannusten piikistä. Sukupuolijakauma saattaa myös selittää yrityksen tai sen osan poikkeavat poissaolomäärät.

4.4.4 Terveys ja työkyky

Ahosen (1998, 106) mukaan terveys ja työkyky liittyvät läheisesti toisiinsa. Terveystason tasoa voidaan mitata mm. seuraavien indikaattorien avulla:

- sairauspoissaolot
- työkyvyttömyyseläkkeet
- terveysindeksit
- elämänlaatuindeksit
- työkykyindeksit.

Sairauspoissaolot liittyvät luonnollisesti sairastavuuteen ja kuvaavat näin ollen käänteisesti terveydentilaa. Sairauspoissaolojen syistä ja taustatekijöistä on useita teorioita.

Näitä ovat

- altistusteoria
- korvausjärjestelmän väärinkäyttöteoria
- coping-teoria
- valikoitumisteoria.

Alistusteorian mukaan työn psyykkiset ja fyysiset rasitukset selittävät sairauspoissaolojen tason. Korvausjärjestelmän väärinkäyttöteoria lähtee siitä, että kukin yksilö käyttää

hyväkseen mahdollisuutta jäädä pois työstä, jos se on taloudellisesti mahdollista. Coping-teoria lähtee siitä, että sairauspoissaolot ovat tapa selviytyä terveyteen liittyvistä uhista. Valikoitumisteoriassa puolestaan oletetaan, että ammatti- ja toimialakohtaiset erot sairauspoissaoloissa selittyvät sillä, että eri ammatteihin hakeutuu eri terveystason omaavia henkilöitä.

Yksittäisellä työpaikalla sairauspoissaolojen tason määräävät sekä sellaiset asiat, joihin yritys ei pysty vaikuttamaan, että sellaiset, joihin se pystyy. Yrityksen kannalta jälkimmäinen ryhmä on tietenkin tärkein. Viihtyvyyttä kuuluu niihin tekijöihin, joihin yritys voi vaikuttaa, ja jotka vaikuttavat ratkaisevasti sairauspoissaolojen tasoon. Työpaikkaviihtyvyyttä on sikäli hyvä indikaattori, että siihen vaikuttavat monet sellaiset tekijät, joihin yritysjohto voi vaikuttaa. Näitä ovat mm. työympäristö, johtamismenetelmät, palkkataso ja palkitsemisjärjestelmät. Sairauspoissaolotutkimusten perusteella voidaan yleisesti todeta, että sairauspoissaolojen tasoon vaikuttavat hyvin monet seikat, joista terveys on vain yksi, joskin merkittävä, tekijä. (Emt., 107-108.)

Sairauspoissasolokulut on syytä eritellä keston mukaan, koska eripituisilla sairauspoissaoloilla on erilainen terveydellinen ja taloudellinen merkitys. Jakoperusteina voisi olla alle neljä päivää kestävä sairasloma, jolloin ei tarvita lääkärintodistusta ja yli 8 päivän mittainen, jolloin työnantaja saa Kelalta sairaspäivärahan korvaukseksi maksetusta palkasta. Jos palkka putoaa alle 100 prosentin tietyn sairauspoissaolojakson jälkeen, sairaslomajakaumat on syytä tilastoida näiden kynnyksarvojen mukaan. (Emt., 107-108.)

Poikkeuksellisen kehittyneen työterveyshuollon ansiosta Suomessa on runsaasti henkilöstön terveyttä koskevaa tietoa. Yksilönsuojaa koskevasta syystä tämä tieto ei yleensä ole sellaisessa muodossa, että se olisi yritysjohtoon ja muiden sidosryhmien käytettävissä. Koska terveydentilalla on suuri merkitys henkilöstövoimavarojen käytön kannalta, tätä tietoa pitäisi mahdollisuuksien mukaan hyödyntää. Harri Sintosen ja Suomen Terveystutkimuksen kehittämä nk. 15D-mittari on havainnollinen tapa erittää henkilöstön terveydentila lukuina ja diagrammeina, mutta sitä on arvosteltu epäsensitiivisyydestä ja epärelevanssista työyhteisöissä. Työterveyslaitoksen kehittämän Tyky-indeksin etuna on pidetty mm. sitä, että se ennakoii tehokkaasti eläköitymistä monissa ammattiteissa (Ilmarinen et al. 1988). Työkykyindeksi mittaa seitsemän työkyvyn ulottuvuutta. Nämä ovat:

- työkyky verrattuna elinikäiseen parhaimpaan

- työkyky työn vaatimusten kannalta
- lääkärin toteamien sairauksien määrä
- sairauksien arvioitu haitta työssä
- sairauspoissaolot
- arvio tulevasta työkyvystä
- psyykkiset voimavarat.

Yksilötietojen perusteella työky-indeksi-arvot voidaan koota työyhteisöä koskevaksi keski-arvoprofiiliksi. Yrityksen henkilöstön työky-profiilin kehitystä voidaan verrata edellisten vuosien vastaaviin profiileihin ja näin saada kuva henkilöstön terveydentilan kehityksestä. (Emt., 108-110.)

Elämänlaatu

Ahonen (1998, 115-118) kertoo myös, kuinka ihmisen työkykyyn vaikuttavat paitsi välittömästi työntekoon liittyvät tekijät myös työn ulkopuolella tapahtuvat toiminnot. Näitä toimintoja ovat liikunta- ja ruokailutottumukset, tupakointi ja alkoholinkäyttö sekä kulttuuriharrastukset. Helsinkiläinen tutkimus (Harald 1997, 21) osoitti, että liikunta-aktiivisuuden ja fyysisen työkyvyn välillä on selvä korrelaatio. Selvä linkki liikunta-aktiivisuuden ja työkyvyn välille syntyy siitä, että fyysisen työkyvyn ja työtyytyväisyyden välillä on selvä yhteys. Liikunnan ja siitä seuraavan kunnan tasoa voidaan mitata monella tavalla. UKK-instituutin kehittämä UKK-terveyskuntotestistö kattaa alueen monipuolisesti ja antaa valinnanvaraa indikaattoreita valittaessa. Sillä voi mitata mm. motorisen kunnan, tuki- ja liikuntaelimestön kunnan, lihasvoiman ja kestävyuden, hengitys- ja verenkiertoelimestön kunnan sekä kehon koostumuksen.

Työuupumus

Uupuminen vaikuttaa ratkaisevalla tavalla yksilön kykyyn toimia työyhteisössä. Tutkimuksissa on voitu todeta uupumisen vaikuttavan kielteisesti henkilöstön innovatiivisuuteen sekä lisäävän poissaoloja ja henkilöstön vaihtuvuutta. Sen esiintymisen on todettu myös vaikuttavan kielteisesti työyhteisöön (Kalimo ja Toppinen 1997, 15). Työuupumus tai burn-out, kuten sitä usein kutsutaan on ”vakava, työssä kehittyvä krooninen stres-

sioireyhtymä” (Kalimo ja Toppinen 1997, 8). Se on häiriö, johon liittyy uupumusasteista väsymistä, kyynistymistä ja heikentynyttä ammatillista itsetuntoa. Työuupumus vaikuttaa yrityksen kykyyn hyödyntää ja kehittää henkilöstönsä voimavaroja. Tästä syystä sen seuraaminen ja hallinta on yrityksen toiminnan kannalta oleellista. Koska kyseessä on ilmiö, jossa työn vaatimukset ja ihmisen edellytykset vastata näihin joutuvat ristiriitaan, työuupumuksen kehittymiseen voidaan työpaikalla vaikuttaa työn järjestelyillä sekä henkilöstön määrää ja työaikaa säätelemällä. (Ahonen 1998, 118-119.)

Koska työuupumuksen tiedetään liittyvän terveyteen ja työkykyyn, sen esiintymistä ja kehittymistä voidaan seurata terveyttä ja työkykyä mittaavien indikaattorien välityksellä, jollei yrityksellä ole käytettävissään nimenomaisia työuupumusta koskevia henkilöstötietoja. Työterveyslaitoksen tekemässä tutkimuksessa työuupumuksen voitiin todeta korreloivan tilastollisesti merkitsevästi unihäiriöiden, ruumiillisen työkyvyn, henkisen työkyvyn, henkisen hyvinvoinnin ja yleisen terveydentilan kanssa.

Huomionarvoista on, että työuupumuksen ja henkisen työkyvyn korrelaatio on hyvin voimakas. Tämä antaa yritykselle erityisen syyn pyrkiä estämään työuupumuksen syntymistä henkilöstönsä keskuudessa. Tehtävä ei ole helppo, koska työuupumus saattaa syntyä kasvavan sitoutumisen ja työmotivaation myötä. Yritys- ja henkilöstöhallinnon piirissä tätä ongelmaa ei ole juuri noteerattu. Henkilöstön sitouttamista on perinteisesti pidetty hyvän liikkeenjohdon ominaisuutena ilman, että sen kielteisiä seurauksia olisi pyritty hallitsemaan. Työterveyslaitoksen selvityksessä (Lindström et al 1997 b, 44) tarkasteltiin pienissä ja keskisuurissa yrityksissä esiintyvän uupumuksen yleisyyttä. Tutkimuksessa selvisi, että selvimmät korrelaatiot liittyivät työyhteisön vuorovaikutukseen ja työilmapiiriin. (Emt. 119-121.)

4.5 Työyhteisö

Työyhteisö on yrityksen henkilöstön muodostama kokonaisuus. Laajasti ymmärrettynä työyhteisöön kuuluvat myös henkilöstön yksilöiden ja yrityksen ulkopuolisten henkilöiden väliset ihmissuhteet. Yhdessä yrityksen henkilöstö ja yrityksen eri sidosryhmät muodostavat verkoston, jonka avulla yritys hankkii, varastoi, kehittää ja lähettää tietoja. Tämän tiedon avulla yritys toteuttaa liikeideaansa. Työyhteisö voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen

työyhteisöön siten, että sisäisen työyhteisön muodostavat yrityksen henkilöstön väliset suhteet ja ulkoisen työyhteisön muodostavat kaikki muut ihmissuhteet. (Ahonen 1998, 126.)

4.5.1 Sisäinen työyhteisö

Ahosen (1998, 126-127) mukaan sisäinen työyhteisö on yrityksen henkilöstön muodostama verkosto, jota ylläpitävät erilaiset muodolliset ja ei-muodolliset säännöt ja säännönmukaisuudet. Sisäistä työyhteisöä voidaan kuvata yrityksen kulttuurilla. Yrityksen kulttuuriin kuuluvat johtamistapa, arvot ja kommunikaatiotavat. Hyvä yrityskulttuuri edistää yrityksen liikeidean toteutumista ja edesauttaa henkilöstön yksilöominaisuuksien hyödyntämistä ja kehittymistä. Huono yrityskulttuuri estää yritystä toteuttamasta liikeideaansa optimaalisesti ja estää henkilöstöä käyttämästä hyväkseen kaikkea osaamistaan. Sisäisen työyhteisön kuvaukseen käytetään yleensä työilmapiirikyselyä. Työyhteisöä voidaan kuvata lukemattomin ulottuvuuksin. Näitä ovat esimerkiksi:

- päämäärätietoisuus
- koettu työn mielekkyys
- suhteet työtovereihin
- esimiestoiminta
- kommunikaatiokanavat
- tyytyväisyys palkkaukseen ja palkkausjärjestelmään
- innovaatiomyönteisyys
- yleinen työtyytyväisyys.

Työterveyslaitos on kehittänyt nk. työstressikyselyn, jolla kartoitetaan henkilöstön kokemaa stressitasoa. Vaikka kysymykset ovat yksilötasolla, se kuvaa henkilöstön tilaa, koska siinä käsitellään yksilön ja työpaikan (muu henkilöstö) välistä suhdetta. Työstressikysely (Työterveyslaitos 1990) jakaantuu viiteen lohkokon seuraavasti: (Emt., 127.)

- yksilön taustatekijät (ikä, sukupuoli, jne.)
- säätelevät tekijät (mahdollisuus vaikuttaa, keskustella, jne.)
- koettu työympäristö (kiire, rasittavuus, mahdollisuus käyttää osaamistaan)
- stressi ja tyytyväisyys (koettu stressi, terveys, työtyytyväisyys, elämän laatu)

- työn kehittämisen ja tuen tarve (koneet ja laitteet, työn järjestelyt, yhteistyö).

Yrityksen käytössä olevat laatu järjestelmät kuvaavat sen työyhteisöä, koska ne kertovat siitä, kuinka hyvin yrityksen toimintaan liittyvä yhteistoiminta on organisoitu. Erilaisten ISO-järjestelmien sertifioitu soveltaminen kertoo eri sidosryhmille, että toiminnot on systemaattisesti inventoitu, dokumentoitu ja että niiden tasoa valvotaan. (Emt., 128.)

Viime aikoina keskeiseksi tullut oppivan organisaation periaate asettaa omat vaatimuksensa henkilöstöorganisaatiolle ja sen mittaamiselle. Organisaatiota voidaan kutsua oppivaksi jos se (vrt. Ojala 1996, 133):

- käyttää hyväkseen henkilöstön oppimiskykyä
- ylläpitää oppimiseen ja kehittymiseen kannustavaa ilmapiiriä
- kannustaa jäseniään kyseenalaistamaan toimintaansa ja muuttuu sen myötä
- kannustaa kokeilemaan ja sallii virheitä
- edistää uuden osaamisen leviämistä organisaatiossa

Työterveyslaitoksen kehittämä Terve organisaatio –kysely (Lindström et. al. 1997a) edustaa työilmapiirikyselyä, jossa oppivan organisaation periaatteet otetaan huomioon. Kysely jakaantuu kolmeen päälohkoon:

1. Työn sisältö ja järjestelyt (työmäärä, vaikutusmahdollisuudet, tavoitteet, kehittävyys ja epävarmuus).
2. Organisaation toimintatavat (esimiestoiminta, jatkuva parantaminen, tiedonkulku, muutoksen hallinta ja koulutus).
3. Organisaation ilmapiiri (ongelmat, ihmisten huomioon otto ja tasa-arvo). (Emt., 128-129.)

Työyhteisön tilasta kertoo myös **työvoiman vaihtuvuuden** kuvailu. Optimaalisesta vaihtuvuudesta puhutaan silloin, kun vaihtuvuudesta aiheutuvat hyödyt ylittävät siitä aiheutuvat kustannukset. Vaihtuvuuden hyötyjä ovat:

- uuden osaamisen rekrytointi

- uuden markkinatiedon saanti
- muutoksen aiheuttama innovaatiohyöty
- henkilöstöongelmien vähentyminen

Vaihtuvuuden haittoja ovat:

- osaamisen menetys
- yrityksen ydinosaamista koskevan tiedon levittäminen
- ilmoitus- ja rekrytointikustannukset
- tuottavuuden tilapäinen lasku.

Suuren vaihtuvuuden myötä sen haittakustannukset korostuvat. Pienen vaihtuvuuden myötä sen hyödyt jäävät saamatta. Asiantuntijoiden piirissä katsotaan yleisesti, että 5-10% on yrityksen ja yksilöiden kannalta optimaalinen vuotuisen ulkoisen vaihtuvuuden taso. (Ahonen 1998, 129-130.)

Ulkoisen vaihtuvuuden lisäksi **sisäinen vaihtuvuus** vaikuttaa yrityksen osaamiseen, yleensä tätä laajentaen. Yrityksen sisäisen vaihtuvuuden myötä yrityksen osaamisriskit vähenevät, koska yhden työntekijän poisjäänti sairauden tai muun syyn vuoksi voidaan helpommin korvata toisella. Henkilöstön laaja osaaminen yksipuolisen osaamisen vastapainona vähentää yksittäisten työntekijöiden stressiä, koska työt eivät kasaudu heidän poissa ollessaan niin helposti kuin yrityksissä, jossa jokaista tehtävää kohden on vain yksi osaaja. Yrityksessä, jossa henkilöstö on sisäistänyt heikosti yrityksen kollektiiviset päämäärät, syntyy helposti pyrkimystä individualismiin, jolloin yksittäinen työntekijä pyrkii tekemään itsensä korvaamattomaksi ja tämän myötä arvokkaaksi. (Emt., 131.)

Sisäisen vaihtuvuuden sijasta yritys voi organisoida työn **tiimeihin**. Tiimien tarkoituksena on lisätä yrityksen yksikköjen kollektiivista osaamista ja itseohjautuvuutta. Tiimien avulla yrityksen hierarkiatasojen määrää voidaan madaltaa ja näin lisätä yrityksen ydinhenkilöstön määrää hallintohenkilöstön kustannuksella. Tiimiorganisaation etuna on myös, että se muuttuu uusien vaatimusten myötä helpommin. (Emt., 131.)

Tiimi- ja muiden itseohjautuvien organisaatioiden rinnalle yritys tarvitsee näitä organisaatiotyyppäjä tukevan **palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmän**. Jotta tiimit toimisivat tehokkaasti, ei riitä, että jokainen sen jäsen saa henkilökohtaista panostaan

vastaavan korvauksen työstään. Jos osa palkasta perustuu tiimin suoritukseen, vältetään sub-optimointia, eli sitä, että tiimin yksittäiset jäsenet pyrkivät tekemään tulosta toistensa kustannuksella. Palkitsemisjärjestelmän pitäisi myös taata se, etteivät eri tiimit kilpaile keskenään yrityksen kokonaisedun kustannuksella. Tähän voidaan päästä, jos yrityksen koko henkilöstön palkkaus perustuu osaksi kokonaistulokseen. (Emt., 132.)

Vanha totuus on, että organisaatio saa sitä, mitä mitataan. Henkilöstön huomion kiinnittämiseksi oleelliseen, eli yrityksen liikeidean toteuttamiseen, vaaditaan **yrityskulttuuria**, joka sitoo yhteen koko henkilöstön toiminnan yhteisiä päämääriä toteuttavaksi. Sisäisen kulttuurin sisällön ja kiinteyden mittaaminen tapahtuu, kuten työyhteisön tilan mittaaminen yleensäkin, työilmapiirikyselyllä.(Emt., 134.)

4.5.2 Ulkoinen työyhteisö

Ahosen (1998, 135) mukaan ulkoinen työyhteisö muodostuu henkilöstön ja yrityksen ulkoisten sidosryhmien välisistä suhteista. Tätä toimintaa voidaan mitata asiakastyytyväisyyskyselyillä. Asiakastyytyväisyys on nopeammin reagoiva mittari työyhteisön toimivuuden mittarina kuin myynti- ja voittoluvut. Pysyvästi alentunut asiakastyytyväisyys ennakoii myynnin ja tuloksen heikentymistä.

4.5.3 Yhteisvaikutukset

Työyhteisöä ja sen jäseniä ei voida tarkastella täysin toisistaan irrallaan. Osa yksilöiden kyvystä tulee esiin ainoastaan osana määrättyä työyhteisöä. Ongelmanratkaisu- ja innovaatiokyky liittyy yksilöiden tapaan toimia yhteisön jäsenenä. Jos työyhteisön toimintakyky jostakin syystä heikkenee, se merkitsee usein myös yksilöiden toimintakyvyn heikkenemistä. Myös henkilöstön määrällisen ja laadullisen ulottuvuuden välillä on keskinäisiä riippuvuuksia. (Ahonen 1998, 140.)

5 HENKILÖKUSTANNUSTEN LASKENTA KAINUUN METSÄKESKUKSESSA

5.1 Henkilökustannusten seuranta osana toimintaa

Kainuun metsäkeskus (ent. metsänhoitolautakunta, piirimetsälautakunta, metsälautakunta) on koko 70-vuotisen toimintansa ajan ollut taloudellisesti ja toiminnallisesti itsenäinen organisaatio. (Helsingistä käsin hallinnoidusta Kajaanin metsänparannuspiiristä (Tapio) tuli sama maakunnallinen yksikkö, metsälautakunta, noin 13 vuotta sitten, jolloin mm. palkanmaksu siirtyi Helsingistä Kajaaniin. Tänä aikana on henkilöasioiden hoito luonnollisesti yhtenäistynyt.) Normaalin kirjanpidon ja tilinpäätöksen lisäksi toimintaa on seurattu ajan- ja tarkoituksenmukaisin välinein ja keinoin. Manuaalikauden seuranta on tapahtunut lähinnä kirjanpidon tilien kautta. Mutta ainakin matkakulujen keskinäistä vertailua ja jakaantumista koulutuksen ja maastosuoritteiden kesken sekä eri tulosityksiköiden välillä tehtiin jo 1970-luvulla.

Seurantavälineiden muutos

Atk:lle siirtyvän laskentatoimen myötä toiminnan seuraaminen sai paitsi uudet keinot ja välineet, niin myös rajattomilta tuntuvat mahdollisuudet. Taloushallinnon ohjelmistot (kirjanpito, palkkakirjanpito, myynti-, osto- ja matkalaskut) ovat kuitenkin jo laki- ja viranomaismääräysten mukaisesti hyvin kaavamaisia ja standardimuotoisia. Metsäkeskusorganisaatiolla on yhteiset ohjelmistot, joiden puitteet määritteli aikaisemmin metsähallituksen yksityismetsäin osasto ja nykyisin maa- ja metsätalousministeriö. Metsäkeskukset ovat velvollisia antamaan määrääjain ministeriölle selvitykset talousarvion toteumasta ja aikanaan tilinpäätöksestä. Metsäkeskuksilla on ministeriön valitsema tilintarkastaja.

Kainuun metsäkeskus ei siis luopunut vielä ruutupaperista ja laskukoneesta, vaan jatkojalosti näin tietokoneen tulosteita vielä paremmiksi seurantavälineiksi. Taulukointiohjelmiston käyttöönotto vuonna 1989 oli harppaus ruutupaperilta näyttöruudulle. Silloin taulukointi oli apuväline, josta luultiin luovuttavan laskentajärjestelmien kehittyessä, tänä päivänä uusien talous- ja henkilöstöhallinnon ohjelmistojen myyntivaltti on yhteensopi- vuus excel-ohjelmistoon.

Seurantatasojen vaihtelut

Kainuun metsäkeskus on koonnut monenlaista vertailutietoa sekä taloushallinnosta että henkilöstöstä. Metsäkeskuslaitosta kohdanneet organisatoriset, toiminnalliset ja taloudelliset muutokset ovat aiheuttaneet vertailutarpeiden vaihtuvuutta. Aineisto on ollut sisäisessä jakelussa, osin päällikkötasolla (henkilötason tiedot), osin koko henkilöstön käytössä (yhteenvedot). Eri metsätoimistojen ja keskustoimiston välinen vertailu on ollut yleisin tarkastelunäkökulma. Vuoden 2000 alussa voimaan tullut Kainuun metsäkeskuksen työjärjestys vahvistaa muutoksen toiminto- ja tiimiorganisaatioksi. Näin vertailut jatkossa suoritetaan toiminto- ja aluekohtaisesti (tiimialueet).

Henkilöstöä koskevaa tietoa on kerätty monenlaisin keinoin ja monenlaisiin tarkoituksiin. Vuosittain sekä tilinpäätöksen liitetiedoissa että toimintakertomuksessa on jo säädösten mukaisestikin tiedot toimihenkilöistä. Henkilöstötilinpäätös on näin uusi nimi vanhalle asialle: henkilöstötilastoille, henkilöstöraporteille ja henkilöstökertomukselle.

5.2 Henkilöstötilinpäätöksen malli

Millainen malli ja muoto valitaan henkilöstötilinpäätökselle Kainuun metsäkeskuksessa? Kirjassaan Henkilöstötilinpäätös – yrityksen ikkuna menestykselliseen tulevaisuuteen Guy Ahonen antaa ohjeet lähinnä yksityisen liike-elämän tarpeita varten. Ohjeissa korostetaan mm pörssiyhtiöiden julkisuuskuva.

Valtiovarainministeriö kirjassaan Henkilöstövoima-varojen hallintajärjestelmä - henkilöstötilinpäätös, käsikirja valtion organisaatioille, suuntaa mallin koko valtionhallintoon, jolloin yksiköiden koko on tuhansia tai jopa kymmeniä tuhansia henkilöitä.

Lisäksi siinä korostetaan raportin luottamuksellisuutta ja käyttötarvetta nähdään ennen kaikkea johtoportaan sekä organisaation sisäisessä käytössä. Henkilöstötilinpäätöksen teon avustamiseen on rakennettu excel-taulukot, jotka liittyvät kiinteästi valtion käyttämiin palkka- ja henkilöstöohjelmiin.

Suomen kuntaliiton ohje on selkeä, mutta kohderyhmänä satoja, jopa tuhansia henkilöitä työllistävä kunta ja noin 80 toimihenkilöä käsittävä metsäkeskus ovat kovin erilaisia. Kirkkohallituksen suositus henkilöstötilinpäätöksen malliksi sisältää selkeän tunnuslukutaulukon, josta on helppo aloittaa. Lisäksi seurakuntien henkilöstömäärä on lähempänä metsäkeskusta. Kirkon tiedotuskeskuksen mukaan henkilöstötilinpäätös on raportti työn, työyhteisön ja henkilöstön tilasta. Se ei sisällä henkilöstötuloslaskelmaa eikä –tasetta.

Kainuun metsäkeskuksessa päätettiin laatia henkilöstötuloslaskelma ja henkilöstöraportti. Henkilöstötuloslaskelman malli otettiin Ahosen oppaasta, laskelma laadittiin sekä organisaatio- että toimintokohtaisena. Henkilöstöraporttia lähdettiin laskemaan Kirkkohallituksen suosittaman tunnuslukukoosteen mukaan tavoitteena toimintokohtainen erittely tuloslaskelman tapaan. Kun henkilöstötilinpäätös saadaan valmiiksi, raportin sopivuutta metsäkeskuksen käyttöön on helpompi arvioida. Henkilöstötaseen vaatimien osaamispuutteiden laskentaa vaikeuttaa yksiselitteisten mittareiden puute.

5.3 Henkilöstötilinpäätöksen tietojen kokoaminen

5.3.1 Atk-rekisterien käyttö

Kainuun metsäkeskuksen henkilöstöä koskevat tiedot ovat hajallaan useassa eri atk-ohjelmassa ja osittain manuaalisessa muodossa. Palkat sekä poissaolo- ja lomapäivien seuranta on ollut vuoden 1999 loppuun asti VAX-keskustietokoneella HELO-palkanlaskentaohjelmassa. Tämä ohjelma on ollut keskitetysti vain palkanlaskijan käytössä. Toimihenkilöt ovat tallentaneet työpäiväerittelynsä ja matkalaskutietonsa mikrotieto-koneilla olleeseen Kulkuri-ohjelmaan, josta tiedot on siirretty keskustietokoneelle maksatusta varten. Työaikatiedot on koottu keskustoimistolla Kulkuri-ohjelman tilasto-osaan jatkokäsittelyä varten. Metsäkeskuksen kirjanpito-ohjelma INTIME:n sisäisessä laskennassa on henkilötason tiedot maksetuista palkoista ja matkakuluista.

Palkkaohjelmasta saadaan tiedot palkoista ja palkkioista, lomapalkoista ja lomараhoista sekä tehdyistä työpäivistä. Sieltä voidaan tulostaa luettelot pidetyistä vuosiloma- ja työajanlyhennyspäivistä sekä sairaus- ja poissaolopäivistä. Kirjanpidon pääkirjatulosteesta saadaan tieto toimihenkilöihin kohdistuvista sosiaaliturvamaksuista, eläke-, tapaturma-, työttömyys- ja ryhmähenkivakuutusmaksuista. Myös työterveyshuollon, työsuojelun ja virkistystoiminnan sekä juhlatilaisuuksien kulut otetaan kirjanpidosta, samoin Kelan maksamat sairaspäivärahat ja työterveyshuollon korvaukset.

5.3.2 Manuaalitoimenpiteet

Vaikeimmin selvitettäväksi asiaksi osoittautui koulutuksen osuus toiminnasta. Metsäkeskuksissa on ollut käytössä vuoden 1999 loppuun asti ohje kirjata koulutukseen käytetty työaika osin toiminnoille ja osin yleishallinnon vyörytettäviin työpäiviin. Näin työaikakirjanpidosta ei saada selville koulutuspäiviä. Vuosittain tehtyjä koulutussuunnitelmia ei ole laadittu järjestelmällisesti ja toteutuneen koulutuksen seuranta on ollut puutteellista. Matkalaskujen päiväkirjaosista koulutuksen kerääminen todettiin liian työlääksi, eikä aivan aukottomaksi. Niin päädyttiin keräämään koulutuspäivät ostoreskontran kurssilaskujen liitteinä olevien henkilölistojen mukaan. Koko henkilöstöä koskevat koulutustilaisuudet ovat usein myös neuvottelu- ja virkistyspäiviä, nyt kaikki tilaisuudet on laskettu mukaan.

Koulutuspäivien kustannustenkin selvittäminen oli työlästä. Koska todellisten jokaista kurssi- ja koulutustapahtumaa koskevien kulujen selvittäminen oli mahdotonta, päädyttiin käyttämään 400 mk:n päivähintaa kattamaan koulutuspäivän matkat, tilavuokrat, kurssikahvit ja ruokailut. Ulkopuolisten järjestäjien kurssimaksut on otettu todellisina, samoin koulutusajan palkat.

5.3.3 Taulukointi apuvälineenä

Metsäkeskuksen nykyinen atk-järjestelmä ei tue henkilöstötilinpäätöksen valmistelua. Excel-taulukko on käyttökelpoinen tapa lähteä liikkeelle. Siihen on helppo kerätä tiedot, taulukon tietoja voidaan muokata, poistaa, lisätä, lajitella, esittää graafisesti jne.

Ensin tallennettiin palkkakortista henkilöiden työpäivät ja vuosiansiot. Yhteen taulukkoon kerättiin poissaolot eriteltynä sairaslomiin, palkattomiin sairaslomiin, sairaan lapsen hoitovapaisiin, äitiys- ja vanhempainlomiin sekä hoitovapaisiin, kertausharjoituspäiviin ja toimivapaisiin, loma- ja työajanlyhennyspäiviin. Lajittelusarakkeiksi lisättiin sukupuoli- ja koko- tai osa-aikaisuuskoodi, työsuhteen vakituisuus tai määräaikaisuus-koodi sekä kenttätoimistot ja tiimit. Myöhemmin ilmeni tarve toimintokohtaiseen jaotteluun, joten sitä varten lisättiin sarake. Vuosipalkka jaettiin työssäolopäivillä henkilökohtaisen päiväpalkan selvittämiseksi. Tätä päiväpalkkaa kertoimena käyttäen saatiin henkilötasolla jokaiselle poissaololle palkka-arvo. Työ- ja poissaolopäivien määrät ja markkatiedot kerättiin yhteen poissaolotaulukoksi, joka eriteltiin toimintokohtaiseksi.

Henkilöstön ikä- ja palveluvuositaulukot laadittiin samalla kaavalla. Henkilötason matkakustannukset saatiin kirjanpidosta, ja tallennettiin taulukkoon henkilö- ja toimintokohtaisten lukujen lajittelua ja laskentaa varten.

Palkkakustannukset eriteltiin excel-taulukkoon, jotta saatiin selville vapaapäiväpalkat, vuosilomapalkat ja -korvaukset, lomarahat, koulutus- ja sairaajan palkat sekä niihin kohdistuvat Kela-korvaukset. Muut sosiaalipalkat muodostuvat sairaan lapsen hoitoajan palkoista. Lomapalkkojen muutos otettiin kirjanpidon mukaisina. Varsinainen työajan palkat saatiin selville vähentämällä em. poissaolopäivien palkat maksetuista palkoista. Sosiaalikulut laskettiin toteutuneen prosentin mukaisena.

6 KAINUUN METSÄKESKUKSEN HENKILÖSTÖTILINPÄÄTÖS

6.1 Kainuun metsäkeskuksen henkilöstötuloslaskelman rakenne

Kainuun metsäkeskuksen ensimmäinen henkilöstötuloslaskelma sisältää erittelyn varsinaisen työajan palkkoihin sekä muihin palkkoihin ja palkkioihin, henkilöstön uusiutumiskuluihin, henkilöstön kehittämiskuluihin ja henkilöstön rasituskuluihin.

Henkilöstön uusiutumiskulut sisältävät kustannukset työajan lyhennyspäivistä, vuosilomapäivistä, vuosilomakorvauksista ja maksetuista lomarahastoista. Tähän ryhmään kuuluvat myös lomapalkkavelan muutos, joka sisältää, paitsi ansaittujen vuosilomien palkan, niin myös palkkakustannukset seuraavalle vuodelle siirtyneistä ”vanhoista lomista”. Lakisääteiset työttömyys- ja ryhmähenkivakuutukset sekä muut sosiaalipalkat – nimikkeellä kulkevat sairaan lapsen hoitopäiväkulut sisältyvät myös henkilöstön uusiutumiskuluihin.

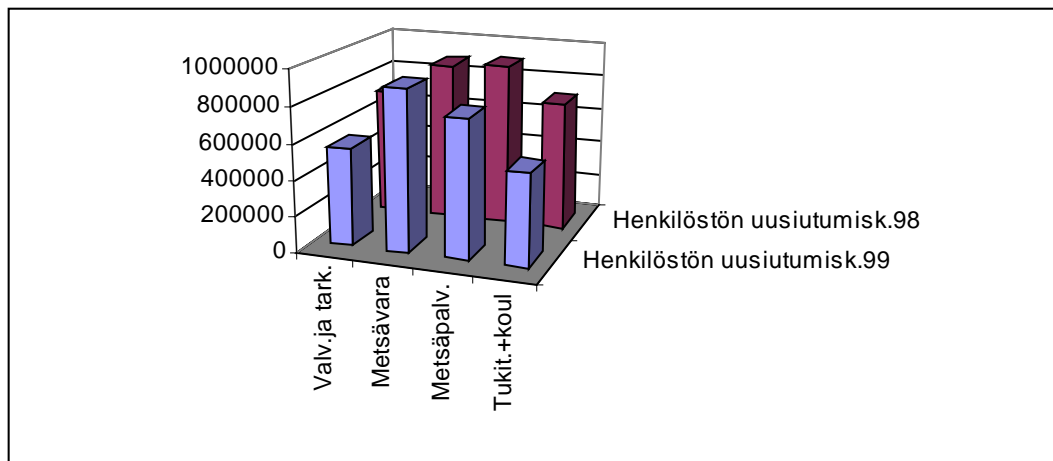
Henkilöstön kehittämiskuluina ilmoitetaan työpaikkakoulutus ja koulutusajan palkat. Työpaikkakoulutuksen kustannuserään laskettiin 400 mk:n päiväkustannus kurssipäivää kohden sekä koulutuksen tarjoajien perimät kurssimaksut. Koulutusajan palkka on toimihenkilön päiväpalkka kurssipäiviltä. Kelan maksamalla työterveyshuollon korvauksella vähennetyt työterveyshuollon kustannukset sekä muut sosiaalitoiminnan kulut ilmoitetaan myös tässä kohtaa. Muut sosiaalitoiminnan kulut sisältävät henkilökunnan työturvallisuus- ja työsuojelukulut, kahvikulut sekä virkistäytymiseen tarkoitettujen tilaisuuksien ja tapahtumien kustannukset. Lisäksi tähän erään lasketaan mukaan henkilökunnan juhlatilaisuus- ja merkkipäiväkulut sekä työnantajan tuki omaehtoiselle liikunta- ja kuntoiluharrastukselle.

Henkilöstön rasituskulut sisältävät lakisääteisen tapaturmavakuutuksen kustannukset sekä sairaus- ja äitiysloma-ajan palkat vähennettynä Kelan suorittamilla sairaspäiväraha-korvauksilla.

6.1.1 Kainuun metsäkeskuksen henkilöstötuloslaskelma toiminnoittain

Kainuun metsäkeskuksen henkilöstötuloslaskelma voidaan esittää jaoteltuna neljään eri toimintoon. Toiminnot ovat

- Valvonta ja tarkastus (13 toimihenkilöä)
- Metsävaratieto (25 toimihenkilöä)
- Metsäpalvelu (21 toimihenkilöä)
- Koulutus, projektit ja tukitoiminta (17 toimihenkilöä)



KUVIO 5. Henkilöstön uusiutumiskulut vuosina 1998-1999

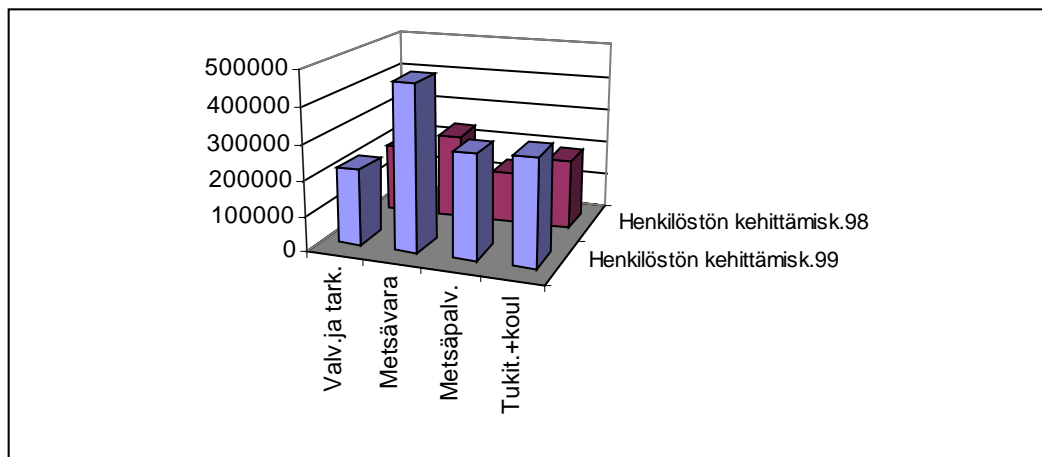
6.1.2 Henkilöstön uusiutumiskulut 1999

Kuvio 5 esittää henkilöstön uusiutumiskulujen määrän vuosilta 1998 – 1999. Uusiutumiskulujen kokonaismäärä on pienentynyt edellisestä vuodesta joka toiminnolla. Suurin markkamääräinen vähennys on tapahtunut tukitoiminnoissa sekä valvonnan ja tarkastuksen toiminnoissa. Koko metsäkeskuksen summa on vähentynyt yli 500.000 mk. Vuoden 1998 aikana maksettiin suurehkoja summia vuosilomakorvauksia työsuhteiden päättyessä.

Lomapalkkavaraus vuonna 1998 oli suuri, koska siihen laskettiin tarkkaan kaikki seuraavalle vuodelle siirtyvät vuosilomapäivät.

6.1.3 Henkilöstön kehittämiskulut

Kuviossa 6 tarkastellaan henkilöstön kehittämiskuluja. Henkilöstötuloslaskelman suurin muutos on tapahtunut henkilöstön koulutuskustannuksissa. Kehittämiskulut ovat kasvaneet joka toiminnolla, mutta ylivoimaisesti eniten metsävaratietotoiminnon henkilöiden keskuudessa. Pienintä kustannusten nousu on ollut valvonnassa ja tarkastuksessa sekä tukitoiminnoissa. Tämä selittyy osaksi siten, että metsälakiuudistukseen liittyvä uusien ohjelmistojen käyttöönottokoulutus alkoi jo vuonna 1998. Tukitoiminnon henkilöt ovat joutuneet opettelemaan uudet toimintatavat ensimmäisenä opastaakseen sitten toisia. Valvonnan ja tarkastuksen toimihenkilöiden koulutus on alkanut jo vuonna 1997, joten se ei ole enää lisääntynyt merkittävästi. Metsävaratietotoiminnon korkein kehittämiskulujen pylväs selittyy siten, että ko. toiminnon henkilöillä vaihtui sekä atk-järjestelmä, että toimintatavat, ja koulutus on ollut sen mukainen. Metsäpalveluhenkilöstöllä vaihtui toki myös metsälait, mutta toimintatapa vaihtuu vähitellen, ns. siirtymäkaudella viedään loppuun jo rahoitetut tie- ja ojitushankkeet entisen mallin mukaan. Heidän kouluttamisensa tapahtuu vaiheittain ja osaksi työn lomassa.

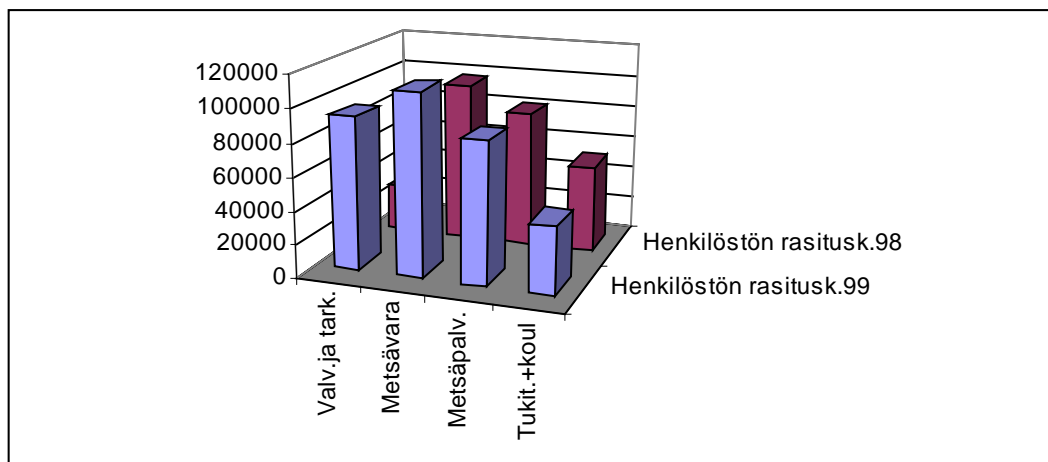


KUVIO 6. Henkilöstön kehittämiskulut 1998-1999

Työterveyshuollon kustannuksissa on tapahtunut merkittävä harppaus, noin 7.000 markasta 30.000 markkaan. Lisäys koostuu toimistohenkilöstölle suunnatusta kuntoremontista, influenssarokotuksista sekä keskustoimiston remontin aiheuttamista ergonomiatarkastuksista. Muut sosiaalitoiminnan kulut ovat nousseet kaksinkertaisiksi. Tämä selittyy osaksi metsäkeskuksen viettämällä 70-vuotis-juhluvuodella. Juhlatapahtumia oli useita, mm. juhlaetkeily Puolangalle, pesäpallo-ottelu Sotkamossa, pikkujoulu ansiomerkki-jakeluineen Kuhmossa. Toimihenkilöt tekivät myös osittain omarahoitteen opintomatkan Viroon.

6.1.4 Henkilöstön rasituskulut

Henkilöstön rasituskulut ovat nousseet noin 60.000 mk edellisvuodesta. Markkasummana se ei ole valtava, mutta suuntaa-antavana kehityksenä huono. Koska tapaturmavakuutusmaksut ovat pienentyneet 20.000 mk vuodesta 1998 ja sairauspäivärahopalautukset ovat lisääntyneet 40.000 mk, sairausajan palkat ovat nousseet yli sata tuhatta. Kuvio 7 esittää, kuinka metsäpalvelussa ja tukitoiminnassa sairausajan palkat ovat pienentyneet, metsävaratietotoiminnolla lisääntyneet vähäisessä määrin. Valvonnan ja tarkastuksen toiminnolla henkilöstön rasituskulut ovat nousseet kolminkertaisiksi vuonna 1999. Valvonnan ja tarkastuksen toiminnon ihmisiä on lukumääräisesti vähän. Silloin tilastoihin voi tulla äkillisiä heilahteluja esim. yllättävien sairaslomien tms. kohdentuessa suhteellisesti pieneen yksikköön.



KUVIO 7. Henkilöstön rasituskulut 1998-1999

6.2 Kainuun metsäkeskuksen henkilöstöraportti

Tunnusluvut on laskettu vuoden viimeisen päivän tilanteen mukaisena. Henkilötyövuoteen on laskettu kaikki ko. vuonna toimihenkilöinä työskennelleet. Kustannukset on laskettu vuoden kokonaiskustannusten mukaisina.

6.2.1 Henkilöstön määrä

TAULUKKO 5. Henkilöstön määrän ja työsuhteiden laadun kehitys v.1997-1999

Tunnusluku		V. 1999	Muutos vuoteen 1998	V. 1998	Muutos vuoteen 1997	V. 1997
Henkilöstön määrä	lkm	76	7%	71	-4%	74
Kokoaikaiset	lkm	71	1%	70	-1%	71
Osa-aikaiset	lkm	5	400%	1	-67%	3
Vakinaiset	lkm	69	11%	62	5%	59
Ei-vakinaiset	lkm	7	-22%	9	-40%	15
Henkilötyövuosien(htv) määrä	lkm	72,2	6%	68,2	2%	67,1
Henkilöstön sukupuoli						
Miehiä	lkm	54	4%	52	-4%	54
Naisia	lkm	22	16%	19	-5%	20

Taulukko 5 esittää, kuinka Kainuun metsäkeskuksen henkilöstön määrä on tarkastelujakson 1997-1999 aikana pysynyt lähes ennallaan. Vuoden 1997 lopun tilanteesta 74 toimihenkilöä on vähentymä ollut seuraavana vuonna kolme henkilöä, mutta vuonna 1999 toimihenkilöiden määrä on lisääntynyt viidellä, eli 76 toimihenkilöön.

Määräaikaisten/vakinaisten työsuhteiden määrässä sen sijaan on tapahtunut huomattava muutos. Vuoden 1997 lopussa määräaikaisia työsuhteita oli 15:llä henkilöllä, vuoden 1998 lopussa määräaikaisia toimihenkilöitä oli 9 henkeä, ja vuoden 1999 lopussa oli enää 7

määräaikaista toimihenkilöä. Tällä muutoksella on ollut positiivinen vaikutus henkilöstön mielialoihin ja työilmapiiriin.

Toimihenkilöiden määrää henkilötyövuosina tarkasteltaessa hienoista kasvua on tapahtunut. Vuoden 1997 tehty henkilötyövuosien määrä 67,1 on seuraavana vuonna kasvanut 68,2 henkilötyövuoteen, ja vuonna 1999 henkilötyövuosien määrä nousi 72,2:een.

6.2.2 Henkilöstön sukupuoli

Tarkastelujakson aikana henkilöstön sukupuolinen jakauma on pysynyt lähes vakiona. Taulukosta 5 nähdään, kuinka miesten lukumäärä on vähentynyt kahdella vuonna 1998, mutta jakson viimeisen vuoden aikana se on palannut vuoden 1997 tasolle, 54 mieheen. Naisten lukumäärä on ensin vähentynyt yhdellä, mutta noussut viime vuoden aikana kolmella, ja on nyt 22 naista.

6.2.3 Henkilöstön rakenne

TAULUKKO 6. Henkilöstön rakenteen kehittyminen v.1997-1999

Tunnusluku		V. 1999	Muutos vuoteen 1998	V. 1998	Muutos vuoteen 1997	V. 1997
Henkilöstö tehtäväryhmittäin						
Johtotehtävät	lkm	7	0%	7	0%	7
Maastotehtävät	lkm	50	4%	48	-6%	51
Toimistotehtävät	lkm	19	19%	16	-6%	17

Henkilöstön tehtäväryhmittäisessä rakenteessa on tapahtunut vain vähäisiä muutoksia, kuten taulukosta 6 huomataan. Johto- ja päällikkötason tehtävissä (yleensä metsänhoitajat) olevien henkilöiden määrä on koko tarkastelujakson ajan pysynyt ennallaan. Tähän ryhmään kuuluvat johtaja, viranomaispäällikkö ja toimintojen päälliköt, yhteensä 7 toimihenkilöä. Pääasiassa maastotehtävissä olevien kenttä- ja projekti-toimihenkilöiden (metsänhoitajat, metsätalousinsinöörit, metsätalousteknikot ja metsätyönjohtajat) määrä on vuoden 1998 pienen vähentymän jälkeen noussut 49 henkilöön. Toimistotehtävissä

(yleensä kaupallinen koulutus) työskentelevien henkilöiden määrä on vähentynyt ensin vuoden 1998 aikana yhdellä, mutta viimeisen tarkasteluvuoden kuluessa lukumäärä on lisääntynyt kolmella. Vuoden 1999 lopussa toimistotehtävissä oli 19 toimihenkilöä.

6.2.4 Henkilöstön ikäjakauma

TAULUKKO 7. Henkilöstön ikäjakauma ja keski-ikä v. 1997-1999

Tunnusluku		V. 1999	Muutos vuoteen 1998	V. 1998	Muutos vuoteen 1997	V. 1997
Henkilöstön ikäjakauma						
alle 30-vuotiaat	lkm	3	50%	2	-60%	5
30-34-vuotiaat	lkm	10	43%	7	-13%	8
35-39-vuotiaat	lkm	10	-23%	13	18%	11
40-44-vuotiaat	lkm	10	67%	6	-25%	8
45-49-vuotiaat	lkm	12	0%	12	-8%	13
50-54-vuotiaat	lkm	16	-11%	18	-5%	19
55-59-vuotiaat	lkm	12	20%	12	0%	10
yli 60-vuotiaat	lkm	3	200%	1	0%	1
Henkilöstön keski-ikä	vuotta	45,4	-1%	45,8	2%	44,9
Vakinaiset	vuotta	46,6	0%	46,6	-1%	47
Ei-vakinaiset	vuotta	33,7	-17%	40,7	10%	37

Taulukossa 7 tarkastellaan Kainuun metsäkeskuksen henkilöstön ikäjakaumaa ja keski-ikä. Henkilöstön vaihtuvuus on ollut pientä. Vakinaisista työsuhteista lähdetään harvoin muuten kuin eläkkeelle, perhesyistä tapahtuvia asuinpaikkakunnanvaihdoksia lukuun ottamatta. Henkilöstön **ikäjakauma** näyttää myös sen. Ikärakenteen muutokset johtuvat pääosin henkilöiden siirtymisestä seuraavaan ikäjakaumaryhmään.

Henkilöstön **keski-ikä** on vuonna 1997 ollut 44,9 vuotta. Seuraavan vuoden aikana keski-ikä on noussut 45,8 vuoteen. Vuonna 1999 metsäkeskuksella oli neljä nuorta osa-aikatyö- ja vuorotteluvapaasijaista sekä kaksi opintovapaan määräaikaista sijaista, ja näin keski-ikä laski 45,4 vuoteen.

Pääosa toimihenkilöistä on iältään 50-54-vuotiaita, heitä oli tarkastelujakson lopussa 16 henkilöä. Seuraavaksi eniten toimihenkilöitä sijoittuu sekä 55-59-vuotiaisiin että 45-49-vuotiaisiin, joita kumpiakin löytyy vuonna 1999 yhteensä 12 henkilöä. Näistä ikäluokista kumpikin on pysynyt lähes ennallaan, vain yhden tai kahden henkilön muutoksia on tapahtunut vuoden 1998 aikana.

Ikäryhmät 40-44-, 35-39- ja 30-34-vuotiaat muodostavat tasaisen rintaman, heitä kaikkia on vuoden 1999 lopussa 10 henkeä. Myös näiden ikäluokkien henkilömäärä on pysynyt lähes ennallaan, tarkastelujaksolla vuotuinen muutos on ollut yleensä kahden henkilön verran. Suurin luokkajakauman muutos on tapahtunut vuoden 1999 aikana, jolloin ikäryhmä 40-44-vuotta on lisääntynyt neljällä henkilöllä.

Tarkastelujakson lopussa sekä ikäryhmässä yli 60-vuotta, että ikäryhmässä alle 30-vuotta henkilöitä oli 3 kummassakin. Vanhimman ikäluokan henkilömäärä on noussut kahden vuoden aikana kahdella henkilöllä, nuorimman ikäluokan henkilömäärä on taas laskenut kahden vuoden aikana kahdella toimihenkilöllä.

Henkilöstön ikäjakauma on poikkeuksellinen mm. siksi, että Kainuun metsäkeskuksen vuosien 1987 ja 1996 organisaatiomuutosten aiheuttamat toiminnan ja ennen kaikkea määrärahojen supistuminen, yleinen lama ja valtakunnallinen huono työllisyystilanne ovat aiheuttaneet esteen normaalille henkilöstön kehitykselle. Ikäjakauman huippu pitäisi olla kymmenen vuotta alempana kuin mitä se metsäkeskuksessa tällä hetkellä on.

6.2.5 Henkilöstön työhistoria

Ikäjakauman tarkastelussa jo kävi ilmi työsuhteiden pysyvyys, ja taulukon 8 esittämät palvelusajat vahvistavat saman asian. Ylivoimaisesti suurin henkilömäärä sijoittuu luokkaan palvelua 25 vuotta tai enemmän. Tarkastelujakson alussa heitä oli 27, mutta jo vuonna 1998 lukumäärä nousi 30 toimihenkilöön.

Palveluajalla 20-24-vuotta tarkastelujakson alussa oli yhteensä 17 henkilöä. Tämän ryhmän henkilöiden lukumäärä on laskenut tasaisesti kahden vuoden ajan. Vuoden 1999 lopussa

heitä oli 11 henkilöä. Luokasta poistuneet henkilöt ovat saavuttaneet 25 palveluvuoden määrän.

TAULUKKO 8. Henkilöstön palveluajat v.1997-1999

Tunnusluku		V. 1999	Muutos vuoteen 1998	V. 1998	Muutos vuoteen 1997	V. 1997
Palveluksessaoloaika						
Alle 1 vuotta	lkm	7	600%	1	-86%	7
1-4 vuotta	lkm	6	20%	5		
5-9 vuotta	lkm	5	0%	5	-38%	8
10-14 vuotta	lkm	12	-14%	14	8%	13
15-19 vuotta	lkm	5	67%	3	50%	2
20-24 vuotta	lkm	11	-15%	13	-24%	17
25 vuotta tai enemmän	lkm	30	0%	30	11%	27

Palveluajalla 15-19-vuotta olevien henkilöiden määrä on lisääntynyt kahden vuoden aikana kolmella henkilöllä. Vuoden 1999 lopussa heitä oli 5 henkilöä.

Palveluksessa oloaika 10-14-vuotta on lukumäärältään toiseksi suurin. Tämän luokan koko ei ole paljon vaihdellut, lukumäärä oli vuoden 1999 lopussa 12 toimihenkilöä.

Myös uudempia toimihenkilöitä on jonkin verran, palveluksessa oloajalla 5-9-vuotta on vuosina 1998-1999 ollut 5 toimihenkilöä. Palveluksessa vähemmän kuin viisi vuotta olleita löytyy vielä 13 henkeä. Heistä 6 toimihenkilöä kuuluu ryhmään palvelua 1-4 vuotta ja 7 toimihenkilöä ryhmään palvelua alle vuosi.

6.2.6 Työkyky ja terveys

Taulukossa 9 henkilöstön sairauspoissaolot on jaoteltu sairasloman keston mukaan. Henkilötyövuotta kohden sairauspoissaolopäiviä vuonna 1997 oli 7,42. Määrä aleni seuraavan vuoden aikana melkein kahdella päivällä, 5,52 päivään. Viimeisen tarkasteluvuoden aikana sairauspäivien määrä kohosi puolella päivällä, 6,02 sairauspoissaolopäivään.

Tarkastelujakson alkuvuosien vertailussa kokonais määrän myönteisen kehityksen lisäksi on huomattava parannus juuri pitkissä sairauslomissa, yli 11 päivää tai yli 60 päivää kestävässä. Näiden molempien luokkien poissaolot ovat puolittuneet vuoden 1998 aikana. Huomattava nousu sen sijaan on tapahtunut luokassa poissaolo 4-10 päivää. Työnantaja ei ole seurannut sairauksien syitä, vaikka se työterveyshuollon kautta olisikin mahdollista. Tätä luokkaa kuitenkin kasvattavat ne noin viikon mittaiset sairauslomat, joita viime vuosien influenssaepidemioiden aiheuttaneet. Parin päivän mittaiset sairauslomat ovat pysyneet ennallaan, yhden päivän sairauspoissaolot ovat nousseet kolmanneksella, 61 päivään.

TAULUKKO 9. Henkilöstön sairauspoissaolojen määrä sairauslomajaksoittain v.1997-1999

Tunnusluku		V. 1999	Muutos vuoteen 1998	V. 1998	Muutos vuoteen 1997	V. 1997
Henkilötyövuosien (htv) määrä	lkm	72,2	6%	68,2	2%	67,1
Sairaus- ja tapaturma- poissa- olojen kesto						
1 päivä	lkm	54	-11%	61	33%	46
2-3 päivää	lkm	75	36%	55	-5%	58
4-10 päivää	lkm	89	11%	80	90%	42
11-60 päivää	lkm	158	48%	107	-49%	210
yli 60 päivää	lkm	59	-19%	73	-49%	142
YHTEENSÄ		435	16%	376	-24%	498
Sairaus- ja tapatur- mapv/htv	lkm	6,02	9%	5,51	-26%	7,42

Kahden viimeisen vuoden sairauspäiviä verratessa on huomioitava henkilötyövuosien ja siis henkilöstön määrän lisääntyminen. Sairauspäivien kokonais määrä on noussut 59 päivää, mutta henkilötyövuotta kohden laskettu sairauspäivien lukumäärä on noussut vain puoli päivää. Myönteistä kehitystä on tapahtunut ääripäissä, eli yhden päivän ja yli 60-päivän sairauspoissaoloissa. Päivän sairauspoissaolot ovat vähentyneet 7 päivällä ja yli 60-päivän sairauslomat ovat vähentyneet 14 päivällä. Huomattavin, lähes 50% lisäys kohdistuu

luokkaan sairauspoissaolo 11-60 päivää, jossa sairauspäivien lukumäärä vuonna 1999 on 158 päivää. Myös parin päivän sairauslomat ovat lisääntyneet merkittävästi, 36%:lla.

6.2.7 Työaika

Työpäivien ja poissaolojen vertailu

Taulukko 10 esittää tehdyn työajan vertailun vuosilta 1997 – 1999. **Kokonaistyoaika** on lisääntynyt vuoden 1997 luvusta 16.885 päivää 1.444 päivällä, ja oli siis vuonna 1999 yhteensä 18.329 päivää. Teoreettinen säännöllinen työaika saadaan vähentämällä kokonaistyoajasta työajan lyhennyspäivät, jotka ovat Kainuun metsäkeskuksessa yhteensä likimain 300 päivää. Näin teoreettinen säännöllinen työaika on vuonna 1999 yhteensä 18.009 päivää.

TAULUKKO 10. Tehty työaika v. 1997-1999

Tunnusluku		V. 1999	Muutos vuoteen 1998	V. 1998	Muutos vuoteen 1997	V. 1997
Työaika						
Kokonaistyoaika	pv	18 329	6%	17 253	2%	16 885
- työajan lyhennys	-pv	320	10%	292	-4%	305
=Teoreettinen säänn. työaika	=pv	18 009	6%	16 961	2%	16 580
-koulutus	-pv	802	43%	562	41%	398
-vuosiloma	-pv	1 727	-19%	2 130	18%	1 804
-sairaus	-pv	435	16%	376	-24%	498
-lapsen syntymä ja hoito	-pv	46	-48%	89	-79%	433
-muu hyväksytty poissaolo	-pv	108	-58%	255	-57%	598
-lakko	-pv			598		
=Tehty työaika	=pv	14 891	15%	12 951	1%	12 849

Koulutuspäivien lukumäärä on kaksinkertaistunut tarkastelujakson aikana. Vuoden 1997 aikana henkilöstön koulutuspäivien lukumäärä oli 398 päivää. Metsäkeskuslaitoksen viimeisin organisaatiouudistus toteutui vuonna 1996, jolloin uusittiin suuri määrä metsälakeja ja -asetuksia. Organisaation toimintatavat ja toimintaperiaatteet uusiutuivat ja sen seurauksena henkilöstöä on koulutettu useaan otteeseen. Osittain yhtä aikaa tämän uudistuksen kanssa tuli tietojärjestelmien kokonaisuudistus, joka ajoitettiin sekä metsälakien muutokseen, että koko maailmaa kohdanneeseen vuosituhannen vaihdokseen.

VAX/VMS-käyttöjärjestelmä vaihdettiin mikropohjaiseen NT-käyttöjärjestelmään. Henkilöstön koulutuspäivät lisääntyivät vuoden 1998 aikana 562 päivään ja viimeisen tarkasteluvuoden aikana 802 päivään.

Vuosilomien pitämisessä tapahtuu kalenterivuositain isoja heilahteluja, jotka aiheutuvat mahdollisuudesta siirtää vuosilomia pidettäväksi lomavuotta seuraavan vuoden huhtikuun loppuun mennessä. Myös säästölomina on käytetty jonkin verran. Vuoden 1998 lomapäivät 2.130 vastaavat jokseenkin vuosittaista kertymää. Näin vuoden 1999 lomapäiviä on siirtynyt runsaasti seuraavalle vuodelle tai säästölomiksi.

Lapsen syntymän ja hoidon aiheuttamat poissaolot ovat tällä tarkastelujaksolla vähentyneet koko ajan. Kahden viimeisen vuoden aikana ei ole ollut äitiys- tai vanhempainlomia. Sukupuolijakaumaa ei tässä ole esitetty, mutta myönteisenä asiana olen huomannut myös miesten pitävän paitsi sairaan lapsen hoitopäiviä, niin myös sekä isyys-että vanhempainlomia ja hoitovapaata.

Muuhun hyväksytyyn poissaoloon sisältyvät mm. vuorotteluvapaat, toimivapaat ja kertausharjoitukset. Vuorotteluvapaan käyttö on vähentynyt, sen tilalla on käytetty nykyisin osa-aikatyötä.

Vuonna 1998 käytiin metsäkeskusten historian ensimmäinen **työtaistelu**. Elo-syyskuun vaihteessa maastotyötä tekevät kenttätoimihenkilöt ja osa johtotehtävissä olevista metsänhoitajista olivat lakossa kolme viikkoa.

Edellä mainitut poissaolot vähentämällä teoreettisesta säännöllisestä työajasta saadaan ilmi **tehty työaika**, joka on lisääntynyt runsaasti vuodesta 1997. Kun kokonaistyöaika oli lisääntynyt noin 1400 päivää, on tehty työaika lisääntynyt 2000 päivää. **Lisä- ja ylitöitä** ei ole kirjattu. Ylitöitä tehdään hyvin harvoin, vapaana korvattavaa ylityötä on ollut jonkin verran.

6.2.8 Valtakunnallinen Erityspalvelualojen työaikaseuranta

Taulukko 11 esittää tehdyn työajan vuositason prosentuaalisen jakauman teoreettiseen säännölliseen työaikaan ja poissaoloihin, jotka vähentämällä saadaan tehty työaika. Luokittelu perustuu valtakunnalliseen Teollisuuden ja Työnantajain Keskusliiton ja Palvelutyönantajain suositukseen työaika- ja poissaololuokittelusta. Taulukko vertaa Kainuun metsäkeskuksen vuosien 1997-1999 työajan jakaumaa Palvelutyönantajain internet-sivuillaan esittelemän tutkimuksen ”Ajankäyttö palveluyrityksissä 31.5.1999 ” sisältämän ”Ajankäyttö yksityisillä palvelualoilla toimialoittain 1998, % teoreettisesta säännöllisestä työajasta” -taulukon Erityispalvelualojen työajankäytön jakaumaan. Metsäkeskukset kuuluvat em. Erityispalvelualojen ryhmään.

Kainuun metsäkeskus on seurannut tehtyä työaika päivinä. Palvelutyönantajain valtakunnallinen tilasto kerää työajat tunteina, joten kokonaistyöaika ei voi verrata, mutta prosentuaalinen jakauma on vertailukelpoinen. Metsäkeskusten vuonna 2000 aloittama työajan seurantaohjelma käyttää seurantayksikkönä tunteja, joten seuraavassa tarkastelussa myös kokonaistyöaika voidaan verrata.

TAULUKKO 11. Työajan vertailu Erityispalvelualojen ajankäyttötilastoon v.1998

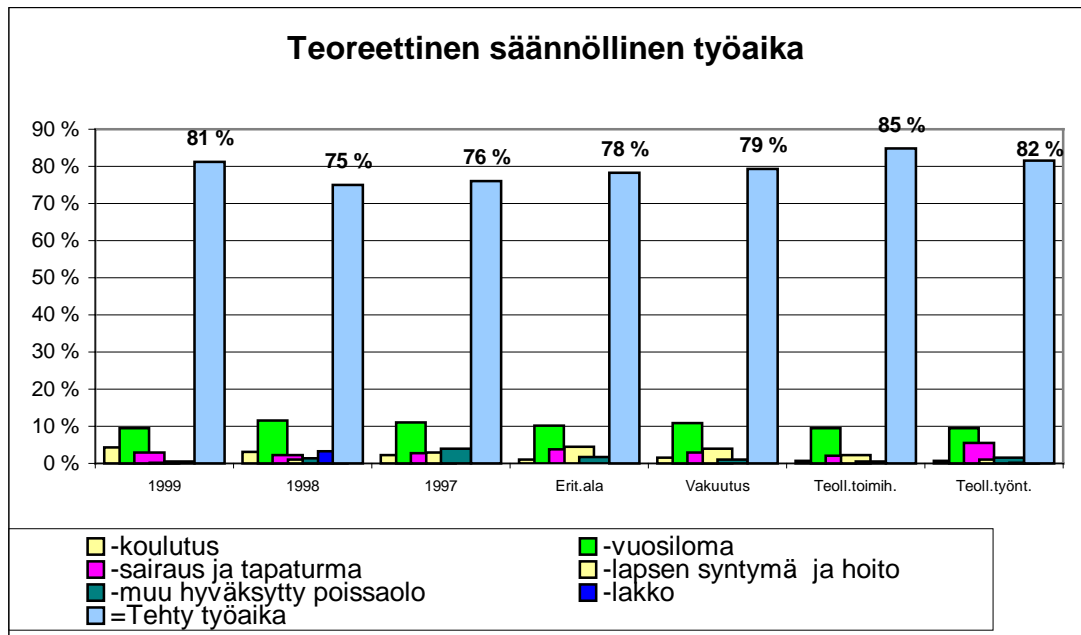
Tunnusluku	Osuus kok.työ-ajasta 1999	Osuus kok.työ-ajasta 1998	Osuus kok.työ-ajasta 1997	Vert. Erityis-palv.ala v.1998
Työaika				
Kokonaistyöaika	100%	100%	100%	100,0 %
- työajan lyhennys	2%	2%	2%	1%
=Teoreettinen säänn. työaika	98%	98%	98%	99%
-koulutus	4%	3%	2%	1%
-vuosiloma	9%	12%	11%	10%
-sairaus ja tapaturma	3%	2%	3%	4%
-lapsen syntymä ja hoito	0,3 %	1%	3%	4%
-muu hyväksytty poissaolo	1%	1%	4%	2%
-lakko		3%		
=Tehty työaika	81%	75%	76%	78%

Työajan lyhennyksen osuus on Kainuun metsäkeskuksessa hyvin suuri valtakunnalliseen tilastoon verrattuna. Tämä johtuu siitä, että metsäkeskuksen henkilöstöstä noin 70% on työajan lyhentämisen piirissä.

Koulutukseen käytetty työaika on Kainuun metsäkeskuksessa huomattavasti suurempi, kuin erityisalojen tilastossa. Tähän on syynä vuoden 1996 aikana uudistetut metsälait sekä tietojärjestelmien kokonaisuudistus, joiden aiheuttama henkilöstön koulutustarve on ajoittunut tarkastelujaksolle. Toinen yhtä merkittävä asia on metsäkeskusten käyttämä työajanseurantajärjestelmä, jossa koulutukseen käytetty aika kirjattiin suoraan kullekin toiminnolle. Niinpä tähän henkilöstöraporttiin jälkikäteen manuaalisesti kerätyt koulutuspäivät sisältävät osaksi myös virkistyspäiviä, joita ei pystytty tarkasti erottelemaan.

Edellisessä luvussa tarkasteltaessa **vuosilomapäiviä** huomattiin että vuoden 1998 lomapäivät vastaavat todellista kertymää. Se on 1,8 prosenttia suurempi kuin valtakunnallinen arvo. Tämä selittyy helposti myös ikä- ja palveluaikajakaumaa tarkastelemalla. Suurimmalla osalla henkilöstöstä on jo pitkä vuosiloma.

Sairaus- ja tapaturmapoissaolot ovat merkittävästi alle valtakunnallisen tilaston. Samaten **lapsen syntymään ja hoitoon** liittyvät poissaolot. Tässäkin ikäjakauma selittää suuren eron.



KUVIO 8. Vuosittaisen työajan vertailu valtakunnalliseen tilastoon

Kuviossa 8 verrataan Kainuun metsäkeskuksen työaika kaaviona taulukon 11 kohdassa mainittuun Palvelutyönantajien valtakunnalliseen tehdyn työajan vertailuun vuodelta 1998. Vertailuun on otettu oma ryhmämme Eriyispalveluala ja sen lisäksi meille vertailukelpoisena vakuutusala sekä teollisuuden työntekijät ja toimihenkilöt. Kainuun metsäkeskuksen työaika on hyvin yhteneväinen valtakunnallisen Eriyispalvelualojen kuten myös vakuutusalan tilaston kanssa. Vuoden 1999 tehty työaika on kolme prosenttia suurempi, mutta se ero selittyy lähes kokonaan vuosilomien poikkeuksellisten siirtymien kautta. Vuosi 1998 edustaa hyvin normaalijakaumaa, kun metsäkeskuksissa ainutlaatuisen lakon johdosta menetetty 3%:n työaika lisätään tehtyyn työaikaan. Teollisuuden puolella sekä työntekijöiden että toimihenkilöiden työaika on pitempi. Teollisuudessa käytetään aikaa merkittävästi vähemmän koulutukseen kuin vertailuryhmissä. Vuosilomien määrissä ei ole isoja eroja. Sairaslomien määrät ovat jokseenkin yhteneväiset lukuun ottamatta teollisuuden työntekijöitä, jossa ryhmässä sairaslomien määrä on lähes kaksinkertainen muihin tässä kaaviossa esitettyihin aloihin nähden. Raportin jatkotarkastelua varten olisi mielenkiintoista saada pelkät metsäkeskusten tilastot vertailuun. Metsäkeskuslaitos on kuitenkin niin pieni, että se ei Palvelutyönantajain tilastoissa voi saada omaa tarkastelua. Metsäkeskuksissa vuonna 2000 aloitettu entisiä tilastointitapoja kattavampi ajankäytön seuranta voisi saada metsäkeskukset vaihtamaan ko. tietoja keskenään.

7 POHDINTA

Henkilöstötilinpäätöksen laatiminen on laaja prosessi sekä työmäärältään että vaikuttavuudeltaan. Tässä Kainuun metsäkeskuksen ensimmäisessä henkilöstötilinpäätöksessä tehtiin tilannekartoitusta ja kerättiin vertailuaineisto seuraavia vuosia varten. Asioiden yhteensovittamisen apuna käytettiin excel-tilukointia, joka mahdollistaa tiedon lajittelun ja muokkauksen. Access –ohjelmisto tietokantasovelluksena voisi olla vielä käyttökelpoisempi laajempien lajittelujensa ja kytkentämahdollisuuksiensa vuoksi. Yllättävää oli huomata, että vuosikymmenet tietokoneavusteisesti hoidetut henkilöstömaksut ja laskentatoimi antoivat lähes pelkkää listausta seurannan avuksi. Vaadittiin erilaisia muokkaus- ja korjaustoimenpiteitä asioiden yhteensovittamiseen. Seuraavien henkilöstötilinpäätösten laadintaa varten tulisi olla joko atk-ohjelmistojen tuottama tieto tai rakennettu tietokanta, jotta päästäisiin tarkkoihin seurantatietoihin. Vaikka toimihenkilöitä on vain noin 80, eri rekisterien manuaalinen yhdistäminen on liian suuritöistä, eikä takaa tietojen virheettömyyttä. Metsäkeskusorganisaatio vaihtoi henkilöstöohjelmansa vuodelle 2000, ja tähän vaihdokseen liittyen saadaan henkilöstön seurantajärjestelmä, jollaista ennen ei ole ollut. Toivon, että tästä ohjelmasta saadaan perustiedot tulevien vuosien henkilöstöraportoinnille.

Henkilö- ja koontitason tietoa kerääntyi paljon, kun näkemys siitä, mitä esitetään ja missä muodossa, on vielä kiteytymättä. Toimintokohtaiseen esitystapaan pyrittäneen seuraavassa henkilöstöraportissa. Vuoden 2000 alussa voimaan tullut työjärjestys määrittelee toiminnot: valvonta ja tarkastus, metsävaratieto, metsäpalvelu, koulutus, projektit ja tukitoiminnot. Henkilöiden toimiminen useassa eri tiimissä ja toiminnossa osoittautui ongelmalliseksi toimintokohtaista raporttia valmisteltaessa. Nyt tiimi ja toiminto on määritelty kunkin henkilön pääasiallisen ajankäytön mukaan. Henkilöt on käsitelty kokonaisina, ei henkilötyövuosina.

Suunnittelun apuväline

Keskusteluissa kirjanpitolosteiden ja tilinpäätösasiakirjojen hyödynnettävyydestä yrityksen ja toiminnan johdon apuvälineinä usein esitetään kritiikkinä niiden olevan vain jälkilaskentaa. Mielestäni toiminnan ja talouden suunnittelu perustuu tietoon organisaation edellisten vuosien toiminnan tasosta sekä tuotto- ja kulurakenteesta. Näihin tietoihin yhdistetään organisaation strategiasuunnitelmat ja visiot. Vuosittaisen toimintasuunnitelman laatiminen on harvoin pelkkää matematiikkaa, vaan siinä joudutaan soveltamaan monenlaisia olemassa olevia tietoja sekä arvioimaan tulevaa. Sekä henkilöstötuloslaskelma että henkilöstöraportti palvelee tätä suunnittelua. Henkilöstötuloslaskelmassa eritelty henkilöstön uusiutumis-, kehittämis- ja rasituskulut antavat uutta näkökulmaa toiminnan tarkasteluun. Toimintokohtaisen kuluerittelyn avulla verrataan metsäkeskuksen eri osia keskenään. Henkilöstötilinpäätöksen laajuutta suunniteltaessa kannattaa ottaa huomioon myös toimintasuunnitelmien laadinnan tarpeet.

Henkilöstöstrategiasta henkilöstötilinpäätökseen

Kainuun metsäkeskuksen toiminta perustuu osaavaan henkilöstöön. Henkilöstöstrategian mukaan keskeisin osaamisalue on ammatillinen osaaminen, teknologia ja luonnonhoito. Yhtä olennaisina osaamisalueina pidetään tiimi-, viestintä- ja neuvontavalmiuksia sekä asiakaspalvelu- ja markkinointivalmiuksia. Metsäkeskuksen osallistuessa yhä enemmän Euroopan unionin rahoittamien kehityshankkeiden suunnitteluun ja toteutukseen myös henkilöstön projekti- ja kehittämistyön osaamista tarvitaan. Henkilöstöstrategiassa tavoitteeksi on asetettu riittävä osaamistaso, mikä tarkoittaa hyvää omien työtehtävien hallintaa, kehittyntä osaamista tärkeimmissä tehtävissä sekä erikoisosaamista metsäkeskuksen taloutta tukevissa erikoistehtävissä.

Metsäkeskuksessa aloitetaan järjestelmälliset kehittämiskeskustelut vuonna 2000. Tässä yhteydessä jokaiselle toimihenkilölle laaditaan kirjallisesti henkilökohtainen kehityssuunnitelma. Suunnitelmassa selvitetään kehittämistarpeet ja henkilökohtaiset osaamiskuilut ja laaditaan koulutussuunnitelma. Lisäksi siinä kartoitetaan motivaatio ja jaksaminen. Metsäkeskukset saavat syksyllä 2000 käyttöönsä kehityssuunnitelmia tukevan henkilöstövoimavarojen seurantaan tarkoitetun atk-ohjelman. Siinä yhteydessä tehdään kartoitus

henkilöstön koulutustasosta, osaamisesta ja kehittämistarpeesta. Henkilöstötilinpäätöksellä seurattavien tunnuslukujen joukkoon voisi ottaa myös kehittämissuunnitelmien toteutumisen.

Henkilöstöstrategian tavoitteet ovat:

- osaaminen on tiedon, taidon ja kokemuksen hankkimista, käyttöä, kehittämistä ja jakamista
- koulutus ja työkyky ovat kokonaisuus, joka vastaa kysymykseen: osaanko, jaksanko
- työmenetelmiä kehitetään jatkuvasti asiakaspalautteen perusteella
- hyvä työtyytyväisyys johtaa asiakastytyväisyyteen
- vähäiset poissaolot, henkilöstön pysyvyys, hyvä henki
- riittävä tietojärjestelmäkoulutus
- pätevyyttä ja osaamista arvostetaan.

Henkilöstöstrategiasta löytyy haasteita henkilöstötilinpäätökselle. Aikaisemmin on mainittu, että henkilöstötilinpäätös perustuu liikeideaan. Mielestäni pitää täsmentää, että vain tärkeimmät toimintaan vaikuttavat seurantatekijät tulisi valita. Yksittäisten henkilöstötilinpäätösten merkittävyys kasvaa, kun niitä päästään vertailemaan useammalta vuodelta. Silloin on tärkeää, että raportit koostetaan samanlaisiksi, jotta vertailtavuus säilyy. Seurantatiedon keräämisessä tulisi olla kriittinen, eikä tyytyä vain niihin tietoihin, jotka ovat helpoimmin saatavilla. Metsäkeskuksen tavoitteissa painotetaan osaamista. Toimihenkilöiden koulutuspäivien määrä ei sinällään kerro, osataanko ja onko opittu. Koulutuspäivät kannattaisi mielestäni jaotella keskeisten osaamisalueiden mukaan esim. ammatilliseen koulutukseen, yhteistoiminta-, asiakaspalvelu- ja tietojärjestelmäkoulutukseen. Lisäksi seurantaa voisi laajentaa henkilötasolle, jolloin saataisiin seurantatietoa myös henkilökohtaisille kehityssuunnitelmille. Mielestäni jokainen hallitsee oman työkenttensä mutta muuttuneiden metsälakien ja valtakunnallisten uusien metsänkäsittelyohjeiden sekä nykyaikaisten tietojenkäsittelyvälineiden ja –ohjelmistojen vuoksi täydentävää koulutusta on tarvittu ja tarvitaan edelleen.

Henkilöstön osaaminen heijastuu asiakaspalautteissa ja työilmapiirimittauksissa. Oma osaamattomuuden tunne tuo epävarmuutta ja vaikuttaa työilmapiiriin heikentävästi.

Työoloihinsa ja työhönsä tyytyväinen henkilökunta palvelee asiakkaita erinomaisesti ja tämä heijastuu myönteisinä asiakaspalautteina. Siksi henkilöstötilinpäätöksen tulisi seurata, kartoitetaanko nämä asiat säännöllisesti. Hyvä työkyky ja vähäiset sairaspöissaolot ovat tärkeitä tekijöitä osaamisen ja jaksamisen arvioinnissa. Niinpä henkilöstötilinpäätöksessä tulisi seurata näitäkin.

Henkilöstötilinpäätös ja laatu järjestelmä

Vaikka työni alkupuolella vertasin laatu järjestelmää ja henkilöstötilinpäätöstä toistensa kilpailijoina, niin käytännössä näkisin niiden täydentävän toisiaan. Kainuun metsäkeskuksessa on käynnistynyt laatu järjestelmän kehitystyö, jonka valmistuminen ajoittuu talvikaudelle 2000-2001. Laatu järjestelmätyössä käydään läpi organisaation koko toiminta ja kartoitetaan parannuskohteet. Uskon, että tämä kehitystyö auttaa selvittämään, millainen henkilöstötilinpäätös palvelee metsäkeskuksen toiminnan tavoitteita parhaiten.

Kainuun metsäkeskuksen henkilöstötilinpäätös v. 2000

Kainuun metsäkeskuksen johtokunta on kokouksessaan hyväksynyt henkilöstöstrategian vuosille 2000-2004. Tämä henkilöstöstrategia on metsäkeskuksen johdon ja henkilöstön yhteistyönä aikaansaatu asiakaspaperi, jonka ei haluta jäävän pelkäsi paperiksi. Henkilöstöstrategiasta otetaan vuosittaisiin toimintasuunnitelmiin tavoitteet, ja henkilöstötilinpäätöksen yksi tehtävä olisi dokumentoida strategian toteutuminen tai toteutumatta jääminen. Vuosittaisen vertailutiedon kerääminen yhteen aikasarjoiksi antaa selkeän kuvan organisaation toiminnasta, eikä salli tahallisia tai tahattomia unohduksia yhteisesti sovitusta seurantasoiista. Näistä syistä ehdotan, että henkilöstöstrategian koostanut työryhmä sopii vuoden 2000 aikana seuranta parhaiten palvelevat tunnusluvut ja niiden esittämistavan. Heidän päätettäväkseen jää myös raportin esittämistarkkuus (toiminto/tiimi/metsäkeskus) ja julkisuusaste (johtoryhmä/sisäinen jako/julkisuus).

LÄHTEET

- Ahonen, G. 1998. Henkilöstötilinpäätös – yrityksen ikkuna menestykselliseen tulevaisuuteen. Helsinki. Kauppakaari Oyj.
- Bishop, J. 1994. Schooling, Learning and Worker Productivity. Teoksessa “Human Capital Creation in an Economic Perspective”. Toim. Asplund, R. Physica-Verlag ja ETLA.
Helsinki. 13-67.
- Ernst & Young. 1997. Measures that matter.
<http://www.businessinnovation.ey.com/research/perfor/measures.pdf>.
- Ernst & Young (OECD and Ernst & Young). 1997. Enterprise Value in the Knowledge Economy. Measuring Performance in the Age of intangibles. Cambridge.
- Eronen, A. 1999. Henkilöstöinformaatio ja yrityksen arvo. Helsinki. Elinkeinoelämän Tutkimuslaitos.
- Harald, K. 1997. Liikuntaharrastukset ja työkyky rakennusviraston työntekijöillä. Helsingin kaupungin tietokeskuksen muistioita 1997:5.
- Hietala, K. 1995. Koulutuksen tuottavuus. Koulutukseen vai eläkkeelle. Helsinki. Opetusministeriö. Koulutus- ja tiedepolitiikan julkaisusarja N:o 23.
- Ilmarinen, J. et al. 1998. Työ, terveys ja eläkeikä: seurantatutkimus ikääntyvillä kunta-alan työntekijöillä. Työ ja ihminen 4/1988. Työterveyslaitos. Helsinki.
- Kainuun metsäkeskus. Henkilöstöstrategia vuosille 2000-2004.
- Kainuun metsäkeskus. Toimintakertomus v. 1999.
- Kainuun metsäkeskus. Toiminta- ja taloussuunnitelma v. 2000.
- Kainuun metsäkeskus. Tulossuunnitelma v.1999.
- Kainuun metsäkeskus. Vuosikertomus v. 1997.

- Kainuun metsäkeskus. Vuosikertomus v.1998.
- Kalimo, R. ja Toppinen, S. 1997. Työuupumus Suomen työikäisellä väestöllä. Helsinki. Työterveyslaitos.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. 1996. Using Balanced Scorecard as a Strategic Management System. Harvard Business Review, Jan-Feb 1996, 75-85.
- Lecklin, O. 1997. Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki. Kauppakaari Oyj.
- Lindström, K., Hottinen, V., Kivimäki, M., Länsisalmi, H. 1997a. Terve organisaatiokysely. Menetelmän perusrakenne ja käyttö. Helsinki. Työterveyslaitos.
- Lindström, K., Schrey, K., Bergström, M., Kaleva, S., Hakala, L. 1997b. Miten työssä jaksetaan? – Uupuvatko ihmiset pientyöpaikoilla?. Teoksessa ”Työkyky yksilön, pienyrityksen ja yhteiskunnan menestystekijänä”.Toim. Bergström, M. et al., Työ ja ihminen, Tutkimusraportti 19. Helsinki. 42-52.
- Liukkonen, P. 1997. Laaja-alainen toiminnan seuranta. Helsinki. Oy Edita Ab.
- Molin, B. 1995. Tankar på vägen mot framtiden. Göteborg. IHM Förlag AB.
- OECD. 1996. Measuring What People Know. Human Capital Accounting for the Knowledge Economy.Paris.
- Otala, L. 1996. Oppimisen etu – kilpailukykyä muutoksessa. Ekonomia-sarja. Porvoo. WSOY.
- Palvelutyönantajat. Ajankäyttö palveluyrityksissä 31.5.99.
<http://www.palvelutyonantajat.fi/tutkimukset.ldml>
- Suomen Ev.-Lut. kirkon keskushallinto. 1999. Henkilöstötilinpäätös seurakunnassa. Helsinki. Kirkkohallitus.
- Sveiby, K.-E. 1997. The New Organizational Wealth.San Francisco. Berret-Koehler Publishers, Inc.
- Teollisuuden ja Työnantajain Keskusliitto. Palvelutyönantajat. 2000.Työaika- ja poissaololuokittelu.Helsinki. Oy Edita Ab.
- TT. (Teollisuuden ja Työnantajain Keskusliitto) 1997. Teollisuuden henkilöstön osaamistarpeet 1997 – 2000. Väliraportti 17.6.1997. Helsinki.
- Työterveyslaitos. 1990. Työstressikysely. Helsinki
- Valtiovarainministeriö. 1996. Henkilöstövoimavarojen hallintajärjestelmä – Henkilöstötilinpäätös. Helsinki. Oy Edita Ab.