

Henkilöstötilinpäätös konsultointiyritykselle



Halmesvaara, Riikka

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Lohja

Henkilöstötilinpäätös Konsultointiyritykselle

Riikka Halmesvaara
Yrittäjyyden ja liiketoiminta-
osaamisen koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Lokakuu, 2010

Riikka Halmesvaara

Henkilöstötilinpäätös Konsultointiyritykselle

Vuosi 2010 Sivumäärä 104

Tämän toiminnallisen oppinnäytetyön tarkoituksena oli antaa Konsultointiyritykselle kokonaiskuva henkilöstöstä tekemällä ilmapiirikartoitustutkimus sekä kirjallinen henkilöstötilinpäätös, joka koostui henkilöstötuloslaskelmasta ja henkilöstökertomuksesta. Työ suoritettiin tutkimuksellisenä kehittämishankkeena konsultointiyritykselle. Tutkimusongelmana oli kuvata Konsultointiyrityksen osaamispääomaa ja henkilöstön rakennetta sekä luoda työkalu strategiassa määriteltyjen henkilöstöä koskevien osa-alueiden seuraamiselle. Työssä perehdyttiin Konsultointiyrityksen henkilöstön työhyvinvointiin ja tutkittiin henkilöstön käsitystä työilmapiiristä. Tavoitteena oli tuottaa Konsultointiyritykselle luotettavaa ja hyödyllistä tietoa henkilöstöstä.

Työn teoreettinen viitekehys rakennettiin tietoperustasta, jossa tutustutaan henkilöstötilinpäätöksen eri osa-alueisiin henkilöstötuloslaskelmaan, henkilöstökertomukseen ja henkilöstötaseeseen. Teoriaperusta käsittää myös työhyvinvointiin ja työtyytyväisyyteen liittyviä asioita.

Kehittämishankkeen henkilöstötuloslaskelma ja -tase toteutettiin keräämällä tietoja konsultointiyrityksen sisäisistä raporteista ja tilinpäätöstiedoista. Hankkeen tutkimuksellinen osuus henkilöstön ilmapiirikartoitus toteutettiin sähköisenä kyselynä konsultointiyrityksen henkilöstölle.

Kehittämishankkeen tuloksena syntyi henkilöstötilinpäätös Konsultointiyritykselle. Kehittämishankkeen ilmapiirikartoitus osoitti, että Konsultointiyrityksen työntekijät ovat tyytyväisiä työhönsä, yrityksen johtoon ja työskentely-ympäristöönsä. Omaan työhön oltiin tyytyväisiä ja työ koettiin merkitykselliseksi. Ongelmakohtiksi ilmapiirikartoituksen tulosten mukaan nousivat arvojen vastaiseen käytökseen puuttuminen, yhteistyö emoyhtiön kanssa ja työelämän soveltaminen perhe-elämään koettiin ajoittain haasteelliseksi. Myös taloudellisesta taantumasta johtuva työllisyystilanne herätti huolta, mutta toisaalta myös kiire, ja erityisesti palautuminen kiirejakson jälkeen.

Kehittämishankkeen tärkeimpänä kehittämissuositukseksi esitettiin, että henkilöstötilinpäätös toteutettaisiin tulevaisuudessa joka toinen vuosi. Kehittämiskohteeksi nimettiin myös panostaminen sisäisten raporttien oikeellisuuteen ja sisäisten järjestelmien käyttämisen liittäminen osaksi henkilöstön tuloskorttia.

Riikka Halmesvaara

Statement of Human Resources for Konsultointiyritys

Year	2010	Pages	104
------	------	-------	-----

The purpose of this functional thesis was to give a general view of the personnel within Konsultointiyritys by carrying out a study of the working atmosphere in the company. Together with a written statement of the human resources (which consists of a human resource income statement and human resource balance sheet). The objective of this thesis was to describe the knowledge capital of Konsultointiyritys and the structure of personnel. Additionally to create a tool for following the goals created for the personnel in the company strategy. This thesis assesses the knowledge of the personnel's occupational health and the personnel's conception of the working atmosphere.

The theoretical basis of the thesis is based around the important elements of a statement of human resources. These are a human resource income statement, a human resource report and a human resource balance sheet. The theoretical basis also explains occupational health and matters related to contentment at work.

The human resource income statement and the human resource report were conducted by gathering data from the internal reports of the company and by studying the balance sheet of the company. The research part of the thesis was conducted by an internet survey of the personnel.

The result of this development project has been a written statement of its human resources for Konsultointiyritys. The study of this thesis has shown that the personnel of konsultointiyritys are generally content with their work, the management and the working environment. Personnel are content with their work and work is considered meaningful. Problem areas relating to the working atmosphere (according to this part of the study) are as follows: interference in activity which is considered against the company values, co-operation with the parent company, adjusting working life with personal life (which was considered challenging at times). The effects of the economic recession had caused some concern in relation to job security. Also at the same time the speed of work especially recovery after rush periods was also considered worrying.

As a development suggestion for Konsultointiyritys (after this statement of human resources) it is recommended for the future that a statement of human resources should be conducted every second year. Additionally that the accuracy of the internal reports should be improved as well as making the use of the internal report systems a part of the personnel's personal scorecard.

Key words: Statement of human resources, human resource income statement, human resource report, human resource balance sheet, occupational health.

Sisällys

1	Johdanto	7
1.1	Aiheen taustaa	7
1.2	Tutkimuksen tarkoitus ja rajaus	7
1.3	Tutkimuksellinen ote ja käytetyt menetelmät	8
1.4	Kehittämishankkeen keskeisten käsitteiden määrittely	8
1.4.1	Henkilöstötilinpäätös	8
1.4.2	Henkilöstötase	9
1.4.3	Henkilöstötuloslaskelma	9
1.4.4	Henkilöstökertomus	9
1.4.5	Työhyvinvointi ja työssä jaksaminen	9
1.5	Raportin rakenne	10
2	Toiminnallinen viitekehys: Konsultointiyritys ja sen toimialan erityispiirteet	10
2.1	Kohdeorganisaation ja sen toiminnan esittely	10
2.1.1	Perustiedot yrityksestä	10
2.1.2	Yrityksen strategiset linjaukset	12
2.1.2.1	Yrityksen arvomaailma	12
2.1.2.2	Kohdeyrityksen visio ja tahtotila	12
2.1.2.3	Kohdeyrityksen missio ja liikeidea	13
2.1.2.4	Kohdeyrityksen asiakasryhmät ja kunkin ryhmän tarpeet	13
2.1.2.5	Kohdeyrityksen tapa toimia	13
2.1.2.6	Kohdeyrityksen strategiset päämäärät	13
2.2	Konsultointi toimialana	14
2.2.1	Konsultointi	14
2.2.2	Toimialan erityispiirteet tämän opinnäytetyön aiheen kannalta	15
2.2.3	Toimialan haasteet	16
3	Teoreettinen tietoperusta kehittämishankkeen toteutusta varten	17
3.1	Henkilöstötilinpäätöksen teoriaperustat	17
3.1.1	Mihin henkilöstötilinpäätöstä tarvitaan?	18
3.1.2	Henkilöstöraportoinnin lähestymistavat	20
3.1.3	Henkilöstötilinpäätöksen laatiminen	20
3.1.4	Henkilöstötilinpäätöksen rakenne	22
3.1.4.1	Henkilöstötuloslaskelma	22
3.1.4.2	Henkilöstötase	23
3.1.4.3	Henkilöstökertomus	24
3.1.5	Henkilöstötilinpäätöksen laadun arviointi	30
3.2	Henkilöstötilinpäätös aikaisemman tutkimuksen mukaan	31
3.3	Työhyvinvoinnin teoriaperustat	32
3.3.1	Työhyvinvoinnin muodostuminen	32

	3.3.1.1	Yksilö työhyvinvoinnin muodostajana.....	33
	3.3.1.2	Työ ja työmotivaatio työhyvinvoinnin lähteenä	34
	3.3.1.3	Ryhmähenki työhyvinvoinnin lähteenä	35
	3.3.1.4	Esimies työhyvinvoinnin lähteenä	35
	3.3.1.5	Organisaatio työhyvinvoinnin lähteenä	37
	3.3.2	Työntekijän henkilökohtainen työhyvinvointi	37
	3.3.3	Työhyvinvointi muutostilanteessa	39
	3.4	Työhyvinvointi aikaisemman tutkimuksen mukaan.....	40
	3.5	Yhteenveto teoreettisesta tietoperustasta ja viitekehys kehittämishanketta varten	41
4		Tutkimus- ja kehittämishankkeen kuvaus	42
	4.1	Hankesuunnitelma	42
	4.1.1	Lähtökohtatilanne	43
	4.1.2	Hankkeen tavoitteet ja tehtävät.....	43
	4.1.3	Hankkeen aikataulu ja toteutuksen työsuunnitelma	43
	4.1.4	Hankkeen organisaatio ja resurssit	44
	4.1.5	Hankkeen riskit.....	44
	4.1.6	Hankkeen laadunvarmistus ja arviointisuunnitelma	44
	4.2	Hankkeen toteutus ja metodologiset valinnat	45
	4.2.1	Toimintatutkimus näkökulmana.....	46
	4.2.2	Tutkimusotteen valinta: laadullinen ja määrällinen tutkimus.....	46
	4.2.3	Henkilöstön ilmapiirikartoitus	47
	4.2.3.1	Kyselytutkimus tiedonkeruumenetelmänä	47
	4.2.3.2	Kohderyhmän valinta	47
	4.2.3.3	Tutkittavat asiat ja kyselylomakkeen laatiminen	48
	4.2.3.4	Kyselyn toteutus.....	48
	4.2.3.5	Aineiston analysointi ja tulosten esittämistapa.....	48
	4.2.3.6	Yhteenveto kyselyn tuloksista ja johtopäätökset.....	48
	4.2.4	Ilmapiiritutkimuksen luotettavuus.....	49
5		Henkilöstötilinpäätös Konsultointiyritykselle	49
	5.1	Liikeidea, strategia ja henkilöstöstrategia	49
	5.2	Konsultointiyrityksen henkilöstötuloslaskelma 2009.....	51
	5.3	Henkilöstövoimavarat	52
	5.3.1	Henkilöstön määrä.....	52
	5.3.2	Henkilöstön rakenne	53
	5.3.3	Ikärakenne	54
	5.3.4	Ikäjakauma.....	55
	5.3.5	Henkilöstön koulutustaustat	55
	5.3.6	Työaikamuodot.....	56

5.3.7	Työllistäminen.....	56
5.3.8	Työajanseuranta	57
5.3.9	Tehdyt työpäivät.....	58
5.3.10	Lisä- ja ylityötunnit	58
5.3.11	Poissaolot	59
5.3.12	Alkaneet ja päättyneet palvelussuhteet	60
5.3.13	Eläkkeelle siirtyminen	60
5.3.14	Koulutuskustannukset	60
5.3.15	Työkykyä ylläpitävä toiminta	61
5.3.16	Työterveyshuollon menot	61
5.3.17	Henkilöstölle maksetut kulukorvaukset	61
5.4	Henkilöstön ilmapiirikartoitus	61
5.4.1	Ilmapiirikartoituksen toteutus.....	62
5.4.2	Ilmapiirikartoituksen tulokset osioittain.....	62
5.4.2.1	Taustamuuttajat.....	62
5.4.2.2	Arvot yrityksen toiminnassa	62
5.4.2.3	Konsultointiyrityksen toiminta	64
5.4.2.4	Esimiestyö ja johtaminen	66
5.4.2.5	Oma työ	68
5.4.2.6	Oma hyvinvointi	69
5.4.2.7	Avoimet kysymykset	71
5.4.3	Yhteenvetoa ja johtopäätöksiä ilmapiirikartoituksesta.....	73
5.5	Yhteenveto henkilöstötilipäätöksestä	74
6	Yhteenveto	74
6.1	Yhteenveto tutkimus- ja kehittämishankkeesta	74
6.2	Yhteenveto ja johtopäätökset henkilöstötilinpäätöksen tekemisestä	75
6.3	Yhteenveto ja johtopäätökset ilmapiirikartoituksen tekemisestä.....	76
6.4	Jatkokehittämissuhteet yritysjohdolle.....	76
6.5	Työstä nousseet jatkotutkimustarpeet	77
7	Kehittämishankkeen arviointi	77
7.1	Hankkeen luotettavuus.....	77
7.2	Hankkeen käyttökelpoisuus.....	78
7.3	Hankkeen hyödyllisyys ja vaikuttavuus.....	78
7.4	Toimeksiantajan arvio hankkeesta	79
8	Päätäntö	79
8.1	Opinnäytetyö ammatillisen osaamisen kehittämisessä	79
8.2	Itsearviointi	79
	Kuvat	84
	Taulukot	85

1 Johdanto

1.1 Aiheen taustaa

Henkilöstövoimavarojen johtaminen on organisaation ihmisjärjestelmän hankintaa, motivointia, huoltoa, kehittämistä ja palkitsemista. Henkilöstöjohtamisen tavoitteena on houkutella organisaation palvelukseen työntekijöitä ja pitää heidät organisaatiossa motivoimalla ja kannustamalla. Tarvittaessa henkilöstöjohtamisen tavoitteena on myös kehittää työntekijöitä, jotta riittäviin työsuorituksiin pystytään nyt ja tulevaisuudessa. (Kauhanen 2000, 14.) Hyvä henkilöstöjohtaminen edellyttää faktatietoja henkilöstöstä, jotta henkilöstöstrategia saadaan luotua realistiseksi ja tarkoituksenmukaiseksi. Henkilöstösuunnittelun tavoitteena on huolehtia organisaation henkilöstöresursseista (Kauhanen 2000, 35). Henkilöstötilinpäätös tarjoaa johdolle henkilöstösuunnitteluun ja henkilöstöstrategian muodostamiseen tarvittavia tietoja.

Henkilöstötilinpäätöksen tekeminen on yrityksillä vapaaehtoista, mutta se on yleistymässä Suomessa. Edelläkävijöitä ovat olleet valtion virastot ja kunnat, sekä suuret kansainväliset yritykset (Lehtonen 2007, 13, Työterveyslaitos 2010). Henkilöstö on strateginen menestystekijä ja yrityksen tärkein voimavara. "Hyvässä työolttuurissa ihmisiin luodaan henkilöstöpalveluilla sellaista arvostuksen nousua, että sen aikaansaama hyvinvointi ja motivaatio näkyvät yrityksen kaikessa toiminnassa" (Liukkonen 2008, 15).

1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja rajaus

Tämä opinnäytetyö on Laurean ylempään ammattikorkeakoulututkintoon tähtäävän koulutusohjelman opinnäytetyö, joka toteutetaan työelämälähtöisesti ja työelämää kehittävänä tutkimuksellisenä kehittämishankkeena. Laatiminen perustuu Laurean kehittämän Learning by developing (LbD)- oppimismalliperiaatteisiin ja koulutusohjelman opinnäytetyön arviointikriteeristöön. Opinnäytetyön aihealueena on henkilöstöjohtamisen kehittäminen henkilöstötilinpäätöksen avulla. (Laurea Learning by Developing 2010.)

Opinnäytetyön tarkoituksena ja tutkimusongelmana oli antaa taustaorganisaatiolle kokonaiskuvaa henkilöstöstä mm. koulutuksen, terveyden, jaksamisen ja työviihtyvyyden näkökulmasta sekä tuottaa taustaorganisaatiolle tietoa, joka tukee päätöksentekoa ja henkilöstön kehittämistä. Tarkoituksena oli myös kuvata yrityksen osaamis pääomaa ja henkilöstön rakennetta. Tavoitteena oli luoda työkalu toimeksiantajan strategian henkilöstöosa-alueen toteutumisen seuraamiselle sekä luoda malli, jonka mukaan henkilöstötilinpäätös voidaan tehdä jatkossakin myöhemmin määriteltyjen aikajaksojen välein.

Henkilökohtaisena tavoitteena oli kehittää omaa osaamista henkilöstöhallinnan alueella perehtymällä henkilöstötilinpäätöksen osa-alueisiin: henkilöstötaseeseen, henkilöstökertomukseen ja henkilöstötuloslaskelmaan.

Työn tarkoituksena oli perehtyä toimeksiantajan henkilöstön jaksamiseen ja työtyytyväisyyteen sekä tutkia henkilöstön käsitystä työilmapiiristä ja vertailla nykytilaa aikaisempiin tutkimuksiin. Työn tarkoituksena oli tuottaa toimeksiantajalle luotettavaa ja hyödyllistä tietoa henkilöstöstä henkilöstötilinpäätöksen muodossa. Tutkimus rajattiin koskemaan koko Konsultointiyrityksen henkilöstöä, mutta freelancer -työsuhteessa olevat henkilöt jätettiin tutkimuksen ulkopuolelle.

Tutkimuksellinen kehittämishanke toteutettiin vaiheittain siten, että ensin perehdytään hankeorganisaation toimintaan tutkimusongelman näkökulmasta ja rakennettiin teoreettinen tietoperusta kirjallisuuden ja aikaisemman tutkimuksen pohjalta. Sitten lähtötilannetta tarkasteltiin ilmapiiritutkimuksen avulla. Tämän jälkeen laadittiin varsinainen henkilöstötilinpäätös. Hanke toteutettiin yhteistyössä henkilöstön ja johdon kanssa.

1.3 Tutkimuksellinen ote ja käytetyt menetelmät

Henkilöstötilinpäätös toteutettiin toimintatutkimuksena, jolloin tarkoituksena on vaikuttaa tutkimuskohteeseen eli henkilöstöasioihin jatkossa (Eskola & Suoranta 1998, 128). Henkilöstötilinpäätöstä tehtäessä käytettiin niin laadullista (kvalitatiivista), kuin määrällistäkin (kvantitatiivista) tutkimusta. Kvantitatiivisessa analyysissä argumentoidaan lukujen avulla ja kvalitatiivisessa taas argumentoidaan keskimääräisillä yhteyksillä ja lähtökohtana on yksilöiden välisen erojen etsiminen (Alasuutari 1994, 28). Henkilöstötilinpäätöksen osana oleva ilmapiirikartoitus on laadullista tutkimusta. Määrällistä tutkimusotetta käytettiin henkilöstötilinpäätöksen henkilöstö voimavarat osiossa, jossa analysoitiin ja kirjattiin henkilöstöön liittyviä numeerisia tietoja.

1.4 Kehittämishankkeen keskeisten käsitteiden määrittely

Tässä kappaleessa on esitelty tämän opinnäytetyön keskeiset käsitteet.

1.4.1 Henkilöstötilinpäätös

Henkilöstötilinpäätöksen tarkoituksena on antaa tietoa organisaation henkilöstöpotentiaalista. Se auttaa muodostamaan kokonaiskuvan henkilöstöstä sisältäen tietoa mm. henkilöstön koulutuksesta, terveydestä ja jaksamisesta sekä työviihtyvyydestä (Työterveyslaitos 2010).

Henkilöstötilinpäätöksen tekeminen kertoo organisaation panostuksesta henkilöstön kehittämiseen ja hyvinvointiin sekä osaamisen johtamiseen. Henkilöstötilinpäätös auttaa henkilöstön hyvinvointiin ja kehittämistoiminnan onnistumiseen liittyvien tavoitteiden määrittelemisessä. (Työterveyslaitos 2010.)

Tavallisesti henkilöstötilinpäätös jakaantuu kolmeen osaan: henkilöstötaseeseen, henkilöstötuloslaskelmaan ja henkilöstökertomukseen (Taloussanakirja 2010).

1.4.2 Henkilöstötase

Henkilöstötaseen on tarkoitus selventää henkilöstöön kohdistuvia investointeja ja henkilöstön yritykselle tuottamaa arvoa. Se muodostuu kaikista niistä henkilöstöön kohdistuvista toimenpiteistä, jotka parantavat yrityksen markkina-arvoa. Henkilöstötaseeseen kirjataan henkilöstömenot, joilta odotetaan tuottoa useamman tilikauden ajalta. (Taloussanakirja 2010.)

1.4.3 Henkilöstötuloslaskelma

Henkilöstötuloslaskelma perustuu yrityksen normaaliin kirjanpitoon ja muistuttaa yrityksen virallista tuloslaskelmaa. Henkilöstötuloslaskelma kuvaa yrityksen toiminnan tilikauden aikana syntyneet tuotot ja kulut, ja niiden erotuksena syntyneen voiton tai tappion. (Työssä jaksamisen ohjelma 2002, 5.)

1.4.4 Henkilöstökertomus

Henkilöstökertomuksessa kuvataan kaikkia henkilöstövoimavaroja ja niiden kehitystä. Henkilöstökertomuksen peruselementtejä ovat henkilöstövahvuuden kuvaus, henkilöstön yksilöllönnaisuuksien kuvas ja työyhteisön kuvaus. (Ahonen 1998, 80.)

Henkilöstökertomuksessa raportoidaan henkilöstötaseen ja henkilöstötuloslaskelman henkilöstöerien taustat ja laskentaperiaatteet, rakenteellinen informaatio yrityksen työntekijöistä, henkilöstötunnusluvut ja esimerkiksi työilmapiirimittausten tulokset (Taloussanakirja 2010).

Henkilöstökertomus täydentää henkilöstötuloslaskelman tietoja koostuen tunnusluvuista, työilmapiirimittauksista, terveys- ja työkykyindeksistä ja muusta henkilöstöön liittyvästä informaatiosta (Työterveyslaitos 2010).

1.4.5 Työhyvinvointi ja työssä jaksaminen

Työhyvinvointi on organisaation strateginen menestystekijä (Manka 2010). Hyvinvoiva työyhteisö työskentelee osaavasti ja tuottavasti, ja työntekijät kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi sekä elämän hallintaa tukevaksi. Henkinen hyvinvointi on tärkeä osa työhyvinvointia (Sosiaali- ja terveysministeriö 2010). Henkilöstön hyvinvointi on kokonaisvaltainen prosessi, joka pohjautuu laadukkaaseen henkilöstöjohtamiseen (Lehtonen 2007, 57).

1.5 Raportin rakenne

Opinnäytetyö koostuu johdannosta, jossa käsiteltiin tutkimuksen rajausta ja tarkoitusta, aikaisempaa tutkimusta aiheesta ja tutkimuksen kannalta keskeisiä käsitteitä. Toisessa luvussa esitellään taustaorganisaatiota ja sen arvomaailmaa, visiota ja tahtotilaa, missiota ja liikeideaa, asiakasryhmiä ja tapaa toimia. Luvussa kolme esitellään opinnäytetyön pohjana käytettyä teoriaperustaa. Teoriaperustassa syvennyttään kehittämishankkeen kannalta keskeisiin käsitteisiin, jotka on nimetty luvussa yksi. Neljännessä luvussa esitellään tuotetun henkilöstötilinpäätöksen rakenne. Viidennessä luvussa kuvataan tutkimushanke. Kuudes luku käsittää Konsultointiyritykselle tehdyn henkilöstötilinpäätöksen eli tämän opinnäytetyön varsinaisen tuotoksen, joka on syntynyt tehdyn tutkimuksen pohjalta. Seitsemännessä luvussa arvioidaan opinnäytetyön tuloksia ja onnistumista sekä pohditaan jatkokehitysehdotuksia ja jatkotutkimusaiheita, jotka ovat nousseet opinnäytetyön tuloksista. Viimeinen kahdeksas luku käsittelee tätä opinnäytetyötä ammatillisen osaamisen kehittämisessä sekä itsearviointia koko opinnäytetyö prosessista.

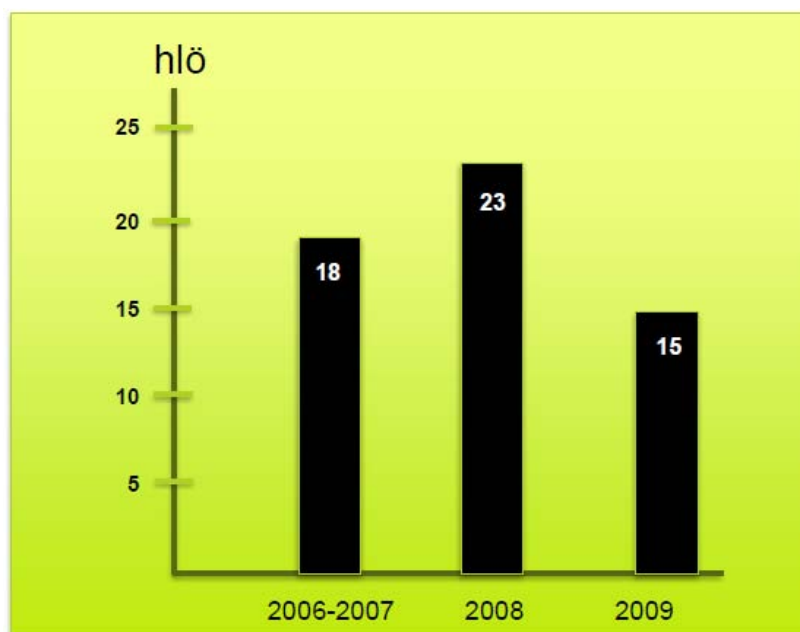
2 Toiminnallinen viitekehys: Konsultointiyritys ja sen toimialan erityispiirteet

Tässä pääluvussa ensin kuvataan Konsultointiyrityksen toimintaa ja haasteita. Sen jälkeen esitellään toimialaa yleisesti.

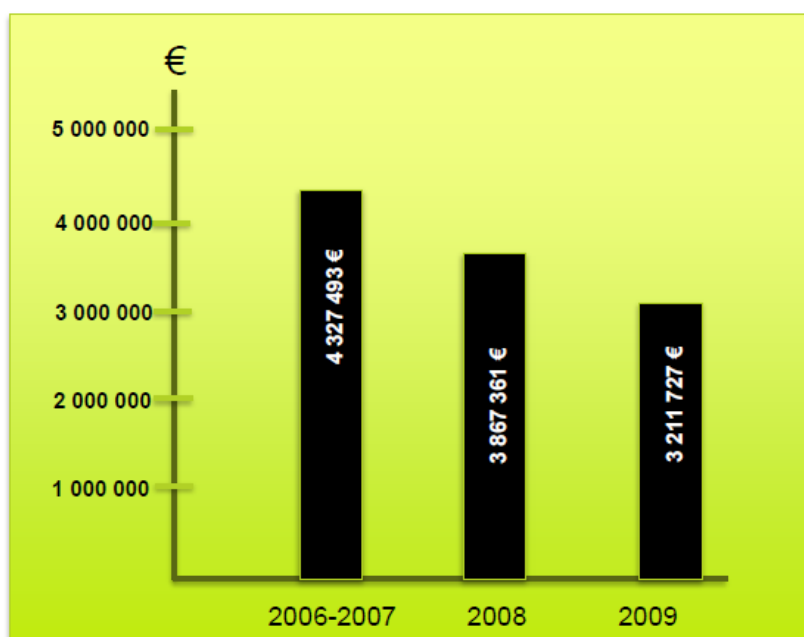
2.1 Kohdeorganisaation ja sen toiminnan esittely

2.1.1 Perustiedot yrityksestä

Kohdeyritys on valmennus- ja konsultointiyritys, jonka asiakkaana ovat julkisen sektorin organisaatiot Suomessa. Asiakkaita ovat valtion virastot ja laitokset, kunnat ja kaupungit sekä järjestöt ja yhdistykset. Yrityksen historiassa on valtion omistajuutta ensin kokonaan ja myöhemmin osittain. Täysin yksityisomisteinen yritys on ollut vuodesta 2006. Yrityksen omistajuus on jakautunut 70 % emoyhtiölle ja 30 % organisaation johdolle (Konsultointiyrityksen toimintakertomus 2009). Patentti- ja rekisterihallituksen ja verohallinnon yhteisen yritystietojärjestelmän mukaan yrityksen päätoimiala on muu liikkeenjohdon konsultointi (YTJ tietopalvelun yrityshaku 2010). Kohdeyrityksen henkilöstön määrän kehitys on kuvattu kuvassa 1 ja liikevaihdon kehitys kuvassa 2. Yrityksen ensimmäinen tilikausi oli 18 kuukautta eli 1.7.2006-31.12.2007, koska yritys perustettiin 1.7.2006 eli kesken tilikauden (Tilinpäätöstiedot 2006-2009).



Kuva 1: Kohdeyrityksen työsuhteessa olevan henkilöstön määrä tilikausien päättyessä 2006-2009 (Konsultointiyrityksen tilinpäätöstiedot 2006-2009)



Kuva 2: Kohdeyrityksen liikevaihdon kehitys 2006-2009 (Konsultointiyrityksen tilinpäätöstiedot 2006-2009)

Henkilöstöstä vakituudessa työsuhteessa oli vuoden 2009 lopussa 15 henkilöä, joista yhdeksän oli naisia ja kuusi miehiä. Vakituisten henkilöstön lisäksi yrityksen kanssa yhteistyötä tekee viisi henkilöä, jotka tekevät töitä kohdeyrityksen projekteissa freelancer sopimuksella. He edustavat kohdeyritystä asiakkaalle päin, mutta eivät ole vakituudessa työsuhteessa. Freelan-

cereista kaksi on miehiä ja kolme naisia. Vakituudesta henkilöstöstä neljä miestä on esimies asemassa.

2.1.2 Yrityksen strategiset linjaukset

2.1.2.1 Yrityksen arvomaailma

Yritykselle on määritelty arvomaailma, jota noudatetaan ja valvotaan niin yrityksen sisäisessä kuin ulkoisessakin toiminnassa.

Konsultointiyrityksen arvot ovat näkemyksellisyys, ammattimaisuus, vastuullisuus ja yhteisöllisyys.

Näkemyksellisyys on sitä, että organisaatiolla on kykyä ja rohkeutta esittää asiakkaalle uudenlaisia näkökulmia ja innovatiivisia lähestymistapoja ja ratkaisuja. Ratkaisujen perustana ovat terävät näkemykset ja kannanotot asiakkaille tärkeistä asioista. Näkemyksien perustana on tutkittu tieto ja kokemukset. Asiakkaille pyritään luomaan uusia kokemuksia mahdollistamalla asiakkaiden keskinäinen vuorovaikutus ja oppiminen. (Sisäisen arvoseminaarin materiaali 2008.)

Ammattimaisuus on sitä, että asiakas kokee organisaation toiminnan ammattilaisina. Asiakas kokee lähestymistavat yhtenäisinä ja yhteensopivina. Asiakkaalle tuotetaan laatua. Asiakas kokee työn tulokset ammattimaisina ja korkealaatuisina sekä omaleimaisina ja innostavina. Asiakasyhteistyön eri vaiheissa ollaan tilanneherkkiä ja lähestymistavassa otetaan huomioon asiakkaan toimiala, kulttuuri ja arvomaailma. (Sisäisen arvoseminaarin materiaali 2008.)

Vastuullisuus on sitä, että asiakassuhteet perustuvat luottamuksellisuuteen. Asiakassuhteissa toimitaan eettisiä periaatteita noudattaen. Asiakkaan sisäistä toimintaa tai toimintaa asiakkaan sidosryhmien kanssa ei käsitellä tai arvostella. Työn näkyvyys asiakkaan toiminnassa pyritään varmistamaan. (Sisäisen arvoseminaarin materiaali 2008.)

Yhteisöllisyys on sitä, että asiakas kokee aitoa kumppanuutta pelkän palvelun toimittajan sijaan. Kumppanuussuhteet perustuvat laajaan ja syvään yhteistyöhön asiakkaan kanssa. Verkostoja vaikuttajien kanssa ylläpidetään ja luodaan. Asiakkaiden kanssa ollaan mukana samoissa verkostoissa. (Sisäisen arvoseminaarin materiaali 2008.)

2.1.2.2 Kohdeyrityksen visio ja tahtotila

Yritys toimii julkisen sektorin organisaatioissa ja niiden erilaisilla rajapinnoilla yhteistyötä ja ratkaisuja rakentaen. Yritys yhdistää poliittis-aattellisesti ohjatun ja markkinaohjatun toimin-

nan käytäntöjä uudelleenlaisiksi toimintamalleiksi. Yritys rakentaa julkisen ja yksityisen sektorin positiivista kohtaamista julkisen sektorin toimintalogiikkaa ymmärtäen ja arvostaen. Tahtotilana on tarjota asiakkaalle merkittävää lisäarvoa kehittämällä asiakkaan toimintaa tiiviissä yhteistyössä asiakkaan kanssa. (Sisäisen strategiaseminaarin materiaali 2009.)

2.1.2.3 Kohdeyrityksen missio ja liikeidea

Kohdeyrityksen missio on määritelty seuraavasti: Vastuullinen kumppani vaativassa muutoksessa. Yrityksen liikeideana on auttaa asiakasta saamaan toimivampaa ja tuottavampaa palvelua heidän asiakkailleen eli Suomelle ja suomalaisille. Palveluita tuotetaan tiiviissä yhteistyössä asiakkaan kanssa rakentaen räätälöityjä ratkaisuja kunkin asiakkaan yksilöllisiin tarpeisiin. Yritys on asiakkaan tukena myös yhteisen kehittämisprojektin jälkeen ja projektien välillä. Saavutuksia saavutetaan yhdessä asiakkaan kanssa. Tähtäimessä on ulkoisesti uskottavat ja sisäisesti eheät asiantuntijayhteisöt. (Sisäisen strategiaseminaarin materiaali 2009.)

2.1.2.4 Kohdeyrityksen asiakasryhmät ja kunkin ryhmän tarpeet

Asiakasryhmät on segmentoitu neljään eri kategoriaan asiakkaan toimintakentän mukaan: valtiosektori, kuntasektori, sosiaali- ja terveyssektori sekä järjestösektori. Asiakkaita ovat kaikki julkisen sektorin organisaatiot. Asiakkaiden tarpeet vaihtelevat ja heille tarjotaan aina erikseen räätälöityjä palveluita. Valmennukset eivät ole toistettavissa muiden asiakkaiden kanssa. Asiakkaiden tarpeet on siis ymmärrettävä tarkasti ja tästä syystä projektien suunnittelu tehdään tiiviissä yhteistyössä asiakkaan kanssa. (Sisäisen strategiaseminaarin materiaali 2009.)

2.1.2.5 Kohdeyrityksen tapa toimia

Kohdeyrityksen toimii ennen kaikkea tiiviissä yhteistyössä asiakkaan kanssa. Asiakkaalle tarjotaan apua oman toimintansa kehittämiseen konsultoimalla ja järjestämällä räätälöityjä valmennuksia. Projektit vedetään läpi osallistaen asiakasta koko projektin ajan. Toimintaan kuuluu myös jälkiseuranta ja asiakkaan palvelu myös projektien päätyttyä. Tapaan toimia kuuluu myös oleellisesti laatutakuu, jonka toteutumista tarkkaillaan jokaisen asiakastilaisuuden jälkeen kerättävällä palautteella, jotka käsitellään yhdessä asiakkaan kanssa tilaisuuksien jälkeen. Yritys toimii eettisesti ja noudattaa omia arvojaan. (Sisäisen strategiaseminaarin materiaali 2009.)

2.1.2.6 Kohdeyrityksen strategiset päämäärät

Strategiset päämäärät on määritelty seuraavasti:

- Asiakkaan onnistumisesta vastuuta kantava kumppani.

- Tunnetun ja uuden tiedon, sekä kokemuksen ennakkoluuloton yhdistäminen.
- Toimialan innovatiivisin yhteisö.
- Huippupaikka kehittyä ja onnistua yksilönä ja yhteisönä.

(Sisäisen strategiaseminaarin materiaali 2010.)

Näistä strategisista linjauksista erityisesti viimeinen liittyy kiinteästi tähän opinnäytetyöhön.

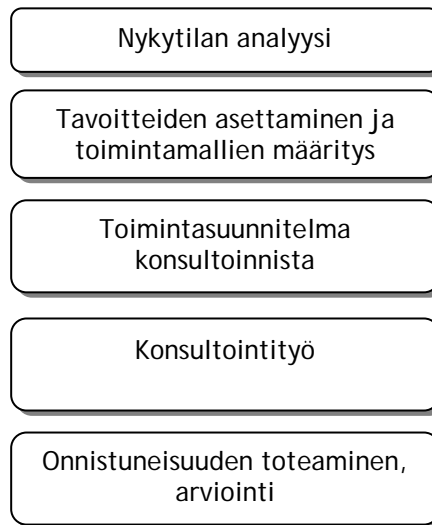
2.2 Konsultointi toimialana

2.2.1 Konsultointi

Rope (2006, 21-22) esittää konsultointiin liittyviä ominaispiirteitä kirjassaan niin, että konsultointiin liittyy erityisosaamiseen kytkeytyvää opastusta tai neuvontaa. Konsultointityö on projektimaista ja usein tilapäistä. Konsultoinnin edellytyksenä on asiakkaan tarve.

Rope (2006, 21) määrittelee kirjassaan konsultoinnin tarveperusta seuraavasti: "Jollakin taholla on sellaisen osaamisresurssin tarvetta, johon hän kokee tarvitsevänsä enemmän tai vähemmän tilapäisesti jotain osaajaa, jolla on sellaista tietotaitoa, jota kannattaa siihen tilanteeseen hankkia." Kohdeyrityksen toimiala on konsultointi ja valmennus eli Ropen (2006, 53-57) kirjassaan esittämistä konsultointilajeista koulutus- ja kehityskonsultointi sopivat kohdeyrityksen liiketoimintaan parhaiten. Koulutuskonsultoinnille tyypillistä on kehittäminen kouluttamalla. Jokainen kohderyhmä vaatii erilaista kouluttajapersoonaa ja koulutustyyliä, mikä asettaa haasteita konsultille, jonka tulisi pystyä muuttamaan tyyliään kohdeyleisönsä mukaan. Kehityskonsultointia voidaan pitää peruskonsultointina, koska useimmiten konsultointia käytetään organisaation jonkin asian uudistajana. Tyypillisiä kehittäjäkonsultin toimeksiantoja ovat Ropen (2006, 55-56) mukaan strategian kehittäminen, imagon kehittäminen, tietotekniikkajärjestelmien kehittäminen, organisaation kehittäminen, tuotannonohjausjärjestelmän kehittäminen, logistiikkajärjestelmän kehittäminen ja johtoryhmätyöskentelyn kehittäminen.

Kehityskonsultoinnissa tärkeää on konsultin osaaminen ja ennen kaikkea se, miten hyvin konsultti saa vietyä osaamisensa konsultoitavan organisaation toimintaan ja käytäntöihin (Rope 2006, 56). Kehityskonsultointi on Konsultointiyrityksen ydinliiketoimintaa. Kehityskonsultoinnin perusprosessi menee Ropen (2006, 57) mukaan seuraavasti:



Kuva 3: Kehityskonsultoinnin perusprosessi (Rope 2006, 57)

Kohdeorganisaation konsultointiprojektit seuraavat useimmiten tätä kaavaa. Rope jakaa kehityskonsultoinnin vielä kolmeen eri konsultointityyppiin, jotka ovat prosessikonsultointi, sparrauskonsultointi ja ratkaisukonsultointi.

Prosessikonsultoinnissa konsultti toimii työn prosessoijana ja kohdeorganisaation oma henkilöstö toimii sisällön tuottajana. Sparrauskonsultoinnissa konsultti toimii myös tehtyjen sisältöratkaisuiden sparraajana, ohjeistajana ja suunnannäyttäjänä. Ratkaisukonsultoinnissa konsultti työstää kehitysratkaisun ja -ehdotuksen annettujen tietojen pohjalta (Rope 2006, 57-58). Kohdeyrityksen asiakasprojekteissa esiintyy kaikkia edellä mainittuja konsultointityylejä.

Konsultointitoimialalla toimii lukuisia Liikkeenjohdon konsultteja. Liikkeenjohdon konsulttien levittämä ja myymä päätuote on johtamiseen liittyvä tieto. Liikkeenjohdon konsultit ovat erikoistuneet siirtämään liikkeenjohdollista tietämystä yli toimiala- ja maantieteellisten rajojen. Liikkeenjohdon konsultointi kattaa laajan kirjon päätöksentekijöille suunnattuja asiantuntijapalveluita. Lehtonen (2006, 10-12) esittää pro gradu -tutkielmassaan Pkt-säätiön määritelmän mukaisesti: "Liikkeenjohdon konsultti on ulkopuolinen, yritystoimintaan ja sen muutosprosesseihin vankasti perehtynyt asiantuntija, jolla on monipuolinen liikkeenjohdollinen kokemus ja koulutus. Konsultti työskentelee yritysjohdon apuna yrityksen johtamiseen ja erityisesti sen kehittämiseen liittyvissä kysymyksissä."

2.2.2 Toimialan erityispiirteet tämän opinnäytetyön aiheen kannalta

Konsultointiala on selkeästi asiantuntijapalveluita tarjoavaa liiketoimintaa. Tuotepaketteja voidaan toki rakentaa, mutta suurin osa työstä tehdään räätälöitynä ja nimenomaan kyseisen asiakkaan tarpeisiin. Tämä vaatii runsasta perehtymistä kunkin asiakkaan tilanteeseen ja toi-

mintamalleihin. Konsultin on pystyttävä hallinnoimaan montaa eri asiakasprojektia yhtä aikaa, ja tämä tarkoittaa usein ikään kuin kuulumista moneen työyhteisöön yhtä aikaa. Välillä pitkätkin työmatkat ja työskentely päivittäin, ja välillä pitkiäkin aikajaksoja peräkkäin asiakkaan tiloissa on kuormittavaa ja aiheuttaa haasteita työssäjaksamiselle ja työhyvinvoinnille. (Toimitusjohtajan haastattelu 2010.)

Konsultointitoimiala on henkilöstön kannalta välillä jopa lähellä yksityisyrittäjyyttä. Toki projekteja tehdään asiakkaille ja asiakas toimii kumppanina projekteissa, mutta suuri osa työstä tehdään yhteistyössä asiakkaan kanssa yhden konsultin voimin. Tämä tarkoittaa sitä, että konsultti saattaa joutua vetämään koko projektin läpi käytännössä yksin. Toki asiakas on mukana projektin joka vaiheessa, mutta vertaistuki omasta työyhteisöstä jää usein vähäiseksi. Tämä aiheuttaa voimakkaita haasteita työhyvinvoinnin kannalta ja myös johtamiselle. Miten johtaa työyhteisöä, jonka jäsenet ovat kukin missäkin? Etäjohtamisen haasteet ovat siis konsultointialalla arkipäivää. (Johtoryhmän jäsen A:n haastattelu 2010.)

2.2.3 Toimialan haasteet

Konsultointiyritykset ovat Suomessa kasvaneet viime aikoina ja markkinoilla on paljon suuria, monikansallisia toimijoita, jotka keräävät mainetta näkyvyydellä ja nimekkäillä asiakkailla. Kilpailu toimialalla kasvaa koko ajan ja pienten toimijoiden selviytyminen suurten konsultointiyritysten kilpailijoina on haastavaa. Pienet konsultointiyritykset ovat kuitenkin yleensä keskittyneitä, eli niillä on oma markkinarakonsa ja he pystyvät tarjoamaan hyvää asiantuntemusta paikallisille asiakkailleen. Ennen sanottiin konsultointiyrityksen kasvavan asiakkaansa mukana, mutta tämä sanonta alkaa olla vanhanaikainen. Kaikki asiakkaat eivät ole kasvavia organisaatioita ja monilla organisaatioilla on sisäisiä asiantuntijoita, joiden palveluita käytetään ulkopuolisia konsultteja enemmän. (Lehtonen 2006, 29-33.)

Konsultointiyritykselle tärkeintä on motivoitunut, kehittynyt ja jatkuvasti kehittyvä ja uusiutuva henkinen pääoma eli henkilöstö. Uusien ja kokeneiden konsulttien välillä tulisi myös vallita tasapaino, jotta asiakkaalle pystytään tarjoamaan kokeneita konsultteja, mutta samalla konsultointiyritys pystyy kouluttamaan uusia kokeneita konsultteja (Lehtonen 2006, 29-33). Kilpailu hyvistä osaajista onkin kovaa ja kilpailijoille siirtymisen myötä työntekijä vie usein mukanaan oman osaamisensa lisäksi asiakkaita.

Toimialan haasteena on myös strategisten kumppaneiden löytäminen. On tärkeää verkostoitua ja hyödyntää kumppaneiden osaamista. (Lehtonen 2006, 33) Konsultointiyrityksen tulee pysyä mukana kehityksessä myös erilaisten työkalujen ja työmuotojen suhteen, jotta ei jää jälkeen kilpailijoistaan. Kohdeyrityksellä on kumppaneina mm. sähköisten oppimisympäristöjen ylläpitäjiä ja sähköisten kyselyjen ja muiden tutkimusten tuottajia. (Toimitusjohtajan haastattelu 2010.)

3 Teoreettinen tietoperusta kehittämishankkeen toteutusta varten

Työn aihealueena on henkilöstöjohtamisen kehittäminen henkilöstötilinpäätöksen avulla. Tässä kappaleessa esitellään tämän opinnäytetyön teoreettista tietoperustaa työn kannalta keskeisten teorioiden ja käsitteiden kautta. Kappaleessa 3.1 käsitellään henkilöstötilinpäätöstä ja siihen liittyvää teoriaa sekä aikaisempia tutkimuksia. Kappaleessa 3.2 käsitellään henkilöstötilinpäätöstä aiemman tutkimuksen mukaan. Kappaleessa 3.3 käsitellään työhyvinvointia ja siihen liittyvää teoriaa. Kappaleessa 3.4 käsitellään työhyvinvointia aikaisemman tutkimuksen mukaan. Luvun lopussa kappaleessa 3.3 esitellään vielä tämän opinnäytetyön tuotokseksi tehtävän henkilöstötilinpäätöksen rakenne ja sisällysluettelo.

3.1 Henkilöstötilinpäätöksen teoriaperustat

Varmistaakseen organisaation menestyksen, johdon on tunnistettava monia erillistekijöitä ja mitattava organisaation ja sen henkilöstön suorituksia. Saatuja tietoja henkilöstötyöstä on hyödynnettävä kehittämistoiminnassa (Heinonen&Järvinen 1997, 28). ”Henkilöstötyön tärkeimpiä tavoitteita ovat työhyvinvoinnin edellytysten luominen ja kehittymismahdollisuuksien varmistaminen yrityksen toimintakyvyn turvaamiseksi” (Liukkonen 2008, 94-95). Henkilöstötyön tuloksia voi mitata esimerkiksi henkilöstötilinpäätöksellä, joka on henkilöstöä ja sen kehitystä kuvaava julkinen asiakirja, joka julkaistaan usein tilinpäätöksen yhteydessä. Henkilöstötilinpäätöksen tehtävänä on antaa kuvaa siitä, miten kestäväällä pohjalla yrityksen virallinen tulos on. Kehittämällä henkilöstöään organisaatio kartuttaa tulevaisuuden tuottopotentiaaliaan.

Henkilöstötilinpäätöksen tekeminen ei ole lakisääteinen asia Suomessa, mutta sen tekeminen on selvästi yleistymässä. Nyky-yhteiskunta kannustaa organisaatioita läpinäkyvyyteen ja julkisiin raportteihin henkilöstöstä. Henkilöstötilinpäätöksen tarkoituksena on välittää tietoa organisaation toiminnasta organisaation eri sidosryhmille. Usein ongelmana on, että henkilöstöä koskevaa tietoa pidetään vähempiarvoisena kuin esimerkiksi tilinpäätöstietoja tai taloutta kuvaavia tunnuslukuja. Henkilöstötilinpäätös on yleensä tilinpäätöksen yhteydessä julkaistava julkinen dokumentti, joka kuvaa henkilöstön tilaa ja kehitystä. (Ahonen 1998, 28-52.) Henkilöstötilinpäätöksellä on keskeinen rooli henkilöstöprosessiperusteisessa henkilöstöstrategian toteutuksessa ja sitä kautta saavutettavilla organisaation toiminnallisilla tuloksilla (Lehtonen 2007, 70).

Henkilöstötilinpäätös muistuttaa balanced scorecard -konseptia siinä mielessä, että henkilöstötilinpäätöksellä pyritään tasapainoisesti kehittämään yrityksen strategista johtamista. Yhteistä henkilöstötilinpäätökselle ja balanced scorecard -konseptille on, että molemmat lähtevät liikkeelle organisaation liikeideasta ja toiminta-ajatukselta, perustuvat informaatiolähtöi-

seen johtamiskäytännöihin ja pitävät perinteistä tilinpäätösinformaatiota liian kapeana näkökulmana yrityksen strategisessa johtamisessa. Henkilöstötilinpäätös ja balanced scorecard taas eroavat toisistaan siinä, että henkilöstötilinpäätöksen painopiste on henkilöstöpääoman kehittämisessä ja se suuntautuu erityisesti yrityksen ulkoisille sidosryhmille ja sitä kautta vaikuttaa organisaation operatiiviseen toimintaan. Henkilöstötilinpäätös vaikuttaa yrityksen julkisuuskuvaan ja imagoon sekä tulevaisuusodotuksiin organisaatiosta. Henkilöstötilinpäätös näyttää kuinka paljon henkilöstöön on panostettu ja henkilöstön osaamista kehitetty. (Ahonen 1998, 30-40.)

Ahosen mukaan hyvä henkilöstötilinpäätös

- on organisaation virallinen selvitys henkilöstövoimavaroista ja niiden kehityksestä
- antaa realistisen kuvan henkilöstön pitkäaikaiseen suorituskykyyn liittyvistä asioista
- antaa informaatiota, joka auttaa ulkoisia sidosryhmiä muodostamaan kuvaa organisaation tuloskehityksestä
- ohjaa organisaation strategista ja operatiivista johtoa käyttämään ja kehittämään henkilöstöresursseja
- on sellainen, jossa tiedot on varmennettu riittävän auktoriteetin omaavalta taholta
- on sellainen, jossa esitystapa on suppea, havainnollistava ja kokoava, mutta silti riittävän yksityiskohtainen.

(Ahonen 1998, 48-50)

3.1.1 Mihin henkilöstötilinpäätöstä tarvitaan?

Henkilöstötilinpäätös antaa arvokasta tietoa yrityksen sisäisille (taulukko 1) ja ulkoisille (taulukko 2) toimijoille. Sen avulla yritys voi hyödyntää markkinointivoimia niin sisäisillä kuin ulkoisillakin markkinoilla. Sisäisillä markkinoilla toimivat mm. yrityksen johto, työntekijät, työterveyshoito, ammattijärjestöt ja toimihenkilöt. Ulkoisilla markkinoilla puolestaan toimivat omistajat, sijoittajat, asiakkaat, kilpailijat, alihankkijat, rahoittajat ja viranomaiset. Nämä kaikki toimijat tarkkailevat henkilöstötilinpäätöksessä ilmeneviä tietoja eri näkökulmista. (Ahonen 1998, 33.)

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

Taulukko 1: Sisäisten markkinoiden toimijoiden erityisintressit henkilöstötilinpäätöksen informaatiosta (Ahonen 1998, 33.)

Yritysjohdon intressien tulisi vastata omistajien intressejä, mutta usein johdolla on myös omat intressinsä, jotka ovat usein autonomisia. Yritysjohdon palkkaus voi olla esimerkiksi riippuvainen yrityksen markkina-arvosta. Saamalla tietoa yritykselle strategisesti tärkeistä resursseista, yritysjohto voi vaikuttaa myönteisesti omaan tuloonsa. Henkilöstöhallinnolla taas voi olla vaikeuksia perustella ehdottamiaan kehitystoimia riittävillä faktoilla. Henkilöstötilinpäätös tarjoaa näitä faktoja. Henkilöstötilinpäätös voi siis toimia kommunikointivälineenä henkilöstöhallinnon ja johdon välillä. Työntekijöille ja toimihenkilöille taas on tärkeää nähdä konkreettisesti, että henkilöstön kehitys ja hyvinvointi kuuluvat yrityksen strategiaan päämääräin. Henkilöstötilinpäätös tarjoaa oikeaa tietoa henkilöstön tilasta. Ammattijärjestöt taas tarvitsevat tietoa henkilöstön tilasta, jotta ne voivat valvoa omien jäsenetujensa toteutumista. Työterveyshuolto vastaa henkilöstön terveyden ja työkyvyn kehittämistä ja ylläpitämisestä. Henkilöstötilinpäätös tarjoaa monipuolista tietoa henkilöstön tilasta ja tarjoaa työterveyshuollolle mahdollisuuden tarttua ongelmakohtiin etukäteen ja pyrkiä ennaltaehkäisevään toimintaan. Työsuojelutoimi ja työsuojeluviranomaiset saavat henkilöstötilinpäätöksestä tietoa mm. tapaturmista ja ammattitaudeista ja pystyvät seuraamaan paremmin voimassa olevien lakien ja säädösten noudattamista työturvallisuuden ylläpitämiseksi. (Ahonen 1998, 34-35.)

Toimija	Intressi
Omistajat, sijoittajat	Tulos, yrityksen markkina-arvo, kasvu
Asiakkaat	Laatu, hinta, palvelu, jatkuvuus
Alihankkijat	Maksukyky, luotettavuus
Rahoittajat	Kannattavuus, toiminnan jatkuvuus, luotettavuus, kasvu
Vakuutusyhtiöt	Turvallisuus, terveysvaikutukset
Viranomaiset	Laillisuus, toiminnan dokumentointi
Kilpailijat	Vertailutieto, kilpailuasema
Tutkijat	Tutkimustieto

Taulukko 2: Ulkoisten markkinoiden toimijoiden erityisintressit henkilöstötilinpäätöksen informaatiosta (Ahonen 1998, 35)

Organisaation omistajat ja sijoittajat haluavat henkilöstöpäätöksestä tietoa, jonka perusteella voidaan arvioida yrityksen tulevaisuutta. Tulevaisuuden arvioimiseen tarvitaan monipuolista ja tarkkaa tietoa. Myös rahoittajia kiinnostaa organisaation tulevaisuus. Asiakkaiden intressi henkilöstötilinpäätökseen liittyy lähinnä tuotetta tai palvelua tuottavan organisaation toiminnan jatkuvuuteen ja tulevaisuudessa tapahtuvan kanssakäymisen laatuun ja hintaan. Jos henkilöstötilinpäätöksessä on myönteistä tietoa, asiakas voi olettaa, että yritys pystyy täyttämään asiakkaiden odotukset myös jatkossa. Alihankkijoita kiinnostaa pääasiallisesti organisaation maksukyky tulevaisuudessa. Maksukyky riippuu organisaation kyvystä hallinnoida ja huolehtia resursseistaan, eli myös henkilöstöä koskevalla tiedolla voi olla tietoarvoa alihankkijoille. Vakuutusyhtiöt pyrkivät pitämään tapaturma-, sairaus- ja eläkekulut mahdollisimman alhaisella tasolla. Jotta näitä asioita pystytään etukäteen ehkäisemään, tarvitaan tarkkaa

tietoa henkilöstön tilasta, jotta ongelmakohtiin voidaan puuttua ajoissa. Kilpailijat taas pyrkivät saamaan kilpailijoistaan mahdollisimman paljon tietoa. Usein henkilöstöön liittyviä asioita pyritään pitämään salassa, mutta nykytrendi tuntuu olevan julkiset henkilöstötilinpäätökset, joiden tieto on siten myös kilpailijoiden käytettävissä. (Ahonen 1998, 35-36.)

Henkilöstötilinpäätöksellä pyritään vaikuttamaan paremman elämän luomiseen kaikille. Ahonen listaa kirjassaan asioita, jotka saattavat tapahtua, jos henkilöstötilinpäätöstä ei laadita. Yrityksen johdon huomio voi kiinnittyä väriin asioihin, koulutus ja kehittäminen saattavat jäädä alimitoitetuksi, osaaminen voi vääristyä, ikääntymisen haitat saattavat yllättää, sairauskustannukset voivat rasittaa kilpailukykyä, uupuminen voi estää yhteistyön ja innovaatiot ja asiakassuhteet saattavat kärsiä. (Ahonen 1998, 158-159.)

3.1.2 Henkilöstöraportoinnin lähestymistavat

Ahonen esittää kirjassaan kaksi eri lähestymistapaa henkilöstöraportoinnille. Toinen painottaa osaamista ja toinen työkykyä. Osaaminen ja työkyky liittyvät toisiinsa, koska osaamisen hyväksikäytön edellytykset muodostuvat työkyvyn muodostavista neljästä ulottuvuudesta, jotka Ahosen mukaan ovat seuraavat: työympäristöstä, työyhteisöstä, kompetenssista ja terveydestä. Työkykyyn painottuva lähestymistapa haluaa kiinnittää huomiota siihen, että osaamisen kehittäminen ei ole kokonaisvaltaista, jos terveyteen, työyhteisöön ja työympäristöön ei kiinnitetä huomiota. (Ahonen 1998, 44-45.)

3.1.3 Henkilöstötilinpäätöksen laatiminen

Henkilöstötilinpäätöksen laatiminen voidaan tehdä monella eri tavalla, mutta sen täytyy täyttää määrätyt vähimmäisvaatimukset.

Henkilöstötilinpäätöksen rakenne on seuraava:

1. Liikeidea, toiminta-ajatus, visio
2. Henkilöstötuloslaskelma
3. Henkilöstökertomus
4. Tunnusluvut eli henkilöstötase

Henkilöstötilinpäätöksen lähtökohtana on organisaation liikeidea. Liikeidea määrittelee mm. ne resurssit, joita organisaatio tarvitsee pystyäkseen toimimaan. Henkilöstövoimavarat ovat tärkeä resurssi liiketilojen, tuotantovälineiden ja rahoituspääoman lisäksi (Ahonen 1998, 52-53). Liikeidean tulisi määrittää myös yrityksen menestyksen tekijät, visio, liikekonsepti ja liiketoiminta (Liukkonen 2008, 64-65). Liikeidean osana voidaan määritellä myös henkilöstöidea, jonka peruslähtökohtana on, että henkilöstö on ensisijainen voimavaratekijä organi-

saatiossa. Henkilöstöasiat nähdään strategisena ja elintärkeinä organisaation toiminnalle ja menestymiselle (Heinonen&Järvinen 2007, 18).

Henkilöstövoimavarat voidaan jakaa Ahosen mukaan kolmeen osaan: henkilöstön määrään, henkilöstön yksilöominaisuuksiin ja henkilöstöorganisaatioon. Henkilöstön määrällistä ulottuvuutta voidaan mitata ilmoittamalla organisaation henkilötyövuodet. Tärkeää on myös huomioida omalla ajalla tehty työ, eli myös kokonaistyöaika, lomat, maksetut arkipyhät, koulutusai-ka, sairauspoissaolot, muut poissaolot ja ylityöt on huomioitava. Henkilöstön yksilöominaisuuksien kuvaus kattaa ne ominaisuudet, jotka ovat organisaation liikeidean kannalta tärkeitä. Näitä ovat esimerkiksi henkilöstön osaaminen, koulutus, kokemus ja taidot. Yksilöominaisuudet kattavat myös henkilöstön iän, sukupuolen, terveyden ja työkyvyn. Henkilöstöorganisaatio taas kuvaa työyhteisöä, joka on kokonaisuus, joka edistää tai estää yksilön ominaisuuksien hyödyntämistä. Hyvä työyhteisö edistää yrityksen liikeidean toteuttamista, ja auttaa yritystä sopeutumaan muutoksiin toimintaympäristössä. (Ahonen 1998, 53-54.)

Henkilöstötilinpäätöksen laatiminen eroaa prosessiltaan, jos kyseessä on rutiiniprosessi tai ensimmäinen henkilöstötilinpäätös organisaatiossa. Henkilöstötilinpäätös raportin rakenne ja sisältökin voivat vaihdella paljon. Henkilöstötilinpäätös kehittyy usein ajan myötä ja siksi jokainen raportti ei ole välttämättä samanlainen. Ensimmäistä henkilöstötilinpäätöstä tehdessä on tärkeää, että ylin johto on sitoutunut prosessiin ja yrityksen liikeidea ja strategia on avattu kirjalliseen muotoon. On myös tärkeää määrittää alussa, miten laaja henkilöstötilinpäätös halutaan tehdä. Yleensä henkilöstötilinpäätöstä lähtee valmistelemaan työryhmä, joka inventoi alkuvaiheessa olemassa olevien henkilöstö- ja tietojärjestelmät ja kerää puuttuvat tiedot. Henkilöstötilinpäätöksen kirjoittamisen jälkeen on tärkeää määritellä myös jatkorutiinit ja vastualueet, koska henkilöstötilinpäätös kannattaisi tehdä säännöllisin väliajoin vuosittain tai muutaman vuoden välein. Koska henkilöstötilinpäätös on pääasiassa suunnattu organisaation ulkoisille sidosryhmille, on tärkeää, että johto on sitoutunut prosessiin. Henkilöstötilinpäätöstä tehtäessä prosessiin on hyvä ottaa mukaan taloushallinnon ja henkilöstöhallinnon sekä työterveyshuollon ja työsuojelun asiantuntemusta. Henkilöstön edustajan mukanaolo on myös hyödyllistä. (Ahonen 1998, 153- 155.)

Henkilöstötilinpäätöksen laatiminen on syytä aloittaa kuvaamalla henkilöstöstrategia tarkasti. Henkilöstöstrategian tulisi olla kiinteästi yhteydessä organisaation liikeidean kanssa. Henkilöstöstrategian tulisi kertoa lukijalleen mitä erityisosaamista organisaatio erityisesti tarvitsee, ja minkälaisia ihmissuhteita se edellyttää. Henkilöstötilinpäätöksestä tulee käydä ilmi myös miten organisaatio kehittää palveluvalikoimaansa. Tärkeää on myös kuvata, miten organisaatio varautuu henkilöstön jaksamiseen. Henkilöstötilinpäätöstä kirjoitettaessa on syytä muistaa myös, että raportin julkisen luonteen vuoksi kenenkään yksityisyyden suoja ei saa kärsiä. (Ahonen 1998, 155-157.)

3.1.4 Henkilöstötilinpäätöksen rakenne

Henkilöstötilinpäätös jakaantuu kolmeen osaan: henkilöstötuloslaskelmaan, henkilöstötaseeseen ja henkilöstökertomukseen. Näiden kolmen osan teoriaperustat käsitellään tässä luvussa.

3.1.4.1 Henkilöstötuloslaskelma

Henkilöstötuloslaskelma on virallisen tuloslaskelman muunneltu versio, joka kertoo henkilöstökustannusten rakenteen ja kustannuslajien välisen suhteen. Jotta tuloskehitys olisi kestävä, edellytyksenä on tasapaino eri kustannuslajien kesken. (Ahonen 1997, 149.) Tuloslaskelmaa voidaan kuvata rahapussina, johon yrityksen tulos ja menot laitetaan. Henkilöstötuloslaskelma siis erittelee henkilöstöön liittyvät tulot ja menot (Liukkonen 2008, 96). Henkilöstötuloslaskelma erittelee henkilöstömenot yksityiskohtaisemmin kuin virallinen tuloslaskelma. Henkilöstötuloslaskelman tehtävänä on antaa viitteitä siitä, miten tehokkaasti henkilöstömenoja käytetään (Ahonen 1998, 56).

Henkilöstötuloslaskelma voi käsittää esimerkiksi tehdyn työn henkilöstökulut, vuosilomakulut, henkilöstön kehittämiskulut, vaihtuvuuskulut, tapaturmakulut, sairauspoissaolokulut, muut poissaolokulut, ylityökulut, työkyvyttömyyseläkekulut ja muut henkilöstökulut (Ahonen 1998, 58).

Henkilöstökulut muodostuvat monista kululajeista, joista jokainen koostuu tyypillisesti nimellispalkoista, henkilösivukuluista ja muista henkilöstökuluista. Näiden kokonaissumma muodostaa kokonaishenkilöstökulut. Erittely onkin hyvä tehdä niin, että siitä käy ilmi henkilöstön uusiutumiskulut, kehittämiskulut, rasittumiskulut ja tehokkaan työajan kulut. Henkilöstön kokonaiskulut pitävät sisällään kaikki henkilöstöön liittyvät kulut, eli normaalityöajan ja ylityöajan palkat, sijaisten tekemät työt, omaa työtä korvaavat alihankintana tehdyt työt sekä palkkoihin liittyvät henkilösivukulut, kuten sosiaaliturvamaksut, eläkemaksut, tapaturmavakuutusmaksut ja työttömyysvakuutusmaksut. Mukaan lasketaan myös kaikki työnantajan makamat luontaisedut työntekijöille. (Ahonen 1998, 56-60.)

Uusiutumiskulut pitävät sisällään vuosilomista aiheutuneet kulut sekä kulut poissaoloista, jotka eivät liity henkilöstön kehittämiseen tai rasittumiseen. Vuosilomakulut kuuluvat uusiutumiskuluihin ja niihin lasketaan lomapalkan lisäksi lomarahat ja henkilösivukulut. Erityisesti teollisuuden toimialoilla käytössä olevat ns. "pekkaspäivät" eli ylimääräiset työajan lyhennykset kuuluvat myös uusiutumiskuluihin. Samaan ryhmään kuuluvat myös vaihtuvuuskulut, joita on vaikea luokitella selkeästi. Vaihtuvuuskuluihin lasketaan kuuluvaksi kulut, jotka syntyvät henkilöstön kehittämiskuluista yrityksen saadessa vaihtuvuuden kautta myös uutta kompetenssia. Vaihtuvuus liittyy henkilöstön normaaliin ikääntymiseen ja sen vuoksi sen luokittelu

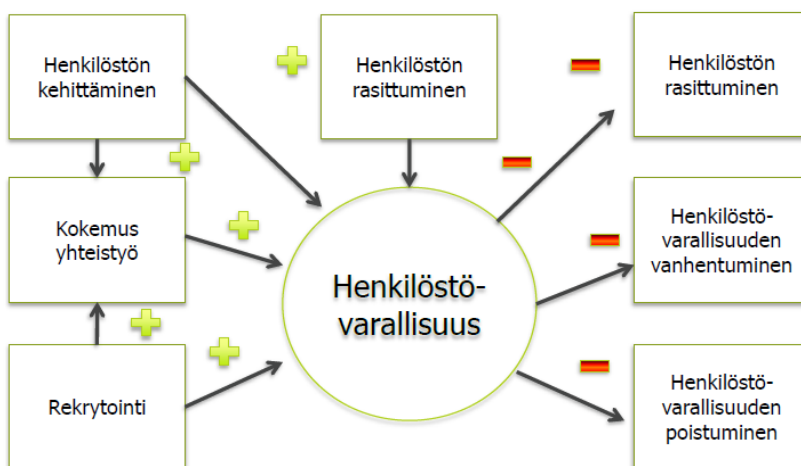
uusiutumiskuluihin on perusteltua. Käytännössä vaihtuvuuskuuluihin voidaan laskea mm. rekrytointikulut, sisäisen informaation kulut, perehdytyskulut ja tapaturmakustannukset. (Ahonen 1998, 61-62.)

Henkilöstön kehittämiskulut muodostuvat esimerkiksi koulutuskuluista, työterveyshuoltokuluista, työsuojelukuluista, liikuntaharrastuskuluista ja ammattiyhdistystoimintakuluista. Henkilöstön rasittumiskulut muodostuvat sairauspoissaoloista, työtapaturmakuluista ja työkyvyttömyyseläkekustannuksista. Sairauspoissaoloista aiheutuneet kulut muodostuvat sairausajan palkasta ja palkkaan liittyvistä henkilösivukuluista. Tehokkaan työajan kulut ovat kuluja, jotka jäävät jäljelle, kun kokonaistyöajasta on vähennetty kaikki edellä esitellyt, eli uusiutumisesta, kehittämisestä ja rasittumisesta aiheutuvat kulut. (Ahonen 1998, 62-64.)

3.1.4.2 Henkilöstötase

Henkilöstötasetta voidaan verrata organisaation henkilöstörahakirstuun eli henkilöstötase sisältää yrityksen henkilöstövarallisuuden ja velat (Liukkonen 2008, 98). Henkilöstötaseessa henkilöstöpääoma sisällytetään muun varallisuuden joukkoon. Henkilöstöpääoman vähennykset voidaan merkitä tuloslaskelmaan (Viitala 2007, 323). Henkilöstötaseeseen kirjataan henkilöstömenot, joilta odotetaan tuottoa useamman tilikauden ajalta (Taloussanakirja 2010). Henkilöstötaseen on tarkoitus selventää henkilöstöön kohdistuvia investointeja ja henkilöstön yritykselle tuottamaa arvoa, joka muodostuu kaikista niistä toimenpiteistä, jotka parantavat yrityksen markkina-arvoa. Nämä toimenpiteet tapahtuvat kehittämisen tai rekrytoinnin kautta. Henkilöstövarallisuuden arvo nousee henkilöstön kehittymisellä, kokemuksella, yhteistyötaitoilla ja onnistuneilla rekrytoinneilla. Henkilöstön arvoa puolestaan laskee henkilöstön rasittuminen, ikääntyminen ja työntekijöiden lähteminen organisaation palveluksesta. (Viitala 2007, 323; Österberg 2007, 35-37.)

Lehtonen (2007, 51) kuvaa henkilöstövarallisuuden muodostumista oheisen kuvan avulla.



Kuva 4: Henkilöstövarallisuuden muodostuminen

Henkilöstöpääoman arvon määrittelemisen ei ole helppoa. Henkilöstöpääoman arvo on usein paljon suurempi kuin yksittäisten työntekijöiden kehittämiseen on alun perin investoitu, koska henkilöstöpääoma kasvaa myös yhden työntekijän osaamisen siirtyessä toiselle työntekijälle. Henkilöstöpääoma ja henkilöstövarallisuuden arvonkorotus vaikuttavat yrityksen markkina-arvoon, jolloin yrityksen oma pääoma ja taseen loppusumma ovat henkilöstötaseessa suuremmat kuin tilinpäätöksen taseessa. Henkilöstötaseessa henkilöstön tuottama arvo laitetaan henkilöstöpääomana muun varallisuuden joukkoon vastaavaa puolelle. (Mattila 2009, 11-12.)

Henkilöstötase jätetään usein henkilöstötilinpäätöksen ulkopuolelle, koska henkilöstövarallisuuden pääoma-arvoa on vaikea mitata. Ihmisten arvon määrittelyä on myös pidetty eettisesti arvokkavana (Viitala 2007, 323). Vaikeuksia aiheuttaa myös henkilöstöpanosten kohdistaminen yhdelle tilikaudelle (tuloslaskelmaan) ja usealle tilikaudelle (taseeseen). Henkilöstöinvestointien poistot ovat myös kysymyksiä herättäviä ja hankalia (Suninen 2010).

3.1.4.3 Henkilöstökertomus

Henkilöstökertomuksen tarkoituksena on kuvata kaikkia henkilöstövoimavaroja ja niiden kehitystä. Henkilöstökertomuksen peruselementtejä ovat henkilöstövahvuuden kuvaus, henkilöstön yksilöominaisuuksien kuvaus ja työyhteisön kuvaus (Ahonen 1998, 80).

Henkilöstövahvuus

Henkilöstövahvuus kuvaa organisaation työkapasiteettia. Henkilöstövahvuuden erittely ja henkilöstötuloslaskelman teko liittyvät kiinteästi toisiinsa, koska henkilöstökustannuksia muodostuu pääosin maksetusta työajasta. Henkilöstövahvuuden kuvaaminen aloitetaan useimmiten maksetun työajan tilastoinnissa. Saatuja arvoja vertaillaan toimialan keskiarvoihin, jotta saadaan kuva keskimääräisen ajankäytön tehokkuudesta. Organisaatioissa on käytössä usein monenlaisia työsuhteita kuten esimerkiksi vakinaiset, tilapäiset ja määräaikaiset tai kokopäiväiset ja osa-aikaiset. Näiden eri ryhmien työaikaa Ahonen (1998, 83) jakaa kirjassaan normaalityöajalla tehty työ, ylityö ja omalla ajalla tehty työ -ryhmiin.

Usein Suomessa ylityö on organisaatiolle kalliimpaa, koska ylityöt korvataan usein kertomalla normaalityöajan palkka jollakin kertoimella. Tämän vuoksi on organisaation kannalta kannattavampaa suunnitella työtehtävät ja henkilöstö niin, että ylityötä ei jouduta tekemään. Omalla ajalla tehty työ on yritykselle ilmaista, mutta voi maksaa vastaavasti esimerkiksi sairauspoissaoloilla, jos henkilöstö tekee töitä oman jaksamisensa yli. Henkilöstöressurssien käyttö eritellään samalla tavalla kuin henkilöstötuloslaskelmassa (henkilöstön uusiutumisaika, henkilöstön kehittämissaika ja henkilöstön rasittumisesta johtuva työajan menetys) eli päämääränä on kuvata monipuolisesti henkilöstötyöpanoksen jakaantuminen tuottavaan ja muuhun mak-

settuun työaikaan. Henkilöstövahvuus tulisi ilmaista sekä ajallisesti että taloudellisesti ja raportti pohjautuu voimakkaasti maksetun työajan erittelyyn. Ahosen mukaan nykytrendi on työajan seuraamista vähenevä eli työaika ei enää seurattaisi niin tarkasti, vaan tärkeintä olisi, että työt tulee tehtyä. Riskinä on, että työajan ja vapaa-ajan välinen ero hämärtyy ja henkilöstön jaksaminen laskee ja terveydelliset ongelmat yleistyvät. (Ahonen 1998, 82-85.) Ahonen (1998, 86) on listannut kirjassaan henkilöstövahvuusindikaattoreita ja niihin liittyviä kysymyksiä.

Indikaattori	Kysymys
Henkilöstövahvuus	Mitkä ovat organisaation käytettävissä olevat määrälliset henkilöstöresurssit?
Ydinhenkilöstövahvuus	Ovatko organisaation ydinhenkilöstöresurssit sopivassa suhteessa organisaation kokonaishenkilöstöresursseihin?
Vakinainen/tilapäinen henkilöstö	Onko vakinaisen henkilöstön suhteellinen osuus sellainen, että se takaa riittävän jatkuvuuden ja samalla riittävän joustavuuden yrityksen toiminnalle?
Kokopäiväinen/osa-aikainen henkilöstö	Onko kokopäiväisen ja osa-aikaisen henkilöstön suhde sellainen, että se ei rasita organisaation henkilöstösuhteita ja antaa joustoa organisaation toiminnalle?
Ydinhenkilöstön viikkotyöaika	Onko viikottainen työaika riittävä suhteessa kilpailijoiden vastaavaan lukuun? Onko se liian suuri ajatellen henkilöstön kykyä jatkossa suoriutua tehtävistään?
Ylityöaika/kokonaistyöaika	Onko ylitöiden henkilöstöä rasittava vaikutus sopivassa suhteessa toiminnan joustavuutta lisäävään vaikutukseen?
Omalla ajalla tehty/maksettu työaika	Onko henkilöstön omalla ajalla tehdyn työn henkilöstö rasittava vaikutus sopivassa suhteessa sen tuottavuutta lisäävään vaikutukseen?
Henkilöstön kehittämissaika	Onko henkilöstön kehittämissaika riittävä yrityksen liikeidean toteuttamista ja tulevaisuuden vaatimuksia ajatellen?
Henkilöstön uusiutumisaika	Onko henkilöstön uusiutumisaika sopiva henkilöstöresurssien kehittämisen kannalta?
Sairauspoissaoloaika	Verottavatko sairauspoissaolot kohtuuttomasti yrityksen henkilöstövoimavaroja?
Lyhyet sairauspoissaolot	Ovatko lyhyet sairauspoissaolot sitä luokkaa, että ne viittaavat työilmapiiriongelmiin?
Pitkät sairauspoissaolot	Viittaako pitkien sairauspoissaolojen määrä työperäisten terveysriskien ylliedustavuuteen? Viittaako pitkien sairauslomien määrä henkilöstön elämäntapaongelmiin?
Tapaturmapoissaolot	Viittaako tapaturmapoissaolojen määrä ylisuurten fyysisten riskien esiintymiseen organisaatiossa?

Taulukko 3: Henkilöstövahvuusindikaattorit ja niihin liittyvät kysymykset (mukaillen Ahonen 1998, 86)

Henkilöstön yksilöominaisuudet

Henkilöstö koostuu yksilöistä, joilla on tiettyjä ominaisuuksia. Näitä ominaisuuksia ovat esimerkiksi osaaminen, sukupuoli, terveys ja työkyky.

Osaamisen mittaaminen on haasteellista, koska korkea koulutustaso ei välttämättä takaa sitä, että henkilö pystyy myös käytännössä toteuttamaan osaamistaan. Tähän toteuttamiskykyyn vaikuttavat mm. henkilön sosiaalinen kyky ja työympäristön tarjoamat mahdollisuudet. Organisaation henkilöstön osaamisen kattava mittaaminen tarkoittaa sekä tiedostetun että piilevän osaamisen mittaamista. On myös tärkeää tietää, missä määrin henkilöstön osaaminen kasvaa, ja miten henkilöstön hallussa oleva tieto on organisaation käytettävissä (Ahonen 1997, 87-88). Ahosen (1997, 88-89) kirjassaan esittelemän henkisen pääoman teorian mukaan palkkatason oletetaan heijastavan henkilöryhmien osaamistasoa. Oletuksena on siis, että korkeampipalkkaiset ovat osaamistasoltaan myös korkeammalla kuin matalampipalkkaiset. Osaaminen voidaan jakaa ydin- ja muuhun osaamiseen. Ydinosaaminen on välttämätön organisaation toiminnan kannalta ja usein myös ainutlaatuista organisaation työyhteisössä. Mitä ainutlaatuisempaa osaaminen on, sitä vankempi on organisaation asema markkinoilla. (Ahonen 1997, 97-97.)

Osaaminen perustuu Ahosen mukaan esimerkiksi koulutukseen, työkokemukseen, sosiaalisiin kykyihin ja erityiskompetensseihin. Näistä koulutusta on helppo mitata ja rekisteröidä. Koulutus yleensä lisää yksilön tuottavuutta, mutta vaihdellen kuitenkin eri tehtävissä. Työkokemus on usein korkeimmalla arvostettu ominaisuus hakiessa uutta työvoimaa ja määriteltäessä palkkaa. Yksinkertaisin tapa kuvata työkokemusta on laskea kokemus- ja palveluvuotia. Lyhyet työsuhteet ovat kuitenkin harvoin yhtä tehokkaita kuin pitkät työsuhteet, eli palvelusuhteen pituus on myös tärkeä työkokemusta kuvaava asia. Sosiaaliset kyvyt ovat tärkeitä ominaisuuksia työyhteisössä, mutta niiden mittaaminen on vaikeaa. Sosiaalisia kykyjä testataan usein työhaastattelutilanteessa ja asiakastyytyväisyystutkimukset antavat myös jotain tietoa työntekijän sosiaalisista kyvyistä. Erityiskompetenssilla tarkoitetaan sitä yksilöominaisuutta, joka kiinnostaa eniten yritysjohtoa ja henkilöstövoimavarojen johtajia. Erityiskompetenssi voi olla esimerkiksi jokin erityinen asiantuntemuksen alue. (Ahonen 1997, 90-97.)

Henkilöstön yksilöominaisuuksiin kuuluvat myös ikä- ja sukupuolijakaumaa koskevat tiedot. Ikäjakauma antaa viitettä esimerkiksi tulevista eläkekustannuksista. Sukupuolijakauma antaa viitettä esimerkiksi sukupuolten välisen tasa-arvon toteutumisesta ja saattaa osaltaan selittää organisaation poikkeavia poissaolomääriä esimerkiksi äitiyslomien muodossa. (Ahonen 1997, 105.)

Terveydellä ja työkyvyllä on selkeä riippuvuussuhde toisiinsa. Terveiden tasoa voidaan mitata esimerkiksi sairauspoissaoloilla, työkykyindekseillä ja työkyvyttömyyseläkkeiden määrillä. Sairauspoissaolot liittyvät kiinteästi sairastavuuteen ja kuvaavat näin henkilöstön terveyden tilaa. Työkykyyn vaikuttavat työntekoon liittyvät tekijät, mutta myös työpaikan ulkopuolella tapahtumat toiminnat, kuten tupakointi, alkoholinkäyttö ja liikunta. Työkykyyn liittyy myös uupuminen, joka luonnollisesti vaikuttaa ratkaisevasti yksilön kykyyn toimia työyhteisössä. Työuupumuksen seuraaminen on tärkeää organisaation kannalta, koska uupumus vaikuttaa organisaation kykyyn hyödyntää ja kehittää henkilöstönsä voimavaroja. Työuupumusta syntyy, jos työn vaatimukset ja ihmisen edellytykset joutuvat ristiriitaan keskenään. Työuupumukseen voidaan vaikuttaa työn järjestelyillä ja henkilöstön määrää ja työaika säätelemällä. (Ahonen 1997, 106-119.)

Ahonen (1997, 122-124) on kirjassaan listannut osaamisindikaattoreita ja yksilöosaamisindikaattoreita ja niihin liittyviä kysymyksiä.

Indikaattori	Kysymys
Koulutusvuodet	Onko henkilöstölle riittävä koulutustausta organisaation liikeidean toteuttamiseen nyt ja tulevaisuudessa?
Koulutusjakauma	Onko henkilöstön koulutusjakauma oikeassa suhteessa yrityksen liikeideaan? Johtaako henkilöstön väärä koulutusjakauma ylisuuriin henkilöstökustannuksiin?
Kokemusvuodet	Takaako henkilöstön ammatillinen kokemustausta organisaatiolle riittävän toimialatuntemuksen ja toimintavarmuuden?
Palkkataso	Onko ydinhenkilöstön palkkataso oikeassa suhteessa yrityksen liikeideaan? Rasittaako se yrityksen kannattavuutta?
Senioriteettivuodet (ydintyövoima)	Onko ydinhenkilöstön keskimääräinen palvelusaika organisaatiossa sellainen, että henkilöstön kyvyt on saatu riittävästi käyttöön suhteessa henkilöstöön tehtyihin investointeihin?
Senioriteettivuodet (tukihenkilöstö)	Takaako tukihenkilöstön keskimääräinen palvelusvuosien määrä riittävän jatkuvuuden organisaation hallinnossa?
Ydin-/tukihenkilöstö	Onko ydin- ja tukihenkilöstön määrällinen suhde sellainen, että se mahdollistaa ydinhenkilöstön keskittymisen erityisosaamiseen? Rasittaako tukihenkilöstön määrä toiminnan kannattavuutta?

Taulukko 4: Osaamisindikaattoreita ja niihin liittyviä kysymyksiä (mukaillen Ahonen 1997, 122-123)

Indikaattori	Kysymys
Koulutusvuodet	Vastaako organisaation sukupuolijakauma organisaation liikeideaa?
Ikäjakauma	Johtaako nykyinen ikäjakauma tulevaisuudessa äkillisiin henkilöstövoimavarahäviöihin esim. erityisosaamisen suhteen tai toiminnan jatkuvuuden suhteen? Sisältyykö ikäjakaumaan suuri eläkekustannusten riski?
Keski-ikä	Mikä on viesti yrityksen nykyisille ja potentiaalisille työntekijöille yrityksen lojaalisuudesta ikääntyviä työntekijöitä kohtaan?
Terveysindeksi	Onko henkilöstön terveydentila organisaation liikeidean toteuttamisen kannalta optimaalinen? Rasittaako henkilöstön terveydentila kohtuuttomasti yrityksen kannattavuutta?
Työkykyindeksi	Antaako työkykyindeksi hyvän ennusteen henkilöstön työkyvyn kehityksestä?
Sairausjakauma	Esiintyykö henkilöstön keskuudessa yrityksen hallittavissa olevaa ylisairastavuutta?
Uupumisindeksi	Viittaako henkilöstön uupumistaso henkilöstövoimavarojen niukkuuteen suhteessa liiketoiminnan laajuuteen? Estääkö uupumus innovaatiot?

Taulukko 5: Yksilöominaisuusindikaattoreita ja niihin liittyviä kysymyksiä (mukaillen Ahonen 1997, 123-124)

Työyhteisön tila

Työyhteisön tila sisältää monia ulottuvuuksia, joita ovat esimerkiksi työilmapiiri-indeksi, työstressi-indeksi ja asiakastyytyväisyys (Viitala 2007, 324; Lehtonen 2007, 50). Työyhteisöä ja sen jäseniä ei voida tarkastella ainoastaan erikseen, sillä monet yksilöiden kyvyistä tulevat esiin vasta osana työyhteisöä (Ahonen 1997, 140). Työyhteisö muodostuu yrityksen henkilöstöstä. Työyhteisön voi jakaa sisäiseen ja ulkoiseen työyhteisöön. Sisäinen työyhteisö koostuu organisaation henkilöstön välisistä suhteista, ja ulkoinen työyhteisö taas muodostaa kaikki muut ihmissuhteet. Sisäinen työyhteisö on organisaation sisälle muodostunut verkosto, jossa on erilaisia muodollisia sääntöjä ja toimintatapoja. Työyhteisössä on myös usein ei-muodollisia sääntöjä. Säännöistä ja toimintatavoista muodostuu yrityksen sisäinen kulttuuri. Sisäisen työyhteisön kuvaamiseen käytetään usein ilmapiirimittauksia, jossa käsitellään esimerkiksi suhdetta työkavereihin, yleistä tyytyväisyyttä ja tyytyväisyyttä johtajiin. Ilmapiirimittauksien lisäksi työyhteisön tilaa voidaan tutkia kuvaamalla työvoiman vaihtuvuutta ja luonnetta. Vaihtuvuudella on positiivisia ja negatiivisia vaikutuksia organisaatioon. Positiiviset vaikutukset liittyvät lisäosaamisen saamiseen ja negatiiviset taas osaamisen menettämiseen.

Kiinteä osa sisäistä työyhteisöä ovat palkkaus- ja palkitsemismallit, joiden tulisi tukea organisaation toimintaa ja liikeidean toteutumista. Palkitsemisjärjestelmän tulisi taata, ettei sisäinen työyhteisö ala kilpailemaan keskenään. Sisäisen työyhteisön kuvaamisessa on tärkeää ymmärtää myös vallitsevaa organisaatiokulttuuria. Organisaatiokulttuuri pitää sisällään myös kirjoittamattomia sääntöjä ja toimintatapoja. Organisaatiokulttuurin luominen on koko työyhteisön asia ja jokainen vaikuttaa siihen omalla toiminnallaan. (Ahonen 1997, 126-134.)

Indikaattori	Kysymys
Tiimityöskentely	Onko tiimityöskentelyn laajuus sopivassa suhteessa liikeideaan nyt ja tulevaisuudessa?
Päämäärätietoisuus	Tiedostaako henkilöstö riittävästi organisaation liikeidean ja oman roolinsa sen toteuttamisessa?
Koettu työn mielekkyys	Edistääkö vai estääkö työn koettu mielekkyys liikeidean toteuttamista?
Aloitetoiminta	Suhtautuuko henkilöstö aktiivisesti tekemäänsä työhön vai toistaako se vain jo opittua?
Sosiaaliset suhteet	Edistävätkö vai estävätkö organisaation sosiaaliset suhteet liikeidean toteuttamista?
Esimiestoiminta	Edistääkö vai estääkö esimiestoiminta henkilöstövoimavarojen monipuolista käyttöä ja liikeidean toteutusta?
Oppimismyönteisyys	Onko yrityksen koettu oppimismyönteisyys sopivassa suhteessa liikeideaan ja alan vaatimuksiin?
Uuden osaamisen leviäminen	Edistääkö organisaation kulttuuri opitun leviämistä ja näin toiminnan tehostumista?
Sisäinen vaihtuvuus	Edistääkö henkilöstön sisäinen vaihtuvuus riittävästi osaamisen leviämistä ja osaamisriskien vähentämistä?
Ulkoisen vaihtuvuus	Onko ulkoisen vaihtuvuuden taso sellainen, että sen vaikutukset organisaation osaamiseen ja henkilöstöriskeihin ovat optimaaliset?
Hallintohenkilöstön kasvu	Kasvaako hallintohenkilöstön määrä sopivassa suhteessa toiminnan volyymin kasvuun?
Hallintohenkilöstön vaihtuvuus	Takaako hallintohenkilöstön vaihtuvuus organisaation hallinnon ja tukitoimintojen jatkuvuuden? Onko hallintohenkilöstön organisaatioita koskeva kokemus riittävää tehokkaan ja vakaan toiminnan takaamiseksi?

Taulukko 6: Sisäisen työyhteisön indikaattoreita ja siihen liittyviä kysymyksiä (mukailten Ahonen 1997, 137-138)

Ulkoinen työyhteisö muodostuu henkilöstön ja organisaation ulkoisten sidosryhmien välisistä suhteista. Sen toimintaa voidaan mitata esimerkiksi asiakastytytyväisyysmittauksilla. Asiakastytytyväisyys on nopeammin reagoiva mittari työyhteisön toimivuudesta kuin esimerkiksi myyntiluvut. (Ahonen 1997, 135-136.)

Indikaattori	Kysymys
Asiakastytytyväisyys	Onko asiakastytytyväisyydessä tapahtunut sellaisia muutoksia, jotka ennakoivat muutosta organisaation tuotoissa?
Imagoa parantavien asiakkaiden määrä	Parantaako organisaation asiakasreferenssit imagoa asiakkaan silmissä?
Uusiutuvien tilausten määrä	Pystyykö henkilöstö ylläpitämään kestäviä asiakassuhteita ja näin turvaamaan riittävän jatkuvuuden liiketoiminnalle?
Viiden suurimman asiakkaan osuus myynnistä	Onko myynti liian keskittynyt muutamaan asiakkaaseen ja sen seurauksena riippuvainen yksittäisten asiakkaiden ostopäätöksistä?
Organisaatiota kehittävät asiakkaat	Pystyykö henkilöstö solmimaan asiakassuhteita sellaiset asiakkaiden kanssa, joilla on annettavaa yrityksen organisaatiota kehitettäessä?
Osaamista lisäävät asiakkaat	Lisäätkö asiakaskokoonpano organisaation henkilöstön osaamista sopivasti, ajatellen markkina-aseman kehitystä ja liikeidean toteutumista?

Taulukko 7: Ulkoisen työyhteisön indikaattoreita ja siihen liittyviä kysymyksiä (mukaillen Ahonen 1997, 139-140)

3.1.5 Henkilöstötilinpäätöksen laadun arviointi

Henkilöstötilinpäätöksen tulisi antaa kuvaa organisaation kestävästä tuloskehityksestä. Ahonen listaa kirjassaan seuraavat tekijät, joiden avulla voidaan arvioida, miten hyvin henkilöstötilinpäätös tavoitteessaan onnistuu.

1. Antaako henkilöstötilinpäätös kuvan henkilöstön toiminnan tehokkuudesta?
2. Antaako henkilöstötilinpäätös kuvan yrityksen henkilöstön taidoista ja osaamisesta suhteessa toiminta-ajatukseen?
3. Viestiikö henkilöstötilinpäätös, että organisaatio on oppiva organisaatio?
4. Antaako henkilöstötilinpäätös kuvan yrityksen tuloskehityksen kestävydestä?
5. Sisältääkö henkilöstötilinpäätös oleellista benchmarking tietoa?
6. Kertooko henkilöstötilinpäätös henkilöstövoimavarojen kehityksen suunnan?
7. Onko henkilöstötilinpäätös informatiivinen vai retorinen?
8. Viestiikö henkilöstötilinpäätöksen ulkoasua raportin suuresta merkityksellisyydestä organisaatiossa?

9. Onnistuuko henkilöstötilinpäätös kertomaan asioita, jotka kiinnostavat omistajatahoja?
10. Pystyykö organisaatio toimintansa kehittämällä vaikuttamaan henkilöstötilinpäätöksen sisältöön tulevaisuudessa?
(Ahonen 1998, 152)

3.2 Henkilöstötilinpäätös aikaisemman tutkimuksen mukaan

Henkilöstötilinpäätös on Suomen yritysmaailmassa melko tuore asia. Valtion virastoissa sen sijaan henkilöstötilinpäätöksiä on tehty paljonkin (Lehtonen 2007, 13). Henkilöstötilinpäätösten käyttö myös kunta-alalla on selvästi lisääntynyt viime vuosina. Noin kolme kuntaa viidestä tekee vuosittain henkilöstötilinpäätöksen (Työterveyslaitos 2010). Suomen Kuntaliitto on antanut yleiskirjeellään 19/97 (23.4.1997) suosituksen Henkilöstötalous hallintaan, jossa korostetaan henkilöstövoimavarojen suunnittelun ja arvioinnin merkitystä kunnallisten palvelujen tuottamisessa. Suosituksella täydennetään Kuntaliiton antamaa kunnan ja kuntayhtymän talousarviota ja -suunnitelmaa koskevaa suositusta (Kuntaliitto 2010). Suuryritykset ovat julkisten laitosten ohella olleet edelläkävijöitä henkilöstötilinpäätöksen käyttöönotossa, mutta tarve kuvata organisaation toimintaa laajemmin kuin perinteisellä tilinpäätöksellä, on koettu myös pienissä ja keskisuurissa yrityksissä (Työssä jaksamisen ohjelma 2002).

Lehtonen (2007, 134-140) on tutkinut henkilöstötilinpäätösinformaation arvoa valtionhallinnossa. Lehtosen mukaan on tärkeää vertailla useampaa, kuin kahta muuttujaa henkilöstöön liittyvien tunnuslukujen osalta, jotta henkilöstöstä saadaan tarkempi kuva. Strategisilla henkilöstömittareilla pystytään tunnistamaan muutosta ja parannusta vaativat asiat organisaation henkilöstövoimavarojen johtamisessa ja henkilöstöstrategioiden toteutuksessa. On myös tärkeää asettaa henkilöstötilinpäätösmittareille selkeät numeeriset tavoitteet. (Lehtonen 2007, 134-140.)

Lehtosen (2007, 140-144) tutkimuksessa kaikista tärkeimmiksi mittareiksi henkilöstötilinpäätöksessä nousivat työhyvinvointi ja siihen liittyvät mittarit, kuten koulutuspanostukset, koulutuskustannukset, koulutukseen käytetty työaika, osaamisen johtaminen ja henkilökohtainen palkitseminen. Myös muut työhyvinvointimittarit kuten sairauspoissaolot ja lähtövaihtuvuus nousivat tärkeiksi. Tutkimustulokset osoittivat, että organisaation sisäinen vaihtuvuus on seurausta työtyytyväisyyteen liittyvistä ongelmista ja tämän vuoksi johdolle on tärkeää seurata työtyytyväisyyttä säännöllisesti. Tutkimuksen mukaan kaikista tyytymättömin henkilöstöryhmä on tukipalveluhenkilöstö. Työtyytyväisyyttä voidaan kaikissa henkilöstöryhmissä parantaa panostamalla henkilöstön osaamisinvestointeihin ja osaamistason jatkuvaan nostamiseen. Johtamiseen liittyvää työtyytyväisyyttä voidaan lisätä asettamalla konkreettiset, mitattavat ja ymmärrettävä tulos- ja muut tavoitteet. (Lehtonen 2007, 140-144.)

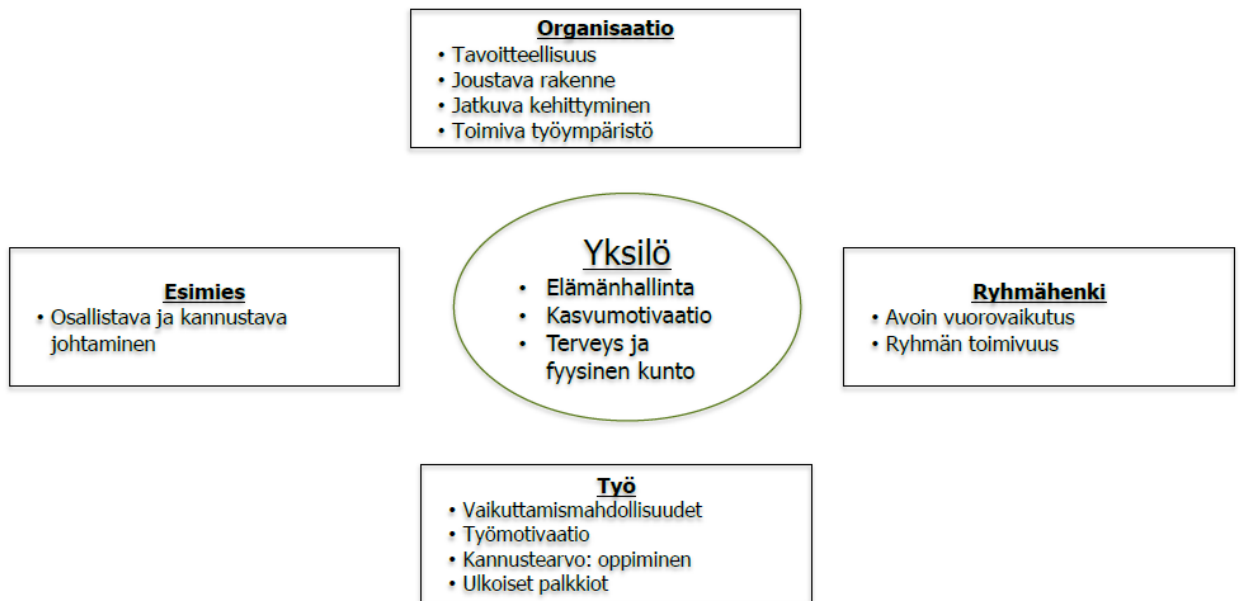
Henkilöstön jaksamista kuvaavista mittareista keskeisimmäksi tutkimuksessa nousi ylitöiden määrä. Ylitöiden lisääntyessä organisaation työtyytyväisyys huononee, työn tuottavuus alenee, sairauspoissaolot lisääntyvät ja lähtövaihtuvuus kasvaa. Ylitöiden lisääntyminen on seurausta tehtävien tai henkilöstöresurssien väärästä mitoituksesta, runsaasta vaihtuvuudesta tai sairastavuudesta. Johdon ja henkilöstövoimavaroista vastaavien henkilöiden tulisikin organisaatiossa syventää sairauspoissaolojen analysointia, jotta parantamistoimenpiteet voidaan kohdistaa oikein. (Lehtonen. 2007. 144-145.)

3.3 Työhyvinvoinnin teoriaperustat

Hyvinvoiva työyhteisö työskentelee osaavasti ja tuottavasti, ja työntekijät kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi sekä elämän hallintaa tukevaksi. Työhyvinvoinnin tärkeimmät toimijat ovat työpaikoilla. Työhyvinvointia edistetään työpaikalla muun muassa työkykyä ylläpitävällä toiminnalla, työterveyshuollon toimilla, työsuojelulla sekä työtä, työoloja ja osaamista kehittämällä. Henkinen hyvinvointi on tärkeä osa työhyvinvointia. (Sosiaali- ja terveysministeriö. 2010) Henkilöstön hyvinvointi on kokonaisvaltainen prosessi, joka pohjautuu laadukkaaseen henkilöstöjohtamiseen. Hyvinvoinnin johtamisessa on tärkeää kiinnittää huomiota työyhteisön työn sisältöön, henkilöstön kehittymiseen ja palkitsemiseen sekä siihen, miten henkilöstö kokee johtamisen. Tärkeintä hyvinvoinnin johtamisessa on, mitä konkreettisia työyhteisön johtamis- ja kehittämistoimenpiteitä tehdään havaittujen ongelmakohtien ja puutteiden korjaamiseksi. (Lehtonen 2007, 57.)

3.3.1 Työhyvinvoinnin muodostuminen

Työhyvinvointi on organisaation strateginen menestystekijä (Manka 2010). Terveyttä ja hyvinvointia ei voi edistää pelkästään riskejä vähentämällä. On tärkeää saada henkilöstö näkemään ja käsittelemään mielekkäät työ- ja elinolot muodostavaa kokonaisuutta. On myös tärkeää, että organisaation johdolla on näkemys siitä, mitä henkilöstö- ja työhyvinvointipalveluita tarvitaan, ja miten ne palvelut toteutetaan (Liukkonen 2008, 51-53). Kuvassa 4 on kuvattu työhyvinvoinnin muodostuminen.

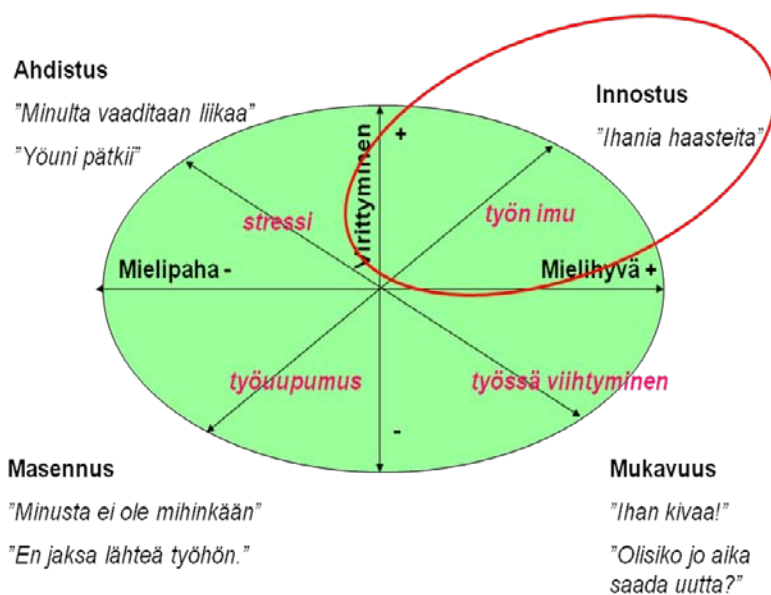


Kuva 5: Työhyvinvoinnin muodostuminen (mukailten Manka 2010)

3.3.1.1 Yksilö työhyvinvoinnin muodostajana

Yksilö itse vaikuttaa voimakkaasti omaan työhyvinvointiinsa, koska työhyvinvointiin vaikuttaa oleellisesti myös yksilön oma henkinen tila ja terveys, sekä muu työpaikan ulkopuolinen elämä. Työhyvinvointi koostuu työntekijän terveydestä, työntekijän jaksamisesta, työpaikan turvallisuuden tilan kokemisesta, hyvästä oman työn hallinnasta, työilmapiiristä ja yksikön tyytyväisyydestä johtamiseen (Sosiaali- ja terveysministeriö 2010).

Manka (2010) on kuvannut henkilökohtaista työhyvinvointia kuvalla 6. Punaisella on merkitty osa-alue, jolloin työntekijä on tuottavimmillaan ja työhyvinvointi usein myös korkeimmillaan. Kuvan vasenpuoli kuvaa tilannetta, jolloin työtyytyväisyys on kriittisellä tasolla. (Manka 2010)



Kuva 6: Henkilökohtainen työhyvinvointi (Manka 2010)

3.3.1.2 Työ ja työmotivaatio työhyvinvoinnin lähteenä

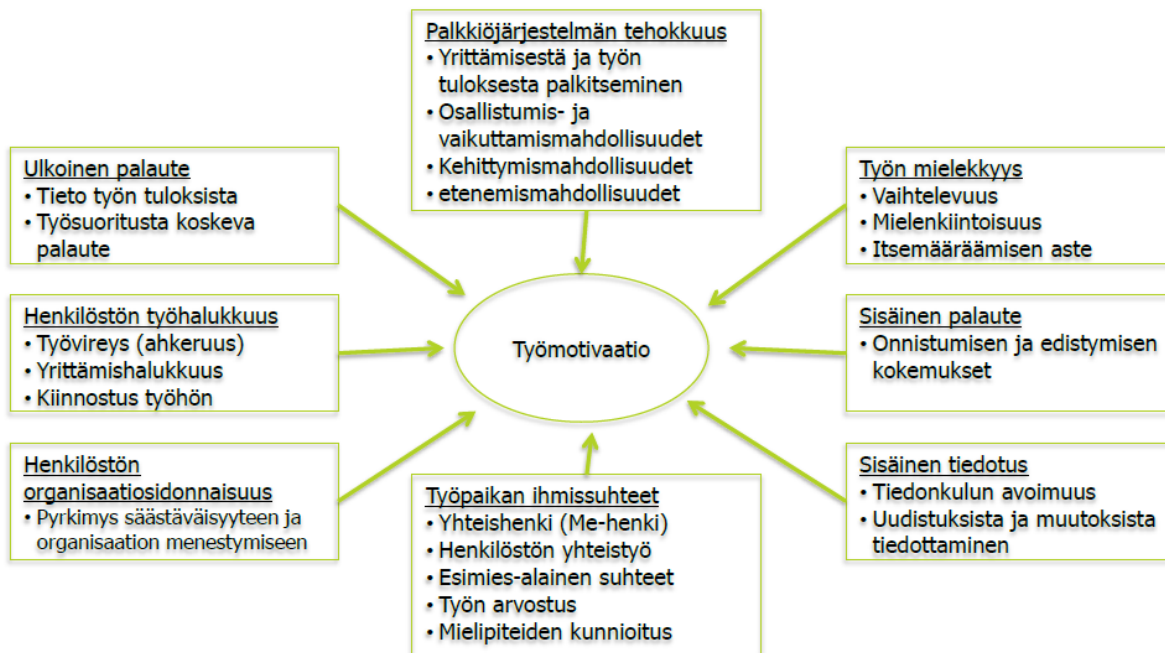
Organisaatiot unohtavat usein, että työ on vain yksi osa ihmisen elämään. Työ on usein tärkeä osa elämää, mutta työntekijän henkilökohtainen elämä on myös tärkeässä roolissa työhyvinvoinnin kannalta (Viitala 2004, 164). Työn sisältö muodostaa keskeisen osan työhyvinvoinnista. Työn sisällön kautta työ tuntuu mielekkäältä osalta elämän kokonaisuutta. Työn mielekkyyttä lisäävät merkittävästi vaikuttamismahdollisuudet, eli työntekijän mahdollisuus vaikuttaa omaan työnkuvaansa. (Heinoen&Järvinen 1997, 52-54.)

Työmotivaatio

Työmotivaatio on tärkeä osa työhyvinvointia ja on työhyvinvoinnin tekijät kuvan (kuva 4) mukaan yksi työhön liittyvistä tekijöistä, jotka vaikuttavat työhyvinvointiin. Ilman motivaatiota ihminen kyllästyy eikä voi hyvin. Työmotivaatio on käyttäytymistä ohjaava tekijä, joka syntyy tarpeiden ja olosuhteisen yhteisvaikutuksesta. Työmotivaatio voidaan määritellä myös työhön kohdistuvaksi energiaksi (Heinonen&Järvinen 1997, 55-56).

Viitala (2004, 150) määrittelee motivaation toiminnan sytykkeeksi, joka suuntaa ja virittää suoritukseen. Työmotivaatio on työn tuottavuuden perustekijä, ja motivaation ylläpitäminen ja aikaansaaminen on yksi johtamisen ydintehtävistä (Heinonen&Järvinen 1997, 55-60). Motivaation synty on monimutkainen ilmiö, jossa työn sisältö ja haastavuus, työilmapiiri ja työntekijän kokeminen itsensä arvostetuksi, ovat keskeisiä tekijöitä. Osaamisen merkitys motivaati-

tiotekijänä on suuri (Lehtonen 2007, 63). Heinonen ja Järvinen (1997, 60) kuvaavat työmotivaation muodostumista seuraavan kuvan avulla:



Kuva 7: Työmotivaation muodostuminen (Heinonen&Järvinen 1997, 61)

3.3.1.3 Ryhmähenki työhyvinvoinnin lähteenä

”Ryhmällä työyhteisössä tarkoitetaan joukkoa ihmisiä, joilla on yhteinen tavoite, jonka saavuttamiseen tarvitaan sujuvaa yhteistyötä ja yksilöiden tietojen ja taitojen muodostamaa synergiaa” (Viitala 2004, 118). Työskentely tapahtuu monissa työyhteisöissä nykyään ryhmissä eli tiimeissä. Tiimien tarkoituksena on lisätä organisaation eri yksiköiden osaamista ja itseohjautuvuutta. Tiimien avulla organisaation hierarkiatasojen määrää voidaan madaltaa, jolloin voidaan lisätä organisaation ydinhenkilöstöä. Tämä usein tarkoittaa hallintohenkilöstön vähentämistä samaan aikaan. Tiimiorganisaation etuna on, että se muuttuu uusien vaatimusten myötä helpommin. (Ahonen 1997, 131.) Tiimin toiminta ja sisäinen ilmapiiri vaikuttavat voimakkaasti tiimin jäsenten työhyvinvointiin. Toimimaton tiimi aiheuttaa pahaa oloa ja työn toteuttaminen hankaloituu. Hyvä tiimi taas kannustaa jäseniään innovatiiviseen ja tehokkaiseen työskentelyyn. Vain hyvinvoiva tiimi voi taata yrityksen toiminnan tuloksellisuuden. (Viitala 2004, 118-125, 290.)

3.3.1.4 Esimies työhyvinvoinnin lähteenä

Esimiesten arvo on korostunut työyhteisöissä ja esimiehet toimivat alaistensa tukihenkilöinä ja suunnannäyttäjinä (Viitala 2004, 68). Esimiehen tehtävänä on saada käytettävillä resursseilla mahdollisimman suuri teho ja tulos aikaan. Esimies johtaa henkilöstöä ja on avainase-

massa henkilöstön työhyvinvoinnin luomisessa. Esimiehen tehtävänä on varmistaa, että henkilöstö tietää mikä on heidän tehtävänsä, tietää mitkä ovat heidän henkilökohtaiset tavoitteensa, tietää mitä osaamista heiltä edellytetään ja kokee saavansa riittävästi ohjausta ja palautetta työstään. (Lehtonen 2007, 58.)

Henkilöstöasiat ovat keskeinen osa esimiesten tehtävistä ja ne ovat tärkeä osa johtamista (Heinonen&Järvinen 1997, 5). Organisaation johdolle on tärkeää ymmärtää, mitkä asiat vaikuttavat organisaation toimintakykyyn. On myös tärkeää, että johdolla on tietoa henkilöstön osaamisesta, motivaatiosta ja hyvinvoinnista. Näiden tietojen pohjalta organisaation johto voi pyrkiä kohti terveempää organisaatiota ja henkilöstä, jonka avulla luodaan työtyytyväisyyttä, joka taas vaikuttaa organisaation kaikkeen toimintaan asiakassuhteet ja niiden jatkuvuus mukaan lukien. Henkilöstöasiat ja työhyvinvointi kulkevat käsi kädessä, sillä henkilöstötyön tärkeimpiä tavoitteita ovat työhyvinvoinnin edellytyksien luominen ja kehitysmahdollisuuksien varmistaminen. Nämä seikat taas turvaavat yrityksen toimintakykyä. (Liukkonen 2008, 63-95.)

Työhyvinvointiin liittyviä tärkeitä näkökulmia johdon kannalta ovat

- johdon sitoutuminen, läsnäolo ja arvostava suhtautuminen työntekijöihin - työntekijöiden vastuullisuus ja aktiivisuus
- rakenteiden muuttaminen: luotava toimintatapoja, jotka rikkovat rutiineita ja lisäävät avoimuutta esim. tiimimäinen toiminta, jaettu johtajuus ja työhön vaikuttamisen mahdollisuuksien antaminen työntekijöille
- tiedostamisen lisääminen: tilanteista oppiminen, kyseenalaistaminen ja puhumisen sekä puheeksi ottamisen taitojen kehittäminen

(Manka 2010.)

Henkilöstön työhyvinvointia miettiessä johto voi käyttää apuna esimerkiksi seuraavia kysymyksiä:

1. Millä keinoin voidaan vaikuttaa siihen, että henkilöstö tuntee työyhteisön viihtyisäksi ja omalle toiminnalleen suotuisaksi?
2. Miten varmistetaan organisaation myönteinen tuloskehitys?
3. Miten henkilöstön hyvinvointia pyritään kehittämään?
4. Miten organisaatiossa huolehditaan työympäristön terveellisyydestä ja turvallisuudesta?
5. Millaisia tavoitteita ja tunnuslukuja käytetään osoittamaan tapahtuvaa kehitystä?
6. Mitä palveluja ja millaista toimintaa, tiloja ja välineitä on käytettävissä työssä kehittymiseksi, työkokemuksen laajentamiseksi, hyvinvoinnin ja terveyden edistämiseksi?
7. Miten määritellään henkilöstön työtyytyväisyys, motivaatio, viihtyisyys ja hyvinvointi?

(Heinonen&Järvinen 1997, 27.)

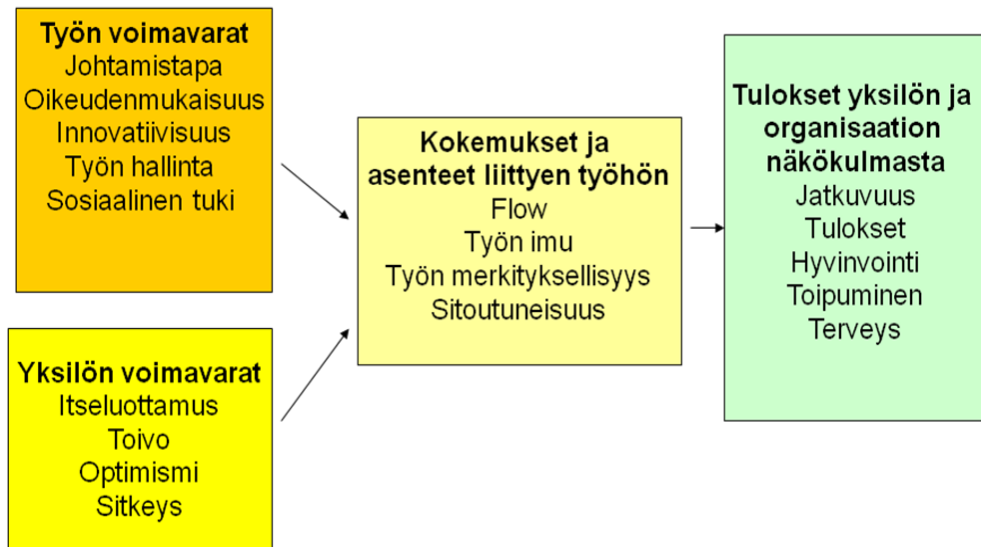
3.3.1.5 Organisaatio työhyvinvoinnin lähteenä

Henkilöstöstä riippuu koko organisaation olemassaolo. Henkilöstö taas muodostaa organisaation (Kauhanen 2000, 14). Henkilöstön osaamisen puutteet tai työn huono laatu heijastuvat heti yrityksen toiminnan puutteellisuuksina organisaation ulkopuolelle. Henkilöstö on ratkaiseva tekijä, mutta voimavarana samalla hauras (Viitala 2004, 10). Organisaatio vaikuttaa työhyvinvointiin selvästi, sillä jos henkilöstö ei ole tyytyväinen organisaation toimintaan, henkilöstö siirtyy muualle. Organisaatiolla tulisi olla yhteinen visio eli tavoitetila, jota kohti organisaatio haluaa kulkea (Viitala 2004, 31-54). Organisaatioilla on tyypillisesti oma organisaatiokulttuuri, jonka Schein (2004, 17) on määritellyt seuraavasti: Perusoletusten malli, jonka ryhmä on keksinyt, löytänyt tai kehittänyt oppiessaan ratkomaan ulkoiseen ympäristöön sopeutumiseen ja sisäiseen yhdentymiseen liittyviä ongelmia. Malli on toiminut riittävän hyvin, että sitä voidaan pitää pätevänä ja opettaa ryhmän uusille jäsenille oikeana tapana toimia, ajatella ja tuntea. Organisaatiokulttuuria on usein vaikea muuttaa ainakaan nopeasti, koska se on ns. annettu tekijä. Organisaatiokulttuuri voi olla työhyvinvointia lisäävä tai vähentävä tekijä. Organisaation tulisi pyrkiä kehittymään jatkuvasti, jotta organisaatio ei jumiudu paikoilleen, henkilöstö kokee työpaikan edelleen mielekkäänä ja oman kehityksensä organisaation palveluksessa mahdollisena. Organisaation kehittymisen motiiveita ovat: laatu ja tehokkuus, osaaminen ja ammattitaito sekä hyvinvointi ja terveys. Näillä motiiveilla organisaatiota pyritään kehittämään kohti oppivaa organisaatiota, joka osaa käyttää yksilöiden ja ryhmien koko oppimiskykyä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi ja kykenee luomaan kannustavan ilmapiirin jatkuvaan oppimiseen ja kehittämiseen. (Kauhanen 2000, 26-28, 147.)

3.3.2 Työntekijän henkilökohtainen työhyvinvointi

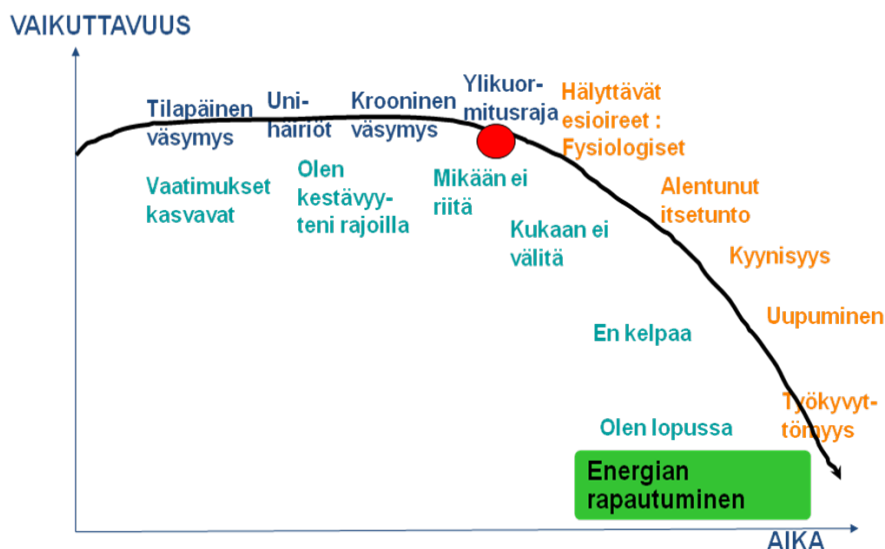
Työntekijän hyvinvointiin vaikuttaa työympäristön lisäksi voimakkaasti myös henkilökohtaiset asiat. Työntekijällä voi olla rankkaa esimerkiksi sairauden, omaisen sairauden tai vaikka avioeron takia. Nämä asiat eivät voi olla vaikuttamatta työhyvinvointiin samalla. Osa ihmisistä uppoutuu henkilökohtaisen kriisin aikana työhön niin voimakkaasti, että työyhteisö ei välttämättä tiedä henkilökohtaisista ongelmista mitään. Toisaalta ihminen voi myös olla työpaikalla kykenemätön toimimaan eikä selviä työpaikan rutiineista normaalisti. Nämä tilanteet vaativat esimieheltä paljon kykyä olla työntekijän tukena, menemättä kuitenkaan liikaa henkilökohtaiselle tasolle. (Kaiku palvelut 2007, 20-32.) Viestejä työpahoinvoinnista voivat olla esimerkiksi työn mielekkyyden vähentyminen, kiireen ja aikapaineen kasvaminen, psyykkinen jaksaminen on koetuksella, mielenterveysongelmat, jotka ovat iso syy työkyvyttömyyteen sekä masennus ja näköalattomuus. (Manka 2010.)

Henkisen hyvinvoinnin malli (kuva 7) kuvaa miten työn ja yksilön voimavarat muodostavat kokemukset ja asenteet työhön liittyen, mistä taas muodostuvat tulokset yksilön ja organisaation näkökulmasta.



Kuva 8: Henkisen hyvinvoinnin malli työpaikalla (Manka 2010)

Stressin kehittyminen on hyvin yksilöllistä ja laukeaa eri ihmisillä eri asioista. Usein tilapäinen stressi laukeaa stressin aiheuttajan ratkettua, mutta joskus stressitila jää päälle ja ihminen saattaa mennä jopa työkyvyttömäksi. Stressin kehittyminen aiheuttaa haasteita esimiestyölle, koska jokaisen stressinsietokyky on yksilöllinen. Lisäksi esimiehen on vaikeaa, ellei jopa mahdotonta tietää, mitä työntekijän henkilökohtaisessa elämässä on meneillään, ja onko siellä jotain, mikä yhdessä työstressin kanssa voi ajaa työntekijän ylikuormitustilaan. Onkin erittäin tärkeää, että esimies luo työntekijöihin avoimen ja luottamuksellisen suhteen, jotta työntekijä voi tarpeen vaatiessa sanoa olevansa jaksamisensa rajoilla, ennen kun työkyky merkittävästi laskee. (Manka 2010.) Kuvassa 9 on kuvattu stressin kehittymistä.



Kuva 9: Stressin kehittyminen (Manka 2010)

3.3.3 Työhyvinvointi muutostilanteessa

Erityisesti organisaation muutostilanteet luovat paineita työhyvinvoinnille. Muutostilanne vaatii suunnittelua ja hyvää johtamista. Ihmisillä on tarve ymmärtää ja nähdä asioissa joku merkitys, ja kokea tekeminen mielekkääksi. Tämän vuoksi muutostilanne nostaa esiin paljon kysymyksiä, kuten miksi ja miten. Jos muutokselle ei löydy järkevää syytä, muutosta on vaikea hyväksyä. Jonkun asteista muutosvastarintaa esiintyy varmasti aina, mutta erityisesti johdolla on avainrooli siinä, mille asteelle vastarinta nousee. Muutos voi tuoda organisaatioon myös toivottua piristystä ja kehittämistä. Tällöin henkilöstön työhyvinvointi harvoin heikenee. Mikäli muutosvastarinta on voimakasta, henkilöstö kokee usein tilanteen stressaavana ja työhyvinvointi alenee merkittävästi. Epävarmuus muutostilanteessa onkin työhyvinvoinnin kannalta kriittinen asia, ja sitä tulisi välttää hyvällä tiedottamisella ja henkilöstön osallistuttamisella. (Kaiku palvelut 2007, 8-15.)

Yksilölle muutoksen kohtaaminen on elämistä epävarmuuden kanssa. Muutostilanteessa jokainen joutuu sietämään epävarmuutta ainakin jossakin määrin. Hämmennys ja kysymykset kuuluvat muutoksen aiheuttamiin tunteisiin. Muutostilanteessa yksilön paras muutosturva on itsensä jatkuva kehittäminen ja aktiivinen työssä oppiminen. Jokainen kohtaa muutoksen omalla tavallaan, toiset näyttävät tunteensa avoimesti ja toiset pohtivat muutosta itsekseen. Usein itsekseen pohtijat ahdistuvat eniten, ja siksi onkin tärkeää, että esimies ottaa huomioon myös ne, jotka tuntuvat vetäytyvän syrjään tai käyttävät energiaansa vastahyökkäykseen. (Kaiku palvelut 2007, 16-23.)

Työyhteisölle muutostilanne tarkoittaa usein juoruja, huhuja sekä pelkojen ja epävarmuustekijöiden käsittelyä. Myös tulevaisuuden pohtiminen aloittaa arvailuja ja toiveita työyhteisössä. Muutostilanteessa usein organisaation perustehtävä jää jopa taka-alalle, jolloin puhutaan organisaation taantumasta. Hyvää muutoksen johtamiseen kuuluu olennaisesti työyhteisön mukaan ottaminen muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Jos henkilöstö on mukana toteuttamassa muutosta, se voidaan kokea mahdollisuudeksi uhan sijaan. Muutostilanne on erityisen vaikea työyhteisön kannalta, jos työyhteisön jäsenet joutuvat keskenään kilpailutilanteeseen, kun osa tehtävistä lakkautetaan tai siirretään muualle. Näissä tilanteissa on tärkeää, että esimies osaa perustella tehdyt ratkaisut järkevästi ja ajoissa työyhteisölle. Mikäli työyhteisö kokee muutoksen vaikeaksi, esimerkiksi irtisanomisten yhteydessä, voi koko työyhteisö vaipua masennukseen, jolloin voidaan jo tarvita organisaation ulkoista apua. Kaiken kaikkiaan työyhteisö käy hyvin samanlaisen prosessin läpi muutostilanteessa kuin yksilökin. (Kaiku palvelut 2007, 24-25.)

Esimiehille muutostilanteet ovat vaativia. On tärkeää, että esimiehelle on itselle selvää, mistä muutoksessa on kyse ja hän on varautunut tärkeisiin asioihin. Viestintä nousee myös erit-

täin tärkeään asemaan. Työyhteisön luottamus esimieheen säilyy paremmin, kun esimies viestii pienistäkin asioista säännöllisesti ja työyhteisö tuntee olevansa ajan tasalla. Esimiehen on myös tärkeää pyrkiä varmistamaan, että arkityö jatkuu muutoksesta huolimatta. Esimiehen on myös tärkeää huolehtia omasta jaksamisestaan muutoksen keskellä. Esimiehellä on samoja kysymyksiä ja epävarmuuden tunteita kuin muullakin työyhteisöllä, mutta esimies ei välttämättä voi käsitellä tunteitaan yhtä avoimesti työyhteisön keskuudessa. (Kaiku palvelut 2007, 31-34.)

3.4 Työhyvinvointi aikaisemman tutkimuksen mukaan

Tässä kappaleessa on lyhyesti esitelty kaksi tutkimusta työhyvinvointiin liittyen.

Työhyvinvointia on tutkittu paljon esimerkiksi Työturvallisuuskeskuksen toimesta. Tämän opinnäytetyön kohdeorganisaatio kuuluu Työturvallisuuskeskuksen toimialaluokittelussa ryhmään yksityiset palvelualat. Työturvallisuuskeskus on tutkinut toimialoittain työhyvinvointia ja yksityisten palvelualojen osalta tulokset kertovat, että työhyvinvoinnin haasteet liittyvät henkisiin kuormitustekijöihin, työolosuhteisiin ja työtapaturman vaaraan. Työturvallisuutta ja henkilöstön tilaa kuvaavissa tunnusluvuissa yksityiset palvelualat ovat kaikkien toimialojen keskiarvoa paremmalla puolella. Työtapaturmia vertaillaan yleensä tapaturmataajuutena (työtapaturmia miljoonaa työtuntia kohden), jotka yksityisillä palvelualoilla yleensä alittavat kaikkien alojen keskiarvon. Sairauspoissaolot ovat yksityisillä palvelualoilla keskiarvoa matalammat. Tunnusluvut vaihtelevat palvelutoimialojen, mutta myös yritysten kesken. Yksityisillä palvelualoilla työhyvinvoinnin kasvusuunta on muutaman vuoden ajan ollut huolestuttava. Työtapaturmien määrä ja taajuus sekä sairauspoissaolot ovat nousseet. (Työturvallisuuskeskus 2010.)

Mankan (2010) seminaarimateriaalissa esitetään seuraavaa tilastotietoa työhyvinvoinnista pohjautuen Auran, Ahosen ja Ilmarisen vuonna 2009 tekemään tutkimukseen Strategisen työhyvinvoinnin tila Suomessa:

1. Työhyvinvoinnin laiminlyönnit maksavat bruttokansantuotteesta 3-6 % - jopa miljardeja.
2. Työyhteisön vähäiseen sosiaaliseen pääomaan (mm. vastavuoroisuus, luottamus, yhteisölliset Arvot ja normit, aktiivinen toiminta yhteiseksi hyväksi)
 - liittyi 1,3-kertainen sairastumisen riski,
 - myös 30-50 % suurempi masennuksen ilmenemisen riski
 - vähäiseen yksilön sosiaaliseen pääomaan liittyi 1,8 -kertainen sairastumisriski
3. Työntekijöiden psykologinen pääoma (mm. toiveikkaus, joustavuus, optimismi ja pysyvyyss)

- oli yhteydessä parempaan suoriutumiseen työssä.
 - se vaikutti niin ikään siihen, miten työyhteisön tukea pystyttiin hyödyntämään työssä.
4. Strateginen hyvinvointi on suunnitelmallisesti johdettu vain 1/3:ssa organisaatioista.
 5. Keskimäärin työhyvinvointiin käytetään yrityksissä 789 euroa henkeä kohti vuodessa. Suomen valtio käyttää 1191 euroa koostuen seuraavasti:
 - henkilöstön koulutus 776 €
 - työterveyshuolto 343 €
 - työhyvinvointi- tai työkykytoiminta 105 €
 - virkistys- ja kulttuuritoiminta 72 €, liikunta 86 €, projektit ym. 34 € ja viestintä 13€

(Manka 2010.)

3.5 Yhteenvedo teoreettisesta tietoperustasta ja viitekehys kehittämishanketta varten

Henkilöstötilinpäätösraportin tarkoituksena on antaa kuvaa siitä, miten kestäväällä pohjalla kohdeyrityksen virallinen tulos on. Yritys vaikuttaa toiminnallaan henkilöstön tilaan ja henkilöstön tila puolestaan vaikuttaa tulevien vuosien toimintaan ja tuloskehitykseen joko positiivisesti tai negatiivisesti.

Henkilöstötilinpäätösraportti on yksi apuväline henkilöstön kehittämiseksi, jolla yritys kartuttaa tulevaisuuden tuottopotentiaaliin. Henkilöstötilinpäätöksen lähtökohta on aina liikeidea ja strategia, ja nämä tulisi myös määritellä henkilöstötilinpäätöksen alussa. Henkilöstötilinpäätös koostuu henkilöstötuloslaskelmasta, henkilöstötaseesta ja henkilöstökertomuksesta. (Työssä jaksamisen ohjelma 2002, 4.)

Työhyvinvointi on yrityksen kannalta kriittinen asia. Työhyvinvoinnin ollessa hyvällä tasolla henkilöstö ja työyhteisö ovat tuottavia ja yrityksen tulostavoitteiden saavuttamisen perusta on hyvällä mallilla. Jos taas työhyvinvointi on huonolla tasolla, voi yrityksen henkilöstö pahimmillaan olla täysin työ- ja toimintakyvytön. Työhyvinvointiin tulisikin panostaa, jotta yrityksen henkilöstö olisi tuottavaa ja innovatiivista. Henkilöstötilinpäätös antaa tietoa työhyvinvoinnin tasosta.

Tämän opinnäytetyön tuotoksena tehty henkilöstötilinpäätös Konsultointiyritykselle pohjautuu Työssä jaksamisen ohjelman (2002) Pienten ja keskisuurten yritysten henkilöstötilinpäätös, malli ja ohjeet -julkaisuun, ja sisällysluettelo on seuraava:

1. Liikeidea, strategia ja henkilöstöstrategia
2. Henkilöstötuloslaskelma

3. Henkilöstövoimavarat

- 3.1 Henkilöstön määrä
- 3.2 Henkilöstön rakenne
- 3.3 Ikärakenne
- 3.4 Ikäjakama
- 3.5 Henkilöstön koulutustaustat
- 3.6 Työaikamuodot
- 3.7 Työllistäminen
- 3.8 Työajanseuranta
- 3.9 Tehdyt työpäivät
- 3.10 Lisä- ja ylityötunnit
- 3.11 Poissaolot
- 3.13 Alkaneet ja päättyneet palvelussuhteet
- 3.14 Eläkkeelle siirtyminen
- 3.15 Koulutuskustannukset
- 3.16 Työkykyä ylläpitävä toiminta
- 3.17 Työterveyshuollon menot
- 3.18 Henkilöstölle maksetut kulukorvaukset

4 Henkilöstön ilmapiirikyselyn tulokset

5 Yhteenveto henkilöstötilipäätöksestä

4 Tutkimus- ja kehittämishankkeen kuvaus

Tässä luvussa kuvataan kehittämishanke niin, että alaluvussa 4.1 esitetään kehittämishankkeen hankesuunnitelma ja käsitellään hankkeen toteutusta tarkastelemalla tutkimusnäkökulmaa, käytettyjä tutkimusmenetelmiä ja toteutuksia, sekä esitellään opinnäytetyöstä syntynyttä tuotosta. Tämän jälkeen luvussa 4.2 tehdään yhteenveto hankkeesta, vedetään johtopäätökset ja esitetään jatkotoimenpide-ehdotukset kehittämistyölle ja mahdollisesti tehtäville jatkotutkimuksille.

4.1 Hankesuunnitelma

Hankesuunnitelma laadittiin tammikuussa 2010. Suunnitelmassa pyrittiin määrittelemään vastualueet, mitä tehdään ja miten. Hankesuunnitelma auttaa sitoutumaan valittuun tutkimukseen ja ohjaa resurssien hallintaa (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2001, 158-157). Etukäteissuunnittelu tehtiin yhteistyössä Konsultointiyhtiönsä johdon kanssa. Työn suunnittelussa pyrittiin huomioimaan alusta saakka projektista syntyvälle tuotokselle asetetut tavoitteet, eli työn toistettavuus jatkossa.

Tutkimus- ja kehittämishankkeena tehtiin ensimmäinen henkilöstötilinpäätös konsultointiyritykselle. Kehittämishankkeen tarkoituksena oli syventää taustayrityksen johdon ja henkilöstön näkemystä työyhteisön tilasta ja henkilöstön työhyvinvoinnista. Tarkoituksena oli myös saada konkreettista tietoa henkilöstön käyttämästä työajasta ja henkilöstön tilasta.

4.1.1 Lähtökohtatilanne

Konsultointiyrityksessä ei ennen ole tehty henkilöstötilinpäätöstä. Henkilöstön tilaa oli tutkittu vuonna 2008 tehdyllä ilmapiirikartoituksella, joka toteutettiin sähköisenä kyselynä henkilöstölle. Henkilöstöä pidetään yrityksen tärkeimpänä voimavarana ja henkilöstön työtyytyväisyyttä ja rakennetta haluttiin tutkia. Ilmapiirikartoitus haluttiin toistaa, jotta nähdään, onko muutosta tapahtunut viime tutkimuksesta, ja miltä henkilöstön rakenne näyttää tällä hetkellä. Tämän kehittämishankkeen toteuttaja kuuluu tutkittavaan työyhteisöön. Tutkijan tulisi olla objektiivinen ja pystyä erottamaan omat kokemukset työyhteisöstä, tutkimuksen kautta nousseista ilmiöistä. (Eskola&Suoranta 1998, 20-52.)

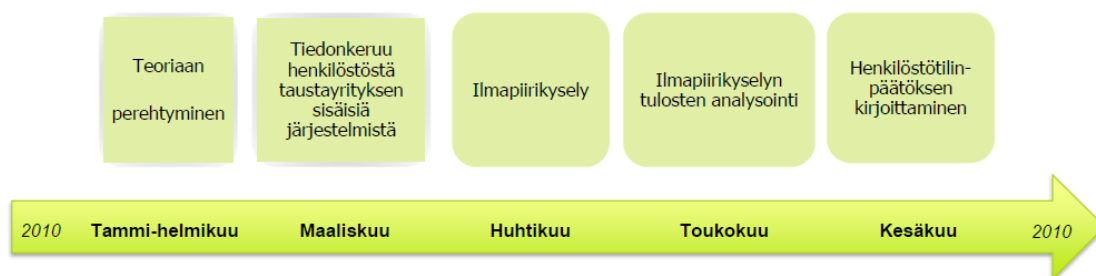
4.1.2 Hankkeen tavoitteet ja tehtävät

Hankkeen tavoitteena oli tuottaa Konsultointiyritykselle johdolle tietoa, joka tukee päätöksentekoa ja henkilöstön kehittämistä määritellyn strategian mukaisesti. Tavoitteena oli myös antaa johdolle kokonaiskuvaa henkilöstöstä mm. koulutuksen, terveyden, jaksamisen ja työviihtyvyyden näkökulmasta, ja kuvata yrityksen osaamispääomaa ja henkilöstön rakennetta. Tavoitteeksi määriteltiin myös sellaisen henkilöstötilinpäätöspohjan luominen, jota pystytään hyödyntämään jatkossa joka toinen vuosi tehtävän henkilöstötilinpäätösten tekemisessä.

Hankkeen tehtävänä oli kuvata henkilöstön rakennetta ja rakenteen mahdollisia ongelmakohtia, sekä osoittaa henkilöstön työtyytyväisyyden nykytilaa ja luoda kehitysehdotuksia työtyytyväisyyden parantamiseksi.

4.1.3 Hankkeen aikataulu ja toteutuksen työsuunnitelma

Hankkeen aikataulutuksessa on tärkeää määritellä, paljonko aikaa jokainen vaihe toimenpiteeseen tarvitsee (Kananen 200, 43). Teoriaan perehtyminen aloitettiin tammi-helmikuussa 2010. Hankkeeseen liittyvä tiedonkeruu aloitettiin maaliskuussa 2010 taustayrityksen sisäisistä järjestelmistä. Ilmapiirikartoitus tehtiin huhtikuussa 2010 ja sen tuloksia analysoitiin toukuussa 2010. Henkilöstötilinpäätös tehtiin kesäkuussa 2010. Tämä työsuunnitelma ja aikataulu suunniteltiin hankkeen alussa ja aikataulussa pysyttiin hankkeen loppuun saakka. Hankkeen lopputuloksen määrittelyssä ja työmäärien arvioinnissa paras apu on jäsentely, jonka avulla työkohde jaetaan osiin (Ruuska 2007, 189-190). Hanke on jäsennelty kuvassa 10.



Kuva 10: Hankkeen aikataulu ja työsuunnitelma

4.1.4 Hankkeen organisaatio ja resurssit

Hankkeen organisaatioon kuuluivat opinnäytetyön tekijän lisäksi Konsultointiyrityksen johtoryhmä ja sieltä erityisesti hallinnollista tiimiä vetävä esimies. Hankkeen toteutukseen osallistuivat myös Konsultointiyrityksen henkilöstöpäällikkö ja talouspäällikkö, jotka toimivat tukena henkilöstöä koskevan datan keräämisessä. Hankkeen resursseina toimivat myös emoyhtiön johdon assistentti sekä Konsultointiyrityksen projektiassistentti. Ilmapiirikartoituksen tulosten analysointi tehtiin pääosin opinnäytetyön tekijän toimesta ja hallinnollista tiimiä vetävä esimies toimi tukena koko prosessin ajan.

4.1.5 Hankkeen riskit

Projektin riskinä oli tarvittavien tietojen ja datan saaminen kaikilta osa-alueilta. Myös datan oikeellisuus oli riski, koska työajan kirjausraporteissa oli havaittavissa eroavaisuuksia työajan kirjaustavoissa. Toiset kirjasivat työaikaansa tarkasti projekteittain, kun taas toiset arvioivat käytettyä työaika suurpiirteisemmin. Tämän vuoksi riskiksi muodostui myös julkaistavan henkilöstötilinpäätöksen laajuus. Julkaistavaan henkilöstötilinpäätökseen ei voitu laittaa tietoja, jotka esimerkiksi henkilöstön työajankirjaustavan vuoksi ovat epäluotettavia. Riskinä oli myös johdon kyky sitoutua hankkeeseen ajankäytöllisesti, koska kevät on konsultointialalla kii-reisintä aikaa. Riskinä samasta syystä oli myös ilmapiirikartoituksen vastaavien henkilöiden lukumäärä.

Riskiksi muodostui myös henkilöstön ilmapiirikartoituksen taustamuuttujien ristiintaulukointi, jossa paljastui liian selvästi yksittäisiä vastaajia. Tästä syystä ristiintaulukointia ei ole käytetty tulosten esittämisessä.

4.1.6 Hankkeen laadunvarmistus ja arviointisuunnitelma

Projektin laatua arvioidaan sen perusteella miten hyvin tulos vastaa asetettuja tavoitteita. Projektissa ei ole erillistä ryhmää, joka varmistaa laatua vaan laadusta vastaa koko projektiryhmä ja laatutoiminta on osa projektin perustyöskentelyä (Ruuska 2007, 234-235). Laadunvarmistus toteutettiin tämän opinnäytetyön kohdalla osallistamalla Konsultointiyrityksen joh-

toryhmän jäseniä koko hankkeen ajan. Johtoryhmästä erityisesti hallinnollista tiimiä vetävä esimies toimi laadunvarmistajana prosessin eri vaiheissa lukemalla raporttia prosessin aikana ja olemalla tukena koko henkilöstötilinpäätöksen tekemisen ajan.

Hankkeen arviointisuunnitelma rakennettiin Konsultointiyrityksen johtoryhmän jäsenien varaan siten, että he toimivat hankkeen arvioijina ja tilaajina. Johtoryhmä antoi arvioinnin henkilöstötilinpäätöksestä sen valmistuttua, mutta arvioi hanketta myös prosessin eri vaiheissa.

4.2 Hankkeen toteutus ja metodologiset valinnat

Kehittämishanke aloitettiin perehtymällä henkilöstötilinpäätökseen ja työhyvinvointiin liittyvään teoriaan ja muodostamalla teoreettinen viitekehys eli havaintojen tarkkailu määrätystä näkökulmasta. Tutkimusmetodin valinnalla pyritään erottamaan havainnot tuloksista. Metodien tulee olla sopusoinnussa tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen kanssa. (Alasuutari 1994, 71-73). Teoriaan perehtymisen jälkeen ryhdyttiin keräämään henkilöstöön liittyvää tietoa Konsultointiyrityksen henkilöstöä koskevista tietokannoista. Tiedonkeruumenetelminä käytettiin dokumentteja ja kyselyä. Kyselyt ja dokumenttien käyttö ovat perusmenetelmiä aineistonkeruussa (Hirsjärvi ym. 2001, 178-179). Taustaorganisaation henkilöstöstä kerättiin numeerista tietoa työajan käytöstä työajankirjausportaalin raporttien, tilinpäätösten ja resurssitaulukon muodossa, ja saatua dataa arvioitiin ja analysoitiin. Tiedonkeruun jälkeen henkilöstötilinpäätöksestä kirjoitettiin osat 1-3, eli liikeidea, strategia ja henkilöstöstrategia; henkilöstötuloslaskelma ja henkilöstövoimavarat. Osien 1-3 kirjoittamisen jälkeen kohdeyrityksen henkilöstölle tehtiin sähköisenä kyselynä työhyvinvointiin liittyvä ilmapiirikartoitus. Kyselyllä pyrittiin saamaan tietoa henkilöstön työhyvinvoinnista ja työyhteisön tunnelmista. Kyselyn pohjana käytettiin taustaorganisaatiossa vuonna 2008 käytettyä ilmapiirikartoitusta, johon lisättiin muutamia kysymyksiä ja taustamuuttujia. Kyselytutkimuksen etuna on tehokkuus, mutta siihen liittyy myös haittavaikutuksia kuten vastausprosentti, joka usein jää alhaiseksi. (Hirsjärvi ym. 2001, 182.) Konsultointiyrityksen ilmapiirikartoituksen osalta tätä pidettiin melko pieneenä riskinä, koska kysely lähti henkilöstön sisältä ja vastaajille oli puhuttu etukäteen tulevasta kyselystä. Kysely toteutettiin käyttäen Digiumin sähköistä tiedonkeruuhjelmistoa, jota käytetään myös Konsultointiyrityksen asiakasprojekteissa. Kysely tehtiin sähköiseen muotoon ja vastauslinkki lähetettiin koko Konsultointiyrityksen henkilöstölle. Vastausaikaa annettiin kaksi viikkoa ja vastaamisesta lähetettiin muistutusviesti, kun vastausaikaa oli jäljellä kaksi päivää. Kyselyn tuloksia analysoitiin ja verrattiin aikaisempien ilmapiirikartoitusten tuloksiin. Kyselylomakkeet ovat tyypillisesti käytössä, kun kerätään tietoa käyttäytymisestä, toiminnasta, arvoista, asenteista, uskomuksista, mielipiteistä ja käsityksistä (Hirsjärvi ym. 2001, 184). Sähköinen kyselylomake oli luonnollinen valinta ilmapiirikartoitukseen.

Kyselyn tulosten analysoinnin jälkeen, henkilöstötilinpäätös viimeisteltiin julkaistavaan muotoon sekä tämän opinnäytetyön että Konsultointiyrityksen markkinoinnillisen tarpeen mukaan.

4.2.1 Toimintatutkimus näkökulmana

Ensimmäisen asteen tutkimusnäkökulmalla pyrittiin hahmottamaan henkilöstön erilaiset tavat käsittää omaa työtään, omaa työhyvinvointiaan, esimiesten toimintaa ja arvojen mukaista toimintaa taustayrityksen työyhteisössä. Toisen asteen tutkimusnäkökulmalla pyrittiin vieämään saatuja tutkimustietoja syvemmälle ja ymmärtämään vastaajien vastauksiin johtavia syitä.

Tämä opinnäytetyö toteutettiin toimintatutkimuksena, jolla pyrittiin kehittämään Konsultointiyrityksen organisaatiota. Toimintatutkimukselle tyypillisesti tutkimuksen tekijä osallistuu tutkittavan organisaation toimintaan ja arkipäivään ollen yksi työyhteisön jäsenistä. Valitussa tutkimusnäkökulmassa yhdistyvät kohteen analyysi ja siihen vaikuttaminen. Toimintatutkimuksessa eivät päde perinteiset näkemykset tutkijan objektiivisuudesta, tutkijan ollessa ulkopuolinen tarkkailija. Toimintatutkimus lähtee ajatuksesta, että tutkittava joukko ei toimi luonnollisesti jos joku ulkopuolinen tarkastelee sitä. (Eskola&Suoranta 1998, 128.)

Toimintatutkimuksen tärkeä elementti on muutos, joka on pysyvää. Toimintatutkimuksen pitäisi siis pitää sisällään myös lupaus paremmasta. Toimintatutkimus pyrkii ratkaisemaan käytännön ongelmia (Kananen 2009, 9). Opinnäytetyön tulokset ovat todennäköisesti rehellisiä ja avoimia, koska tutkija on osa tutkittavaa työyhteisöä ja tutkimusta varten saatiin luotua avoin ja luonnollinen keskusteluseminaari tutkimukseen osallistuneiden kanssa. Tutkimuksella pyrittiin kehittämään Konsultointiyrityksen toimintaa vaikuttamalla yrityksen toimintatapoihin. Henkilöstötilinpäätös laadittiin perehtymällä Konsultointiyrityksen henkilöstöstä saatavilla oleviin tietoihin tilinpäätöstietoja, työaikaraporttien ja henkilöstöraporttien avulla. Tutkimus toteutettiin analysoimalla kerättyjä tietoja ja kirjoittamalla tietojen pohjalta henkilöstötilinpäätökseen yhteenvetoa tiedoista.

4.2.2 Tutkimusotteen valinta: laadullinen ja määrällinen tutkimus

Tutkimusotteen valinta ohjaa koko tutkimusprosessin tiedonkeruu- ja analyysimenetelmää, Tutkimusote on tutkimuksellisen lähtökohta-asetelman kuvas, joka linjaa tutkimusprosessia. (Kananen 2009, 110.) Henkilöstötilinpäätöstä tehtäessä käytettiin niin laadullista (kvalitatiivista), kuin määrällistäkin (kvantitatiivista) tutkimusta. Kvantitatiivisessa analyysissä argumentoidaan lukujen avulla ja kvalitatiivisessa taas argumentoidaan keskimääräisillä yhteyksillä ja lähtökohtana on yksilöiden välisten erojen etsiminen (Alasuutari 1994, 28). Henkilöstötilinpäätöksen osana oleva ilmapiirikartoitus on laadullista tutkimusta. Määrällistä tutkimusotetta käytettiin henkilöstötilinpäätöksen henkilöstö voimavarat osiossa, jossa analysoitiin ja kirjattiin henkilöstöön liittyviä numeerisia tietoja. Laadullista tutkimusotetta hyödynnettiin henkilöstön ilmapiirikartoituksessa, jonka avulla pyrittiin ymmärtämään henkilöstön työtyyty-

väisyyttä ja siihen vaikuttavia asioita. Henkilöstötilinpäätös on kvantitatiivinen tutkimusote mutta siihen kuuluu myös kvalitatiivinen osa ilmapiirikartoituksen muodossa.

4.2.3 Henkilöstön ilmapiirikartoitus

Henkilöstön ilmapiirikartoitus toteutettiin käyttäen sähköistä tutkimusjärjestelmää, Digiumia. Digiumiin luotiin kysely sähköiseen muotoon, ja vastaajille lähetettiin vastauslinkki sähköpostitse. Kysely toteutettiin sähköisenä, koska suuri osa Konsultointiyrityksen työntekijöistä tekee töitä asiakkailta heidän tiloissaan, eikä ole toimistolla välillä jopa useisiin viikkoihin. Sähköinen kysely tarjosi myös paremmat mahdollisuudet vastata anonyymisti, jolloin saatiin rehellisempää arvioita työilmapiiristä ja työhyvinvoinnista. Sähköiseen kyselyyn vastaaminen on myös helppoa ja vastaaja voi vastata silloin kun hänelle parhaiten sopii.

Ilmapiirikartoituksen pohjana käytettiin Konsultointiyrityksessä vuonna 2008 toteutetun ilmapiirikartoituksen kysymyksiä. Tarkoituksena oli varmistaa mahdollisimman hyvä vertailtavuus ilmapiirikartoituksella mitattavien asioiden kehittymisessä. Ilmapiirikartoituksen tulosten pohjalta tehtiin erillinen raportti Konsultointiyrityksen johtoryhmälle ja tulokset esiteltiin myös koko henkilöstön yhteisessä tilaisuudessa 24.5.2010. Tilaisuudella haluttiin tarjota sopiva foorumi tuloksista keskustelulle ja avoimeen vuorovaikutukseen henkilöstön työtyytyväisyyden parantamiseksi.

Ilmapiirikartoituksen taustamuuttujat rakennettiin niin, että jokaiseen vastaajaryhmään kuului vähintään kolme vastaaja, jotta anonymiteetti saatiin pidettyä hyvällä tasolla. Taustamuuttujia ristiintaulukoimalla oli kuitenkin mahdollista erottaa yksittäisiä vastaajia liian selvästi ja tästä syystä lopullisessa henkilöstötilinpäätöksessä on käytetty ristiintaulukointia rajallisesti.

4.2.3.1 Kyselytutkimus tiedonkeruumenetelmänä

Sähköinen kysely toimi hyvin tiedonkeruumenetelmänä. Kysely takasi hyvän anonymiteetin vastauksilla mahdollistaen mahdollisimman rehellisiä ja avoimia vastauksia. Sähköisen kyselytutkimuksen ongelmana on usein vastausprosentti, joka jää usein alhaiseksi. Koska kysely toteutettiin organisaation sisällä, eikä ulkopuolisen toteuttajan toimesta, oli vastausprosentti kuitenkin melko hyvä (80 %), vaikka kaikki eivät vastanneetkaan kyselyyn. Vastauksia karhuttiin myös muutaman kerran lähettämällä muistutusviesti koko vastaajaporukalle.

4.2.3.2 Kohderyhmän valinta

Kohderyhmäksi valittiin koko Konsultointiyrityksen henkilökunta, joka on ollut vakituisessa työsuhteessa vuonna 2009. Kohderyhmään kuului 15 henkilöä.

4.2.3.3 Tutkittavat asiat ja kyselylomakkeen laatiminen

Tutkittavia asioita Konsultointiyrityksen henkilöstötilinpäätöksessä olivat henkilöstö voimavarat, joita ovat henkilöstön määrä, henkilöstön rakenne, ikärakenne, ikäjakauma, työaika muodot, työllistäminen, työajanseuranta, tehdyt työpäivät, lisä- ja ylityötunnit, poissaolot, työsuhteet, eläkkeelle siirtyminen, koulutukset, työkykyä ylläpitävä toiminta, työterveyshuolto ja kulukorvaukset.

Näiden asioiden lisäksi tutkittiin henkilöstön kokemaa työilmapiiriä ja työtyytyväisyyttä ilmapiirikartoituksen avulla. Kyselylomake henkilöstön ilmapiirikartoitukseen tehtiin vuonna 2008 toteutetun ilmapiirikartoituksen pohjalta, muuttaen muutamia kysymyksiä ja taustamuuttujia. Kyselylomake suunniteltiin yhteistyössä Konsultointiyrityksen johtoryhmän jäsenten kanssa.

4.2.3.4 Kyselyn toteutus

Kyselyllä tarkoitetaan lomakkeella kerättävien tietojen hankintaa. Kyselyn hyvä puoli on, että vastaaja voi vastata kun hänelle parhaiten sopii (Järvinen&Järvinen 2000, 155). Kysely toteutettiin antamalla vastaajille vastausvaihtoehdot sekä avoimilla kysymyksillä. Kysely toteutettiin vuonna 2008 toteutetun ilmapiirikartoituksen kysymysten pohjalta tehdyllä sähköisellä kysymyslomakkeella, johon vastattiin internetissä. Kysely toteutettiin syöttämällä ilmapiirikartoituksen kysymykset sähköiseen kyselyjärjestelmä Digiumiin, jonka antama vastauslinkki lähetettiin sähköpostilla vastaajille. Vastausaikaa annettiin kaksi viikkoa ja kyselystä lähetettiin kaksi muistutusviestiä vastausajan umpeuduttua.

4.2.3.5 Aineiston analysointi ja tulosten esittämistapa

Henkilöstön ilmapiirikartoituksen tuloksia analysoitiin hyödyntäen Digiumin analysointityökalua sekä excel taulukkolaskenta ohjelmaa. Tuloksia ristiintaulukoitiin, mutta taustamuuttujien osalta ristiintaulukointi jäi suppeammaksi, koska osa vastaajista olisi ollut liian helposti tunnistettavissa tietyillä ristiintaulukointivalinnoilla. Ilmapiirikartoituksen tuloksista tehtiin raportti Konsultointiyrityksen johtoryhmälle, ja heidän hyväksynnän jälkeen tulokset esiteltiin henkilöstölle yhteisessä tilaisuudessa 24.5.2010. Tuloksien pohjalta tehtiin myös yhteenveto, joka liitettiin julkiseen henkilöstötilinpäätökseen. Kyselyn tulokset on esitelty luvussa 5.4.

4.2.3.6 Yhteenveto kyselyn tuloksista ja johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön tuotoksena syntynyt henkilöstötilinpäätös painettiin taustayrityksien omien graafisten ohjeiden mukaiseen formaattiin ja luovutettiin yrityksen johtoryhmälle tutustuttavaksi ennen tulosten esittämistä koko henkilöstölle. Ilmapiirikartoituksen tulokset esitettiin henkilöstölle yhteisessä työhyvinvointiin liittyvässä seminaarissa 24.5.2010. Henki-

löstötilinpäätöstä suunniteltaessa päätettiin jättää henkilöstötase pois Konsultointiyrityksen henkilöstötilinpäätöksestä, koska henkilöstövarallisuuden pääoma-arvon mittaaminen on vaikeaa ja ihmisten arvon määrittelyä ei pidetty eettisenä, eikä tehdyn henkilöstötilinpäätöksen kannalta tarkoituksen mukaisena.

4.2.4 Ilmapiiiritutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen reliaaabeliudella tarkoitetaan mittaustulosten toistettavuutta eli kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Reliaabelius voidaan todeta monella eri tavalla kuten esimerkiksi toistamalla tutkimusta kahden eri tutkijan toimesta (Hirsjärvi ym. 2001, 213). Konsultointiyrityksen henkilöstötilinpäätöksen reliabiliteettia tutkittiin dokumenttien tutkimisen yhteydessä toistamalla dokumenttien tiedonkeruuta ja antamalla tietoja toiselle henkilölle tarkistettavaksi. Samaan tutkimustulokseen päädyttiin dokumenttien tietojen pohjalta joka kerta eli tutkimusta voidaan pitää reliaaabelina.

Tutkimusta voidaan arvioida myös validiuden osalta. Validius tarkoittaa tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä mitä on tarkoituskin mitata (Hirsjärvi ym. 2001, 213). Tutkimuksen validiutta voidaan kohentaa kuvaamalla tarkasti tutkimuksen toteuttaminen ja aineiston tuottamisen olosuhteet. Konsultointiyrityksen henkilöstötilinpäätöksen validiutta on pyritty juuri näillä tekijöillä nostamaan.

5 Henkilöstötilinpäätös Konsultointiyritykselle

Tässä kappaleessa on esitetty tämän opinnäytetyön kehittämishankkeena tehty henkilöstötilinpäätös Konsultointiyritykselle.

5.1 Liikeidea, strategia ja henkilöstöstrategia

Konsultointiyritys on näkemyksellinen sillanrakentaja julkisen ja yksityisen sektorin välillä. Konsultointiyritys on erikoistunut julkisen sektorin konsultointiin ja valmennukseen sekä vaativiin muutoshankkeisiin.

Yrityksen missio on: vastuullinen kumppani vaativassa muutoksessa. Yritys toimii eettisesti ja noudattaa omia arvojaan: näkemyksellisyys, ammattimaisuus, vastuullisuus ja yhteisöllisyys.

Konsultointiyritys toimii julkisen sektorin organisaatioissa ja niiden erilaisilla rajapinnoilla yhteistyötä ja ratkaisuja rakentaen. Yritys yhdistää poliittis-aattellisesti ohjatun ja markkinaohjatun toiminnan käytäntöjä uudenlaisiksi toimintamalleiksi. Yritys rakentaa julkisen ja yksityisen sektorin positiivista kohtaamista julkisen sektorin toimintalogiikkaa ymmärtäen ja arvostaen.

Tahtotilana on tarjota asiakkaalle merkittävää lisäarvoa kehittämällä asiakkaan toimintaa tiiviissä yhteistyössä asiakkaan kanssa. Palveluita tuotetaan yhteistyössä asiakkaan kanssa rakentaen räätälöityjä ratkaisuja kunkin asiakkaan yksilöllisiin tarpeisiin. Asiakkaalle tarjotaan apua asiakkaan oman toiminnan kehittämiseen konsultoimalla ja järjestämällä räätälöityjä valmennuksia. Projektit viedään läpi osallistaen asiakasta koko projektin ajan. Tavoitteena on jokaisessa projektissa auttaa asiakasta saamaan toimivampaa ja tuottavampaa palvelua heidän asiakkailleen. Asiakkaan tukena ollaan myös kehittämisprojektien jälkeen ja niiden välillä.

Yrityksen strategiset päämäärät on määritelty seuraavasti

- asiakkaan onnistumisesta vastuuta kantava kumppani
- tunnetun ja uuden tiedon, sekä kokemuksen ennakkoluuloton yhdistäminen
- toimialan innovatiivisen yhteisö
- huippupaikka kehittyä ja onnistua yksilönä ja yhteisönä.

Tällä henkilöstötilinpäätöksellä pyritään selvittämään henkilöstöstrategiaksi määritellyn Huippupaikka- teeman tilaa ja sen saavuttamiseen tarvittavia toimia.

5.2 Konsultointiyrityksen henkilöstötuloslaskelma 2009

LIKEVAIHTO	3 211 727 €
Palkat ja palkkiot	
Muut palkat (sopimuspalkat, kertakorvaukset)	-7 820 €
Bonukset	-53 237 €
Kuukausipalkat	-751 870 €
Vuosilomapalkat	-112 407 €
Lomakorvaus	-9 663 €
Autoetu	-31 442 €
KELA korvaus	<u>3 734 €</u>
Palkat ja palkkiot	-926 705 €
Muut henkilöstökulut	
Ulkopuolinen koulutus ja seminaarit	- 4 423 €
Virkistystoiminta	-10 589 €
Terveystenhoito (työterveyskulut)	-8 886 €
Lounassetelit	-4 207 €
Jäsenmaksut	-925 €
Lehdet ja ammattikirjallisuus	-2 089 €
Matkustaja/matkatavaravakuutus	-869 €
Henkilökunnan lahjat	<u>-1 008 €</u>
Muut henkilöstökulut	-32 996 €
Henkilösivukulut	
Tyel maksut	-201 283 €
Tyeln maksut, työntekijän osuus	45 316 €
Vapaaehtoiset eläkemaksut	<u>-18 096 €</u>
Eläkekulut	-174 063 €
Sotu maksut	-19 980 €
Tapaturma/ryhmähenki/työttömyysvakuutus	-11 635 €
Työttömyysvakuutus, työntekijän osuus	<u>1 895 €</u>
Muut henkilösivukulut	-29 720 €
Henkilöstön matka- ja kokouskulut	
Päivärahat	-6 045 €
Kilometrikorvaukset	-16 889 €
Matkaliput	-714 €
Matkakulut	-38 863 €
Majoituskulut	-631 €
Taksikulut	-4 353 €
Majoitus	<u>-361 €</u>
Matkakulut	-67 856 €
Edustus	
Edustus ravintolassa	-11 872 €
Alkoholiostot	-320 €
Muut edustusmenot	<u>-1 453 €</u>
Edustus	-13 645 €
Tilikauden voitto (tappio)	1 966 742 €

Kuva 11: Henkilöstötuloslaskelma 2009 (Konsultointiyrityksen tuloslaskelma 2009)

Kuvasta 11 nähdään, että kun liikevaihdosta vähennetään henkilöstöön liittyvät kulut, tilikauden voitoksi jää 1 966 742 €. Tästä luvusta vähennetään lakisääteisessä tuloslaskelmassa vielä muut tuloslaskelmassa esitellyt kulut, kuten vuokrat, poistot, toimistokulut ja mainonta- ja markkinointikulut. Koska nämä kulut eivät kuitenkaan liity henkilöstöön, niitä ei ole tässä opinnäytetyössä eritelty.

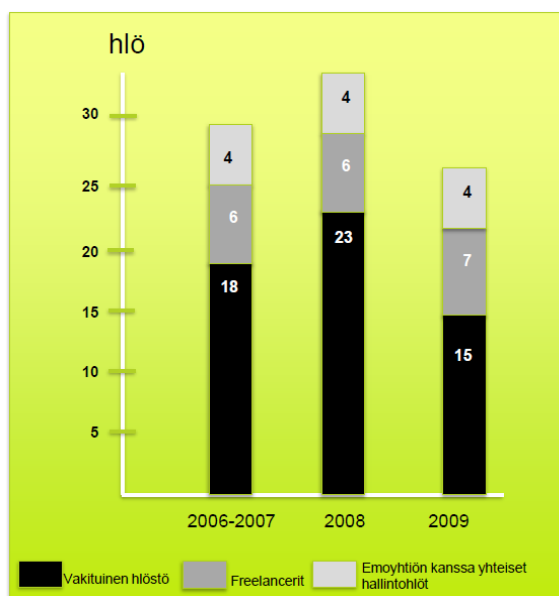
5.3 Henkilöstövoimavarat

Tässä kappaleessa eritellään Konsultointiyrityksen henkilöstövoimavarat.

5.3.1 Henkilöstön määrä

Vuonna 2009 Konsultointiyrityksessä oli vakituudessa työsuhhteessa yhdeksän naista ja kuusi miestä. Henkilöstön kokonaismäärä oli siis 15 henkilöä. Vakituisten työntekijöiden lisäksi Konsultointiyrityksellä on yhteisiä hallinnollisia toimintoja emoyhtiön kanssa, ja näitä yhteisiä toimintoja hoitavat emoyhtiön työntekijöistä kaksi miestä ja kaksi naista. He työskentelevät IT- tuessa (kaksi henkilöä), taloushallinnossa (yksi henkilö) ja henkilöstöpäällikkönä (yksi henkilö). Nämä neljä henkilöä on jätetty tämän henkilöstötilinpäätöksen ulkopuolelle, koska he eivät ole suorassa työsuhhteessa Konsultointiyritykseen. (Henkilöstöraportti 2009.)

Vakituisten työntekijöiden ja edellä mainittujen neljän työntekijän lisäksi Konsultointiyrityksellä oli vuonna 2009 kaksi naista ja viisi miestä freelancer työsuhhteessa. He tekevät töitä Konsultointiyrityksen nimissä, mutta laskuttavat tehdystä työstä Konsultointiyritystä oman yrityksensä kautta. He eivät siis olleet työsuhhteessa taustaorganisaatioon. (Henkilöstöraportti 2009.)



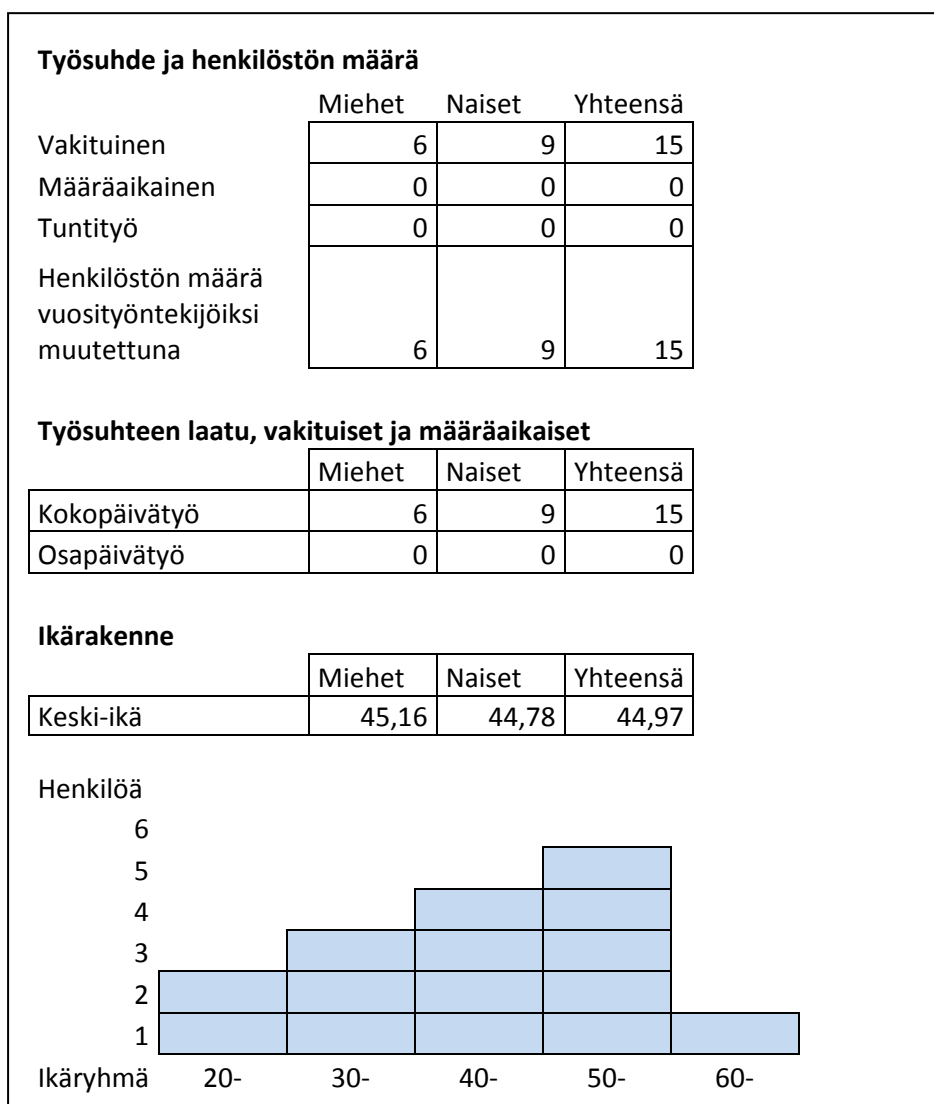
Kuva 12: Konsultointiyrityksen henkilöstön määrä 2006-2009

5.3.2 Henkilöstön rakenne

Henkilöstön rakennetta on kuvattu kuvassa 12. Koko henkilöstöstä (15 henkilöä) neljä toimii esimies asemassa eli 26,67 %. Hallinnon osuus henkilöstöstä on sama eli 26,67 %. Henkilöstö on jaettu kolmeen eri ryhmään asiakkaalle tarjottavien palveluiden ja henkilöstön osaamisen mukaan. Ryhmät ovat: Liiketoiminnan tuki, Johtaminen ja työyhteisön kehittäminen sekä strategiat, prosessit ja toimintarakenteet. Esimiehistä kaikki ovat miehiä. Toimitusjohtaja on mies ja jää taulukossa 6 kuvattujen ryhmien ulkopuolelle. Yrityksen johtoryhmä koostuu toimitusjohtajasta ja ryhmien esimiehistä eli johtoryhmästä 100 % on miehiä. (Henkilöstöraportti 2009.)

Ryhmä	Naisia	Miehiä	Esimies	Ryhmän jäsenten %osuus koko henkilöstöstä
Liiketoiminta-alueen tuki	3	1	Mies	26,67 %
Johtaminen ja työyhteisön toiminta	2	2	Mies	26,67 %
Strategiat, rakenteet ja toimintamallit	4	2	Mies	40,00 %
Toimitusjohtaja	0	1		0,67 %

Taulukko 8: Konsultointiyrityksen henkilöstön jakaantuminen ryhmiin



Kuva 13: Henkilöstökuvaa. (mukaillen Liukkonen 2008, 155)

5.3.3 Ikärakenne

Ikärakennetta tarkastellaan viiden ikävuoden välein alkaen ikäryhmästä 25-29 vuotta, johon Konsultointiyrityksen nuorimmat työntekijät kuuluvat.

Ikärakenne 5 vuoden välein on seuraava:

Ikäryhmä	Lukumäärä	% henkilöstöstä
25-29	2 hlö	13,33 %
30-34	0 hlö	0,00 %
35-39	3 hlöä	20,00 %
40-44	4 hlöä	26,67 %
45-49	0 hlö	0,00 %

50-54	2 hlöä	13,33 %
55-59	3 hlöä	20,00 %
60-64	1 hlö	6,67 %

Taulukko 9: Henkilöstön ikärakenne (Henkilöstöraportti 2009)

5.3.4 Ikäjakama

Vuonna 2009 konsultointiyrityksen keski-ikä oli naisilla 44,78 vuotta ja miehillä 45,16 vuotta. Koko henkilöstön keski-ikä oli 44,97 vuotta. Ikäjakama sukupuolten välillä on hyvin lähellä toisiaan. Mediaani-ikä on 43,0 vuotta. Vuonna 2008 yrityksen nuorin työntekijä oli 27 vuotta ja vanhin työntekijä 61 vuotta. (Henkilöstöraportti 2009.)

5.3.5 Henkilöstön koulutustaustat

Henkilöstön koulutustausta on voimakkaasti yliopistopohjainen. Taulukosta 8 näkyy henkilöstön koulutustaustat vuoden 2009 lopussa. Suurella osalla Konsultointiyrityksen henkilöstöstä on enemmän kuin yksi tutkinto suoritettuna.

Tutkinto	Lkm
Tradenomi	3
Valtiotieteenmaisteri	1
Valtiotieteenmaisteri, liikkeenjohdon konsultti	1
Valtiotieteenmaisteri, markkinointitutkinto	1
Hallintotieteenmaisteri	1
Valtiotieteenmaisteri, ammatillisen opettajan pätevyys	1
Metsänhoitaja, MBA	1
Kasvatustieteenmaisteri	1
Kauppatieteenmaisteri, Hallintotieteenmaisteri	1
Hallintotieteenmaisteri, ammatillisen opettajan pätevyys, Liikkeenjohdon konsultti	1
Ekonomi, Filosofianmaisteri	1
Kauppatieteenmaisteri	1
Psykologi, filosofianlisensiaatti, työnohjaaja	1

Taulukko 10: Henkilöstön koulutustaustat

5.3.6 Työaikamuodot

Konsultointiyrityksen työntekijöistä kaikki viisitoista ovat vakituudessa ja täysipäiväisessä työsuhteessa. Työaika on 7,5 tuntia päivässä ja 37,5 tuntia viikossa. Työaikaan kuuluu lakisääteiset kahvitauot ja työpäivän aikana työntekijä saa pitää 30 minuutin lounastauon, jota ei laskea työajaksi. Kokonaistyöaika oli vuonna 2009 252 työpäivää (Luottokunta 2010). Kokonaistyöajalla tarkoitetaan säännöllistä tai tavanomaista työaika, jonka työntekijä on sitoutunut työaikalain tai työehtosopimuksen mukaan tekemään vuoden aikana (Liukkonen 2008, 179).

5.3.7 Työllistäminen

Konsultointiyrityksessä on käytössä resurssitaulukko, johon jokainen täyttää oman työtilanteensa. Resurssitaulukko on erityisesti esimiesten työväline projektien ja kehityshankkeiden resursoinnissa. Resurssitaulukkoa täyttää kaikki valmentajan ja konsultin roolissa olevat henkilöt eli 10 henkilöä Konsultointiyrityksen henkilöstöstä. Hallinnon neljä henkilöä ja toimitusjohtaja eivät täytä resurssitaulukkoa eli resurssitaulukko on käytössä kymmenellä henkilöllä. Resurssitaulukkoon merkitään päiviä eri projekteille ja sisäisille kehittämishankkeille, myynnille ja tarjousvalmistelulle. Resurssitaulukon mukaan Konsultointiyrityksen henkilöstöllä on ollut 56,83 päivää vapaata kapasiteettia kuukaudessa. Tämä tarkoittaa henkilöä kohden vapaata työpäivä keskimäärin 5,68 päivää kuukaudessa. Resurssitaulukon kanssa on sama ongelma kuin työaikaportaalin kirjausten kanssa eli täyttäminen on jokaisen omalla vastuulla ja näin ollen erilaisia kirjaustapoja esiintyy ja lisäksi on henkilöitä, jotka eivät täytä resurssitaulukkoon kaikkea työaikaansa. Resurssitaulukon lukemat ovat siis epäluotettavia, mutta antavat suuntaa vapaan kapasiteetin määrästä Konsultointiyrityksen henkilöstössä. (Resurssitaulukko 2009.)

Työpäiviä	20	20	22	20	19	21
	tammikuu	helmikuu	maaliskuu	huhtikuu	toukokuu	kesäkuu
Henkilö A	-5,6	-2,6	1,9	3,8	7,7	-2,4
Henkilö B	16,2	16,2	16,8	12,2	11,4	15
Henkilö C	10	10	11	10	9,5	10,5
Henkilö D	10	7,8	10,9	8,6	7,7	2,7
Henkilö E	0,0	2,2	0,1	1,4	1,8	7,8
Henkilö F	10,0	5,6	10,8	7,2	5,9	-5,1
Henkilö G	7,0	-3,0	4,0	0,0	-1,0	8,4
Henkilö H	10,5	7,0	0,9	2,2	3,7	11,7
Henkilö I	14,5	12,8	15,9	14,5	13,7	15,2
Henkilö J	4,7	6,2	-4,4	-6,1	-6,9	-5,2
Yhteensä	77,3	62,2	68,0	53,8	53,5	58,6

Työpäivä	23	21	23	22	21	21
	heinäkuu	elokuu	syyskuu	lokakuu	marraskuu	joulukuu
Henkilö A	0	4,6	2,5	1,9	4,2	4,2
Henkilö B	18,6	17	14,6	14,8	15	17
Henkilö C	11,5	10,5	11,5	11	10	8,5
Henkilö D	0	12,2	4,6	6,9	7,5	5,3
Henkilö E	11,5	-1,7	6,9	4,1	2,5	3,2
Henkilö F	-11,5	13,9	-2,3	2,8	5,0	2,1
Henkilö G	2,2	-0,1	3,0	2,0	1,0	8,0
Henkilö H	16,6	14,2	9,6	9,9	1,8	8,7
Henkilö I	0,6	0,2	0,6	0,9	0,2	0,2
Henkilö J	18,4	-0,2	-10,6	-9,4	-10,2	-9,5
Yhteensä	67,9	70,6	40,4	44,9	37,0	47,7

Taulukko 11: Resurssitaulukko Konsultointiyrityksen henkilöstön työkapasiteetista (Resurssitaulukko 2009)

5.3.8 Työajanseuranta

Konsultointiyrityksessä seurataan henkilöstön työaikaa sähköisen työaikaportaalin avulla. Portaaliin syötetään tehdyt työtunnit, lisä- ja ylityötunnit, palkattomat vapaat ja poissaolot (vuosilomat, sairauspoissaolot, lakisääteiset vapaat ja muut vapaat). Portaaliin syötetään myös kulut. Työajan osalta portaaliin kirjaamisesta on monia eri käytäntöjä henkilöstön keskuudessa, mikä heikentää saatujen lukujen luotettavuutta. Työaikaa kirjataan projekteille, joita voivat olla asiakasprojektit, sisäiset projektit tai hallinnolliset projektit. Työaikaportaalissa on erilaisia työlajeja, joille työaikaa kirjataan. Työlajeille syötetyt tuntimäärät ja syötettyjen tuntimäärien prosenttiosuudet kaikesta syötetystä työajasta näkyvät taulukosta 8.

Työlaji	tuntia	Työpäivää	% syötetystä työajasta
Analyysityö	64,5 tuntia	8,60 työpäivää	0,23 %
Digium työ ja tutkimuksen toteutus	119,5 tuntia	15,93 työpäivää	0,43 %
Hallinointityö	475,5 tuntia	63,4 työpäivää	1,73 %
Johtaminen	573,5 tuntia	76,47 työpäivää	2,09 %
Konsultointityö	7 228 tuntia	963,73 työpäivää	26,28 %
Markkinointi	488 tuntia	65,17 työpäivää	1,77 %
Muu ajankäyttö	843,5 tuntia	112,47 työpäivää	3,07 %
Myynti	597,5 tuntia	79,67 työpäivää	2,17 %
Oman osaamisen kehittäminen	367,5 tuntia	49 työpäivää	1,34 %
Palkallinen vapaa	1404 tuntia	187,20 työpäivää	5,11 %
Palkaton vapaa	7,5 tuntia	1 työpäivä	0,03 %

Sairausloma	335,5 tuntia	47,4 työpäivää	1,22 %
Sparraus (coaching)	294,5 tuntia	39,27 työpäivää	1,07 %
Suunnittelutyö	737 tuntia	98,27 työpäivää	2,68 %
Syöttö- koodaus- ja tarkistustyö	125,5 tuntia	16,73 työpäivää	0,46 %
Tarjousvalmistelu	1776 tuntia	236,8 työpäivää	6,46 %
Yrityksen oma toiminta	899 tuntia	119,87 työpäivää	3,27 %
Koko Groupin toiminta	344 tuntia	45,87 työpäivää	1,25 %
Työtunti	4 634,5 tuntia	617,93 työpäivää	16,85 %
Valmennustyö	1 493,5 tuntia	199,13 työpäivää	5,43 %
Valmistelutyö	2 965,5 tuntia	395,4 työpäivää	10,78 %
Vuosiloma	1 597 tuntia	212,93 työpäivää	5,81 %
Workshop ty	128 tuntia	17,07 työpäivää	0,47 %
Yhteensä	27 499 tuntia	3 666,53 työpäivää	100 %

Taulukko 12: Työaikaportaaliin syötettyjen työlajien jakautuminen (Konsultointiyrityksen työaikaportaalin raportti 2009)

Eniten työaikaa on kirjattu konsultointityölle (26,28 %). Toiseksi eniten työaikaa on kirjattu työtunti (16,85 %) työlajille ja kolmanneksi eniten valmistelutyölle (10,78 %). (Työaikaportaalin raportti 2009.)

5.3.9 Tehdyt työpäivät

Tehty työaika on työaikaa, jonka henkilö on tehnyt varsinaisia työtehtäviään ja sitä tehtävää, jota varten hänet on palkattu (Liukkonen 2008, 184-185).

Työaikaportaaliin syötettyjen tietojen mukaan henkilöstö on tehnyt töitä vuonna 2009 yhteensä 3 666,53 työpäivää eli 27 499 tuntia. Virallisesti vuodelle 2009 lasketaan 252 työpäivää (Luottokunta. 2010). Koko henkilöstön (15 henkilöä) kokonaistyöaika vuodessa on siis yhteensä (252 x 15x 7,5) 28 350 tuntia. Näin ollen työaikaportaaliin syötettyjen tuntien ja koko henkilöstön kokonaistyöajan välillä on 851 tuntia. (Konsultointiyrityksen työaikaportaalin raportti. 2009) Tämä vahvistaa yhden projektin riskit (4.1.3) osiossa mainitun asian eli työaikaportaaliin syötettyjen tietojen oikeellisuuden. Osa kirjaa työaikaa tunnollisesti portaaliin, kun taas toisilla kirjaaminen saattaa unohtua.

5.3.10 Lisä- ja ylityötunnit

Ylityö on työnantajan aloitteesta säännöllisen työajan lisäksi tehty työaika. Ylityöt lasketaan tunteina ja prosentteina kokonaistyöajasta (Liukkonen 2008, 181-182).

Ylityötunnit olivat tavallisia Konsultointiyrityksessä työn luonteesta johtuen. Konsultin työ on usein asiakkaalla vetämässä seminaaria tai workshopia. Jos workshop tai seminaari kestää koko päivän eli 7,5 tuntia niin ylityötä syntyy, koska tilaisuuksia pitää myös suunnitella ja vetää yhteen workshopin tai seminaarin päätyttyä. Ylityötä syntyi myös tarjousvalmisteluprosesseista. Tarjousvalmisteluun käytetty työaika vuonna 2009 oli 1776 tuntia eli 236,8 työpäivää eli 6,45 % kaikesta työaikaportaaliin syötetystä työajasta. Ylityötä saa pitää vapaana työtilanteen sallimissa rajoissa. Ylityöiden todellista määrää on vaikea tarkastella, koska työaikaportaaliin syötettyjen tuntien määrä on vähemmän kuin virallisten työpäivien (252 päivää) kautta lasketut työtunnit (1890 tuntia) vuonna 2009. Ylityöille ei myöskään ole työaikaportaalissa omaa työlajiaan. Henkilöstö pystyy pitämään kertyneitä ylityötä vapaana liiketoiminnan kannalta hiljaisimpina kausina, jotka usein osuvat kesä- ja joululomien yhteyteen. Myös työajanlyhennys on mahdollista työtilanteen sen salliessa. (Työaikaportaalin raportti. 2009.)

5.3.11 Poissaolot

Poissaoloilla tarkoitetaan kaikkia teoreettista säännöllistä työaika vähentävää poissaoloa. Poissaolot on ryhmitelty neljään pääryhmään: vuosilomat, sairauspoissaolot (lyhyet ja pitkät), lakisääteiset vapaat (perhevapaat, opintovapaat, asepalvelus, kertausharjoitus) ja muut vapaat, jotka esimies on hyväksynyt. (Liukkonen 2008, 180.)

Vuosilomat

Vuosilomatietoja tarkasteltiin ensin työaikaportaalin tiedoista. Jälleen koska henkilöstö syöttää työaikatiedot itse sähköiseen järjestelmään, ja tämän prosessin valvominen on heikkoa ja kaikilta ei edellytetä samoja kriteereitä työajan kirjaamisessa, on vuosilomien osalta suuri ero portaaliin syötettyjen tietojen ja todellisten tietojen välillä. Portaalitietojen mukaan vuonna 2009 vuosilomalla oltiin 1597 tuntia eli 212,93 työpäivää. Vuosilomaa oli kirjannut portaaliin vain seitsemän henkilöä eli 46,67 % koko henkilöstöstä. Näistä seitsemästä henkilöstä neljä oli hallinnon työntekijöitä. Johdosta vain kaksi eli puolet oli kirjannut vuosilomiaan työaikaportaaliin. (Työaikaportaalin raportti 2009.)

Sairauspoissaolot

Sairauspoissaoloja tarkasteltiin työaikatiedoista. Henkilöstö syöttää työaikatietoja sähköiseen portaaliin itse. Sairauspoissaolojen lukumäärässä on todennäköisesti virheitä, koska koko henkilöstö ei käytä portaalialia samalla tavalla. Työaika tietojen mukaan vuonna 2009 sairauspoissaoloja oli koko yrityksessä 335,5 tuntia eli 44,73 työpäivää. Sairauspoissaoloja oli syöttänyt työaikaportaaliin kahdeksan henkilöä eli 53,33 % henkilöstöstä ja näistä neljä työskentelee hallinnossa. Sairauspoissaoloja oli kirjannut neljästä esimiehistä vain puolet eli kaksi henkilöä. (Työaikaportaalin raportti 2009.)

Lakisäätteiset vapaat

Vuonna 2009 Konsultointiyrityksen henkilöstöstä kukaan ei ollut perhevapaalla, opintovapaalla tai suorittamassa asepalvelusta.

Muut vapaat

Työaikaportaalissa on työlajina Palkallinen vapaa, jonka kautta tarkasteltiin muiden vapaiden osuutta. Palkallinen vapaa -työlajiin oli vuonna 2009 kirjattu 1404 tuntia eli 187,2 työpäivää. Kirjauksia oli kahdeksalta ihmiseltä eli 53,33 % koko henkilöstöstä.

Palkatonta vapaata oli syöttänyt työaikaportaaliiin yksi henkilö 7,5 tuntia eli yhden työpäivän vuonna 2009. (Työaikaportaaliiin raportti 2009.)

5.3.12 Alkaneet ja päättyneet palvelussuhteet

Vuoden 2009 aikana Konsultointiyritys ei palkannut uusia työntekijöitä. Vakituksista työntekijöistä yksi siirtyi eläkkeelle vuoden vaihteessa eli hänen viimeinen työpäivänsä oli 31.12.2009, joten hän on tämän henkilöstötilinpäätöksen luvuissa vakituksena työntekijänä. Hän jatkaa yrityksen henkilöstöresurssina freelancer -sopimuksella vuoden 2010 alusta alkaen.

Vuoden lopussa päättyi myös kolmen freelancer -sopimuksella olleen henkilön yhteistyösopimus Konsultointiyrityksen kanssa.

5.3.13 Eläkkeelle siirtyminen

Eläkkeelle siirtyi 31.12.2009 yksi työntekijä.

5.3.14 Koulutuskustannukset

Konsultointiyritys tukee voimakkaasti henkilöstön halua kehittää osaamistaan, koska asiantuntijaorganisaation tärkein pääoma on nimenomaan osaaminen. Osaamista on kehitettävä jatkuvasti, jotta pysytään markkinoiden kehityksessä ja tarpeissa mukana. Vuonna 2009 Konsultointiyritys käytti 4 423 € ulkopuoliseen koulutukseen ja seminaareihin ja 2089 € ammattikirjallisuuden ja lehtien hankkimiseen. (Tuloslaskelma 2009.) Ulkopuolinen koulutus ja seminaarit ovat osa toteutettu Konsultointiyrityksen tiloissa koko henkilöstölle ja osa on ollut yksittäisen työntekijän käymiä koulutuksia. Koulutuksia on ollut mm. julkisista hankinnoista ja hankintalain muutoksista. Yksi työntekijä on myös suorittanut ylempää ammattikorkeakoulututkintoa työn ohella ja yksi työntekijä on suorittanut työnohjaajakoulutuksen työn ohella.

5.3.15 Työkykyä ylläpitävä toiminta

Työkykyä ylläpitävä toiminta tapahtuu suurelta osin yhteistyössä emoyhtiön kanssa. Yhteisiä tapahtumia emoyhtiön kanssa ovat pikkujoulujuhlat, kesäjuhlat sekä kaksi kertaa vuodessa toteutetut henkilöstön seminaaripäivät, joista toiset kestävät kaksi päivää ja pidetään vuosittain elokuussa toimiston ulkopuolella. Vuonna 2009 työkykyä ylläpitävään toimintaan käytettiin 10 589 €. (Tuloslaskelma 2009.)

5.3.16 Työterveyshuollon menot

Suomessa työterveyshuoltolaki määrittää ne puitteet, joiden mukaan työnantajan on järjestettävä organisaation kustannuksella työntekijöilleen lakisääteiset työterveyspalvelut. Työterveyshuoltolaki tarkoittaa niitä laissa mainittuja toimenpiteitä, joilla pyritään työstä ja työpaikan olosuhteista johtuvien terveysvaarojen ja -haittojen selvittämiseen ja ehkäisyyn. Työnantaja on lain mukaan oikeutettu saamaan Kansaneläkelaitokselta korvausta työterveyshuollon kustannuksista. (Heinonen&Järvinen 1997, 187.) Vuonna 2009 työterveyshuoltoon käytettiin 8 886 €. Kela-korvauksien osuus vuonna 2009 oli 3 734 €. (Tuloslaskelma 2009.)

5.3.17 Henkilöstölle maksetut kulukorvaukset

Kulukorvauksia maksettiin vuonna 2009 seuraavasti:

Päivärahat	6 045 €
Kilometrikorvaukset	16 889 €
Matkakulut	38 863 €
Matkaliput	714 €
Majoituskulut	992 €
Taksikulut	4 353 €
Internetyhteys	3 213 €
Yhteensä	71 069 €

Taulukko 13: Vuonna 2009 henkilöstölle maksetut kulukorvaukset (Tuloslaskelma 2009)

Kulukorvaukset koostuvat lähes kokonaan matkakorvauksista, joka selittyy konsultointityön luonteella. Henkilöstölle korvataan kotona olevasta internetyhteydestä korkeintaan 34 € kuukaudessa. Kotona olevasta internetyhteydestä maksettiin vuonna 2009 kulukorvauksia henkilöstölle yhteensä 3 213 €.

5.4 Henkilöstön ilmapiirikartoitus

Henkilöstölle toteutettiin sähköisenä kyselynä ilmapiirikartoitus huhtikuussa 2010. Ilmapiirikartoituksessa käytettiin pohjana vuoden 2008 ilmapiirikartoituksen kysymyksiä, jotta tuloksia voidaan vertailla ja kehitystä seurata paremmin. Muutama kysymys lisättiin vuoden 2008 ilmapiirikartoitukseen.

5.4.1 Ilmapiirikartoituksen toteutus

Ilmapiirikartoitus toteutettiin sähköisenä kyselynä käyttäen Digium ohjelmistopalveluyrityksen sähköistä työkalua, jossa luodaan oma kysely sähköiseen muotoon. Vastauslinkki lähetettiin henkilöstölle sähköpostilla 16.4.2010 ja vastausaikaa annettiin kaksi viikkoa. Muistutus vastaamisesta lähetettiin vastaajille 27.4.2010.

5.4.2 Ilmapiirikartoituksen tulokset osioittain

Tässä kappaleessa on esitelty ilmapiirikartoituksen tuloksia osioittain. Tuloksia on vertailtu vuosien 2008 ja 2009 alussa tehtyihin ilmapiirikartoitusten tuloksiin. Kyselyyn vastasi 12 henkilöä 15 henkilöstä eli vastausprosentti kyselyyn oli 80 %.

5.4.2.1 Taustamuuttajat

Kyselyyn vastanneista seitsemän (58,33 %) oli naisia ja viisi (41,67 %) miehiä.

Vastaajista 5 vastasi toimivansa esimiesasemassa, mikä on kirjaamisvirhe, joltain vastaajista, koska esimiehiä on vain 4 henkilöä. Sukupuolijakaumasta saatiin kuitenkin eriteltyä oikeat esimiehet, koska esimiehet ovat kaikki miehiä ja yksi esimiesasemaan vastannut vastaaja oli nainen.

Työsuhteen kesto Konsultointiyrityksessä jakaantui seuraavasti:

- 41,67 % (5 henkilöä) oli työskennellyt Konsultointiyrityksessä alle 5- vuotta.
- 33,33 % (4 henkilöä) oli työskennellyt Konsultointiyrityksessä 5-10 vuotta.
- 25 % (3 henkilöä) oli työskennellyt Konsultointiyrityksessä yli 10- vuotta.

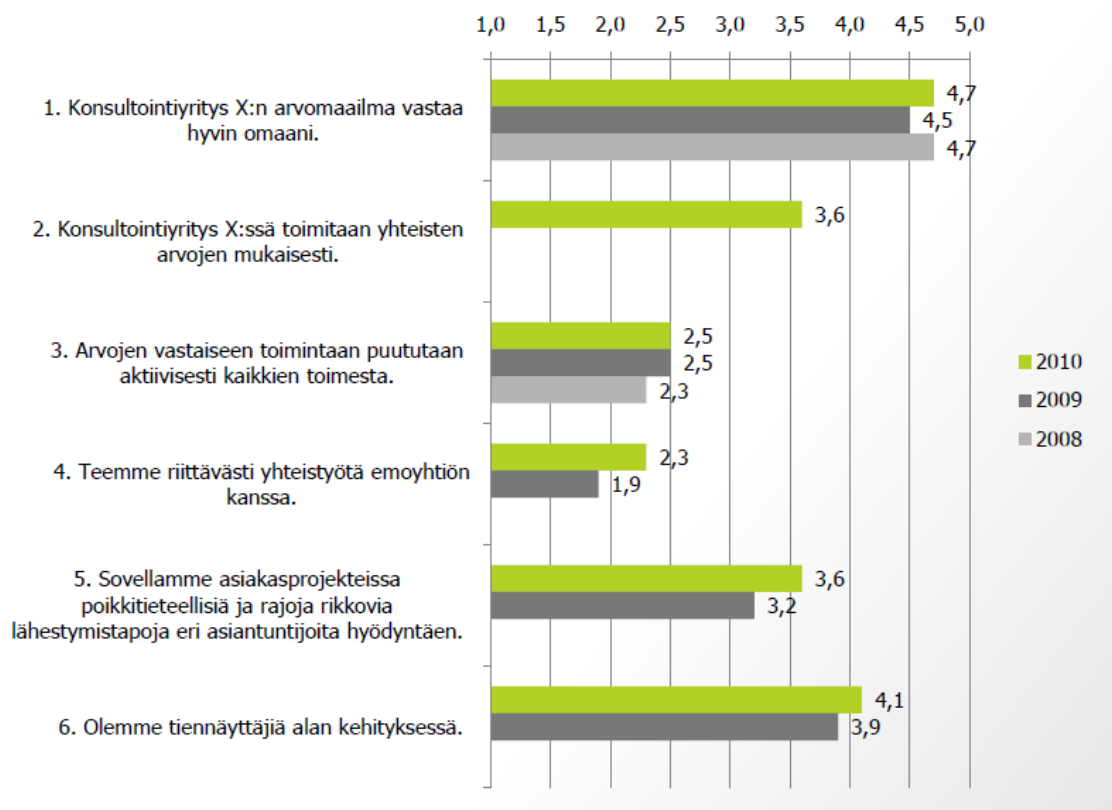
5.4.2.2 Arvot yrityksen toiminnassa

Taulukko 14 esittää Arvot yrityksen toiminnassa -osion keskiarvot ja vastausprosentit kysymyksittäin. Kysymyksen vastausasteikko oli 1-5. Yrityksen arvot ovat näkemyksellisyys, ammattimaisuus, vastuullisuus ja yhteisöllisyys.

Kysymys	Keskiarvo	Vastanneita
Konsultointiyrityksen arvomaailma vastaa hyvin omaani.	4,67	12 (100 % vastanneista)
Konsultointiyrityksessä toimitaan yhteisten arvojen mukaisesti.	3,58	12 (100 % vastanneista)
Arvojen vastaiseen toimintaan puututaan aktiivisesti kaikkien toimesta.	2,50	12 (100 % vastanneista)
Temme riittävästi yhteistyötä emoyhtiön kanssa.	2,33	12 (100 % vastanneista)
Sovellamme asiakasprojekteissa poikkitieteellisiä ja rajoja rikkovia lähestymistapoja eri asiantuntijoita hyödyntäen.	3,58	12 (100 % vastanneista)
Olemme tiennäyttäjiä alan kehityksessä.	4,08	12 (100 % vastanneista)

Taulukko 14: Arvot yrityksen toiminnassa vastaukset

Kuva 14 kuvaa ilmapiirikartoituksen kysymysten vastauksia Arvot yrityksen toiminnassa osioista. Kuvaan on lisätty vuosien 2008 ja 2009 ilmapiirikartoitusten vastaukset niiden kysymysten osalta, joita on kysytty aikaisemmissa ilmapiirikartoituksissa. Arvomaailman vastaaminen henkilöstön omaa arvomaailmaa arvioitiin edelleen erittäin hyvälle tasolle saaden keskiarvoksi arvon 4,7 asteikon ollessa 1-5. Emoyhtiön kanssa toivotaan selvästi enemmän yhteistyötä edelleen, mutta tilanne on parantunut hieman vuodesta 2009. Tämän kysymyksen tulos on kuitenkin huonoin kaikista vuoden 2010 ilmapiirikartoituksen kysymyksistä. Arvojen vastaiseen toimintaan toivotaan myös enemmän puuttumista kaikilta. Tämän kysymyksen vastaukset ovat olleet keskiarvoltaan samalla tasolla vuodesta 2009 ja nousseet hieman vuodesta 2008. Yrityksen henkilöstö kokee olevansa tiennäyttäjiä alan kehityksessä ja tämä arvo on noussut vuodesta 2009 hieman. Osion arvot vaihtelevat hyvän ja välttävän välillä.



Kuva 14: Arvot yrityksen toiminnassa kysymysten vastaukset 2008-2010

Alla olevassa taulukossa on Arvot yrityksen toiminnassa -osion avoimet vastaukset.

Mitä voisimme mielestäsi tehdä yhteisen arvoperustamme ylläpitämiseksi ja vahvistamiseksi?
Yhteisiä pelisääntöjä noudatetaan ja johto puuttuu tilanteeseen jos joku ei toimi pelisääntöjen mukaan. Myös johto toimii arvojen mukaisesti.
Sanoista teoiksi: Kaikkien pitäisi noudattaa yhdessä sovittuja pelisääntöjä, johtajat edellä esimerkkiä näyttäen. Pelisääntöjä on kyllä riittämiin. Esim. palautteen kerääminen ei ole systemaattista (isojakin hankkeita, joista palautetta ei ole kerätty) eikä osaamista kaikilta osin jaeta (mm. isot yksin toteutettavat hankkeet, joista eivät muut ole kuulleet mitään, vaikka ne ovat saattaneet kestää jo vuoden). Tarjousvalmisteluissa kaoottiselta näyttäviä tilanteita edelleen usein
Sovitaan sellaisista pelisäännöistä, joita on mahdollista noudattaa ja noudatetaan niitä sitten (vrt. tarjousvalmistelu).
Kaikissa kohdissa on varmaan vielä kehittämistä. Hankkeissa voisi entistä enemmän hyödyntää uudenlaisia kombinaatioita, jotta syntyisi vielä enemmän rajoja rikkovia kombinaatioita.

Taulukko 15: Avoimet vastaukset kysymykseen: Mitä voisimme mielestäsi tehdä yhteisen arvoperustamme ylläpitämiseksi ja vahvistamiseksi?

Avoimista vastauksista nousee esille yhteisten pelisääntöjen noudattaminen. Pelisääntöjen noudattaminen liittyy arvoista ammattimaisuuteen, vastuullisuuteen ja yhteisöllisyyteen.

5.4.2.3 Konsultointiyrityksen toiminta

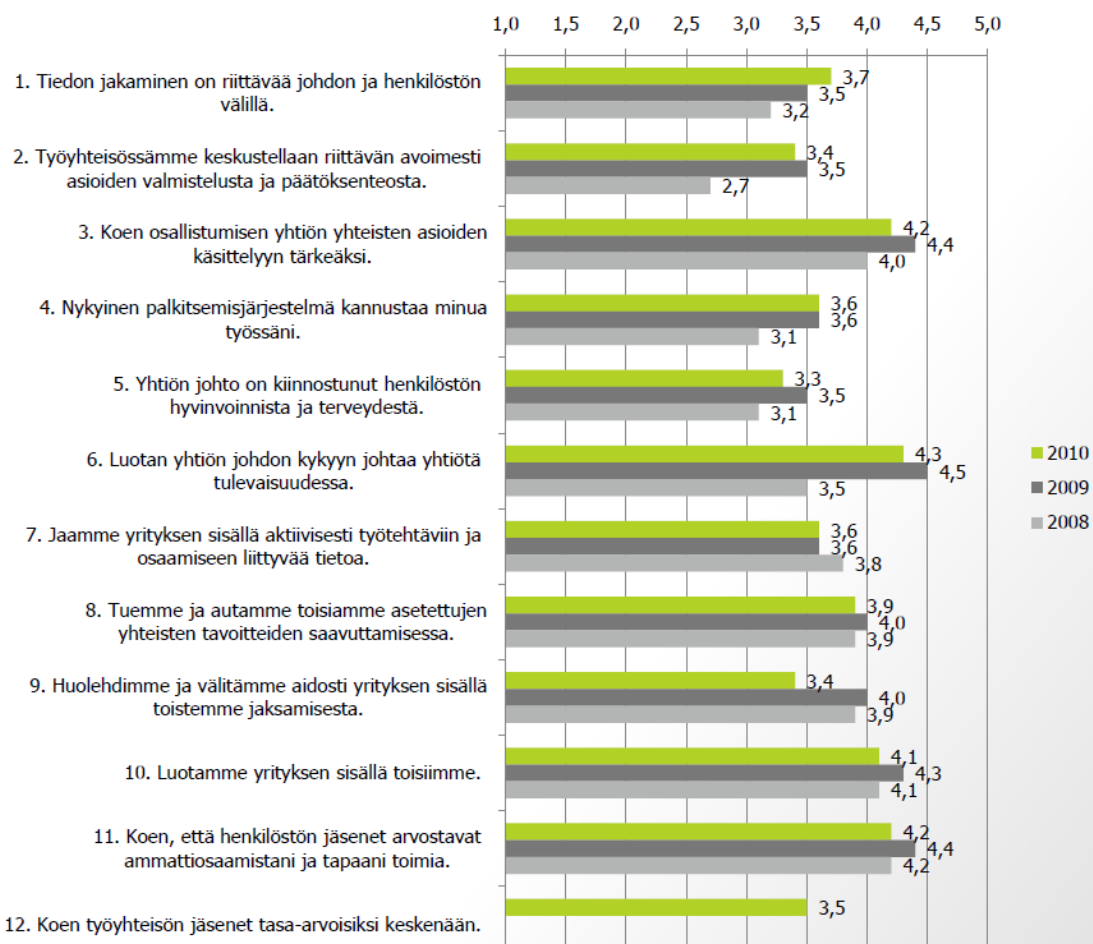
Taulukko 16 esittää Konsultointiyrityksen toiminta -osioon liittyvien kysymysten vastauksien keskiarvot ja vastausprosentit kysymyksittäin.

Kysymys	Keskiarvo	Vastanneita
1. Tiedon jakaminen on riittävää johdon ja henkilöstön välillä.	3,67	12 (100 % vastanneista)
2. Työyhteisössämme keskustellaan riittävän avoimesti asioiden valmistelusta ja päätöksenteosta.	3,42	12 (100 % vastanneista)
3. Koen osallistumisen yhtiön yhteisten asioiden käsittelyyn tärkeäksi.	4,17	12 (100 % vastanneista)
4. Nykyinen palkitsemisjärjestelmä kannustaa minua työssäni.	3,58	12 (100 % vastanneista)
5. Yhtiön johto on kiinnostunut henkilöstön hyvinvoinnista ja terveydestä.	3,33	12 (100 % vastanneista)
6. Luotan yhtiön johdon kykyyn johtaa yhtiötä tulevaisuudessa.	4,25	12 (100 % vastanneista)
7. Jaamme Konsultointiyrityksen sisällä aktiivisesti työtehtäviin ja osaamiseen liittyvää tietoa.	3,58	12 (100 % vastanneista)
8. Tuemme ja autamme toisiamme asetettujen yhteisten tavoitteiden saavuttamisessa.	3,91	12 (100 % vastanneista)
9. Huolehdimme ja välitämme aidosti Konsultointiyrityksen sisällä toistemme jaksamisesta.	3,42	12 (100 % vastanneista)
10. Luotamme Konsultointiyrityksen sisällä toisiimme.	4,09	12100 % vastanneista)

11. Koen, että Konsultointiyrityksen jäsenet arvostavat ammattiosaamistani ja tapaani toimia.	4,18	12 (100 % vastanneista)
12. Koen Konsultointiyrityksen jäsenet tasa-arvoisiksi keskenään.	3,45	12 (100 % vastanneista)

Taulukko 16: Konsultointiyrityksen toimintaan liittyvien kysymysten vastaukset

Kuva 15 kuvaa ilmapiirikartoituksen kysymysten vastauksia Konsultointiyrityksen toiminta osioista. Tämän osion parhaan arvosanan sai luottamus johdon kykyyn johtaa yhtiötä tulevaisuudessa arvolla 4,3. Tämä arvo on kuitenkin pudonnut edellisvuodesta, jolloin taas nousu vuodesta 2008 oli huima. Osion huonoimman arvosanan sai yhtiön johdon kiinnostus henkilöstön hyvinvoinnista ja terveydestä arvolla 3,3. Henkilöstön aito välittäminen ja huolehtiminen toisten jaksamisesta on pudonnut eniten edellisvuodesta, jolloin arvo oli 4,0 ja vuonna 2010 arvo 3,4. Kaikki osion arvot ovat tyydyttävällä tai hyvällä tasolla. Osion arvoista jopa kymmenen kysymyksen keskiarvot ovat pysyneet samana tai pudonneet edellisvuodesta. Ainoastaan tiedon jakaminen johdon ja henkilöstön välillä on noussut edellisvuodesta. Osion arvot vaihtelevat tyydyttävän ja hyvän välillä.



Kuva 15: Konsultointiyrityksen toimintaan liittyvien kysymysten vastaukset 2008-2010

Alla olevassa taulukossa on Konsultointiyrityksen toiminta -osion avoimet vastaukset.

Mitä voisimme mielestäsi tehdä yhtiössä yhteisen työhyvinvointimme ylläpitämiseksi ja vahvistamiseksi?
Toisten ammattitaitoa ja työaikaa tulee kunnioittaa ja pyrkiä tekemään oma osuus kunnolla eikä hutiloiden ja sitten luottaa, että joku muu korjaa.
Työtovereilta saa kyllä tukea ja ymmärrystä myös hyvinvointiin, jaksamiseen ja terveyteen liittyvissä asioissa, johto ei ole juurikaan osoittanut kiinnostusta näihin teemoihin (ainakaan niistä ei puhuta millään foorumeilla, esim. tuloskeskusteluissa).
Avointa keskustelua voisi lisätä esim. hankkeiden miehityksestä. Työnjakoa tulisi tasata niin paljon kuin mahdollista (kun vain saadaan töitä mitä jakaa). Pitäisikö keskustella siitä, että työtilanne on huolestuttava - kun taustalla on hiljaisuus asiakaskunnassa, joka toivottavasti ajan mittaan korjaantuu, pitäisikö "pitää omaa lomaa", ettei tule lomautuksia tai vielä pahempaa? Asiakaskunnan suuntaan aktivoituminen ei välttämättä aina vahvista uskoa - jos asiakkaalla ei ole aikomusta/valmiutta/varaa tilata palveluja, ei sellaista pysty helposti synnyttämään.
Ehkä enemmän keskustelua ja sen pohtimista, miten töitä saadaan tasaisemmin kaikille. Tällä hetkellä oma työtilanne näyttää huolestuttavan ainakin osaa työntekijöistä.

Taulukko 17: Avoimet vastaukset kysymykseen: Mitä voisimme mielestäsi tehdä yhtiössä yhteisen työhyvinvointimme ylläpitämiseksi ja vahvistamiseksi?

5.4.2.4 Esimiestyö ja johtaminen

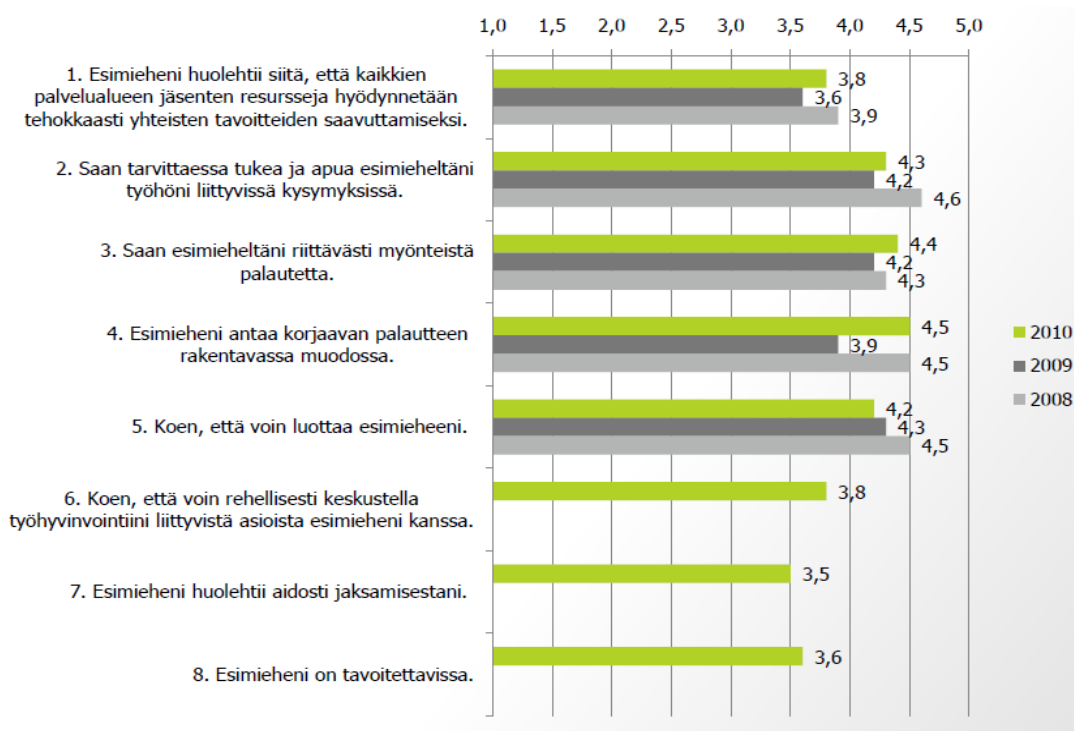
Taulukko 18 esittää esimiestyö ja johtaminen -osioon liittyvien kysymysten vastauksien keskiarvot ja vastausprosentit kysymyksittäin.

Kysymys	Keskiarvo	Vastanneita
1. Esimieheni huolehtii siitä, että kaikkien palvelualueen jäsenten resursseja hyödynnetään tehokkaasti yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (avg: 3,75)	3,75	12 (100 % vastanneista)
2. Saan tarvittaessa tukea ja apua esimieheltäni työhöni liittyvissä kysymyksissä. (avg: 4,25)	4,25	12 (100 % vastanneista)
3. Saan esimieheltäni riittävästi myönteistä palautetta. (avg: 4,42)	4,42	12 (100 % vastanneista)
4. Esimieheni antaa korjaavan palautteen rakentavassa muodossa. (avg: 4,50)	4,50	12 (100 % vastanneista)
5. Koen, että voin luottaa esimieheeni. (avg: 4,17)	4,17	12 (100 % vastanneista)
6. Koen, että voin rehellisesti keskustella työhyvinvointiini liittyvistä asioista esimieheni kanssa. (avg: 3,82)	3,82	12 (100 % vastanneista)
7. Esimieheni huolehtii aidosti jaksamisestani. (avg: 3,50)	3,50	12 (100 % vastanneista)
8. Esimieheni on tavoitettavissa. (avg: 3,58)	3,58	12 (100 % vastanneista)

Taulukko 18: Esimiestyöhön ja johtamiseen liittyvien kysymysten vastaukset

Kuva 16 kuvaa ilmapiirikartoituksen esimiestyöhön ja johtamiseen liittyvien kysymysten vastauksia. Osion kolme viimeistä kysymystä ei ole kysytty ilmapiirikartoituksissa ennen, joten

niiden osalta ei ole edellisten vuosien tuloksia vertailukohteiksi. Korkeimman arvon sai esimieheltä saatavan korjaavan palautteen rakentava muoto arvolla 4,5. Suurin nousu edellisvuodesta oli samassa kysymyksessä. Tämä kysymys on myös palannut samaan arvoon kuin vuonna 2008 käytyään vuonna 2009 heikommalla tasolla 3,9. Sama trendi on osion suurimmassa osassa kysymyksistä eli vuonna 2010 on palattu takaisin suunnilleen vuoden 2008 tasoon, vuoden 2009 pudotuksen jälkeen. Osion matalimman arvon sai esimiehen aito huolehtiminen työntekijöiden jaksamisesta arvolla 3,5. Luottamus esimiehiin on laskenut joka vuosi mutta on edelleen hyvällä tasolla arvolla 4,2. Osioon lisättyjen kolmen uuden kysymyksen vastaukset ovat koko osion matalimmat arvoiltaan mutta osion kaikki arvot ovat tyydyttäviä tai hyviä.



Kuva 16: Konsultointiyrityksen esimiesten toimintaan liittyvien kysymysten vastaukset 2008-2010

Alla olevassa taulukossa on esimiestyö ja johtaminen osion avoimet vastaukset.

Miten esimiestyötä tulisi mielestäsi kehittää yhteisen työhyvinvointimme parantamiseksi?
Esimiesten tulisi olla enemmän läsnä ja näkyvissä. Puhelimen päässä oleminen ei aina riitä.
Kun työhyvinvointi ja jaksaminen ovat asioita, joita ei oteta johdon aloitteesta puheeksi yhteisillä foorumeilla, syntyy vaikutelma, ettei niistä sovi puhua. On vain jaksettava venyä ja samanaikaisesti voitava hyvin, tällaista esimerkkiä myös näytetään.
Johto voisi olla enemmän läsnä.
Toivoisin, että esimiehillä olisi aikaa juosta myymässä (kun ovat huippumyyjiä koko joukko ja erityisesti nyt kun on näin hiljaista!) Eli esimiehille edelleen paljon vähemmän toteutustyötä, enemmän panostusta myyntiin. En tarvitse esimiestä, joka istuu toimistolla minua tukemassa (toivottavasti olen itsekkin toimistolla mahdollisimman vähän), vaikka joskus on tietysti tosi kiva nähdäkin ;-)
Normaali läsnäolo ja sen mukanaan tuoma esimiestyö riittää - eikä sen tarvitse meidän oloissa olla kovin usein.

Taulukko 19: Avoimet vastaukset kysymykseen: Miten esimiestyötä tulisi mielestäsi kehittää yhteisen työhyvinvointimme parantamiseksi?

5.4.2.5 Oma työ

Taulukko 20 esittää omaan työ -osioon liittyvien kysymysten vastauksien keskiarvot ja vastausprosentit kysymyksittäin.

Kysymys	Keskiarvo	Vastanneita
1. Kehitän aktiivisesti uusia ideoita ja toimintatapoja asiakkaan liiketoiminnan kehittämiseksi.	4,00	12 (100 % vastanneista)
2. Koen, että pystyn tuottamaan näkemyksiä asiakkaan liiketoiminnan kehittämiseksi.	3,92	12 (100 % vastanneista)
3. Voin hyödyntää työssäni monipuolisesti omaa osaamistani.	4,25	12 (100 % vastanneista)
4. Koen, että minulla on Konsultointiyrityksessä riittävästi mahdollisuuksia kehittää omaa osaamistani.	3,83	12 (100 % vastanneista)
5. Koen osaamiseni olevan riittävää työn vaatimuksiin nähden.	4,25	12 (100 % vastanneista)
6. Koen, että voin ilmaista oman mielipiteeni rehellisesti ja avoimesti eri työtilanteissa.	4,17	12 (100 % vastanneista)
7. Työni on mielestäni merkityksellistä ja sillä on selvä tarkoitus.	4,42	12 (100 % vastanneista)
8. Tiedän mitkä ovat työlleni asetetut tavoitteet.	4,64	12 (100 % vastanneista)
9. Työlleni asetetut tavoitteet kannustavat ja motivoivat minua työssäni.	3,92	12 (100 % vastanneista)
10. Tiedän, miten saavutan minulle asetetut tavoitteet.	4,17	12 (100 % vastanneista)
11. Minulla on riittävät ja tarkoituksenmukaiset välineet työn tehokkaaseen tekemiseen.	4,42	12 (100 % vastanneista)
12. Viihdyn työssäni. (avg: 4,08)	4,08	12 (100 % vastanneista)

Taulukko 20: Omaan työhön liittyvien kysymysten vastaukset

Kuva 17 kuvaa ilmapiirikartoituksen omaan työhön liittyvien kysymysten vastauksia. Osion korkeimman arvon sai oman työn kokeminen merkitykselliseksi ja työllä koettu selvä tarkoitus sekä työvälineiden riittävyys ja tarkoituksenmukaisuus arvolla 4,4. Kyseiset kysymykset ovat olleen näin hyvällä tasolla aikaisempinakin vuosina. Osion huonoimman arvon sai riittävien mahdollisuuksien kokeminen oman osaamisen kehittämisessä arvolla 3,8. Omaan työhön liittyvän osan arvot ovat tyydyttävällä ja hyvällä tasolla mutta selvästi muita osioita paremmalla keskiarvolla. Osion kysymyksistä kahta ei oltu kysytty aikaisemmin. Aikaisemmin kysytyistä kysymyksistä seitsemän arvot pysyivät samalla tasolla tai nousivat. Kolmen kysymyksen arvot laskivat mutta nämäkin pysyivät melkein tai yli arvossa neljä.



Kuva 17: Omaan toimintaan liittyvien kysymysten vastaukset 2008-2010

5.4.2.6 Oma hyvinvointi

Alla olevassa taulukossa on Oma hyvinvointi -osion kysymysten vastauksien keskiarvot ja vastausprosentit kysymyksittäin.

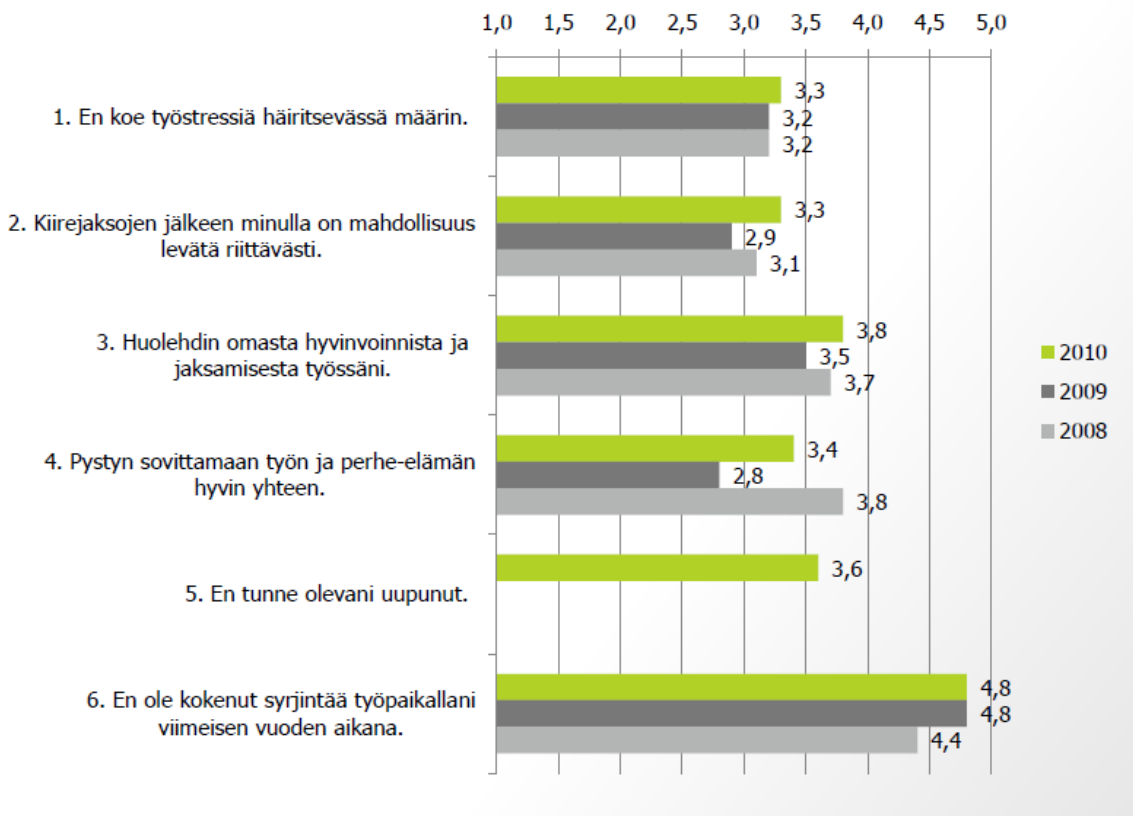
Kysymys	Keskiarvo	Vastanneita
1. En koe työstressiä häiritsevässä määrin.	3,25	12 (100 % vastanneista)
2. Kiirejaksojen jälkeen minulla on mahdollisuus levätä riittävästi.	3,25	12 (100 % vastanneista)
3. Huolehdin omasta hyvinvoinnista ja jaksamisesta työssäni.	3,75	12 (100 % vastanneista)
4. Pystyn sovittamaan työn ja perhe-elämän hyvin yhteen.	3,42	12 (100 % vastanneista)
5. En tunne olevani uupunut.	3,58	12 (100 % vastanneista)
6. En ole kokenut syrjintää työpaikallani viimeisen vuoden aikana.	4,75	12 (100 % vastanneista)

Taulukko 21: Omaan hyvinvointiin liittyvien kysymysten vastaukset

Kuva 18 kuvaa ilmapiirikartoituksen omaan hyvinvointiin liittyvien kysymysten vastauksia.

Osion kysymyksistä yhtä ei ole kysytty aiemmissa ilmapiirikartoituksissa. Selvästi parhaimman arvon sai kysymys syrjinnästä, jota ei ole koettu. Tämän kysymyksen arvoksi tuli 4,8. Huo-

noimmat arvot saivat kysymykset kiirejakson jälkeisestä mahdollisuudesta levätä riittävästi ja en koe työstressiä häiritsevässä määrin arvolla 3,3. Suurin osa osion kysymyksistä on palannut suunnilleen samalle tasolle kuin vuonna 2008 käytyään matalammalla vuonna 2009. Osioon ei tullut lainkaan avoimia vastauksia, koska syrjintää ei ole koettu.



Kuva 18: Omaan hyvinvointiin liittyvien kysymysten vastaukset 2008-2010

Alla olevassa taulukossa on Oma hyvinvointi -osion avoimet vastaukset.

Mitä itse voisit tehdä parantaaksesi omaa työhyvinvointiasi?
Ei suuriakaan mahdollisuuksia vaikuttaa, koska tulostavoitteet ovat kovat ja niitä nostetaan jatkuvasti markkinatilanteesta riippumatta.
Huono työtilanne on tällä hetkellä ainoa asia joka stressaa. Pitäisi voittaa muutamia isoja kauppoja?
Oma hyvinvointi parantaa myös työhyvinvointia, joten kuntoilua yms. lisää - ikuisuusprojekti. Aina voi myös yrittää parantaa tapaansa tehdä työtä - ikuisuusprojekti sekkin.

Taulukko 22: Avoimet vastaukset kysymykseen: Mitä itse voisit tehdä parantaaksesi omaa työhyvinvointiasi.

5.4.2.7 Avoimet kysymykset

Kerro kolme asiaa, jotka tässä työyhteisössä voimaannuttavat Sinua eniten.
Työkaverit
Haasteet, Sisältökeskustelut, Hyvä porukka:)
Työyhteisön yhteinen kunnianhimo ja lähestymistapa: kaikilla aito halu tehdä laadukasta työtä asiakkaalle. Keskinäinen sparraus ja tuki, myös mahdollisuus purkaa paineita työtöveiden kanssa. Hyvät, helposti lähestyttävissä olevat esimiehet.
1. Positiivinen palaute asiakkailta ja kollegoilta 2. Haastavat ja monipuoliset työtehtävät 3. Yhteisen ponnistuksen myötä koettu onnistuminen
kollegat
1. Mielenkiintoiset työtehtävät ja haasteet 2. Asiantuntevat ja mukavat työtoverit, hyvä ilmapiiri ja kiva porukka 3. Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ja oppimisen mahdollisuudet
Onnistumiset hankkeissa. Kivat työkaverit. Positiivinen pomo.
1. Työskentely asiakkaiden kanssa 2. Voittoon päättyvät tarjousvalmistelut 3. dialogit työtövereiden kanssa
1. mielekäs työ 2. mukavat työtoverit ja ongelmaton työilmapiiri 3. asiakastyö parhaimmillaan
Hyvät työkaverit Mielenkiintoiset ja haastavat projektit
Hyvä henki

Taulukko 23: Avoimet vastaukset kysymykseen: Kerro kolme asiaa, jotka tässä työyhteisössä voimaannuttavat Sinua eniten.

Minkä tekijöiden koet tällä hetkellä heikentävän työhyvinvointiasi?
Kunnioituksen puute
Innovatiivisuus saattaa välillä kärsiä aikataulupaineista johtuen
Toiminnan lyhytjänteisyys ja huono ennustettavuus, ei näkymää muutamaa kuukautta pidemmälle. Samojen asioiden vellominen muuttumattomina vuodesta toiseen, johtamisen heikkous joissakin asioissa, esim. pelisäännöt. Pitkäkestoinen kuormitettuna työskentely, ei ehdi palautua vapaapäivien ja lomien aikana.
Osin liian pitkät työpäivät ja joskus riittämätön palautuminen vaativan asiakastilanteen/-projektin jälkeen.
Työn ja perhe-elämän yhteensovittamisessa on välillä haastetta. Usein perhe on joutanut. Lisäksi kiireen kulttuuri on alkanut ärsyttää.
Kalenterissa on liikaa tyhjää.
1. Tappio vaativan tarjousvalmistelu-urakan jälkeen 2. tapaamiset jääkylmien asiakkaiden kanssa

työtilanne ei näytä tällä hetkellä hyvältä - asiakastyö huonoimmillaan (ei tosin nyt ajankoh- taista)
--

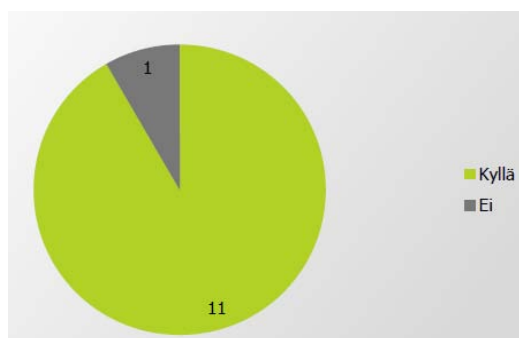
heikot bisnesnäkömät

Taulukko 24: Avoimet vastaukset kysymykseen: Minkä tekijöiden koet tällä hetkellä heikentävän työhyvinvointiasi?

Taulukko 25 kuvaa Avoimet kysymykset -osiossa ollutta kysymystä halukkuudesta suositella Konsultointiyritystä työpaikkana muille alan osaajille. Kysymykseen vastasi 11 henkilöä, joista yksi vastasi ei ja kaikki muut kyllä. Vastausprosentti kysymykseen oli 83,33 % kaikista vastanneista.

Kysymys	Kyllä	Ei
Olisitko valmis suosittelemaan Konsultointiyritystä työpaikkana alan osaajille?	9 (90,00 %)	1 (10,00 %)

Taulukko 25: Halukkuus suositella Konsultointiyritystä työpaikkana



Kuva 19: Suosittelisitko Konsultointiyritystä työpaikkana alan osaajille?

Taulukko 26 kuvaa Avoimet kysymykset -osiossa ollutta kysymystä todennäköisyydestä työskennellä Konsultointiyrityksessä viiden vuoden päästä. Kysymykseen vastasi kyllä seitsemän vastaajaa ja ei neljä vastaajaa. Kysymyksen vastausprosentti oli 91,67 % vastaajista.

Kysymys	Kyllä	Ei
Tulen todennäköisesti työskentelemään Konsultointiyrityksessä 5- vuoden päästä	7 (63,64 %)	4 (36,336 %)

Taulukko 26: Työsuhteen jatkuvuus kahden vuoden päästä



Kuva 20: Aiotko työskennellä Konsultointiyrityksen palveluksessa kahden vuoden kuluttua?

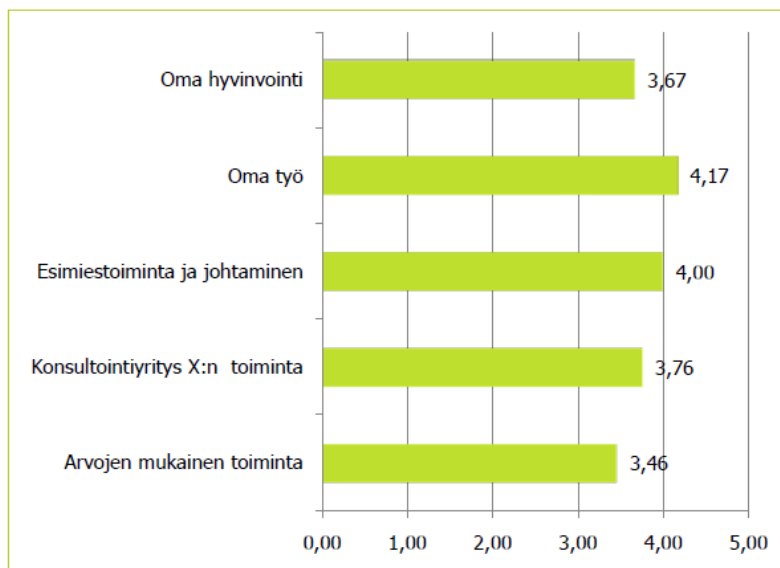
5.4.3 Yhteenvetoa ja johtopäätöksiä ilmapiirikartoituksesta

Ilmapiirikartoitus osoittaa, että henkilöstö on melko tyytyväistä yrityksen toimintaan. Kuvasta 20 näkyy kunkin kyselyn osion kysymysten keskiarvot. Oma työ, sekä esimiestoiminta ja johtaminen nousevat yli arvosanan 4,0 eli hyvälle tasolle. Koko kyselyn kaikkien kysymysten keskiarvo on 3,8, mitä voidaan pitää ilmapiirikartoituksen yleismittarina. Huonoimmalle tasolle arvioitiin arvojen mukainen toiminta arvosanalla 3,5.

Ongelmakohtiksi ilmapiirikartoituksen tulosten mukaan nousivat arvojen vastaiseen käytökseen puuttuminen, yhteistyö emoyhtiön kanssa ja työelämän sovittaminen perhe-elämään koettiin ajoittain haasteelliseksi. Myös taloudellisesta taantumasta johtuva työllisyystilanne herätti huolta, mutta toisaalta myös kiire, ja erityisesti palautuminen kiirejakson jälkeen.

Ilmapiirikartoituksen tulosten pohjalta positiivisia huomioita tuli useita:

- arvot koetaan hyviksi ja omaan arvomaailmaan sopiviksi
- johtoon ja työtovereihin luotetaan ja työtovereiden osaamista arvostetaan
- esimiehiin luotetaan, heiltä saadaan palautetta, tukea ja apua
- työlle asetetut tavoitteet ovat selkeitä ja työssä viihdytään hyvin
- työvälineet ovat kunnossa
- oma osaaminen koetaan riittävälle tasolle ja omaa osaamista voidaan hyödyntää työssä hyvin
- työpaikalla ei koeta syrjintää
- konsultointiyritys koetaan huippupaikaksi työskennellä ja työyhteisössä vallitsee hyvä henki.



Kuva 21: Ilmapiirikartoituksen osioiden keskiarvot

5.5 Yhteenveto henkilöstötilinpäätöksestä

Henkilöstötilinpäätös antaa kuvaa Konsultointiyrityksen henkilöstövoimavaroista. Haasteita henkilöstötilinpäätöksen tietojen keräämisessä syntyi erityisesti työaikaportaalien ja resurssi- taulukon kirjaamistapojen erilaisuudesta. Käytetyn työajan lukemat antavat kuitenkin suuntaa oikeasta. Konsultointiyrityksen henkilöstö on sukupuolijakaumaltaan melko tasa-arvoinen, tosin koko johtoryhmä on miehiä. Henkilöstö ikähaitari oli vuonna 2009 27-61 ikävuotta eli melko laaja. Henkilöstön koulutustausta on vankalla pohjalla, kuten asiantuntijaorganisaatiossa kuuluu olla. Töissä viihdytään, mikä ilmenee ilmapiirikartoituksen tuloksista ja siitä, ettei henkilöstö ole vaihtunut lainkaan vuoden 2009 aikana.

6 Yhteenveto

Tässä kappaleessa tehdään yhteenveto tutkimus- ja kehittämishankkeena tehdystä henkilöstötilinpäätöksestä ja sen tekoprosessista.

6.1 Yhteenveto tutkimus- ja kehittämishankkeesta

Tämän opinnäytetyön aiheena ollut henkilöstötilinpäätös Konsultointiyritykselle toteutettiin keräämällä henkilöstöön liittyvää dataa Konsultointiyrityksen sisäisistä järjestelmistä kuten työaikaportaalien, henkilöstöhallinnon ja resurssitietokannan raporteista sekä tilinpäätöstiedoista. Kerättyä dataa analysoitiin ja kirjoitettiin auki julkaistavaan muotoon. Lisäksi toteutettiin sähköisenä kyselynä henkilöstölle ilmapiirikartoitus, jonka avulla selvitettiin ja tutkittiin työhyvinvoinnin ja työilmapiirin tilaa.

Henkilöstötilinpäätöksen tavoitteena oli antaa taustaorganisaatiolle kokonaiskuvaa henkilöstöstään koulutuksen, terveyden, jaksamisen ja työviihtyvyyden näkökulmasta ja kuvata yrityksen osaamispääomaa ja henkilöstön rakennetta. Tavoitteena oli tarjota Konsultointiyrityksen johdolle edellä mainituilla tiedoilla tukea päätöksentekoon ja henkilöstön kehittämiseen.

Opinnäytetyölle asetetut tavoitteet saavutettiin pääosin, koska henkilöstötilinpäätös tuo yrityksen johdolle tarvittavaa tietoa henkilöstöstä tukemaan päätöksentekoa ja henkilöstö kehittämistä. Saatujen tulosten taso ei ollut niin korkealla kuin odotettiin, koska vaihtelevuutta työaikaportaaliin ja resurssitaulukkoon syötetyissä tiedoissa oli paljonkin henkilöstön keskuudessa. Tiedot näiltä osin jäivät suuntaa antaviksi mutta eivät välttämättä kuvaa koko tilannetta. Henkilöstölle tehty ilmapiirikartoitus taas kuvastaa melko hyvin henkilöstön työhyvinvoinnin tilaa, koska vastausprosentti oli 80 %.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli luoda työkalu Konsultointiyrityksen strategian henkilöstö osan alueen toteutumisen seuraamiselle ja luoda malli, jonka mukaan henkilöstötilinpäätös voidaan tehdä jatkossakin joka toinen vuosi. Tarkoituksena oli tutkia henkilöstön jaksamista ja työtyytyväisyyttä sekä henkilöstön käsitystä työilmapiiristä sähköisen kyselyn avulla.

Opinnäytetyön päämäärä saavutettiin, koska tämän opinnäytetyön tuotoksena tehtyä henkilöstötilinpäätöstä voidaan käyttää pohjana jatkossakin. Henkilöstön ilmapiirikartoituksen avulla saatiin myös tutkittua henkilöstön jaksamista ja työhyvinvointia.

Opinnäytetyöllä saatiin aikaan Konsultointiyritykselle ensimmäinen henkilöstötilinpäätös siinä laajuudessa, kun yrityksen johto oli tavoitteeksi määritellyt. Henkilöstötilinpäätös kattaa henkilöstötuloslaskelman ja henkilöstökertomuksen, jossa kuvataan henkilöstöä ja henkilöstön tekemää työaikaa vuodelta 2009. Lisäksi henkilöstökertomuksessa käsitellään Konsultointiyrityksen työilmapiiriä ja henkilöstön työhyvinvointia.

6.2 Yhteenveto ja johtopäätökset henkilöstötilinpäätöksen tekemisestä

Henkilöstötilinpäätöstä varten tutkittiin Konsultointiyrityksen sisäisiä raportteja ja raportointijärjestelmiä. Datan etsiminen osoitti selkeästi, että työaikaportaaliin syötettyjen tietojen ja resurssitaulukon tietojen osalta vallitsee monia eri tapoja käyttää kyseisiä järjestelmiä. Syötettyjen tietojen oikeellisuutta on vaikea arvioida kun syötettyjä tunteja on liian vähän vuoden 2009 työpäiviin nähden. Resurssitaulukon osalta oli myös havaittavissa, että osa henkilöstöstä ei täytyä resurssitaulukkoa samalla intensiiviteetillä kuin toiset. Osa merkitsee esimerkiksi vain asiakastyöhön ja asiakasprojekteihin menevän työajan resurssitaulukkoon ja organisaation sisäisille projekteille ei ole resursoitu lainkaan työaikaa. Uskon näiden asioiden osaltaan selittävän resurssitaulukosta otettua keskiarvoa, jonka mukaan henkilöstöllä olisi ollut

vuonna 2009 resursoimatonta työaikaa 5,68 päivää kuukaudessa työntekijää kohti. Osaltaan tätä lukua selittää myös taloustaantuma, joka alkoi näkyä Konsultointiyrityksen liikevaihdossa syksyllä 2009. Keväällä 2009 taloustaantuma ei näkynyt vielä ja henkilöstöllä oli töitä välillä jopa yli kapasiteetin.

Henkilöstötilinpäätös antoi hyvän yleisnäkymän Konsultointiyrityksen henkilöstöstä ja henkilöstötilinpäätöksen luvut otettiin kiinnostuksella vastaan yrityksessä. Konsultointiyrityksen johto sai myös konkreettista tietoa työaikaseurannan ja resursoinnin suunnittelun ongelmakohdista ja näihin aiotaan puuttua jatkossa laittamalla työajanseurannan ja resursoinnin paikansapitävyyttä henkilöstön tulos- ja kehityskeskusteluissa asetettuihin tavoitteisiin.

6.3 Yhteenveto ja johtopäätökset ilmapiirikartoituksen tekemisestä

Ilmapiirikartoitus tehtiin sähköisellä työkalulla, joka toimi hyvin vastausprosentin ollessa 80 %. Vastaajat saivat vastata kyselyyn, koska heille sopi parhaiten. Digium oli työkaluna helppokäyttöinen ja tarjosi hyvät mahdollisuudet tulosten käsittelyyn nopeasti taulukko-ohjelmassa. Ilmapiirikartoitus nosti myös hyvin esille asioita, jotka olivat työntekijöiden aistittavissa yrityksen toiminnassa. Ilmapiirikartoitus ei tuottanut yllättäviä tuloksia mutta henkilöstö oli kiinnostunut tuloksista. Kun tuloksia käytiin läpi koko henkilöstön voimin yhteisessä seminaarissa, saatiin aikaan rakentavaa ja avointa keskustelua, joka oli hyvin arvokasta työyhteisölle, jonka jäsenet ovat paljon asiakkailta, eivätkä näe toinen toisiaan päivittäin.

Ilmapiirikartoituksen tekeminen sujui mutkattomasti sähköisen työkalun ollessa entuudestaan tuttu. Kysymysten muokkaaminen vei paljon aikaa ja kysymyksiä käsiteltiin useassa palaverissa kehittämishankkeen työelämän ohjaajan kanssa. Ilmapiirikartoituksen tekemisen johtopäätöksenä voidaan todeta prosessin olleen arvokas lisä henkilöstötilinpäätökselle.

6.4 Jatkokehittämisehdotukset yritysjohdolle

Kehittämisehdotuksena johdolle esitettiin tämän opinnäytetyön pohjalta huomion kiinnittämistä sisäisten asioiden hoitamiseen henkilöstön keskuudessa. Henkilöstöllä pitäisi olla selkeät toimintatavat, joiden noudattamista edellytetään kaikilta ja niiden noudattamista myös valvotaan johdon toimesta. Johdon tulisi myös itse omalla esimerkillään osoittaa yhteisten toimintatapojen tärkeys. Jatkokehittämisehdotuksena johdolle esitettiin myös henkilöstötilinpäätöksen tekemistä kahden vuoden välein jatkossakin.

Työilmapiirikartoituksen pohjalta selkeinä kehittämiskohteina nousivat esiin arvojen vastaiseen toimintaan puuttuminen.

6.5 Työstä nousseet jatkotutkimustarpeet

Jatkotutkimustarpeena nousi henkilöstötilinpäätöksen tekeminen joka toinen vuosi jatkossa. Henkilöstötilinpäätöksestä koettiin saatavan aidosti kiinnostavaa ja hyödyllistä tietoa henkilöstön tilasta ja numeerisista luvuista. Myös ilmapiirikartoituksen toteuttaminen henkilöstötilinpäätöksen rinnalla koettiin tarpeelliseksi jatkossakin. Erityisesti resurssitaulukko osoitti puutteita, koska sen täyttämässä esiintyi niin monia eri tapoja ja tarkkuuksia. Resurssitaulukkoa tulisi kehittää niin, että kaikki ymmärtävät sen täyttämisen samalla tavalla. Resurssitaulukkoa lähdetään kehittämään eteenpäin yrityksen sisäisen työryhmän voimin syksyllä 2010.

7 Kehittämishankkeen arviointi

Yleisesti projektia pidetään onnistuneena, kun projektissa saavutetaan asetetut tavoitteet suunnitellun aikataulun mukaisesti ja sovitulla kustannuksilla (Ruuska 2005, 245).

Tämän opinnäytetyön toimintatutkimus valmistui sovitussa aikataulussa ja sovitulla kustannuksille. Työlle asetetut tavoitteet olivat:

- antaa taustaorganisaatiolle kokonaiskuvaa henkilöstöstä mm. koulutuksen, terveyden, jaksamisen ja työviihtyvyyden näkökulmasta sekä tuottaa taustaorganisaatiolle tietoa, joka tukee päätöksentekoa ja henkilöstön kehittämistä.
- kuvata yrityksen osaamispääomaa ja henkilöstön rakennetta
- antaa työkalu toimeksiantajan strategian henkilöstöosa-alueen toteutumisen seuraukselle
- luoda malli, jonka mukaan henkilöstötilinpäätös voidaan tehdä jatkossakin myöhemmin määriteltyjen aikajaksojen välein.

Edellä mainitut tavoitteet saavutettiin.

7.1 Hankkeen luotettavuus

Konsultointiyrityksen henkilöstötilinpäätöksen luotettavuutta eli reliabiliteettia tutkittiin dokumenttien tutkimisen yhteydessä toistamalla dokumenttien tiedonkeruuta ja antamalla tietoja toiselle henkilölle tarkistettavaksi. Tilinpäätöstietojen ja henkilöstöraporttien osalta niiden tulokset oli jo tarkastettu ja vahvistettu johtoryhmän toimesta, eli tietoja voidaan pitää luotettavina. Ilmapiirikartoituksen tulosten osalta tuloksia tarkasteli tutkijan lisäksi myös työelämän ohjaaja ja Konsultointiyrityksen projektiassistentti. Samaan tutkimustulokseen päädyttiin eli tutkimusta voidaan pitää reliaabelina.

Validiteetin eli pätevyyden osalta tutkimus pyrittiin kuvaamaan mahdollisimman tarkasti toteutuksen ja aineiston tuottamisen suhteen.

7.2 Hankkeen käyttökelpoisuus

Tutkimus antoi Konsultointiyrityksen johdolle tietoa henkilöstön työhyvinvoinnista ja yrityksen ilmapiiristä. Tutkimustulokset ovat käyttökelpoisia ja niitä on käytetty pohdinnassa henkilöstöstrategian mukaisen Huippupaikka työskennellä -teeman asioiden parantamiseksi. Myös henkilöstötilinpäätöksen muut osiot antoivat johdolle tietoa esimerkiksi työajan kirjaamisen ja resursoinnin ongelmakohdista. Tutkimus on Konsultointiyrityksen johdolle käyttökelpoinen raportti.

7.3 Hankkeen hyödyllisyys ja vaikuttavuus

Ilmapiirikartoitus antoi tietoa henkilöstön työhyvinvoinnista ja tyytyväisyydestä työnantajaan. Johto pitää henkilöstön hyvinvointia erittäin tärkeänä ja tutkimustuloksien pohjalta kehittämiskohteet nousivat esille.

Henkilöstötilinpäätös nosti selkeästi esille ongelmakohdat työajan kirjaamisen ja resursointi- taulukon kirjaamisen suhteen. Yhteenvedoa kirjatusta työajasta ei ole ennen tehty kaikkien työlajien osalta, joten johdolla ei ole ollut selkeää kuvaa, mihin työntekijöiden työaika tarkalleen menee. Esimerkiksi tarjousvalmisteluun käytetyn ajan määrä nosti johtoryhmälle esille tarjousvalmisteluprosessin ja sen kehittämisen, jotta työaika ei menisi niin paljon tarjousvalmisteluun.

Henkilöstölle maksettujen kulujen muodostumista kuvattiin kululajeittain ja tästä Konsultointiyrityksen johto näki selvästi miten kulut todellisuudessa muodostuvat. Ennen kuluja on tarkkailtu yhteenlaskettuna kokonaissummana mutta nyt johto näki miten paljon kuluja henkilöstöltä on tullut esimerkiksi kilometrikorvausten ja taksimatkojen muodossa. Tulosten pohjalta johto otti harkintaan taksikorttien hankkimisen henkilöstölle, jotta henkilöstön ei tarvitsisi sitoa niin paljon omaa rahaa kiinni, työhön meneviin taksikuluihin.

Henkilöstötilinpäätös nosti esille henkilöstöhallinnollisia ongelmakohtia ja tutkimuksesta esille nousseista asioista on keskustelu henkilöstön kesken ja johtoryhmä ottaa ongelmakohdat käsittelemään syksyllä 2010. Tutkimus on vaikuttanut ja vaikuttaa henkilöstöhallinnon asioihin uusien kehittämishankkeiden muodostumisella. Tutkimuksen vaikuttavuuden kannalta suurena saavutuksena oli avoin ja rehellinen keskustelu työyhteisön tilasta henkilöstölle järjestetyssä seminaarissa, jossa esiteltiin ilmapiirikartoituksen tulokset.

7.4 Toimeksiantajan arvio hankkeesta

”Tutkimuksen tavoitteena toimeksiantajan näkökulmasta oli saada luotua malli henkilöstötilinpäätöksestä sekä toteutettua siihen liittyen henkilöstön ilmapiirikartoitus. Nämä tavoitteet toteutuivat erinomaisesti. Tuloksena syntyi malli Konsultointiyrityksen henkilöstötilinpäätöksestä, jota voidaan jatkossakin hyödyntää säännöllisin väliajoin. Ilmapiirikartoitus puolestaan antoi tärkeää tietoa yrityksen johdon ja henkilöstön käyttöön.

Tutkimustyö sujui hyvin määritellyssä aikataulussa. Tutkija oli kiitettävän oma-aloitteinen. Hän sai kerättyä tutkimuksessa tarvittavan datan ja tehtyä tarvittavat analyysit hyvin itsenäisesti. Tutkija on tutkimusprosessin aikana kehittänyt taitojaan ja osaamistaan monella tapaa, josta on hänelle selkeää hyötyä työelämässä jatkossakin.” (Johtoryhmän jäsenen kirjallinen palaute 2010)

8 Päätäntö

Tässä kappaleessa kuvataan tämän opinnäytetyötä ammatillisen osaamisen kehittämisessä sekä käsitellään itsearviointia tämän opinnäytetyön tekemisen prosessin aikana.

8.1 Opinnäytetyö ammatillisen osaamisen kehittämisessä

Tämän opinnäytetyön tekeminen syvensi osaamistani henkilöstöhallinnon ja sisäisen raportoinnin osalta. Työtehtäväni ovat näillä osa-alueilla, mutta tämän opinnäytetyön jälkeen uskon voivani olla laajemmin mukana henkilöstöhallintoon ja sisäisiin raportointeihin liittyvissä asioissa. Erityisesti taloushallinnosta saadut raportit ja niiden tulkitseminen syvensivät taloushallinnon osaamistani voimakkaasti. Työssäni olen myös aikaisemmin käyttänyt sähköistä kyselyjen tekemishjelma Digiumia, mutta tämän opinnäytetyön osana tehty ilmapiirikartoitus syvensi osaamistani myös kyselyjen tekemisen osalta niin teknisesti kuin tutkimusmenetelmänäkin.

Opinnäytetyöprosessi oli kaiken kaikkiaan hyvä oppimiskokemus, joka syvensi osaamistani ja vahvisti ajankäytön- ja projektinhallinta taitojani. Koen, että ammatillinen osaamiseni on aidosti kasvanut. Vapaa-ajan, työn ja opiskelun yhteensovittaminen vaati paljon kompromisseja erityisesti opinnäytetyöprosessin aikana, mutta yhteensovittaminen ei ollut ylivoimaista missään vaiheessa.

8.2 Itsearviointi

Laurean opinnäytetöiden arviointikriteereitä ovat autenttisuus, tutkimuksellisuus, uuden luominen ja käyttökelpoisuus (Laurea 2009).

Kehittämishankkeen aihe on noussut työelämän tarpeesta ja taustaorganisaation ehdotuksesta. Kehittämishanke on rajattu teoreettiseen viitekehykseen, joka on melko laaja. Teoreettisen viitekehyksen laajuus on perusteltua, koska teoreettisen viitekehyksen osa-alueet on käyty läpi kehittämishankkeen aikana. Autenttisuudelle asetetut arviointikriteerit on täytetty kiitettävästi opiskelijan oman arvion mukaan. Arviointikriteereistä tutkimuksellisuus toteutui myös opiskelijan oman arvion mukaan riittävän hyvin, koska tulokset ovat käyttökelpoisia ja huomioiden tutkimuksellisen kehittämishankkeen empiria. Kehittämishankkeen tulokset ovat hyödynnettävissä taustaorganisaatiossa ja kehittämishankkeella on luotu uusi toimintatapa ja raportointimalli taustaorganisaatiolle. Uuden luominen -arviointikriteeri on opiskelijan oman arvion mukaan toteutunut hyvin. Kehittämishankkeen käyttökelpoisuus on myös hyvä, koska samalla pohjalla voidaan jatkossa toteuttaa henkilöstötilinpäätös säännöllisin väliajoin.

Opinnäytetyön tekeminen sujui hyvin taustaorganisaation tuella. Alkuun pääseminen ja teoriaan perehtyminen veivät aikaa, mutta kirjoittamistyö meni sujuvasti. Työn ohella tehty opinnäytetyö kuormitti paikoin paljonkin ja opinnäytetyölle ei ollut aina niin paljon aikaa, kun perusteellinen perehtyminen olisi kulloinkin vaatinut. Kehittämishankkeen toteuttaminen tapahtui sykleissä työskentelyn ollessa välillä intensiivistä ja välillä taas tuli jopa viikkojen taukoja koko prosessiin. Tämä aiheutti haasteita käynnistymisessä ja työhön paneutumisessa jälleen tauon jälkeen. Kehittämishankkeen toteutukseen saatiin tukea ja eteenpäin vievää aikataulutusta taustaorganisaation johdolta. Taustaorganisaation johdolta tullut aikataulupaine oli avainasemassa kehittämishankkeen tutkimusosion toteutumisessa. Kehittämishankkeen aikana saatiin myös arvokasta tukea henkilöstöhallinnolta ja taloushallinnolta sisäisten henkilöstöraporttien tutkimisessa ja tulkitsemisessä.

LÄHTEET

KIRJAT

- Ahonen, G. 1998. Henkilöstötilinpäätös, yrityksen ikkuna menestykselliseen tulevaisuuteen. 2. painos. Enterprise Adviser -kirjasarja nro. 5. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Alasuutari, P. 1994. Laadullinen tutkimus. Vastapaino: Tampere.
- Heinonen, J. Järvinen, A. 1997. Henkilöstöasiat yrityksen menestystekijänä. Otava: Helsinki.
- Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. 2001. Tutki ja kirjoita. Tammi: Helsinki.
- Järvinen, P. Järvinen, A. Tutkimustyön metodeista. Opinpajan kirja: Tampere.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Osuuskunta vastapaino: Tampere.
- Kananen, J. 2001. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu: Jyväskylä.
- Kauhanen, J. 2000. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. WSOY: Helsinki.
- Kaiku palvelut. 2007. Työhyvinvointi muutoksessa. Erweko Painotuote Oy: Helsinki.
- Lehtonen, S. 2006. Liikkeenjohdon konsultointi toimialana Suomessa. 2006. Pro Gradu tutkielma. Lappeenrannan teknillinen yliopisto.
- Lehtonen, V-M. 2007. Henkilöstöjohtamisen tehostaminen valtionhallinnossa henkilöstötilinpäätösinformaation avulla, Empiirinen tutkimus Suomen valtionhallinnossa tuotettavan henkilöstötilinpäätösinformaation arvosta johtamisessa. Ekonomi och Samhälle. Hanken: Helsinki.
- Liukkonen, P. 2008. Henkilöstön arvon mittaaminen. Talentum: Helsinki.
- Manka, M-L. 2010. Kaiku kehittäjäkoulutuksen seminaarimateriaali 16.3.2010.
- Mattila, E. 2009. Henkilöstötilinpäätös osana pörssiyrityksen henkilöstöraportointia. Case: Palveluyritys Oy. Lahden ammattikorkeakoulu, opinnäytetyö.
- Rope, T. 2006. Menesty konsulttina. Konsultoinnista kukoistavaa liiketoimintaa. Talentum: Helsinki.
- Ruuska, K. 2007. Pidä projekti hallinnassa, suunnittelu, menetelmät, vuorovaikutus. Gummeruksen Kirjapaino Oy: Helsinki.
- Schein, E. 2004. Organizational culture and leadership. Third Edition. Jossey-Bass: USA.
- Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Edita: Helsinki.
- Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen, strateginen kilpailutekijä. Edita: Helsinki.
- Österberg M. 2007. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 2. Painos. Edita Publishing Oy: Helsinki.

INTERNET -LÄHTEET

Kuntaliitto. 2010. Viitattu 22.3.2010.

http://www.kunnat.net/k_perussivu.asp?path=1;29;65;348;1027;1896;30905;1663

Laurea. 2007. Pedagoginen strategia. Viitattu 10.3.2010.

http://www.laurea.fi/internet/fi/03_tietoa_laureasta/01/03_Strategiat/

Laurea Learning by Developing 2010. Viitattu 17.8.2010.

https://intra.laurea.fi/intra/fi/02_opiskelu/05_opiskelu_osa5/01_pedagoginen_kehittaminen/00_LbD/index.jsp

Luottokunta. 2010. Viitattu 15.4.2010.

http://www.lounasseteli.fi/fi/yrityksille/tyokalut/tyopaivien_maara_vuosittain/

Pienten ja keskisuurten yritysten henkilöstötilinpäätös, malli ja ohjeet. Viitattu 22.3.2010.

http://osha.europa.eu/fop/finland/fi/good_practice/tuottavuustekija/tyoymparisto/henkilostovoimavarat/pk_henkilostotilinpaaotos.pdf

Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö. 2010. Viitattu 16.3.2010.

<http://www.stm.fi/tyosuojelu/tyohyvinvointi>

Suninen, A. 2010. Artikkel: Henkilöstötilinpäätöksestä paljon hyötyä. Kirjatyo lehti. Viitattu

19.3.2010. <http://www.viestintaliitto.fi/kirjatyo/1999/3/ajankohtaista/henkilostotilinp.html>

Taloussanakirja. Taloussanomien. Viitattu 19.3.2010.

<http://www.taloussanomien.fi/porssi/sanakirja/termi/human+resource+accounts%2C+statement+of+human+resources/0>

Työssä jaksamisen ohjelma. 2002. Pienten ja keskisuurten yritysten henkilöstötilinpäätös, malli ja ohjeet. Viitattu 24.3.2010.

http://osha.europa.eu/fop/finland/fi/good_practice/tuottavuustekija/tyoymparisto/henkilostovoimavarat/pk_henkilostotilinpaaotos.pdf

Työterveyslaitos. 2010. Viitattu 23.2.2010.

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

Työturvallisuuskeskus. 2010. Viitattu 20.3.2010

http://www.tyoturva.fi/tyoelaman_kehittaminen/tyoterveyshuolto_tyohyvinvoinnin_tukena

YTJ tietopalvelun yrityshaku. 2010. Viitattu 10.3.2010.

<http://www.ytj.fi/yrityshaku.aspx?path=1547;1631;1678&kielikoodi=1>

MUUT LÄHTEET

Henkilöstöraportti. 2009. Konsultointiyritys.

Johtoryhmän jäsen A:n haastattelu. 2010. Konsultointiyritys. 11.3.2010.

Johtoryhmän jäsen B:n kirjallinen palaute. 2010. Konsultointiyritys. 16.8.2010.

Resurssitaulukko. 2009. Konsultointiyritys.

Sisäisen arvoseminaarin materiaali. 2008. Konsultointiyritys.

Sisäisen strategiaseminaarin materiaali. 2009. Konsultointiyritys.

Sisäisen strategiaseminaarin materiaali. 2010. Konsultointiyritys.

Tilinpäätöstiedot 2006-2007. Konsultointiyritys

Tilinpäätöstiedot 2008. Konsultointiyritys

Tilinpäätöstiedot 2009. Konsultointiyritys

Toimitusjohtajan haastattelu. 2010. Konsultointiyritys. 10.3.2010.

Tuloslaskelma. 2009. Konsultointiyritys

Työaikaportaalin raportti. 2009. Konsultointiyritys

Kuvat

Kuva 1: Kohdeyrityksen työsuhteessa olevan henkilöstön määrä tilikausien päättyessä 2006-2009

Kuva 2: Kohdeyrityksen liikevaihdon kehitys 2006-2009

Kuva 3: Kehityskonsultoinnin perusprosessi

Kuva 4: Henkilöstövarallisuuden muodostuminen

Kuva 5: Työhyvinvoinnin muodostuminen

Kuva 6: Henkilökohtainen työhyvinvointi

Kuva 7: Työmotivaation muodostuminen

Kuva 8: Henkisen hyvinvoinnin malli työpaikalla

Kuva 9: Stressin kehittyminen

Kuva 10: hankkeen aikataulu ja työsuunnitelma

Kuva 11: Henkilöstötuloslaskelma 2009

Kuva 12: Konsultointiyrityksen henkilöstön määrä 2006-2009

Kuva 13: Henkilöstökuva

Kuva 14: Arvot yrityksen toiminnassa kysymysten vastaukset 2008-2010

Kuva 15: Konsultointiyrityksen toimintaan liittyvien kysymysten vastaukset 2008-2010

Kuva 16: Konsultointiyrityksen esimiesten toimintaan liittyvien kysymysten vastaukset 2008-2010

Kuva 17: Omaan toimintaan liittyvien kysymysten vastaukset 2008-2010

Kuva 18: Omaan hyvinvointiin liittyvien kysymysten vastaukset 2008-2010

Kuva 19: Suosittelisitko Konsultointiyritystä työpaikkana alan osaajille?

Kuva 20: Aiotko työskennellä Konsultointiyrityksen palveluksessa kahden vuoden kuluttua?

Kuva 21: Ilmapiirikartoituksen osioiden keskiarvot

Taulukot

Taulukko 1: Sisäisten markkinoiden toimijoiden erityisintressit henkilöstötilinpäätöksen informaatiosta

Taulukko 2: Ulkoisten markkinoiden toimijoiden erityisintressit henkilöstötilinpäätöksen informaatiosta

Taulukko 3: Henkilöstövahvuusindikaattorit ja niihin liittyvät kysymykset

Taulukko 4: Osaamisindikaattoreita ja niihin liittyviä kysymyksiä

Taulukko 5: Yksilöominaisuusindikaattoreita ja niihin liittyviä kysymyksiä.

Taulukko 6: Sisäisen työyhteisön indikaattoreita ja niihin liittyviä kysymyksiä

Taulukko 7: Ulkoisen työyhteisön indikaattoreita ja niihin liittyviä kysymyksiä

Taulukko 8: Konsultointiyrityksen henkilöstön jakaantuminen ryhmiin

Taulukko 9: henkilöstön ikärakenne

Taulukko 10: Henkilöstön koulutustaustat

Taulukko 11: Resurssitaulukko Konsultointiyrityksen henkilöstön työkapasiteetista

Taulukko 12: Työaikaportaaliin syötettyjen työlajien jakautuminen työlajeittain

Taulukko 13: Vuonna 2009 henkilöstölle maksetut kulukorvaukset

Taulukko 14: Arvot yrityksen toiminnassa vastaukset

Taulukko 15: Avoimet vastaukset kysymykseen: Mitä voisimme mielestäsi tehdä yhteisen arvo-
perustamme ylläpitämiseksi ja vahvistamiseksi?

Taulukko 16: Konsultointiyrityksen toimintaan liittyvien kysymysten vastaukset

Taulukko 17: Avoimet vastaukset kysymykseen: Mitä voisimme mielestäsi tehdä yhtiössä yhteisen työhyvinvointimme ylläpitämiseksi ja vahvistamiseksi?

Taulukko 18: Esimiestyöhön ja johtamiseen liittyvien kysymysten vastaukset

Taulukko 19: Avoimet vastaukset kysymykseen: Miten esimiestyötä tulisi mielestäsi kehittää yhteisen työhyvinvointimme parantamiseksi?

Taulukko 20: Omaan työhön liittyvien kysymysten vastaukset

Taulukko 21: Omaan hyvinvointiin liittyvien kysymysten vastaukset

Taulukko 22: Avoimet vastaukset kysymykseen: Mitä itse voisit tehdä parantaaksesi omaa työhyvinvointiasi.

Taulukko 23: Avoimet vastaukset kysymykseen: Kerro kolme asiaa, jotka tässä työyhteisössä voimaannuttavat Sinua eniten.

Taulukko 24: Avoimet vastaukset kysymykseen: Minkä tekijöiden koet tällä hetkellä heikentävän työhyvinvointiasi?

Taulukko 25: Halukkuus suositella Konsultointiyrittäjästä työpaikkana

Taulukko 26: Työsuhteen jatkuvuus kahden vuoden päästä

Liitteet

Liite 1: Ilmapiirikartoituksen kyselylomake

Liite 2: Ilmapiirikartoituksen tulosten esittely materiaali Konsultointiyrityksen henkilöstölle

24.5.2010

Liite 1

Ilmapiirikartoitus Konsultointiyrityksen henkilöstölle

Tervetuloa vastaamaan kyselyyn!

Sukupuoli

- Nainen
 Mies

Toimitko esimiesasemassa?

- Kyllä
 Ei

Nykyisen työsuhteesi kesto Konsultointiyrityksessä tai sen edeltäjä organisaatioissa

- Alle 5- vuotta
 5-10 vuotta
 Yli 10 vuotta

Konsultointiyrityksen arvot

Näkemyksellisyys: Arvostamme innovatiivisuutta ja luovuutta sekä kehitämme ja sovelamme poikkitieteellisiä ja rajoja rikkovia lähestymistapoja, joiden taustalla on tutkittu tieto ja kokemus. Panostamme näkemysten ja palveluiden kehittämiseen. Elämme vahvasti ajassa ja käymme sisäistä dialogia.

Ammattimaisuus: Olemme organisaation toiminnan uudistamisen ammattilaisia. Varmistamme korkean laadun kaikessa työssämme sekä materiaaleissa. Pidämme lupaukset ja noudatamme yhteisesti sovittuja käytäntöjä toiminnassamme. Olemme tilanneherkkiä ja asiakaslähtöisiä. Keräämme palautetta toiminnastamme ja kehitämme itseämme sen pohjalta.

Vastuullisuus: Toimimme eettisiä periaatteita noudattaen ja varmistamme, että työmme tulokset näkyvät asiakkaidemme toiminnassa. Kannamme yhteisesti vastuun asioiden sujumisesta ja nautimme samalla luottamuksen kautta syntyvästä vapaudesta. Olemme jokainen myös yksilönä vastuussa tuloksellisesta toiminnasta.

Yhteisöllisyys: Toimintamme perustana on aktiivinen osaamisen ja tiedon jakaminen sekä syvä yhteistyö koko TPG:ssa yksilöiden ja yksiköiden tasolla. Arvostamme ja välitämme toisistamme sekä huolehdimme, että työ ja perhe-elämä pysyvät hyvässä tasapainossa.

Arvojen mukainen toiminta

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
1. Konsultointiyrityksen arvomaailma vastaa hyvin omaani.	()	()	()	()	()
2. Konsultointiyrityksessä toimitaan yhteisten arvojen mukaisesti.	()	()	()	()	()
3. Arvojen vastaiseen toimintaan puututaan aktiivisesti kaikkien toimesta.	()	()	()	()	()
4. Teemme riittävästi yhteistyötä emoyhtiön kanssa.	()	()	()	()	()
5. Sovellamme asiakasprojekteissa poikkitieteellisiä ja rajoja rikkovia lähestymistapoja eri asiantuntijoita hyödyntäen.	()	()	()	()	()
6. Olemme tiennäyttäjiä alan kehityksessä.	()	()	()	()	()

Mitä voisimme mielestäsi tehdä yhteisen arvoperustamme ylläpitämiseksi ja vahvistamiseksi?

Konsultointiyrityksen toiminta

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
1. Tiedon jakaminen on riittävää johdon ja henkilöstön välillä.	()	()	()	()	()
2. Työyhteisössämme keskustellaan riittävän avoimesti asioiden valmistelusta ja päätöksenteosta.	()	()	()	()	()
3. Koen osallistumisen yhtiön yhteisten asioiden käsittelyyn tärkeäksi.	()	()	()	()	()
4. Nykyinen palkitsemisjärjestelmä kannustaa minua työssäni.	()	()	()	()	()
5. Yhtiön johto on kiinnostunut henkilöstön hyvinvoinnista ja terveydestä.	()	()	()	()	()
6. Luotan yhtiön johdon kykyyn johtaa yhtiötä tulevaisuudessa.	()	()	()	()	()
7. Jaamme Konsultointiyrityksen sisällä aktiivisesti työtehtäviin ja osaamiseen liittyvää tietoa.	()	()	()	()	()
8. Tuemme ja autamme toisiamme asetettujen yhteisten tavoitteiden saavuttamisessa.	()	()	()	()	()
9. Huolehdimme ja välitämme aidosti Konsultointiyrityksen sisällä toistemme jakamisesta.	()	()	()	()	()
10. Luotamme Konsultointiyrityksen sisällä toisiimme.	()	()	()	()	()
11. Koen, että Konsultointiyrityksen jäsenet arvostavat	()	()	()	()	()

ammattiosaamistani
ja tapaani toimia.

12. Koen Konsultoin-
tiyrityksen jäsenet
tasa-arvoisiksi keske-
nään.

() () () () ()

**Mitä voisimme mielestäsi tehdä yhtiössä yhteisen työhyvinvointimme ylläpitämi-
seksi ja vahvistamiseksi?**

Esimiestyö ja johtaminen

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
1. Esimieheni huolehtii siitä, että kaikkien yksikön jäsenten resursseja hyödynnetään tehokkaasti yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi.	()	()	()	()	()
2. Saan tarvittaessa tukea ja apua esimieheltäni työhöni liittyvissä kysymyksissä.	()	()	()	()	()
3. Saan esimieheltäni riittävästi myönteistä palautetta.	()	()	()	()	()
4. Esimieheni antaa korjaavan palautteen rakentavassa muodossa.	()	()	()	()	()
5. Koen, että voin luottaa esimieheeni.	()	()	()	()	()
6. Koen, että voin rehellisesti keskustella työhyvinvointiini liittyvistä asioista esimieheni kanssa.	()	()	()	()	()
7. Esimieheni huolehtii aidosti jaksamisestani.	()	()	()	()	()
8. Esimieheni on tavoitettavissa.	()	()	()	()	()

Miten esimiestyötä tulisi mielestäsi kehittää yhteisen työhyvinvointimme parantamiseksi?

Oma työ

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
1. Kehitän aktiivisesti uusia ideoita ja toimintatapoja asiakkaan liiketoiminnan kehittämiseksi.	()	()	()	()	()
2. Koen, että pystyn tuottamaan näkemyksiä asiakkaan liiketoiminnan kehittämiseksi.	()	()	()	()	()
3. Voin hyödyntää työssäni monipuolisesti omaa osaamistani.	()	()	()	()	()
4. Koen, että minulla on Konsultointiyrityksessä riittävästi mahdollisuuksia kehittää omaa osaamistani.	()	()	()	()	()
5. Koen osaamiseni olevan riittävää työn vaatimuksiin nähden.	()	()	()	()	()
6. Koen, että voin ilmaista oman mielipiteeni rehellisesti ja avoimesti eri työtilanteissa.	()	()	()	()	()
7. Työni on mielestäni merkityksellistä ja sillä on selvä tarkoitus.	()	()	()	()	()
8. Tiedän mitkä ovat työlleni asetetut tavoitteet.	()	()	()	()	()
9. Työlleni asetetut tavoitteet kannustavat ja motivoivat minua työssäni.	()	()	()	()	()
10. Tiedän, miten saavutan minulle asetetut tavoitteet.	()	()	()	()	()
11. Minulla on riittävät ja tarkoituksenmukaiset välineet työn tehokkaaseen tekemiseen.	()	()	()	()	()

12. Viihdyn työssäni. () () () () ()

Oma hyvinvointi

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
1. En koe työstressiä häiritsevässä määrin.	()	()	()	()	()
2. Kiirejaksojen jälkeen minulla on mahdollisuus levätä riittävästi.	()	()	()	()	()
3. Huolehdin omasta hyvinvoinnista ja jaksamisesta työssäni.	()	()	()	()	()
4. Pystyn sovittamaan työn ja perhe-elämän hyvin yhteen.	()	()	()	()	()
5. En tunne olevani uupunut.	()	()	()	()	()
6. En ole kokenut syrjintää työpaikallani viimeisen vuoden aikana.	()	()	()	()	()

Mikäli olet kokenut syrjintää, minkä koet olleen sen syynä?

Mitä itse voisit tehdä parantaaksesi omaa työhyvinvointiasi?

Avoimet kysymykset

Kerro kolme asiaa, jotka tässä työyhteisössä voimaannuttavat Sinua eniten.

Minkä tekijöiden koet tällä hetkellä heikentävän työhyvinvointiasi?

Olisitko valmis suosittelemaan Konsultointiyritystä työpaikkana alan osaajille?

- Kyllä
 Ei

Perustelisitko vastauksesi.

Tulen todennäköisesti työskentelemään Konsultointiyrityksessä 2 vuoden kuluttua.

- Kyllä
 Ei

Perustelisitko vastauksesi.

Kysely päättyy tähän. Lopuksi paina Lähetä painiketta.

Liite 2.

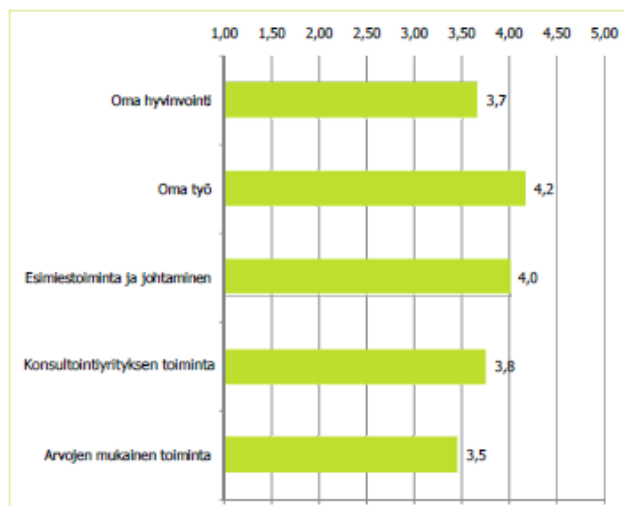
Ilmapiirikartoitus tulokset

24.5.2010



1

Kyselyn osioiden keskiarvot



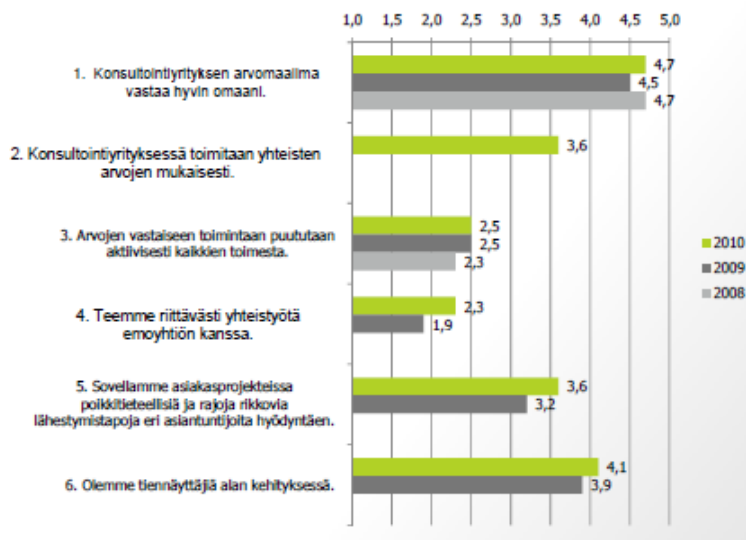
Kaikkien kysymysten
keskiarvo 3,8

**Koko tutkimuksen
vastausprosentti 80%**
vastaajia 12/ 15

Vastaajat: kaikki vuonna 2009
vakituksessa työsuhteessa olleet.

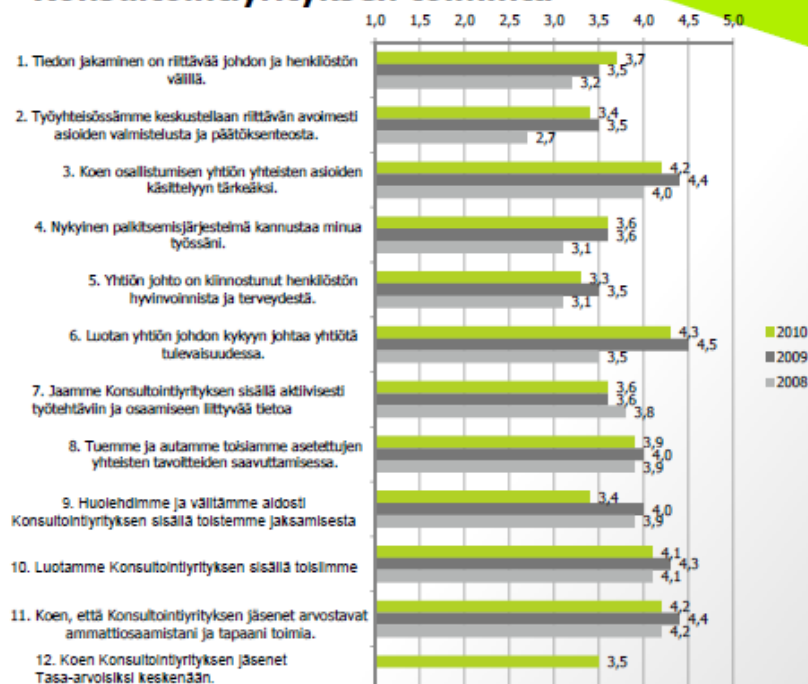
2

Arvojen mukainen toiminta



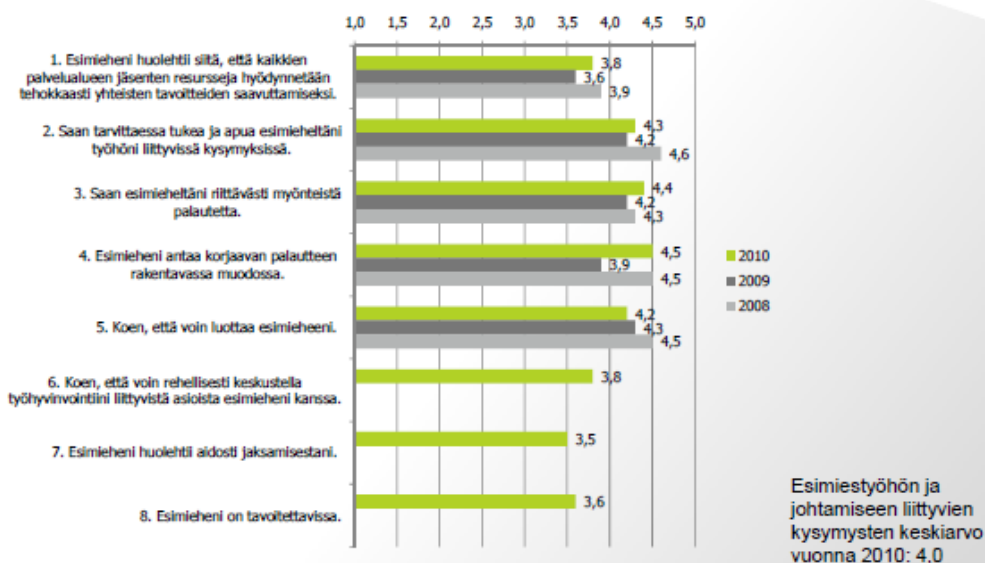
3

Konsultointiyhtiöksen toiminta



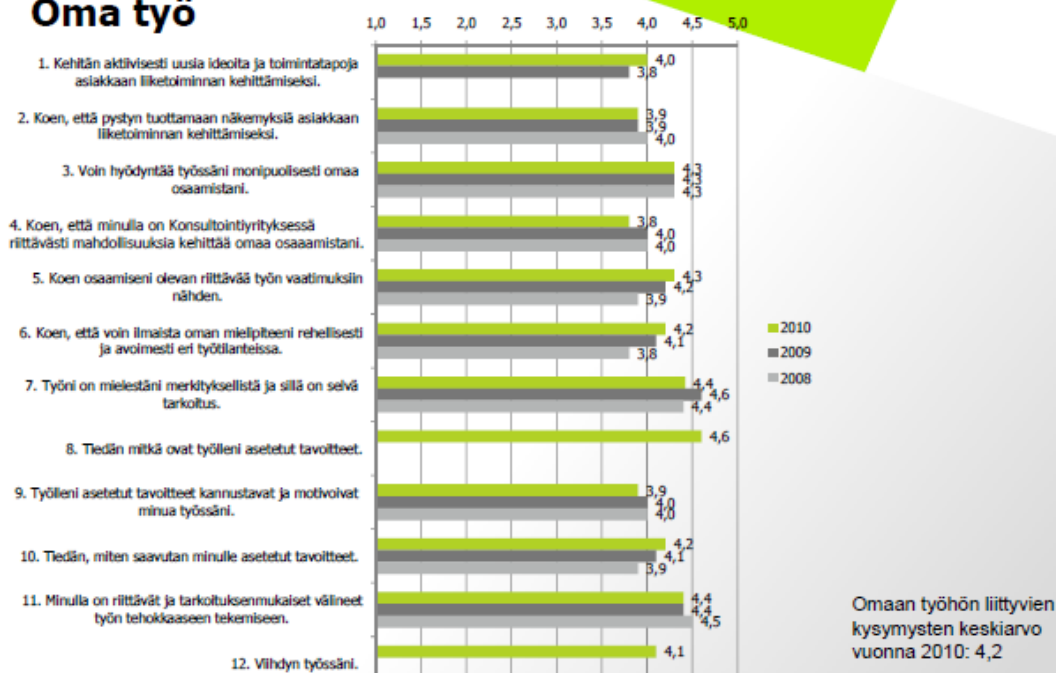
4

Esimiestyö ja johtaminen



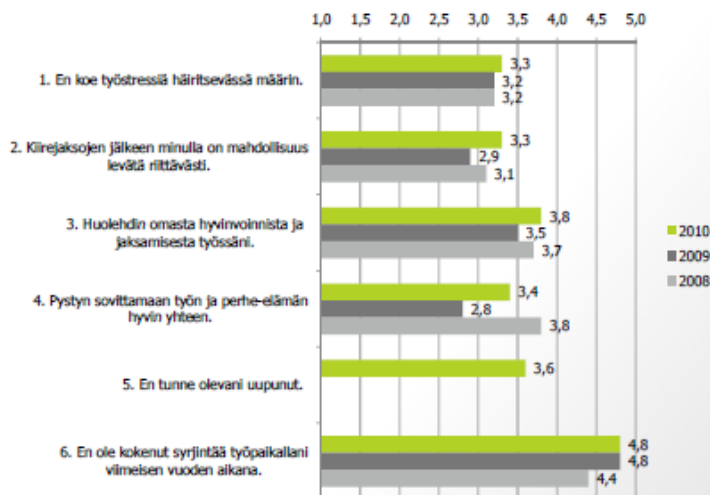
5

Oma työ



6

Oma hyvinvointi



Omaan hyvinvointiin liittyvien kysymysten keskiarvo vuonna 2010: 3,7

7

Avoimet kysymykset: Arvot

- Yhteisiä pelisääntöjä noudatetaan ja johto puuttuu tilanteeseen jos joku ei toimi pelisääntöjen mukaan. Myös johto toimii arvojen mukaisesti.
- Sanoista teoiksi: Kaikkien pitäisi noudattaa yhdessä sovittuja pelisääntöjä, johtajat edellä esimerkkiä näyttäen. Pelisääntöjä on kyllä riittämiin. Esim. palautteen kerääminen ei ole systemaattista (isojakin hankkeita, joista palautetta ei ole kerätty) eikä osaamista kaikilta osin jaeta (mm. isot yksin toteutettavat hankkeet, joista eivät muut ole kuulleet mitään, vaikka ne ovat saattaneet kestää jo vuoden). Tarjousvalmisteluissa kaaottiselta näyttäviä tilanteita edelleen usein.
- Sovitaan sellaisista pelisäännöistä, joita on mahdollista noudattaa ja noudatetaan niitä sitten (vrt. tarjousvalmistelu).
- Kaikissa kohdissa on varmaan vielä kehittämistä. Hankkeissa voisi entistä enemmän hyödyntää uudenlaisia kombinaatioita, jotta syntyisi vielä enemmän rajoja rikkovia kombinaatioita.

8

Avoimet kysymykset: Konsultointiyrityksen toiminta

- Toisten ammattitaitoa ja työaikaa tulee kunnioittaa ja pyrkiä tekemään oma osuus kunnolla eikä hutiloiden ja sitten luottaa, että joku muu korjaa.
- Työtovereilta saa kyllä tukea ja ymmärrystä myös hyvinvointiin, jaksamiseen ja terveyteen liittyvissä asioissa, johto ei ole juurikaan osoittanut kiinnostusta näihin teemoihin (ainakaan niistä ei puhuta millään foorumeilla, esim. tuloskeskusteluissa).
- Avointa keskustelua voisi lisätä esim. hankkeiden miehityksestä. Työnjakoa tulisi tasata niin paljon kuin mahdollista (kun vain saadaan töitä mitä jakaa). Pitäisikö keskustella siitä, että työtilanne on huolestuttava - kun taustalla on hiljaisuus asiakaskunnassa, joka toivottavasti ajan mittaan korjaantuu, pitäisikö "pitää omaa lomaa", ettei tule lomautuksia tai vielä pahempaa? Asiakaskunnan suuntaan aktivoituminen ei välttämättä aina vahvista uskoa - jos asiakkaalla ei ole aikomusta/valmiutta/varaa tilata palveluja, ei sellaista pysty helposti synnyttämään.
- Ehkä enemmän keskustelua ja sen pohtimista, miten töitä saadaan tasaisemmin kaikille. Tällä hetkellä oma työtilanne näyttää huolestuttavan ainakin osaa työntekijöistä.

Avoimet kysymykset: Esimiestoiminta ja johtaminen

- Esimiesten tulisi olla enemmän läsnä ja näkyvissä. Puhelimen päässä oleminen ei aina riitä.
- Kun työhyvinvointi ja jaksaminen ovat asioita, joita ei oteta johdon aloitteesta puheeksi yhteisillä foorumeilla, syntyy vaikutelma, ettei niistä sovi puhua. On vain jaksettava venyä ja samanaikaisesti voitava hyvin, tällaista esimerkkiä myös näytetään.
- Konsultointiyrityksen johto voisi olla enemmän läsnä.
- Toivoisin, että esimiehillä olisi aikaa juosta myymässä (kun ovat huippumyyjiä koko joukko ja erityisesti nyt kun on näin hiljaista!) Eli esimiehille edelleen paljon vähemmän toteutustyötä, enemmän panostusta myyntiin. En tarvitse esimiestä, joka istuu toimistolla minua tukemassa (toivottavasti olen itsekin toimistolla mahdollisimman vähän), vaikka joskus on tietysti tosi kiva nähdäkin ;-)
- Normaali läsnäolo ja sen mukanaan tuoma esimiestyö riittää - eikä sen tarvitse meidän oloissa olla kovin usein.

Avoimet kysymykset: Oma hyvinvointi

- Ei suuriakaan mahdollisuuksia vaikuttaa, koska tulostavoitteet ovat kovat ja niitä nostetaan jatkuvasti markkinatilanteesta riippumatta.
- Huono työtilanne on tällä hetkellä ainoa asia joka stressaa. Pitäisi voittaa muutamia isoja kauppoja?
- Oma hyvinvointi parantaa myös työhyvinvointia, joten kuntoilua yms. lisää - ikuisuusprojekti. Aina voi myös yrittää parantaa tapaansa tehdä työtä - ikuisuusprojekti sekin.

11

Mainitse kolme asiaa tässä työyhteisössä, jotka voimaannuttavat sinua eniten.

- Työkaverit
- Haasteet, Sisältökeskustelut, Hyvä porukka:)
- Työyhteisön yhteinen kunnianhimo ja lähestymistapa: kaikilla aito halu tehdä laadukasta työtä asiakkaalle. Keskinäinen sparraus ja tuki, myös mahdollisuus purkaa paineita työtovereiden kanssa. Hyvät, helposti lähestyttävissä olevat esimiehet.
- 1. Positiivinen palaute asiakkailta ja kollegoilta 2. Haastavat ja monipuoliset työtehtävät 3. Yhteisen ponnistuksen myötä koettu onnistuminen
- kollegat
- 1. Mielenkiintoiset työtehtävät ja haasteet 2. Asiantuntevat ja mukavat työtoverit, hyvä ilmapiiri ja kiva porukka 3. Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ja oppimisen mahdollisuudet
- Onnistumiset hankkeissa. Kivat työkaverit. Positiivinen pomo.
- 1. Työskentely asiakkaiden kanssa 2. Voittoon päätyvät tarjousvalmistelut 3. dialogit työtovereiden kanssa
- 1. mielekäs työ 2. mukavat työtoverit ja ongelmaton työilmapiiri 3. asiakastyö parhaimmillaan
- Hyvät työkaverit Mielenkiintoiset ja haastavat projektit
- Hyvä henki

12

Minkä tekijöiden koet tällä hetkellä heikentävän työhyvinvointiasi?

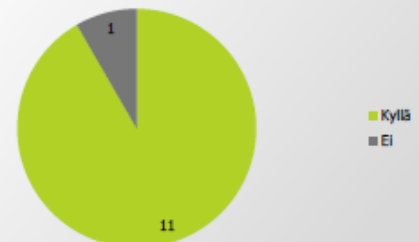
- Kunnioituksen puute
- Innovatiivisuus saattaa välillä kärsiä aikataulupaineista johtuen
- Toiminnan lyhytjänteisyys ja huono ennustettavuus, ei näkymää muutamaa kuukautta pidemmälle. Samojen asioiden vellominen muuttumattomina vuodesta toiseen, johtamisen heikkous joissakin asioissa, esim. pelisäännöt. Pitkäkestoinen kuormitettuna työskentely, ei ehdi palautua vapaapäivien ja lomien aikana.
- Osin liian pitkät työpäivät ja joskus riittämätön palautuminen vaativan asiakastilanteen/-projektin jälkeen.
- Työn ja perhe-elämän yhteensovittamisessa on välillä haastetta. Usein perhe on joutanut. Lisäksi kiireen kulttuuri on alkanut ärsyttää.
- Kalenterissa on liikaa tyhjää.
- 1. Tappio vaativan tarjousvalmistelu-urakan jälkeen 2. tapaamiset jääkylmien asiakkaiden kanssa
- työtilanne ei näytä tällä hetkellä hyvältä - asiakastyö huonoimmillaan (ei tosin nyt ajankohtaista)
- heikot bisnesnäkömät

13

Olisitko valmis suosittelemaan Konsultointiyrittystä työpaikkana alan osaajille?

Perustelut vastaukselle

- Haasteet, jatkuva kehittyminen, itsensä toteuttaminen, vastuullisuus, joustavuus, täällä saa koetella oman osaamisen rajoja, hyvä tiimi, palaute, henki
- Huippupaikka tehdä huipputyötä hyvässä seurassa.
- Vahva missio- ja arvolähtöinen toiminta Innostavuus ja innovatiivisuus
- Mahdollisuus itsensä kehittämiseen ja toteuttamiseen
- Vastaan kyllä, jos/kun tilauskanta paranee: täällä saa tehdä todella kiinnostavaa työtä.
- Harvassa alan firmassa johtaminen perustuu aidosti visioon ja arvoihin.
- Työ haastaa jatkuvasti oppimaan uutta ja antaa mahdollisuuksia käyttää osaamistaan



14

Tulen todennäköisesti työskentelemään Konsultointiyrityksessä 2 vuoden kuluttua.

Perustelut vastaukselle

- Tarina on vasta alussa...
- En usko muualta löytyvän parempaa.
- Konsultointiyritys on arvostettu toimija julkisen sektorin uudistamisen kentällä ja haluan olla osaltani luomassa onnistumistarinoita.
- Kaksi vuotta on pitkä aika, en osaa sanoa, siksi vastasin ei. Tilanne ja tulevaisuus tuntuu kaikkiaan epävarmalta. Jos tuuli kääntyy myötäiseksi ja jos edelleen tulee uusia kiinnostavia mahdollisuuksia kehittää omaa osaamista, minua ei saa täältä pois millään.



15

Top 3 ja low 3

TOP 3

1. En ole kokenut syrjintää työpaikallani viimeisen vuoden aikana. 4,8
2. Konsultointiyrityksen arvomaailma vastaa hyvin omaani. 4,7
3. Tiedän mitkä ovat työlleni asetetut tavoitteet. 4,6

LOW 3

1. Teemme riittävästi yhteistyötä emoyhtiön kanssa tasolla. 2,3
2. Arvojen vastaiseen toimintaan puututaan aktiivisesti kaikkien toimesta. 2,5
3. Kiirejaksojen jälkeen minulla on mahdollisuus levätä riittävästi. 3,3

16

Positiivista

- Arvot koetaan hyväksi ja omaan arvomaailmaan sopiviksi.
- Johtoon ja työtovereihin luotetaan ja työtovereiden osaamista arvostetaan.
- Esimiehiin luotetaan, heiltä saadaan palautetta, tukea ja apua.
- Työlle asetetut tavoitteet ovat selkeitä ja työssä viihdytään hyvin.
- Työvälineet ovat kunnossa.
- Oma osaaminen koetaan riittävälle tasolle ja omaa osaamista voidaan hyödyntää työssä hyvin.
- Työpaikalla ei koeta syrjintää.
- Konsultointiyritys koetaan huippupaikaksi työskennellä ja työyhteisössä vallitsee hyvä henki.



Kehitettävää

- Koetaan, että arvojen vastaiseen käytökseen ei puututa tarpeeksi aktiivisesti kaikkien toimesta.
- Emoyhtiön kanssa yhteistyötä kaivataan enemmän.
- Työelämän sovittaminen perheeseen koetaan ajoittain haasteelliseksi.
- Työllisyystilanne herättää huolta.
- Huolta aiheuttaa tyhjä kalenteri ja toisaalta kiire, ja palautuminen kiirejakson jälkeen.