

## **Henkilöstökertomus**

### **Case: Jumbon Ravintolamaailma**

Mira Bobba

Opinnäytetyö

Liiketalouden koulutusohjelma

2011



Liiketalouden koulutusohjelma

|  |   |
|--|---|
| <p><b>Tekijä tai tekijät</b><br/>Mira Bobba</p>  | <p><b>Ryhmätunnus tai aloitusvuosi</b><br/>IY08</p> |
| <p><b>Raportin nimi</b><br/>Henkilöstökertomus<br/>Case: Jumbon Ravintolamaailma</p>   | <p><b>Sivu- ja liitesivumäärä</b><br/>60+28</p>     |
| <p><b>Opettajat tai ohjaajat</b><br/>Timo Taival, Pirjo Saarainen, Seppo Suominen</p>  |   |
| <p>Henkilöstö on yksi tärkeimmistä yrityksen voimavaroista. Henkilöstön merkitys kasvaa yhä edelleen kiristyvän kilpailun ilmapiirissä, jossa osaaminen on menestyksen avain-tekijä. Henkilöstövoimavarat tuovat yritykselle sitä kilpailuetua, jota kilpailijoiden on vaikea, ellei jopa mahdotonta, kopioida.</p> <p>Usein ajatellaan, että yrityksen liikekirjanpidosta nähdään tekijät, joilla tehdään tulosta. Kirjanpitojärjestelmä ja yrityksen laskentatoimi perustuvat kuitenkin hyvin konkreettisiin tekijöihin, jolloin henkilöstön merkitystä ei huomioida lainkaan. Nykyajan tietoyhteiskunta tarvitsee tietoa myös yrityksen henkisistä varoista, sillä osaaminen ja työkyky luovat yritykselle erityistä markkina-arvoa. Osakemaailmassa huomataan selvä ero yrityksen kirjanpidollisessa arvossa ja sen markkina-arvossa. Ero johtuu yrityksen tietotaidosta ja henkisestä pääomasta. Näiden tekijöiden huomioimiseksi ja laskemiseksi on kehitetty tilinpäätöstä mukaileva henkilöstötilinpäätös.</p> <p>Henkilöstötilinpäätös sisältää kolme osiota: henkilöstötuloslaskelman, henkilöstötaseen ja henkilöstökertomuksen. Henkilöstötilinpäätöksen kaksi ensimmäistä osaa keskittyvät henkilöstön arvon mittaamiseen luvuilla. Henkilöstökertomuksessa puolestaan käsitellään yrityksen henkilöstörakennetta sekä henkilöstön osaamista, kehitystä ja työkykyä. Usein myös työtyytyväisyystekijät on otettu huomioon kertomuksessa.</p> <p>Tässä produktiivisessa opinnäytetyössä laadittiin henkilöstökertomus HOK-Elanto-konserniin kuuluvalla Jumbon Ravintolamaailmalle. Kyseinen henkilöstökertomus oli ravintolakokonaisuudelle historian ensimmäinen. Projekti aloitettiin vuoden 2011 alussa ja tuotos valmistui heinäkuussa 2011. Jumbon Ravintolamaailmassa työskentelee noin 80 henkeä viidellä eri osastolla. HOK-Elanto julkaisee vuosittain koko henkilöstöään kuvaavan henkilöstökatsauksen, mutta siitä saatu tieto ei ole suoraan siirrettävissä yksittäiseen toimipaikkaan. Toimipaikkaan tehty tutkimus oli siten tervetullut niin johdon kuin henkilöstön puolesta. Henkilöstökertomuksen on tarkoitus olla johdon päätöksenteon apuväline, ja tavoitteena on saada siitä vuosittainen raportointimalli toimipaikalle.</p> |   |
| <p><b>Asiasanat</b><br/>Henkilöstöresurssit, henkinen pääoma, henkilöstötilinpäätös, henkilöstökertomus, työtyytyväisyys</p>   |   |

Business Administration and Economics

|   |  |
|---|--|
| <p><b>Authors</b><br/>Mira Bobba</p>  | <p><b>Group or year of entry</b><br/>IY08</p>          |
| <p><b>The title of thesis</b><br/>Human Resource Report<br/>Case: Restaurant World of Jumbo Commercial Centre</p>   | <p><b>Number of pages and appendices</b><br/>60+28</p> |
| <p><b>Supervisor(s)</b><br/>Timo Taival, Pirjo Saaranen, Seppo Suominen</p>   |  |
| <p>Personnel are one of the most important resources of a company. The importance of staff is still growing in the competitive business environment where know-how is the key to success. Personnel resources give a company that advantage that is hard or even impossible to copy.</p> <p>People seem to think that business accounting shows the factors for making a profit. Accounting is, however, based on really concrete factors and the importance of the staff is neglected. The modern information society also needs information on the intellectual assets because know-how and work ability create this special market value for the business. On the stock markets there can be seen a clear difference between the account value and the stock value of the company. This difference is caused by the know-how and the intellectual assets of the personnel in the corporation. To point out the value of the staff there are some human resource reports that are following the traditional business accounting.</p> <p>Human resource accounting includes three parts: income statement of human resources, human resources balance sheet and human resources report. The first two parts are focused to measure the value of the personnel in numbers. The human resource report discusses the structure of the personnel, and the know-how, progress and work ability of the staff. Also the factors of job satisfaction are often taken into account in this particular report.</p> <p>The purpose of this productive Bachelor's thesis was to produce a human resource report to the Restaurant World of Jumbo Commercial Centre. The report was the first in the restaurant's history. The project started at the beginning of 2011 and the report was ready in July 2011. There are about 80 people working in five departments in the Restaurant World. HOK-Elanto group, the owner of the restaurant, publishes a personnel review of all the staff annually but that information cannot be transferred straight to one specific unit. This kind of human resource report was welcomed by the management and personnel. The purpose of this human resource report is to be a tool for the decision making of the management. The goal is to make it part of the annual reporting system.</p> |  |
| <p><b>Key words</b><br/>Human resources, intellectual asset, human resource accounting, human resource report, job satisfaction</p>   |  |

# Sisällys

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 1     | Johdanto .....   | 1  |
| 1.1   | Työn tavoitteet.....                                     | 2  |
| 1.2   | Työn teoreettinen tausta.....                            | 5  |
| 1.3   | Aiheen käsitteitä .....                                  | 6  |
| 2     | Henkilöstön arvo.....                                    | 8  |
| 2.1   | Henkilöstöresurssit.....                                 | 8  |
| 2.2   | Henkilöstön mittauksen ja raportoinnin kehitys .....     | 10 |
| 2.3   | Nykyiset tarpeet laskennan pohjana.....                  | 11 |
| 2.4   | Henkilöstöraportointi ja siihen liittyvät mittarit ..... | 13 |
| 2.5   | Henkilöstötilinpäätös .....                              | 16 |
| 2.5.1 | Henkilöstötuloslaskelma.....                             | 19 |
| 2.5.2 | Henkilöstötase.....                                      | 20 |
| 3     | Henkilöstökertomus .....                                 | 22 |
| 3.1   | Henkilöstövahvuus.....                                   | 23 |
| 3.2   | Henkilöstön yksilöominaisuudet .....                     | 25 |
| 3.2.1 | Osaaminen.....   | 25 |
| 3.2.2 | Ikä- ja sukupuolijakauma .....                           | 28 |
| 3.2.3 | Terveys ja työkyky .....                                 | 28 |
| 3.3   | Työyhteisö .....   | 31 |
| 3.3.1 | Työtyytyväisyys .....                                    | 32 |
| 3.3.2 | Henkilöstövaihtuvuus .....                               | 33 |
| 3.3.3 | Palkitseminen .....                                      | 34 |
| 3.3.4 | Kehityskeskustelut.....                                  | 35 |
| 3.4   | Henkilöstökertomus ja muita raportteja.....              | 36 |
| 4     | Projektin toteutus.....                                  | 41 |
| 4.1   | Toimeksiantaja .....                                     | 42 |
| 4.2   | Projektin eteneminen.....                                | 44 |
| 4.3   | Jumbon Ravintolamaailman henkilöstökertomus .....        | 47 |
| 5     | Pohdinta .....   | 51 |
| 5.1   | Projektin onnistuminen .....                             | 51 |

|     |   |    |
|-----|---|----|
| 5.2 | Luotettavuus .....  | 52 |
| 5.3 | Henkilöstökertomuksen arviointi.....                      | 54 |
| 5.4 | Toimenpide- ja kehittämis ehdotukset .....                | 55 |
|     | Lähteet.....  | 58 |
|     | Liitteet.....   | 61 |
|     | Liite 1. Henkilöstökyselylomake.....                      | 61 |
|     | Liite 2. Jumbon Ravintolamaailman henkilöstökertomus..... | 65 |

# 1 Johdanto

Opinnäytetyön aiheena on henkilöstökertomus, joka on henkilöstötilinpäätöksen kolmas ja päättävä osa. Produktiivisen opinnäytetyön tuotoksena laaditaan henkilöstökertomus toimeksiantajayritykselle, Jumbon Ravintolamaailmalle. Toimipaikka on osa HOK-Elannon ravintolatoimialaa. Henkilöstökertomus tehdään vuodelle 2010 ja on laadultaan ensimmäinen. Aikaisemmin vastaavanlaista projektia ei ole toteutettu kyseisessä ravintolassa.

Jumbon Ravintolamaailma aloitti toimintansa samanaikaisesti Jumbon kauppakeskuksen kanssa vuonna 1999. Jumbon kauppakeskus sijaitsee Vantaalla lentokentän läheisyydessä Kehä kolmosella. Kauppakeskuksessa on yhteensä reilu 100 liikettä ja se on liitetty yhdyssillalla Viihdekeskus Flamingoon. Jumbon Ravintolamaailma käsittää viisi erityyppistä ravintolaa, jotka sijaitsevat toistensa välittömässä läheisyydessä. Osastot ovat nimeltään Chico's, Hesburger, Rosso Express, Coffee House ja Spice Ice. Ravintolatyyppit vaihtelevat pöytiin tarjoilusta pikaruokaan ja kahvilasta jäätelökioskiin. Jumbon Ravintolamaailmassa työskentelee yli 80 henkeä ja toimintaa johtaa ravintolajohtaja Ari Kokkonen.

Tietoyhteiskunta on tuonut mukanaan muutoksia perinteiseen liiketoimintaan. Moderni liiketalous ei koostu ainoastaan numeroista ja laskennallisista varoista, vaan niiden rinnalle ovat nousseet uudenlaiset arvot – henkiset arvot. Monet yritykset raportoivat ja tavoittelevat tietopääomaa, joka koostuu henkisistä ja rakenteellisista resursseista. Henkinen pääoma syntyy henkilöstöstä ja sen tiedoista ja taidoista. Nykykäsitteistä ydinosaaminen ja ydinkyvykyys liitetään juuri tähän yrityksen älylliseen pääomaan, jota kutsutaan myös aivovoimaksi. (Viitala 2004, 175.)

Perinteinen tilinpäätös ei palvele täydellisesti nykyajan liiketoimintakulttuuria, joten sen ohkeen on kehitelty erilaisia henkilöstöä koskevia mittareita ja raportteja. Henkilöstötilinpäätös on yksi näistä apuvälineistä laskettaessa ja osoitettaessa yrityksen henkilöstövoimavaroja: määrää, osaamista ja työkykyä. Henkilöstötilinpäätöksen perustana on aina yrityksen liikeidea, visio ja strategia. Näiden ohjeistamana kootaan henkilöstötuloslaskelma, henkilöstötase ja henkilöstökertomus. (Ahonen 1998, 5; Österberg 2009, 40.)

Henkilöstökertomus on joko osa henkilöstötilinpäätöstä tai oma erillinen dokumenttinsa. Se on yrityksen henkistä voimavaroista laadittu yhteenveto, johon kootaan tietoja henkilöstön määrästä ja laadusta sekä työyhteisön tilasta. Kertomuksessa käsitellään erilaisia tilastoja koskien henkilöstön sukupuoli-, ikä-, koulutus- ja kokemuskajauksia. Lisäksi henkilöstön terveyttä, työkykyä ja työtyytyväisyyttä voidaan käsitellä eri tilastojen valossa, jolloin saadaan kattava näkemys organisaation henkilöstöresursseista. Henkilöstökertomuksella raportoidaan yrityksen henkilöstövarallisuudesta ulkoisille sidosryhmille, kuten sijoittajille ja yhteistyökumppaneille. Toisaalta se on myös oivallinen johdon päätöksenteon apuväline, henkilökunnan motivointikeino ja statusetekijä. Lisäksi henkilöstökertomus voi olla osa uuden työntekijän perehdytysmateriaalia. Henkilöstökertomuksen tapaisia tiedoksiantoja ovat henkilöstöraportti, henkilöstökuva ja henkilöstökatsaus. (Ahonen 1998, 33–34; Viitala 2004, 300–301; Österberg 2009, 39–43.)

Henkilöstötilinpäätös ja henkilöstökertomus ovat keinoja välittää tietoa yrityksen sidosryhmille. Yrityselämässä arvostetaan yhä enemmän laadukkuutta ja erilaiset mittarit ja raportit ovat keinoja vastata sidosryhmien tarpeisiin laadukkuusajattelussa. Henkilöstötilinpäätös on yksi informointi- ja raportointijärjestelmä muiden joukossa. Samantyyppisiä järjestelmiä ovat esimerkiksi Kaplanin ja Nortonin 1990-luvulla kehittämä Balanced Scorecard sekä samoihin aikoihin pinnalle noussut laatuajattelu. Näiden järjestelmien kantava ajatus on kuitenkin kattavampi ja laajempi kuin henkilöstötilinpäätöksen, sillä niissä toimintaa katsotaan useamman eri toiminnon näkökulmasta. Henkilöstötilinpäätöksessä keskitytään puolestaan yrityksen henkilöstöpääomaan. (Ahonen 1998, 28–31.)

## **1.1 Työn tavoitteet**

Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa Jumbon Ravintolamaailmalle henkilöstökertomus vuodelle 2010. Tarkoituksena on selkeyttää henkilöstökertomuksen pääosiin eli henkilöstövahvuuteen, henkilöstön laadukkuuteen ja työyhteisön hyvinvointiin vaikuttavat tekijät. Opinnäytetyössä ja tuotoksessa käsitellään erilaisia henkilöstöön liittyviä tunnuslukuja sekä kirjallisesti että havainnollisesti. Lisäksi työssä tarkastellaan henkilöstökertomusta eri näkökulmista. Tarkoituksena on selvittää sen hyvät ja huonot puolet sekä verrata sen käyttömahdollisuuksia muihin vastaavanlaisiin raportteihin. Henkilös-

töraportoinnin tietosisältö on teoriaosuuden pääkohteena, sillä sen pohjalle rakennetaan opinnäytetyön tuotos.

Osaaminen ja työhyvinvointi ovat henkilöstökertomuksen perustekijöitä. Tästä syystä niille annetaan erityishuomiota opinnäytetyössä ja tuotoksessa. Osaaminen on kattava kokonaisuus yksilön lahjoista, tiedoista, taidoista ja kyvyistä. Toisaalta yrityksen osaaminen, joka perustuu yksilöiden osaamisiin, on käytännössä enemmän kuin eri yksilöiden osaamisen summa. Opinnäytetyön tarkoitus on osoittaa näiden kohtien merkitys ja kohdistaa siten yritysjohton mielenkiinto henkilöstöön.

Ennen henkilöstökertomukseen siirtymistä on paneuduttava hieman historiaan eli siihen, miten tähän on tultu ja miksi. Tähän liittyen on tarkoituksenmukaista tutustua käsitteeseen henkilöstöpääoma, ja millaisia eri keinoja inhimillisen arvon mittaamiseen on olemassa. Näiden ohjaamana on helppo käsittää henkilöstökertomusten olemassaolo ja sisäistää sen käsittelemät asiat.

Opinnäytetyön tuotos, henkilöstökertomus, on Jumbon Ravintolamaailmalle ensimmäinen laatuaan. Vastaavanlaista työtä ei ole aikaisemmin tehty kyseiselle ravintolalle. Alkuperäisten suunnitelmien mukaan tarkoituksena oli laatia Ravintolamaailmalle henkilöstötilinpäätös. Suunnitelmat kuitenkin muuttuivat, kun työn laajuus konkretisoitui. Lisäksi toimeksiantajan tarpeisiin pystyttiin vastaamaan paremmin pelkällä henkilöstökertomuksella, jossa asioita on selvitetty kuvioiden lisäksi kirjallisesti. Luvut koetaan usein kovaksi tiedoksi ja henkilöstön arvon mittaaminen numeroilla tuntuu monista ihmisten esineellistämiseltä ja epäinhimilliseltä, minkä vuoksi laskennalliset osuudet henkilöstötilinpäätöksestä haluttiin jättää pois tuotoksesta. Näin ollen päädyttiin yhteen dokumenttiin, henkilöstökertomukseen.

Tavoitteena on tehdä mahdollisimman yksinkertainen ja helppolukuinen raportti, josta välittyy helposti ja nopeasti yleissilmäys henkilöstön tilasta. Toimipaikan eri osastoja käsitellään kokonaisuutena varmistaen, etteivät kenenkään yksilön vastaukset tule ilmi raportissa. Vaikka osastojen henkilökunnissa on eroja, on niitä tarkoituksenmukaista käsitellä kokonaisuutena. Tulevaisuuden tekemiset nimittäin pohjautuvat koko henkilö-



kunnan osaamisen, määrän ja työkyvyn ylläpitämiseen ja kehittämiseen. Näin johto saa suurimman hyödyn päätöksenteon pohjaksi.

Toivottavaa on, että opinnäytetyöstä olisi mahdollisimman paljon hyötyä Jumbon Ravintolamaailmalle. Jotta tämä olisi mahdollista, on tavoiteltavaa, että jokainen yhteisön jäsen saa raportissa esitetyt tulokset tietoonsa. Johdolla, esimiehillä ja työntekijöillä on erilaiset intressit toimipaikkaa kohtaan, joten myös kertomuksesta saatava hyöty on erilainen jokaiselle lukijalle.

Henkilöstökertomus luo johdon päätöksenteolle perustan, jonka mukaan yrityksen tulevaisuutta voi suunnitella henkilöstönäkökulmasta. Esimerkiksi ikäjakauman avulla voidaan varautua tulevaisuuden rekryointitarpeisiin tai osaamisvajeeseen. Henkilöstön palveluajan pituudella, koulutustaustalla ja työkokemuksella osoitetaan puolestaan henkilökunnan osaamistaso, mikä toimii pohjana jatkokoulutustarpeen määrittelyssä. Esimiehille raportti antaa kattavan kuvan toimipaikan henkilöstöstä: millaiselta se näyttää, millaista osaamista se pitää sisällään ja millaista potentiaalia siinä on. Toisaalta näiden lukujen valossa on hyvä käsitellä aihetta oman esimiestyön kannalta. Toivottavaa on, että henkilöstökertomus saa esimiehet ajattelemaan, miten he voivat vaikuttaa henkilöstön tilaan ja työtyytyväisyyteen. Henkilöstön kiinnostus kohdistuu yleistietämykseen henkilökunnasta ja sen rakenteesta. On mielenkiintoista nähdä, millaisessa työryhmässä työskentelee ja vertailla omaa itseään muihin. Henkilökunnassa on paljon sellaista tietoa ja osaamista, jota ei tiedetä, ellei sitä nosteta esille. On harmillista, miten paljon osaamista jää huomiotta arkipäivän työkiireessä, joten sen esiin tuomiseksi henkilöstökertomus on oleellinen väline. Uusille työntekijöille henkilöstökertomus antaa puolestaan kattavan kuvan työyhteisöstä, johon he ovat tulossa.

Inhimillisin tavoite työllä on nostaa jokaisen työyhteisön jäsenen arvoa toisten silmissä. Työpaikan arki on toisinaan kovaa ja tuntuu, että vain luvuilla ja tuloksella on merkitystä. Henkilöstökertomuksella voidaan muistuttaa jokaista työyhteisön jäsentä siitä, mikä todellisuudessa on yhtä tärkeää kuin tuloksen tekeminen. Ihmiset tekevät yrityksen ja sen tuloksen, ja siksi heidän arvostamisensa on tie hyvään työyhteisöön.

## 1.2 Työn teoreettinen tausta

Opinnäytetyön laatimiseen käytetään alan asiantuntijoiden kirjoittamia teoksia. Suurin painoarvo annetaan kirjoille, joissa keskitytään henkilöstötilinpäätökseen. Perusta aiheelle on saatu alan edelläkävijän Guy Ahosen kirjasta Henkilöstötilinpäätös - yrityksen ikkuna menestykseen ja tulevaisuuteen (1998). Teoksessa kerrotaan kattavasti henkilöstötilinpäätöksestä ja henkilöstökertomuksesta. Myös Anne Erosen Etlalle laatimat teokset ovat antaneet paljon tietoa opinnäytetyöhön. Lisäksi valtiovarainministeriön laatimat ohjeistukset ja käsikirjat henkilöstövoimavarojen hallinnasta ja raportoinnista ovat tärkeitä lähteitä työssä. Tämä siitäkin huolimatta, että tuotos tehdään yritykselle eikä julkishallinnon organisaatiolle.

Paula Liukkonen on tutkinut henkilöstön arvon mittaamisen eri keinoja ja näitä tutkimustuloksia käytetään hyväksi opinnäytetyön teoriaosuudessa. On tärkeää saada kattava näkemys henkilöstön mittaamisen vaihtoehdoista ja merkityksestä. Näin henkilöstökertomuksen teoria saa oikeat raamit.

Henkilöstökertomus on osa henkilöstötilinpäätöstä. Henkilöstötilinpäätös on puolestaan yksi aineettoman pääoman mittaamisen ja raportoinnin väline. Nämä apuvälineet kuuluvat henkilöstöhallinnon kokonaisuuteen. Henkilöstöhallinto ja -johtaminen ovat avainasemassa, kun valitaan yrityksen henkilöstöstrategiset tekemiset. Henkilöstöasioista on kirjoitettu lukuisia kirjoja, joista opinnäytetyöhön on valittu yrityksen henkistä voimavaroista kertovia teoksia. Kirjailijoina ovat muun muassa pitkän uran henkilöstöalalla tehneet Riitta Viitala, Jaakko Heinonen, Asko Järvinen ja Maritta Österberg.

Kirjojen lisäksi opinnäytetyössä hyödynnetään eri yritysten laatimia henkilöstökertomuksia, -raportteja ja -katsauksia. Erityisesti eri raporttien vertailussa näitä hyödynnetään paljon. Nokian Renkaiden ja Martelan henkilöstökertomukset ovat pohjana tuotokselle. Itellan, Helsingin Energian ja Metlan henkilöstöraportit antavat puolestaan konkreettisia esimerkkejä tietojen käsittelemiseksi.

HOK-Elannon henkilöstöhallinnon edustajan, Tiina Kujalan, haastattelua käytetään opinnäytetyön apuna. Haastattelu tuo Jumbon Ravintolamaailman omistajan, HOK-

Elannon, näkemyksen mukaan henkilöstöraportointiosuuteen. Henkilöstöhallinnon asiantuntijan mielipiteet ja näkemykset ovat oleellisia tietoja teoriaosuutta ja tuotosta laadittaessa. HOK-Elannon tekemään vuosittaista henkilöstökatsausta käytetään työssä myös hyväksi.

Opinnäytetyössä kuvataan aluksi henkilöstövoimavaroja ja niiden merkitystä liiketoimintaan. Samalla käydään läpi inhimillisen arvon mittaamisen historiaa ja millaisia keinoja nykypäivänä on käytettävissä. Aiheen pohjustuksen kautta päästään henkilöstötilinpäätökseen ja siihen tiukasti liittyvään henkilöstökertomukseen, joka on myös koko työn pääaihe. Henkilöstökertomus on opinnäytetyön suurin ja laajin osa. Lopuksi kerrotaan projektin toteutumisesta ja tuotoksen tekemisestä, jota seuraa luonnollisesti pohdintaosuus.

### **1.3 Aiheen käsitteitä**

Seuraavaksi käsitellään opinnäytetyön kannalta olennaisia käsitteitä. Nämä termit esiintyvät johdannossa, teoriaosuudessa ja osin myös tuotoksessa. Määritelmistä on pyritty saamaan mahdollisimman selkeitä ja helposti ymmärrettäviä.

Älyllinen pääoma eli tietopääoma tarkoittaa inhimillisen ja rakenteellisen pääoman summaa. Inhimillinen eli henkinen pääoma on työntekijöiden osaamista, joka on koulutuksen ja kokemuksen tulosta. Se on tietoa, taitoa ja asenteita, jotka sisältävät myös motivaation ja sitoutumisen. Tietopääoman toinen tekijä, rakenteellinen pääoma, sisältää puolestaan organisaation sisäiset ja ulkoiset rakenteet. Näitä ovat muun muassa informaatiojärjestelmät, innovaatiot, yrityskulttuuri, tuotemerkit ja asiakassuhteet. (Valtiovainministeriö 2001, 28; Viitala 2004, 175; Viitala 2007, 328.)

Henkilöstövoimavarat eli henkilöstöresurssit voidaan jakaa kolmeen osatekijään: henkilöstövahvuuteen, yksilöominaisuuksiin ja työyhteisöön. Nämä tekijät kuvaavat henkilöstön määrää ja laatua sekä organisaatiota. Nykypäivän yritystoiminta ei menesty pelkästään hyvillä tuotteilla ja tehokkaalla organisaatiolla, vaan pitkäaikaisen menestyksen takaajana nähdään ihmiset. Erinomaiset tulokset saavutetaan vain osaavien ihmisten kautta, joten heihin panostaminen on tärkeää. Henkilöstövoimavara-ajattelussa onkin

keskeistä henkilöstön osaaminen ja sen kehityskykyisyys. (Ahonen 1998, 47; Heinonen & Järvinen 1997, 20–21.)

Henkilöstövarallisuus koostuu rekrytoinnista ja henkilöstön ylläpitämisestä. Henkilöstövarallisuuteen vaikuttavat positiivisesti henkilöstön rekrytointi, kehittäminen, palkitseminen, koulutus ja kokemus sekä onnistunut yhteistyö. Henkilöstövarallisuutta vähentäviä tekijöitä ovat puolestaan henkilöstön rasittuminen, osaamisen vanheneminen ja henkilöstön poistuminen työyhteisöstä. Näiden tekijöiden kehittymistä voidaan seurata erilaisten raporttien, kuten henkilöstökertomusten, avulla. (Valtiovarainministeriö 2001, 22–29.)

Henkilöstötilinpäätös on erityisesti ulkoisille sidosryhmille suunnattu raportointimalli, johon kootaan tietoa organisaation henkilöstöstä. Se sisältää kolme osaa: henkilöstötilinpäätöksen, henkilöstötaseen ja henkilöstökertomuksen. Henkilöstötilinpäätöksellä halutaan osoittaa henkilöstön vahvuus ja osoittaa muille luottamus omaan toimintaan nyt ja tulevaisuudessa. (Österberg 2009, 39.)

Henkilöstökertomus on yksi henkilöstötilinpäätöksen osista. Se koostuu henkilöstötilastoista ja tunnusluvuista sekä selvityksistä henkilöstön osaamisesta, työkyvystä, terveydestä ja työyhteisöstä. Henkilöstökertomus poikkeaa henkilöstötilinpäätöksen muista osista sen havainnollistavuuden takia. Siinä käytetään tilastollisten tietojen ja tunnuslukujen ohella myös kuvauksellista muotoa, mikä vaikuttaa aineiston informatiivisuuteen. (Österberg 2009, 43.)

Työtyytyväisyydellä tarkoitetaan sitä emotionaalista tunnereaktiota, jonka työ saa aikaan yksilössä. Työtyytyväisyyteen vaikuttavat monet tekijät, kuten työn sisältö, työmäärä ja työryhmän suhtautuminen henkilöön. Työtyytyväisyys liittyy työhyvinvointiin. Työhyvinvointi käsittää yksilön fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen kunnon. Näihin vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa työterveyshuolto, työturvallisuus, työyhteisön toimivuus ja sen ilmapiiri, työntekijöiden osaaminen ja motivaatio sekä esimiesten johtamistaidot. (Juuti 2006, 27–28; Österberg 2009, 158.)

## 2 Henkilöstön arvo

Henkilöstön arvoon liittyy paljon erilaisia määritteitä. Puhutaan älyllisestä pääomasta, henkisestä pääomasta ja aineettomasta varallisuudesta. Nykypäivänä henkilöstön arvoa koskevia käsitteitä on paljon, osin jopa päällekkäisiä. Toisaalta termeistä käytetään usein myös niiden englanninkielistä muotoa, sillä välttämättä käsitteille ei ole vakiintunutta suomenkielistä vastinetta. Termejä tärkeämpää on kuitenkin ymmärtää niiden takana piilevä merkitys. (Eronen 1997, 8; Eronen 1999, 19.)

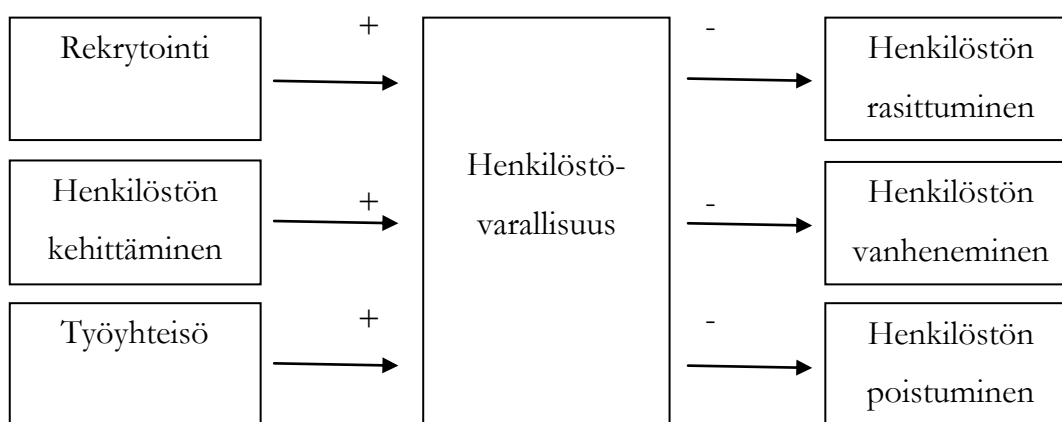
Henkilöstön arvostus on kasvanut koko 1900-luvun ajan samalla, kun länsimainen työelämärakenne on muuttunut maatalousyhteiskunnasta teolliseen yhteiskuntaan ja vakiintunut sitä kautta tietoyhteiskunnaksi. Kehityksen myötä työelämään on kulkeutunut myös pehmeät arvot. Uudet arvot perustuvat ihmisten asenteiden ja elinolojen muutoksiin. Näkyvimmin uudet arvot ovat olleet esillä byrokratian vastaisissa toimissa, joiden vastapainoksi on haluttu henkisiä pehmeitä arvoja. Uudet arvot painottavat aineellisen hyvinvoinnin vastapainoksi sisäistä kehitystä. Tällainen perusteellinen muutos länsimaisissa arvoissa näkyy myös työelämässä. (Allardt 1987, 8-9.)

Ihminen on työpaikan tärkein voimavara. Pelkät hyvät tuotteet ja organisaatio eivät riitä menestykseen, vaan kaiken takana ovat inhimilliset tekijät. Yhteiskunnan puolelta organisaatioiden odotetaan pitävän entistä parempaa huolta työntekijöistään. Myös yritysjohdolla on huomannut uudet arvot ja tarpeet ja niihin vastatakseen on henkilöstön arvon mittaaminen ja henkilöstöraportointi otettu mukaan monessa työyhteisössä. (Allardt 1987, 8-9; Heinonen & Järvinen 1997, 20.)

### 2.1 Henkilöstöresurssit

Henkinen pääoma käsittää ne yksilöiden tiedot ja taidot, joilla organisaatio menestyy alallaan. Henkilöstövoimavarat ovat tätä käsitettä laajempi kokonaisuus, sillä ne sisältävät yksilöiden osaamisen lisäksi myös määrälliset ja organisaatioon liittyvät tekijät. Henkilöstövarallisuus kasvaa henkilöstön rekrytoinnin ja kehittämisen kautta. Henkilöstöresursseihin vaikuttavat positiivisesti myös hyvä työyhteisö ja korkea osaamistaso. Henkilöstövoimavaroja kuluttavia tekijöitä ovat henkilöstön rasittuminen, vanhenemi-

nen ja työyhteisöstä poistuminen. (Kuvio 1.) Henkilöstövoimavarat eli henkilöstöresurssit ovat kvantitatiivisten, kvalitatiivisten ja organisaatiosidonnaisten tekijöiden summa. (Ahonen 1998, 69; Eronen 1997, 9.)



Kuvio 1. Henkilöstöressurssien muodostuminen (Ahonen 1998, 69.)

Kvantitatiiviset eli määrälliset voimavarat kuvaavat henkilöstövahvuutta. Määrälliset voimavarat käsittävät siten henkilöstön lukumäärän yhteensä ja osastoittain sekä jaotteen täyspäiväisiin, osa-aikaisiin ja tuntityöntekijöihin. Henkilöstövahvuus voidaan kuvata myös työajan eri käyttömuodoilla, kuten kokonaistyöajalla, loma- ja vapaa-ajalla ja poissaoloina. Koulutukseen ja harjoitteluun sekä tuotekehitykseen käytetty aika on myös osa henkilöstövahvuutta, kuten ylityötkin. (Eronen 1997, 9-10.)

Kvalitatiiviset eli laadulliset voimavarat kertovat henkilöstön pätevydestä. Laatua kuvaavia tekijöitä ovat koulutus, työkokemus, työkyky, paineensietokyky, mukautumiskyky ja sosiaaliset kyvyt eli kommunikaatiotaidot. Työkyky pitää sisällään niin psyykkisen kuin fyysisen terveydentilan sekä hyvinvoinnin. Laadun mittaaminen on haastavaa tai jopa mahdotonta, joten niiden kartoittamiseksi käytetään usein erilaisia kuvaajia tai tunnuslukuja. (Eronen 1997, 10.)

Yksilöiden motivaatio kuuluu niin laadullisiin resursseihin kuin organisatorisiin voimavaroihin. Työmotivaatioon vaikuttavat työn määrä ja laatu, henkilön vaikutusmahdollisuudet, palkkaus, kannustinjärjestelmät ja työilmapiiri. Organisaatiosidonnaiset resurssit kertovat, kuinka henkilöstövoimavarat ovat yhteydessä toisiinsa ja miten yhteistyö sujuu. Yleensä organisaation voimavaroja mitataan ilmapiirikyselyillä. Tarkoituksena on

selvittää yrityksen päämäärien selkeys työntekijöille, työsuhteet, työtehtävät, urakehitys, kommunikointitavat, työtyytyväisyys ja palkkaus. (Eronen 1997, 11.)

Henkilöstövoimavarat ovat potentiaalisia resursseja, joiden hyödyntäminen on kiinni johdosta ja organisaation tavasta toimia. Kun organisaatio toimii tehokkaasti, sen suorituskyky on suurempi kuin yksittäisten voimavarojen yhteenlaskettu summa. Hyvin hyödynnetty kapasiteetti luo siten lisäarvoa yrityksen toiminnalle ja imagolle, mikä heijastuu myös yrityksen markkina-arvoon. (Ahonen 1998, 25; Eronen 1997, 11–12.)

## **2.2 Henkilöstön mittauksen ja raportoinnin kehitys**

Taloustieteissä tuotteiden hintaa ja siitä saatua tuottoa pidetään liiketoiminnan perustekijänä. On kuitenkin jo vuosikymmeniä sitten oivallettu, että pelkkä tuotteen hinta ei ole avain menestykseen - ainakaan länsimaissa. Työvoimakustannukset ovat länsimaissa moninkertaiset verrattuna esimerkiksi Aasian maihin, joten kilpailu edullisuudessa on jo hävitty. 1960-luvulta lähtien on länsimaissa ymmärretty, että nyky-yhteiskunnan ainoa keino selviytyä kilpailussa on keskittyminen henkiseen pääomaan. Henkinen pääoma on nimittäin se osa, jossa teollisuusmailla on vielä suhteellinen kilpailuetu. (Ahonen 1998, 10.)

Henkilöstövoimavarojen mittaaminen ja raportointi ovat tunnettuja käsitteitä jo monen vuosikymmen ajan. Termit tulevat Yhdysvalloista, joista se levisi muihin länsimaihin. 1960-luvulla luotiin pohja henkilöstöressurssien raportoinnin perusideoille, joille vaikutteita antoivat silloiset uudet ajatukset henkisestä pääomasta, organisaatiopsykologiasta ja goodwillista. Goodwill-arvolla tarkoitetaan yrityksen aineetonta arvoa, joka voi nostaa yrityksen hintaa. 1960-luvun loppupuoliskolla aloitettiin henkisten voimavarojen laskentamallien kehittäminen ja testaaminen. Mallien avulla pyrittiin selvittämään inhimillisen pääoman kustannuksia ja arvoa. (Eronen 1997, 21; Taloussanomien 2011.)

1960-luvun lopusta 1970-luvun alkuun kehiteltiin ensimmäiset henkilöstötilinpäätökset. Nämä toteutettiin lähinnä pienissä yrityksissä ja raportointimalli noudatteli virallista tilinpäätöskaavaa. Tavoitteena oli saada tieto käytettäväksi niin yrityksen sisällä kuin ulkopuolella. Ongelmia aiheutui kuitenkin henkilöstövarallisuuden tuomisesta tasee-

seen, sillä monet kokivat sen ihmisten esineellistämisenä. Tämä johti henkilöstölaskennan taantumaa aina 1980-luvun loppuun saakka. (Eronen 1997, 21; Eronen 1999, 14.)

1980-luvulla amerikkalaisyritykset havahtuivat huomaamaan japanilaisten kilpailijoiden menestymisen. Samalla havaittiin erot näiden kahden kulttuurin johtamistyyliessä. Samoihin aikoihin Ruotsissa alettiin kiinnittää erityistä huomiota sairauspoissaoloihin ja niiden vaikutukseen liiketoimintaan. Lisäksi ruotsalaiset havaitsivat yritysten kasvavan kirjanpidollisen arvon ja markkina-arvon kuilun. Näihin havaintoihin vastattiin Yhdysvalloissa henkilöstötilinpäätöksen elvyttämisellä. Ruotsissa puolestaan keskityttiin korkeiden sairauspoissaolojen kustannuslaskentaan, jonka kautta alettiin kehittää kokonaisvaltaisia henkilöstön kustannus-hyötylaskelmia. Ruotsissakin raportoinnissa seurattiin virallista tilinpäätöskehikkoa, kunnes niin kutsuttu Konrad-ryhmä toi markkinoille uuden raportointimallin. Konrad-ryhmä nimittäin vastusti henkisen pääoman rahallista arvostamista ja niinpä he vaihtoivat tilinpäätöskehikon suhdelukuihin. (Eronen 1999, 14–15.)

Suomeen henkilöstölaskentatoimi rantautui 1990-luvun alussa. Vuonna 1995 henkilöstötilinpäätöskokeilu aloitettiin julkishallinnollisissa toimipaikoissa, jonka jälkeen kokeiluja on tehty monissa suurissakin organisaatioissa. 1990-luvun loppupuolisko oli henkilöstölaskennan nousukautta Suomessa, mikä näkyi myös erilaisena koulutus- ja seminaaritarjontana. Lisäksi aiheesta kirjoitettiin paljon ja siitä tehtiin erilaisia sovelluksia yritysten tarpeisiin. Vaikka henkilöstölaskentatoimi on Suomessa vielä melko uusi asia, on se tullut tunnetuksi lähinnä siitä käytettävän käsitteistön ansiosta. Henkilöstöraportoinnista on olemassa monia erinimisiä versioita, mikä on saattanut vaikuttaa henkilöstölaskentatoimen hitaanpuoleiseen kehitykseen 2000-luvulla. (Eronen 1999, 15–16.)

### **2.3 Nykyiset tarpeet laskennan pohjana**

Yritysten kirjanpito- ja markkina-arvot eivät ole sama asia. Niiden erkanemisesta toisistaan on selvää tutkimusnäyttöä monilta eri tahoilta. Erityisesti 1990-luvulla alkoi tieto- ja pääomavaltaisissa yrityksissä osakkeiden arvoero konkretisoitua ja tämä kehitys on yhä nähtävillä. Osakkeiden arvoerot johtuvat siitä, että osaa yritysten arvoista ei ole merkattu kirjanpitoon. Koska suurimmat erot näkyvät tietointensiivisissä yrityksissä, on



kyseessä älyllisen pääoman vaikutus. Tietopääomaa ei merkata kirjanpitoon, mutta se huomioidaan markkina-arvoa laskettaessa. Suomalaisista suuryrityksistä Nokia-konserni on hyvä esimerkki siitä, miten aineeton varallisuus voi vaikuttaa yrityksen markkina-arvoon. Ajoittain Nokian osakkeiden markkina-arvo on ollut jopa kuusi kertaa korkeampi kuin sen kirjanpidollinen reaaliarvo. (Ahonen 1998, 24–25.)

Tutkimuksien mukaan henkilöstön tyytyväisyys vaikuttaa yrityksen tulokseen. On osoitettu, että sijoittamalla johonkin Best place to work in USA -listan sataan parhaimpaan yritykseen, saa sijoitukselleen noin 12 prosentin tuoton. Vertailuna voidaan todeta, että muiden yritysten osakkeiden keskimääräinen tuotto jäi 4,93 prosenttiin. Samansuuntaisia Best place to work -tuloksia on saatu myös Euroopasta, esimerkiksi Iso-Britanniasta. Suomessa on vastaavasti tutkittu työtyytyväisyyden ja työhyvinvoinnin vaikutuksia liikeloudelliseen menestykseen, ja tutkimustulokset seurailevat Yhdysvalloissa ja Iso-Britanniassa saatuja tuloksia. (Liukkonen 2008, 100–102.)

Henkilöstövoimavarojen huomioiminen kirjanpidossa tai muussa julkisessa tiedonannossa vastaa nykyajan finanssivetoisen yritystoiminnan tarpeisiin. Sijoittajat haluavat mahdollisimman kattavaa tietoa yrityksen tuottavuudesta nyt ja tulevaisuudessa. Tulevaisuuden tulos tehdään ihmisten avulla. Henkilöstön työkyky vaikuttaa pitkällä aikavälillä yrityksen henkilöstökustannuksiin ja tuottavuuteen, ja näin ollen se on merkittävä yrityksen tuottoennusteeseen vaikuttava tekijä. Siksi ulkoinen raportointi kaipaa myös henkilöstöön liittyviä raportteja. (Ahonen 1998, 27–28.)

Uusien kansainvälisten kirjanpito-ohjeiden perusteella yritysten on taseissaan ilmoitettava rahastoimattomien vastuidensa arvo. Rahastoimattomia vastuuta ovat sellaiset menot, jotka tulevat maksettaviksi muutaman seuraavan vuoden kuluessa, mutta niiden maksamiseksi ei ole varattu taseessa rahaa. Tällaisia kustannuksia ovat muun muassa työkyvyttömyyseläkkeet. Nähtäväksi jää, kuinka näiden tietojen julkistaminen tulee vaikuttamaan sijoittajien toimiin. Tällaiset henkilöstökulut voivat olla merkittäviäkin, mikä vaikuttaa automaattisesti yrityksen tulevaisuuden kilpailukykyyn ja siten sijoittajien toimiin. (Liukkonen 2008, 103.)

## 2.4 Henkilöstöraportointi ja siihen liittyvät mittarit

Perinteinen yrityksen kirjanpidollinen raportointi kertoo vain vähän henkilöstöstä. Kirjanpidosta selviää normaalisti vain henkilöstökustannukset palkkoineen ja sivukuluneen. Liitetiedoista on päässyt joissain tapauksissa lukemaan henkilöstön määrästä ja sen kehityksestä. Tällainen vanhanaikainen raportointimalli on osoittanut puutteensa viimeisten vuosikymmenien aikana, kun yritysten kilpailukyvyyn on todettu seuraavan paljon henkistä pääomaa. Monissa yrityksissä onkin otettu perinteisen kirjanpidon ohelle henkilöstövarallisuuden laskentatoimi, josta käytetään myös nimityksiä henkilöstöresurssien laskentatoimi tai henkilöstökustannuslaskenta. Henkilöstövoimavarojen laskelmamalleja on kehitelty monia, joista jokaiselle yritykselle löytyy oma sovelluksensa. (Viitala 2004, 299; Viitala 2007, 319.)

Henkistä pääomaa on arvioitava ja mitattava siinä missä muutakin aineetonta pääomaa. Vasta, kun inhimillisen pääoman osille voidaan asettaa jokin määre ja mittaus voidaan toistaa, kyetään pääoman kehittymistä konkreettisesti johtaa. Monia henkisen pääoman asioita seurataan jo systemaattisesti, kuten työilmapiiriä, työkykyä, sairauspoissaoloja ja vaihtuvuutta, mutta usein se tehdään vain sattumanvaraisesti. Inhimillisen pääoman hallinta vaatii jatkuvaa tarkkailua. Hyvät henkisten voimavarojen mittarit on kytketty strategiaan, johto on niihin sitoutunut ja ne ovat toiminnan kannalta olennaisia. Mittarit kertovat myös tuottavuudesta eikä pelkästään kustannuksista. Lisäksi niiden pitää hälyttää ajoissa, jos poikkeamat ovat suuria. Johdon ja työntekijöiden kannalta on olennaista, että mittarit on helposti ymmärrettäviä ja niiden viestiminen on sujuvaa. Toiminnan kannalta merkittävät mittarien ominaisuudet ovat niiden tuottamisen helppous ja edullisuus sekä niiden vähäinen lukumäärä. (Viitala 2007, 329.)

Henkilöstövarallisuuden mittaaminen ja raportointi on monivaiheinen prosessi, joka alkaa tarveanalyysistä ja päättyy tuloksien viestittämiseen eri kohderyhmille. Prosessin alussa kartoitetaan yrityksen ja sen sidosryhmien tarpeet henkilöstöraportoinnille. Sen jälkeen valitaan mittaamis- ja arviointikeinot, jonka jälkeen projektille asetetaan tavoitteet, aikataulu ja budjetti. Tämän jälkeen siirrytään operatiiviseen käytännön tekemiseen eli tiedon hankintaan. Tiedon keruun ja analysoinnin jälkeen on tulkinnan ja johtopää-

töksien vuoro. Lopuksi tulokset viestitään eteenpäin eri kohderyhmille, joista tärkeimpiä ovat henkilöstöhallinto, johto, työntekijät ja esimiehet. (Phillips 1996, 64–73.)

Henkilöstöressurssien tiedonkeruussa on käytettävissä eri keinoja. Usein ne jaetaan seuraaviin kategorioihin: kyselyt, tutkimukset, testit, haastattelut, havainnointi ja toiminta- ja tulosraportit. Henkilöstölaskennassa ja -raportoinnissa käytetään usein monia eri lähteitä, jotta tuloksista saataisiin mahdollisimman kattavia ja monipuolisia. Tavoitteena on usein vastata eri ryhmien tarpeisiin, mikä voidaan varmistaa raportin monipuolisuudella. (Phillips 1996, 110–111.)

Henkilöstöstä on saatavilla niin kovaa kuin pehmeää tietoa. Kova tieto käsittää muun muassa euro- ja prosenttimääräisen tuloksen, tuotantomäärän, tehokkuuden, henkilöstökustannukset ja työhön käytetyn ajan. Pehmeä tieto voidaan puolestaan jakaa seuraaviin osatekijöihin: työskentelytavat, tiedot ja taidot, työilmapiiri, aloitekyky ja asenteet. Työskentelytapoihin sisältyvät muun muassa täsmällisyys ja tauot, kun tietoihin ja taitoihin kuuluvat puolestaan kuuntelu- ja esiintymistaidot sekä ongelmanratkaisu. Työilmapiiriä kuvataan usein työtyytyväisyydellä ja vaihtuvuudella, kun asenteet puolestaan tulevat esiin luottamuksena ja lojaalisuutena. Aloitekykyisyys voidaan osoittaa esimerkiksi aloitteiden määrällä ja uusien ideoiden positiivisella vastaanotolla. (Phillips 1996, 111–115.)

Henkilöstövarallisuuden viestittäminen tehdään usein palaverien ja kirjallisten raporttien muodossa. Henkilöstöinformaatio voidaan ottaa huomioon myös virallisissa tilinpäätöstiedoissa. Vaihtoehtoina ovat tase- ja tuloslaskelmaan sisältyvä informaatio, vuosikertomukseen sisältyvä tieto ja muu, vuosikertomuksen ulkopuolinen, raportointi. Ensimmäinen kohta on pisimmälle viety versio, jossa henkilöstökustannukset rinnastetaan investointeihin ja henkilöstöarvon laskentaa käydään taseen ja tuloslaskennan välillä. Tästä helpompi ja hyväksytympi versio on vain tuloslaskelman käyttö henkilövoimavaroja laskettaessa. Näin vältetään syytökset henkilöstön esineellistämisestä, jollaiseksi taseen käyttö voidaan kokea. (Eronen 1997, 31.)

Taseen ja tuloslaskelman ulkopuolisessa raportoinnissa on ratkaistava, käytetäänkö numeerista vai kirjallista viestintämuotoa. Jotta raportti olisi tarpeeksi kattava, on siinä

kuvattava vähintään henkilöstön lukumäärä ja rakenne, vahvuudet ja heikkoudet sekä työyhteisöön liittyvät tyytyväisyystekijät. Henkilöstön kuvaamiseksi voidaan käyttää rahamääräistä tai ei-rahamääräistä ilmaisua sekä kuvailevaa ilmaisua. Rahamääräinen ilmaisu on jaettavissa edelleen henkisen varallisuuden ja henkisen pääoman laskentatoimeen sekä kustannusperusteiseen lähestymistapaan. Usein näitä kaikkia yhdistellään yrityksen omien tarpeiden mukaan. (Eronen 1997, 32–36.)

Henkilöstövoimavarojen laskentatoimi on viime vuosikymmenen aikana painottunut paljolti mittaamiseen. Tästä osoituksena ovat muun muassa Balanced Scorecard ja sen lukuisat muunnelmät sekä henkilöstötilinpäätökset. Balanced Scorecard on Kaplanin ja Nortonin kehittämä neliosainen raportointimalli, jossa arvioinnin perustana toimivat asiakas-, prosessi- ja talousnäkökulmat sekä innovatiivisuuden ja oppimisen perspektiivi. Kaikkiin näkökulmiin liittyy joukko erilaisia käytännön mittareita, joilla tulosta ja kehitystä mitataan. Eri osien mittaamisella pyritään tuomaan strategia käytäntöön ja päästä tavoitteisiin niin yksilö-, ryhmä- kuin työyhteisötasolla. Balanced Scorecard muistuttaa henkilöstötilinpäätöstä siten, että molemmilla malleilla pyritään strategisen johtamisen kehittämiseen. Molemmissa on myös pohjalla ajatus, että perinteinen kirjanpito ei ole tarpeeksi informatiivinen nykyajan yritysjohdolle. Henkilöstötilinpäätös eroaa suurimmilta osin Balanced Scorecardista sen pääaiheen takia. Balanced Scorecard kattaa kaikki yritystoiminnan osa-alueet, kun henkilöstötilinpäätös keskittyy vain henkilöstöön. Lisäksi Balanced Scorecard on tarkoitettu yrityksen sisäiseen käyttöön toiminnan ohjaamiseksi, kun henkilöstötilinpäätös on usein suunnattu myös ulkopuolisille sidosryhmille. (Ahonen 1998, 28–30; Viitala 2004, 176; Viitala 2007, 320.)

Muita vastaavanlaisia henkilöstövoimavarojen laskentamittareita ovat Paula Liukkosen kehittämä laaja-alainen toiminnan seuranta, joka asettuu Balanced Scorecardin ja henkilöstötilinpäätöksen välimaastoon, ja erilaiset laatujärjestelmät. Lecklin kehitti 1990-luvun loppupuolella laatujärjestelmän ja sen arvioinnin kohteina ovat valmistus-, tuote-, arvo-, kilpailu-, asiakas- ja ympäristölaatu. Tämän laatujärjestelmän jälkeen on otettu käyttöön myös muita laatujohtamisen menettelyjä, kuten Laatukeskuksen ”Suomen lautupalkinto”, Henkilöstöjohton ryhmä HENRY ry:n ”henkilöstöjohtamisen lautupalkinto” ja ”Euroopan lautupalkintomalli EFQM”. Erinäiset laatujärjestelmät ja henkilöstötilinpäätös pyrkivät kehittämään toiminnan tehokkuutta, dokumentoimaan prosesseja

ja kiinnittämään huomiota ihmisten toimintaan ja käyttäytymiseen organisaatiossa. (Ahonen 1998, 31–32; Valtiovarainministeriö 2001, 39.)

Henkilöstövoimavarojen laskennasta ja mittaamisesta saadut hyödyt on jaettavissa kolmeen osaan. Ensinnäkin henkilöstöresurssien laskentatoimen avulla tuotetaan tietoa johdon päätöksenteon avuksi. Toiseksi henkilöstölaskennan kautta arvioidaan myös yrityksen arvoa henkilöstön arvon ja kustannusten kautta. Kolmanneksi laskennalla voidaan sitouttaa ja motivoida henkilöstöä, esimerkiksi kannustamalla esimiehiä yhä parempaan ja järjestelmällisempään henkilöstöjohtamiseen. Lisäksi julkinen henkilöstölaskenta parantaa yrityksen imagollista statusarvoa. (Viitala 2007, 320.)

Henkilöstölaskenta ja -raportointi voivat kohdata yllättäviä haasteita ennen toteuttamisvaihetta. Johto saattaa ajatella, että mittaaminen ja arviointi maksavat liika, jolloin hankkeesta jättyäytään pois. Usein näissä tilanteissa on kuitenkin kyse lähinnä johdon haluttomuudesta kohdata uusia haasteita tai he eivät ole sitoutuneita muutokseen. Toisaalta ongelmaksi voi nousta tiedon puute. Ei tiedetä, mitä asioita halutaan tarkastella tai miten prosessissa tulisi edetä. Tarjolla on useita eri mahdollisuuksia, joten niistä oikean löytäminen voi olla turhauttavaa. Ajoittain johto voi olla myös pelokas kohtaamaan tulokset, joten on helpompi olla tarttumatta uusiin haasteisiin. (Phillips 1996, 58–59.)

## **2.5 Henkilöstötilinpäätös**

Henkisten voimavarojen tämänhetkinen tila, niissä tapahtuneet muutokset ja niistä aikaansaadut taloudelliset vaikutukset kootaan monesti yhdeksi dokumentiksi. Pääasiallisesti on olemassa kahta erilaista raportointimallia, jotka ovat henkilöstötilinpäätös ja henkilöstöraportti. Näille malleille ei kuitenkaan ole olemassa standardoituja pohjia, joten yritykset voivat laatia ne haluamallaan tavalla. Raportit ovatkin hyvin kirjavia. Usein nimitykset ja määritelmät menevät myös sekaisin, jopa alan kirjallisuudessa, ja niitä käytetäänkin toistensa synonyymeina. Esimerkiksi kuvatessaan henkilöstötilinpäätöstä ja henkilöstöraporttia Ahonen (1998) ja Viitala (2007) mainitsevat henkilöstötilinpäätöksen olevan suppeampi kuin henkilöstöraportti. Österberg (2009) puolestaan kertoo henkilöstötilinpäätöksen olevan laajempi kokonaisuus kuin henkilöstöraportti, joka käsittää suppean tunnuslukujen ja tietojen yhteenvedon. Eronen (1997) taas käyttää

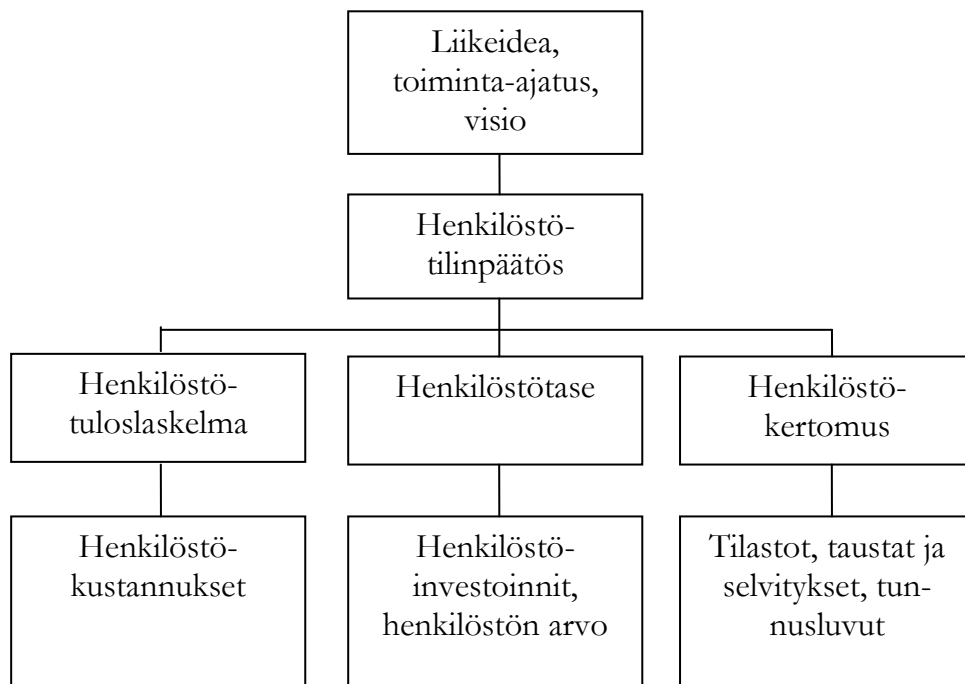
molemmista, sekä henkilöstötilinpäätöksestä että henkilöstöraportista, yhtä kattavaa nimitystä - henkilöstöraportointi. (Ahonen 1998, 50; Eronen 1997, 44; Viitala 2007, 321–322; Österberg 2009, 39.)

Henkilöstötilinpäätöstä ja henkilöstöraporttia hyödynnetään eri osa-alueilla. Tosin näissäkin on tutkijoista riippuvaisia mielipide-eroja. Österberg (2009) kuvailee henkilöstötilinpäätöksen olevan ainoastaan yrityksen ulkopuolisille sidosryhmille tarkoitettu raportti, kun Ahosen (1998) mielestä se on pääasiallisesti kohdistettava ulkoisille taloudellisille sidosryhmille, mutta myös yrityksen johdolle ja henkilöstölle. Ahosen mukaan tärkeä kohderyhmä on myös potentiaaliset uudet työntekijät. Viitalan (2007) mielestä henkilöstötilinpäätös laaditaan niin sisäiseen käyttöön kuin ulkopuolisille kohderyhmille. Eronen (1997) puolestaan ajattelee henkilöstötilinpäätöksen sopivan nykymuodossaan parhaiten yritysten ja yhteisöjen sisäiseen käyttöön. Valtiovarainministeriön julkaisemassa Henkilöstövoimavarojen hallintajärjestelmä Henkilöstötilinpäätös -teoksessa (2001) kerrotaan henkilöstötilinpäätöksen käyttäjien koostuvan johdosta, henkilöstöhallinnosta, linjajohdosta ja esimiehistä, henkilöstön edustajista ja henkilöstöstä. Kaikki ovat kuitenkin samaa mieltä siitä, että henkilöstöraportti on epävirallisempi kuin henkilöstötilinpäätös ja se sopii ennen kaikkea yrityksen sisäiseen käyttöön. (Ahonen 1998, 50; Eronen 1997, 44; Valtiovarainministeriö 2001, 33; Viitala 2007, 321; Österberg 2009, 39.)

Henkilöstötilinpäätöksessä kootaan yhteen tiedot yrityksen henkilöstörakenteesta, osaamisesta ja työkyvystä. Sen tavoite on antaa informaatiota henkilöstövoimavarojen määrän ja rakenteen kehityksestä, työajan käytöstä, henkilöstökustannuksista, pätevydestä, palkitsemisesta ja tehokkuudesta. Henkilöstövoimavarat näyttäytyvät henkilöstötilinpäätöksessä kolmessa osassa, joita ovat henkilöstövahvuus, henkilöstön yksilöominaisuudet ja työyhteisö. Henkilöstövahvuus eli henkilöstömäärä sisältää henkilöstötyövuodet, työtunnit, käytetyt eurot (brutto ja netto), ylityöt ja alihankinnat. Henkilöstön yksilöominaisuuksista puhuttaessa tarkoitetaan laatua, joka esiintyy henkilöstön ikä- ja sukupuolijakaumassa, koulutuksessa, osaamisessa, valmiuksissa, terveydessä ja työkyvyssä. Työyhteisö eli organisaatio käsittää päämäärätietoisuuden, työn sisällön, henkilösuhteet, viestinnän, työtyytyväisyyden ja palkkauksen. (Ahonen 1998, 53; Eronen 1997, 43; Eronen 1999, 16.)

Henkilöstötilinpäätöksen tarkoitus on olla henkilöstön johtamiseen liittyvän päätöksenteon työkalu, jolla kuvataan henkilöstön tämänhetkinen tila, asetetaan tavoitteita ja seurataan niiden toteutumista. Lisäksi henkilöstötilinpäätös on toimiva hälytysjärjestelmä, joka ilmaisee negatiivisen kehityksen ajoissa ja mahdollistaa siihen puuttumisen. Henkilöstötilinpäätös on myös kanava saada palautetta johtamisesta. (Valtiovarainministeriö 2001, 31.)

Henkilöstötilinpäätöksen rakenne seuraa virallisen tilinpäätöksen kaavaa ja terminologiaa. Siinä yritetään antaa yrityksen henkilöstölle arvo ja hinta. Henkilöstötilinpäätös sisältää yrityksen liikeidean, vision ja toiminta-ajatuksen, henkilöstötuloslaskelman ja -taseen ja henkilöstökertomuksen (kuvio 2). Näistä tuloslaskelmaa ja -tasetta kuvataan seuraavaksi ja henkilöstökertomus on omana pääotsikkonaan edellä mainittujen osien jälkeen.



Kuvio 2. Henkilöstötilinpäätös (Eronen 1999, 17.)

### 2.5.1 Henkilöstötuloslaskelma

Henkilöstötuloslaskelma perustuu kirjanpitolain (30.12.1997/1336) velvoittamaan ilmoitukseen henkilöstöstä koituneisiin palkka-, palkkio- ja henkilösivukuluihin. Kirjanpitoaissa määrätään henkilösivukulut jaettavaksi eläkekuluihin ja muihin henkilösivukuluihin. Kirjanpitoasetuksen (31.12.1997/1339) 2 luvun 8 § mukaan edellytetään lisäksi, että liitetietoina on esitettävä tilikauden henkilöstön keskimääräinen lukumäärä sekä palkat, palkkiot, eläkekulut ja muut henkilösivukulut, jollei niitä ole eritelty tuloslaskelmassa. Lisäksi asetus velvoittaa ilmoittamaan toimitusjohtajan, hänen sijaisensa, hallituksen ja hallitusneuvoston jäsenien ja varajäsenien palkat ja palkkiot, heille myönnettujen lainojen summan korkoehtoineen, vakuuksien määrän sekä eläkesitoumukset näistä tehtävistä. (Kirjanpitoasetus 31.12.1997/1339; Kirjanpitolaki 31.12.1997/1336; Österberg 2009, 40.)

Henkilöstötuloslaskelma on yksityiskohtainen laskelma henkilöstökuluista. Henkilöstötuloslaskelmassa henkilöstöön liittyvät menot kirjoitetaan auki ja muut kulut ilmoitetaan kokonaisuutena yhdellä rivillä. Tuloslaskelmaan voidaan kirjata myös mahdolliset henkisen pääoman poistot. Raportoitavien asioiden joukossa tulisi olla ainakin palkat, koulutus- ja kehityskulut, vaihtuvuuskulut, sairauspoissaoloista aiheutuneet menot ja henkilöstösosiaaliset kulut sisältäen työterveyspalvelut, lounasedut ja virkistystoiminnan. Henkilöstökulut voidaan erotella myös kolmeen eri osaan: henkilöstön uusiutumis-, kehittämis- ja rasittumiskuluihin. Uusiutumiskuluja ovat vuosilomakulut lomarahoineen ja henkilöstösivukuluineen, pekkaspäivät ja vaihtuvuus kustannukset, jotka liittyvät esimerkiksi ikääntymiseen ja rekrytointiin. Kehittämiskuluja ovat muun muassa henkilöstön koulutus-, työterveys-, työsuojelu- ja harrastuskustannukset. Rasittumiskuluihin lasketaan kuuluvaksi sairauspoissaolot, sairaanhoitokulut, työtapaturmat ja työkyvyttömyyseläkekustannukset. (Ahonen 1998, 60–64; Eronen 1999, 18; Österberg 2009, 40–41.)

Henkilöstötuloslaskelman muodon ja kattavuuden voi osittain päättää organisaatio itse. Normaalisti kustannuserien jaottelu ja valinta riippuu organisaation toiminnasta. Jos toimiala vaatii henkilöstön jatkuvaa koulutusta, on koulutuskustannukset tarkoituksenmukaista erottaa omaksi kategoriakseen. Lisäksi koulutusmuodot voidaan jakaa



omiin alayksiköihin niiden perimmäisen tarkoituksen mukaan. Poissaolokustannusten jakaminen alalajeihin kertoo paljon työtyytyväisyydestä ja työhyvinvoinnista, joten tällaisten tietojen julkistaminen kertoo yleensä johdon korkeasta luottamuksesta henkilöstöön. (Eronen 1997, 47–48.)

## 2.5.2 Henkilöstötase

Henkilöstötilinpäätöksen kiistanalaisin osa on henkilöstötase. Sen tarkoituksena on määrittää yrityksen henkilöstölle arvo, jota monet pitävät epäinhimillisenä ja arveluttavana. Henkisen pääoman arvonmittauksen ja tasekirjauksen suurimmat ongelmat liittyvät eettisiin kysymyksiin, henkilöstön epävarmuuteen varallisuutena ja tasearvon laskentakaavaan. Epävarmuustekijät koskevat henkilöstön ennalta arvaamatonta käyttäytymistä ja sitä, ettei yritys voi omistaa henkilöstön osaamista. Arvon mittaamisen laskentatapakin on asetettu kyseenalaiseksi, sillä se voidaan toteuttaa hyvin eri tavoin. Yritys voi käyttää pohjana koulutuskustannuksia, muita henkilöstökustannuksia tai palkkoja. Nämä luvut eivät kuitenkaan aina kerro tosiasiallista tietoa henkilöstön osaamisesta ja arvosta. (Eronen 1999, 17–18; Viitala 2004, 300.)

Henkilöstötaseen laatiminen voi perustua erilaisiin tapoihin. Yritys voi esimerkiksi arvioida henkilöstövarallisuuden arvon yrityksen markkina-arvon ja kirjanpidollisen arvon väliseksi erotukseksi. Tämä kuitenkin vaatii markkina-arvon tuntemista, joten käytännössä tällainen malli sopii vain pörssinoteerattuihin yrityksiin. Ongelmaksi nousee myös se, että monet muutkin tekijät voivat vaikuttaa korkeaan markkina-arvoon henkilöstön osaamisen ohella. (Ahonen 1998, 70.)

Osaamisen arvon mittaaminen on käytännössä hankalaa, vaikka erilaisia keinoja sen selvittämiseksi on yritetty kehitellä. Esimerkiksi OECD:n selvityksen mukaan osaamisen arvottaminen voidaan perustaa koulutuskustannuksiin, palkkaeroihin ja tuottavuuseroihin. Käytännössä nämä tekijät nivoutuvat yhteen. Toisaalta yritykset voisivat arvioida henkilöstövoimavarojaan myös henkilöstönsä tutkintojen perusteella, sillä on yleisessä tiedossa yhteiskunnan käyttämät panostukset koulutusvuotta kohden. Arvon määrittelyn perustana voivat olla myös kaikki ne koulutus- ja kehittämistoiminnot, joilla

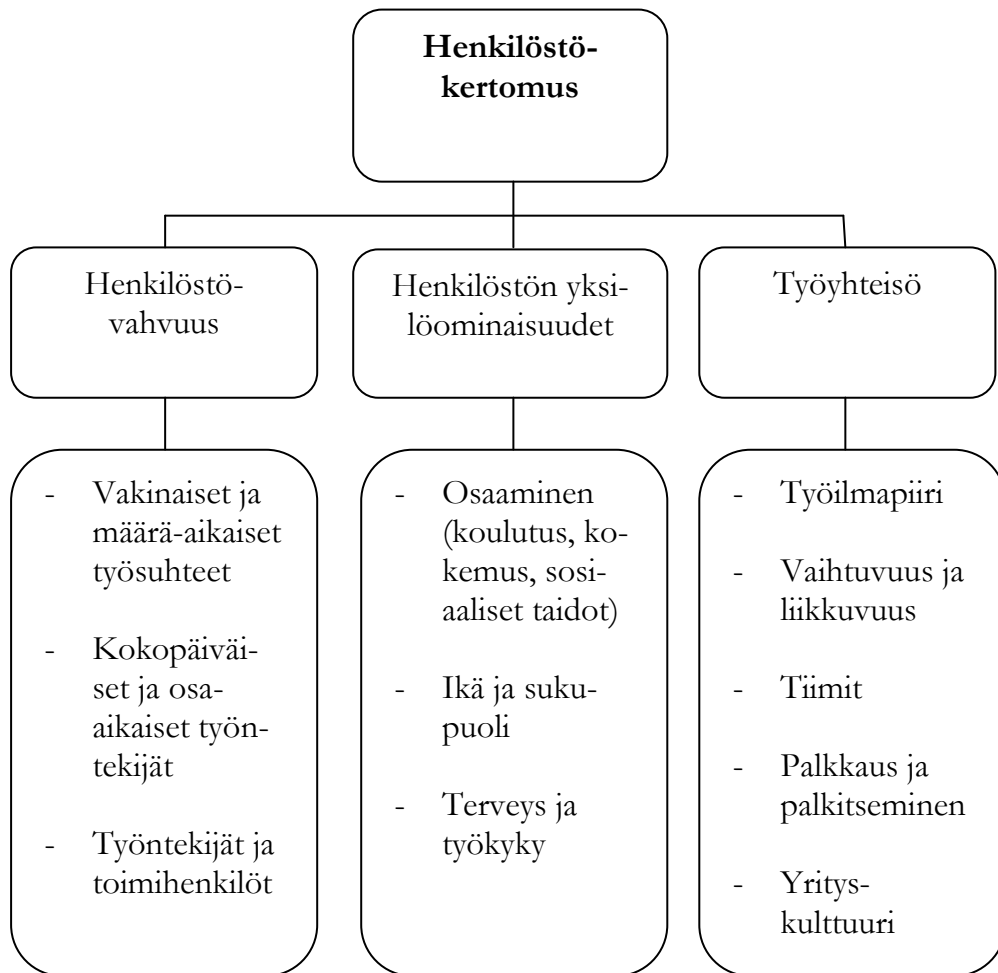
parannetaan henkilöstön osaamista. Lisäksi rekrytointi on osa henkilöstön arvoa, sillä sen kautta kehitetään henkilöstövoimavaroja. (Ahonen 1998, 72; Österberg 2009, 41.)

Henkilöstövarallisuus kasvaa henkilöstön kehittymisen, toimivan työyhteisön ja rekrytoinnin kautta. Henkilöstön arvo puolestaan laskee rasittumisen, ikääntymisen ja poistumisen muodossa. Arvon määrittäminen käy kuitenkin yhä hankalammaksi, kun arvioidaan yhteistyöllä saavutettuja tietojen ja taitojen kasvua. Henkilöstön osaaminen nimittäin kasvaa yhteistyön tuloksena ja tällaisen kasvun vaikutusta on hyvin hankala määritellä. On kuitenkin selvää, että pitkään toistensa kanssa työskennelleet työntekijät muodostavat yhdessä sellaisen henkisen pääoman, joka on arvokkaampi kuin yksilöihin panostettujen kehittämiskulujen summa. (Ahonen 1998, 74–75; Österberg 2009, 41.)

### 3 Henkilöstökertomus

Henkilöstökertomus on kirjallinen kuvaus organisaation henkilöstöstä ja sen kehityksestä. Parhaimmillaan henkilöstökertomuksessa esitellään kaikkia henkilöstövoimavaroja systemaattisesti siten, että niitä vertaillaan edellisten vuosien arvoihin. Vertailun pohjana voi käyttää myös muita osastoja, toimipaikkoja tai alaa yleensä. Osastovertailuissa on kuitenkin muistettava yksityisyyden suojaaminen. Kenenkään yksittäisen henkilön vastaukset eivät saa tulla esille vertailussa. Henkilöstökertomuksen tavoite on täydentää henkilöstötuloslaskelmaa ja -tasetta. Siinä esitellään kaikki se tieto, mitä ei edellä mainituista osista ilmene. Henkilöstökertomuksessa voi myös selittää muussa henkilöstötilinpäätöksessä esille tulleita lukuja ja niiden muutoksia. Toisin sanoen siinä, missä henkilöstötuloslaskelma ja -tase on varattu kovalle faktalle, on henkilöstökertomus varattu pehmeälle tiedolle. Kaikista kolmesta henkilöstötilinpäätöksen osasta henkilöstökertomus on informatiivisin raportti. (Ahonen 1998, 80; Eronen 1997, 48–49; Eronen 1999, 18; Viitala 2007, 323.)

Henkilöstökertomuksen peruselementtejä ovat henkilöstövahvuuden, yksilöominaisuuksien ja työyhteisön kuvaukset. Henkilöstökertomukseen kootaan henkilöstötilastoja, tunnuslukuja ja selvityksiä henkilöstökuluista. Siihen kerätään lisäksi tietoja henkilöstön osaamisesta, työkyvystä ja terveydestä sekä työyhteisöstä ja työympäristöstä. Henkilöstötilastot kertovat monesti henkilöstön ikä-, sukupuoli- ja koulutusjakaumasta, työkokemuksesta ja palkkatasosta. Henkilöstökertomuksessa olisi oltava tietoa ainakin henkilöstön määrästä ja työajasta, henkilöstön laadusta ja työyhteisön toimivuudesta. Jälkimmäisen osan mittareina toimivat muun muassa työilmapiirikartoitukset ja työtyytyväisyysmittaukset sekä vaihtuvuus. (Kuvio 3.) (Ahonen 1998, 80–134; Viitala 2007, 323.)



Kuvio 3. Henkilöstökertomuksen sisältö (Ahonen 1998, 80–134.)

### 3.1 Henkilöstövahvuus

Henkilöstövahvuus ilmaisee yrityksen henkilöstövoimavarojen määrän ja työkapasiteetin. Henkilöstömäärä kuvaa jo itsessään yritystä ja sen toimialaa. Puhutaan pienistä, keskisuurista ja suurista yrityksistä, joiden jaottelu riippuu juuri henkilökunnan määrästä. Henkilöstövahvuuden erittely on olennaista, sillä se luo perustan henkilöstökustannuksille, kuten palkoille. Henkilöstövahvuus tarkoittaa myös yrityksessä vuoden aikana tehtyä työn määrää, josta käytetään nimitystä henkilötyövuodet. Henkilöstövahvuuden tarkoituksena on osoittaa, mitkä ovat yrityksen käytettävissä olevat henkilöstöresurssit, onko koko- ja osa-aikaisten työntekijöiden määrä riittävä tulevaisuutta ajatellen, mikä on henkilöstön kehittämisäika ja miten sairauspoissaolot vaikuttavat henkisiin voimavaroihin. Henkilövahvuuden määrittelyssä käytetään henkilölukumäärien lisäksi aika- ja

euromääreitä ja ne ilmoitetaan usein yksiköittäin ja henkilöryhmittäin. (Ahonen 1998, 80; Viitala 2007, 323; Österberg 2009, 43.)

Henkilöstövahvuus voidaan määritellä niin rakenteellisina määreinä kuin maksetun työajan tilastoina. Maksettujen palkkojen tilastoinnin etuna on arvojen vertailtavuus muihin alan yrityksiin, jolloin saadaan kuvaa siitä, miten tehokkaasti oma henkilökunta toimii. Ajankäyttö voidaan jakaa jopa kahteentoista eri osaan. Näitä ovat säännöllisenä työaikana tehty työaika, ay-tehtävät, matkustusaika, koulutusaika, lomautukset, vuosilomat ja muut ansaintaperusteiset vapaapäivät, työriidasta johtuva työn keskeytyminen, sairaudet, työtapaturmat, äitiys-, isyys- ja hoitovapaat, muut hyväksytyt poissaolot ja poissaolot ilman hyväksyttävää selvitystä. Lisäksi on huomioitava yli- ja lisätyöaika. Työaika määriteltäessä voidaan käyttää myös tiivistetympää kolmijakoa: normaaliajalla tehty työ, ylityö ja omalla ajalla tehty työ. (Ahonen 1998, 80–83.)

Henkilöstön lukumäärä- ja rakennetiedot kertovat yleensä yrityksen henkilöstön tilanteen vuoden lopussa, normaalisti joulukuussa. Toisaalta voidaan käyttää myös keskiarvollisia lukuja koko vuodelta. Henkilöstön lukumäärällä tarkoitetaan yritykseen palvelussuhteessa olevia henkilöitä. Mukaan luetaan usein kuitenkin myös vuokratyövoima, työllisyyden hoitovaroin palkatut, harjoittelijat ja oppisopimussuhteet. Henkilöstö koostuu monista erilaisista työsuhteista, joiden kuvaaminen henkilöstökertomuksessa on tarkoituksenmukaista. Jakoperusteena voi olla muun muassa työsuhteen vakinaisuus tai määräaikaisuus, työntöön kokopäiväisyys tai osa-aikaisuus tai jaottelu työntekijöihin, toimihenkilöihin ja esimiehiin. Yrityksen työsuhteiden muodoilla on erityinen merkitys, kun tarkastellaan yrityksen tulevaisuutta. Esimerkiksi tilapäisten tai määräaikaisten työntekijöiden runsas osuus koko työvoimasta voi horjuttaa menestymistä jatkossa. (Ahonen 1998, 82–83; Valtiovarainministeriö 2001, 55–56.)

Henkilöstövahvuus eli henkilöstön lukumäärä ja rakenne on helppo esittää taulukoina ja kuvina. Valtiovarainministeriön ehdotuksen mukaan henkilöstövahvuusosiossa olisi suotavaa kuvata sukupuoliryhmittäin koko-, osa- ja määräaikaiset työntekijät, ikärakenne, koulutusrakenne ja palvelusaika. Alan tutkijat ovat kuitenkin jakaneet edellä mainitut osatekijät niin, että henkilöstön määrä kuuluu henkilöstövahvuuden alle ja ikä- ja koulutusosuudet määritellään kuuluvan henkilöstön yksilöominaisuuksien alle. Malleja

on monia, joten yrityksillä on varaa valita juuri heidän tarpeisiin sopiva raportointikaa-  
va. (Ahonen 1998, 80–87; Eronen 1997, 49.)

## **3.2 Henkilöstön yksilöominaisuudet**

Henkilöstö koostuu kaikista organisaation yksilöistä, joilla on erilaisia ominaisuuksia. Henkilöstön yksilöominaisuudet ovat verrattavissa henkilöstön laatuun. Osassa alan kirjallisuudesta puhutaan juuri yksilöominaisuuksista, kun osa taas korostaa laatutekijöitä. Käytännössä nämä ovat kuitenkin sama asia. (Ahonen 1998, 87; Viitala 2007, 323.)

Henkilöstön laatu osoittaa henkilöstön kyvykkyyttä, osaamista ja hyvinvointia. Yrityksen olisi kannattavaa mitata ja tilastoida henkilökuntansa yksilöominaisuuksista ainakin osaaminen, ikä, sukupuoli ja työkyky. Henkilöstön osaamisesta eli tiedoista, taidoista ja valmiuksista kertovat muun muassa koulutus ja työkokemus. Kattava ja informoiva henkilöstökertomus sisältää osaamisen, ikä- ja sukupuolijakauman sekä henkilöstön työkyvyn lisäksi henkilöstön terveyden raportoinnin. (Viitala 2007, 323; Österberg 2009, 43.)

### **3.2.1 Osaaminen**

Henkilöstön osaaminen, erityisesti liikeidean mukainen ydinosaaminen, on avainasemassa yrityksen menestymisen kannalta. Kokonaisvaltaisen osaamisen mittaaminen voi kuitenkin muodostua ongelmalliseksi, sillä sille ei ole olemassa mitään takuuvarmaa mittaria. Vaikka korkea koulutustaso antaa valmiudet, tiedot ja taidot, asioiden tekemiselle, ei se silti takaa käytännön osaamista. Suomessa vuonna 1990 tehdyn tutkimuksen mukaan pitkän koulutuksen omaavilta työntekijöiltä kului itse asiassa enemmän aikaa työtehtävien oppimiseen kuin niiltä, joilla oli lyhyempi koulutus. (Ahonen 1998, 87–103.)

Monesti on yrityksen tarpeiden mukaista erotella tieto, osaaminen ja tahto erilleen. Sama voidaan tehdä tiedon nelijaolla. Tämän ajatuksen perustana on käsitys tiedon eri tasoista, joita ovat mitä-, miten- ja miksi-tiedot sekä miksi-tiedosta välittäminen. Mitä-tieto on kognitiivista tietoa eli koulusta saatua tietoa, miten-tieto on kehittynyttä taitoa muuntaa opittu käytäntöön ja miksi-tieto on kokonaisvaltaista ymmärrystä, joka nivoo

edellä mainitut tiedon osat yhteen. Miksi-tiedosta välittäminen on halua toimia ja kykyä omatoimiseen tekemiseen, mikä liittyy asenteisiin ja innostuneisuuteen. Tavallisesti yritykset mittaavat lähinnä vain mitä- ja miten-tietoa osaamiskartoitusten ja -arviointien avulla. Tämä johtuu siitä, että ne ovat helposti ja objektiivisesti mitattavissa. Kuitenkin miksi-tieto eli kokemuseräinen hiljainen tieto ja miksi-tiedosta välittäminen eli asennoituminen yhdessä muodostavat ratkaisevan henkilöstön osaamisen. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2001, 104–105.)

Henkilöstön osaamisen kattava arviointi vaatii niin tiedostetun kuin piilevän tiedon mittaamista. On myös tärkeää tietää, miten osaaminen yrityksessä kasvaa ja kuinka suuri osa henkilöstön todellisesta osaamisesta on yrityksen käytettävissä. Osaaminen heijastuu usein myös henkilöstön palkkaukseen. Ajatellaan, että yksilön osaaminen ja taidot sekä yrityksen tarpeet ja markkinoiden kysyntä määrittävät yhdessä henkilön palkkatason. Henkilöstön osaamisen - ja sen kautta palkkauksen - kattava kuva saadaan kuitenkin, kun käsitellään kaikkia seuraavia tekijöitä: synnynnäinen älykkyys, tunneäly, elinolosuhteet, perus- ja jatkokoulutus, emotionaaliset ominaisuudet, työkokemus, sukupuoli sekä yrityksen ja markkinoiden tarpeet. (Ahonen 1998, 88–90.)

Osaaminen perustuu muun muassa koulutukseen ja työkokemukseen sekä sosiaalisiin kykyihin ja erityistaitoihin. Näistä vain koulutusta on helppo mitata ja arvioida ja lisäksi sen raportointi on yksinkertaista. Koulutuksen on todettu parantavan tuottavuutta, ja siksi koulutustaso on yksi suosituimmista mittareista arvioitaessa henkilöstövoimavarojen laatua. Koulutuksen vaikutus tuottavuuteen vaihtelee kuitenkin eri toimissa, ja siksi monesti myös työkokemus otetaan huomioon tuottavuutta arvioitaessa. Työkokemus onkin usein tärkein ominaisuus palkkaus- ja rekrytointiperusteita luotaessa. Kokemuksen arviointiin liittyy kuitenkin myös ongelmia, sillä työkokemuksesta on vaikea laatia vertailukelpoisia mittareita ja tilastoja. Yksinkertaisin ja vertailukelpoisin mittari saadaan, kun verrataan henkilökunnan palvelusvuosia keskenään, jolloin joukosta saadaan erotettua pitkään palvelleet, joitain vuosia palvelleet ja aloittelevat työntekijät. (Ahonen 1998, 90–95.)

Osaamisen arvioinnissa on huomioitava jo hankitut tutkinnot, mutta myös yrityksen suorittama henkilöstökoulutus. Koulutuspanoksia ovat koulutuspäivät, koulutusajan

palkat ja muut koulutuskustannukset. Henkilöstökoulutuksella tarkoitetaan palkallisena työaikana järjestettyä koulutusta, joka sisältää ammatillisen pätevyyden hankinnan, ylläpitämisen, kehittämisen ja parantamisen. Lisäksi työsuojelu- ja yhteistoimintaan liittyvä koulutus ja tutustumismatkat ovat osa koulutusta. Henkilöstökoulutuksen pituudet vaihtelevat tunnista useisiin päiviin tai kuukausiin. Henkilöstökoulutuksesta aiheutuu organisaatiolle kustannuksia palkkojen ja sivukustannusten muodossa. Koulutuksen muita kustannuksia ovat muun muassa kurssimaksut, kouluttajien palkkiot, kurssitilojen vuokrat, väline- ja oppimateriaalikustannukset sekä oppilaiden ja kouluttajien matkustus- ja majoituskustannukset. Vaikka koulutuspäiviä kertyisi vuodessa lukuisia, on muistettava, että henkilöstö kehittyy pääosin muilla tavoin. Tärkein osaamisen kehittäminen tapahtuu haasteellisessa työssä oppimalla. (Valtiovarainministeriö 2001, 80–81.)

Osaaminen perustuu moniin asioihin, joista tiedot ja kokemus ovat vain eräitä osa-alueita. Erilaiset taidot kuvastavat myös yksilön osaamista. Yhä useammin kiinnitetään huomiota yhteistyötaitoihin, viestintä- ja ilmaisutaitoihin ja esiintymiskykyyn. Näiden osatekijöiden arkipäiväinen mittaaminen voi aiheuttaa ongelmia ja siksi niitä arvioidaankin usein jo rekrytointitilanteessa. Myös erilaiset kyselyt, kuten asiakastyytyväisyys- ja työtyytyväisyysmittaukset, ja kehityskeskustelut ovat tärkeitä tietolähteitä tällaisen osaamisen kartoittamisessa. (Ahonen 1998, 95.)

Osaamisen mittaamisen ja dokumentoinnin on oltava jatkuva prosessi, jotta yritys voi kasvattaa osaamistaan. Osaamisen mittaamiseksi on kehitetty eritapaisia kartoitus-, inventaario- ja tasemalleja. Yhtenäistä näillä malleilla on osaamisen linkittäminen yrityksen liikeideaan ja -strategiaan, osaamistarpeen määrittäminen, nykyosaamisen arviointi, osaamiskuilun laskeminen ja toimenpiteiden asettaminen tavoitteiden saavuttamiseksi. Osaamiskartoitus on tapahtumasarja, jolla selvitetään tietyn henkilön tai ryhmän osaamista nyt ja tulevaisuudessa. Osaamisen arvioinnissa pohditaan, onko henkilöstöllä liikeideaan sopiva koulutustausta, takaako henkilöstön kokemustausta riittävän tuntemuksen alasta ja onko henkilökunnan osaaminen riittävä. Tyypillisesti kartoitusprosessi pohjautuu kehitys- ja tavoitekeskusteluille, joissa tulkitaan yksilön osaamisen kehitystä ja tavoitteiden saavuttamista. (Ahonen 1998, 98–101; Kirjavainen & Laakso-Manninen 2001, 113–117; Österberg 2009, 43.)



### 3.2.2 Ikä- ja sukupuolijakauma

Ikä- ja sukupuolijakauman määrittäminen toimii johtamisen apuvälineenä. Molemmat tilastot kertovat jo sinänsä yrityksen tilasta ja monesti myös alasta. Niiden merkitys on olennainen etenkin strategisessa pitkän tähtäyksen suunnittelussa. Ikä- ja sukupuolijakauman todentaminen, analysointi ja dokumentointi on huomattavasti helpompaa kuin osaamisen mittaaminen, sillä sen perustana toimivat konkreettiset luvut ja numerot. Normaalisti tiedot on myös helposti saatavilla henkilötietojärjestelmistä. (Ahonen 1998, 105.)

Ikäjakauman analysointi antaa viitteitä muun muassa lähitulevaisuuden kompetenssikaudesta ja eläkekustannusten kehityksestä. Ikäjakaumasta selviää siten lähitulevaisuudessa eläkkeelle siirtyvien määrä, mikä on yksi nykyajan yritysten toimintaa ohjaavista tekijöistä. Monesti ikäjakaumasta on pääteltävissä myös palvelussuhteiden pituudet. Hyvin nuoresta työvoimasta koostuva yritys pitää usein sisällään myös lyhyehköjä palvelussuhteita. Ikäjakauman lisäksi henkilöstön keski-ikä perusteella voidaan arvioida tulevaa resurssitarvetta. (Ahonen 1998, 105; Österberg 2009, 43.)

Sukupuolijakauman avulla voidaan selittää yrityksen tai sen jonkun osaston henkilöstön poissaolomääriä. Esimerkiksi naisvaltaisilla aloilla, kuten palvelualalla, naisten pitkät äitiys- ja hoitovapaat vaikuttavat kasvattavasti poissaolomääriin. Näiden asioiden tiedostaminen on hyväksi henkilöstön voimavaroja laskettaessa. (Ahonen 1998, 105.)

### 3.2.3 Terveys ja työkyky

Yksilön terveys koostuu niin psyykkisestä kuin fyysisestä hyvinvoinnista. Työpaikan terveydestä, turvallisuudesta, kehittävydestä ja viihtyisyydestä vastaa työsuojelutoimi, jonka perustana on työturvallisuuslaki. Työturvallisuuslain (23.8.2002/738) tarkoituksena on parantaa työympäristöä ja työolosuhteita työntekijöiden työkyvyn turvaamiseksi ja ylläpitämiseksi. Sen tavoite on ennalta ehkäistä ja torjua työtapaturmia, ammattitauteja ja muita työstä ja työympäristöstä johtuvia työntekijöiden fyysisen ja henkisen terveyden haittoja. Konkreettisempia työsuojeluun liittyviä tekijöitä ovat vetoisuus, kylmyys, kuumuus, melu, lika ja pöly. Lisäksi ergonomia-asiat ovat tulleet yhä tärkeämmiksi tekijöiksi lisääntyneen päätetyön ansiosta. Psyykkisen terveyden ylläpidon

apuvälineitä ovat muun muassa järkevä töiden järjestäminen, hyvät työskentelyolot ja positiivinen ilmapiiri. (Heinonen & Järvinen 1997, 184–185; Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.)

Henkilöstön terveyteen ja työkykyyn liittyviä, yrityksen menestyksen kannalta tärkeitä, seikkoja ovat muun muassa sairauspoissaolot, työtapaturmat ja ammattitaudit. Henkilöstön terveyttä voidaan laskea monien mittareiden avulla, kuten sairauspoissaoloilla, työkyvyttömyyseläkkeillä, terveysindekseillä, elämänlaatuindekseillä sekä työkyky- ja uupumisindekseillä. Työterveyslaitoksen työkykyindeksi on laajasti käytetty malli suomalaisessa yritysmaailmassa. Sen mukaan vertailtavia työkykyindeksin osa-alueita on seitsemän, jotka voidaan jakaa työntekijän ja lääkärin mielipiteisiin sekä tilastoihin. Työntekijän oma arvio pohjautuu hänen kokemuksiinsa nykyisestä työkyvystä verrattuna parhaimpaan työkykyynsä sekä miten nykykunto vastaa työn vaatimuksia. Työntekijä arvioi myös kykeneväisyytensä työhön kahden vuoden kuluttua sekä omat psyykkiset voimavaransa. Lääkärin lausuntojen pohjalta tarkastetaan henkilön nykyisten sairauksien määrä sekä niiden arvioitu haitta työssä. Objekttiivisen kuvan yksilön työkyvystä antaa lisäksi tilasto sairauspoissaolopäivistä viimeisen vuoden aikana. (Ahonen 1998, 106; Valtiovarainministeriö 2001, 85; Österberg 2009, 43.)

Sairauspoissaolot kertovat käänteisesti henkilöstön terveydentilasta. Sairauspoissaolojen tason määräävät sellaiset asiat, joihin yritys voi vaikuttaa, ja sellaiset asiat, joihin se ei voi vaikuttaa. Viihtyvyys on tekijä, johon yritys voi itse vaikuttaa ja jonka onnistuminen vaikuttaa merkittävästi sairauspoissaoloihin. Tutkimukset ovat osoittaneet, että mitä korkeampi työviihtyvyys yrityksessä on, sitä alhaisempi on sairauspoissaolojen määrä. Työviihtyvyyden parantamiseen voidaan vaikuttaa työympäristön, johtamismenetelmien, palkan ja palkitsemisen kautta. Sairauspoissaolot on tarkoituksenmukaista jaotella niiden keston mukaan, sillä kestolla on merkitystä niin terveydellisesti kuin taloudellisesti. Esimerkiksi yli kahdeksan päivän mittaiset sairauspoissaolot ovat taloudellisesti tärkeitä, koska tämän jälkeen yritys saa Kelalta korvausta palkkakustannuksista. (Ahonen 1998, 107–108.)

Valtiovarainministeriön ohjeistuksen mukaan sairauspoissaolojen seurannaksi olisi luotava jaottelu sairauspoissaoloihin, tapaturmapoissaoloihin ja työterveyshuoltoon. Saira-

uspoissaolot voidaan mitata muun muassa niiden keston eli päivien, yksittäisten tapaus-  
ten ja kustannusten mukaan. Samat mittarit pätevät myös tapaturmapoissaoloihin. Työ-  
terveyshuollon laskelmat perustuvat sitä vastoin jaotteluun käyntikerroista ja kustan-  
nuksista. Jos on mahdollista, olisi hyvä jakaa työterveyshuolto edelleen ennaltaehkäise-  
vään terveyshuoltoon, sairaanhoitoon ja kuntoutukseen. Sairauspoissaoloja tulkittaessa  
on oltava varovainen ja tunnusluvut on valittava harkiten, sillä pelkästään määrään pe-  
rustuvat johtopäätökset johtavat usein harhaan. Syynä on se, että valtaosa poissaoloista  
selittyy usein pienen työntekijäryhmän pitkällä poissaoloilla, joiden taustalla on mahdol-  
lisesti työstä riippumaton vakava sairaus. (Eronen 1997, 57–58.)

Runsailla sairauspoissaoloilla on kahdensuuntainen vaikutus liiketoimintaan. Samalla,  
kun ne nostavat työvoimakustannuksia, ne myös heikentävät työtulosta. Sairauspoissa-  
olojen kustannukset on jaettavissa kolmeen osatekijään: maksettuihin sairauspoissaolo-  
kuluihin, tuotannon virhekuluihin ja sairauspoissaoloajan paikkaamiskuluihin. Lisäksi  
työntekijälle koituu tulojen menetystä, sillä sairausajanpalkka on vain noin 70 prosenttia  
normaalista. Poissaolojen seuranta on olennainen johdon apuväline, sillä sen kautta  
saadaan tietoa työyhteisön toimivuudesta. Yhteisön tilassa tapahtuneet muutokset nä-  
kyvät ennen kaikkea lyhyinä sairauspoissaoloina. Runsaat poissaolot ovat selvä merkki  
yksilön kuormittumisesta ja työryhmän vaikeuksista. Sairauspoissaolojen todelliset kus-  
tannukset tulevat kuitenkin esiin vasta pitkällä aikavälillä, kun nähdään millaisia vaiku-  
tuksia ne ovat aiheuttaneet yksilön ja organisaation toimintaan. (Eronen 1997, 58–59;  
Liukkonen 2008, 214–216.)

Työkyvyttömyyseläkkeet ovat sairastavuuden taloudellisesti merkittävin ilmenemismuo-  
to Suomessa. Työkyvyttömyyseläkkeelle, työttömyyseläkkeelle ja yksilölliselle var-  
haiseläkkeelle siirtyneiden yhteismäärä on ollut useamman vuoden ajan huomattavasti  
suurempi kuin vanhuuseläkkeelle siirtyvien määrä. Ajoittain vanhuuseläkkeiden ja työ-  
kyvyttömyyseläkkeiden määrät ovat olleet jopa yhtä korkeat. Tutkimusten mukaan vuo-  
sittain ennen varsinaista eläkeikää työelämästä syrjäytyneiden kansantaloudelliset kus-  
tannukset ovat Suomessa noin 10 prosenttia bruttokansantuotteesta (BKT). Nämä kus-  
tannukset koituvat henkilöstösivukustannuksina yritysten hoidettavaksi, mikä vaikuttaa  
automaattisesti niiden kilpailukykyyn ja kannattavuuteen. Työkyvyttömyys on kuitenkin  
asia, johon organisaatiossa voidaan vaikuttaa, jos taloudellista kiinnostusta löytyy. Työ-

kykyä ylläpitävät tekijät eivät aina ole näkyvillä, joten niiden tarkkailu on olennaista. Ihmisen työkykyyn kun vaikuttavat työntekoon liittyvien tekijöiden lisäksi myös työn ulkopuolella tapahtuvat toiminnot. Näitä tekijöitä ovat muun muassa liikunta- ja ruokailutottumukset, tupakointi ja alkoholinkäyttö sekä kulttuuriharrastukset. Tutkimuksilla on osoitettu, että elämänlaadulla ja liikunnalla on positiivinen vaikutus työkykyyn, joka vaikuttaa edelleen positiivisesti työtyytyväisyyteen. (Ahonen 1998, 113–117; Liukkonen 2008, 222–223.)

Työuupumus vaikuttaa suoraan yrityksen henkilöstön toimintaan, joten sen seurannalla on merkittävä rooli henkilöstöarvioinnissa ja -raportoinnissa. Työuupumisen oireita ovat masentuneisuus, hermostuneisuus, stressi, keskittymisvaikeudet, väsyminen, rintakipu ja unettomuus. Uupuminen vaikuttaa automaattisesti yksilön innovatiivisuuden laskemiseen, sairauspoissaolojen kasvuun ja henkilöstön vaihtuvuuteen. Se myös vaikuttaa negatiivisesti muihin työntekijöihin. Pitkäaikainen stressi johtaa henkilön väsymiseen, kyyniseen asenteeseen ja itsetunnon alenemiseen. Yritysympäristössä se näkyy henkisten voimavarojen tehottomana hyödyntämisenä. Koska työuupumista voidaan ehkäistä yrityksen toiminnalla, on sen seuranta olennaista. Työuupumisen torjuntaan voidaan vaikuttaa työn uudelleenjärjestelyillä esimerkiksi kiiretilanteissa, mikä näkyy henkilöstömäärissä ja työajan säätelyssä. Lisäksi panostaminen työpaikan ilmapiiriin, työn arvostukseen, esimiestyöhön, työtovereiden suhteisiin ja viestintään näkyy työuupumuksen vähyytenä. Työuupumisen mittaamiseksi on kehitelty myös mittareita, kuten terveys- ja työkykyindikaattorit, mutta uupumisen havaitsemisessa erityisen merkittäviä ovat esimies-alaiskeskustelut. (Ahonen 1998, 118–122.)

### **3.3 Työyhteisö**

Työyhteisö on koko organisaation henkilökunnasta muodostunut kokonaisuus. Laajasti käsiteltyä siihen voidaan laskea jopa henkilöstön ja yrityksen ulkopuolisten henkilöiden väliset suhteet. Henkilöstökertomuksen yhteydessä käsitellään lähinnä yrityksen sisäistä työyhteisöä eli niitä ihmissuhteita, jotka muodostuvat organisaation henkilöstön välille. Toisinaan raportissa voidaan käyttää hyödyksi myös asiakastyytyväisyyskyselyiden tuloksia, jolloin mukaan tulee hieman ulkoista työyhteisöä kuvaavia tunnuslukuja.

Henkilöstön sisäinen rakenne käsittää ihmissuhteiden lisäksi yrityskulttuurin ja yleisen hengen tai ilmapiirin. (Ahonen 1998, 126.)

Työyhteisön kuvauksessa huomioidaan normaalisti henkilöstön vaihtuvuus, kehityskeskustelukäytännöt, henkilöstötutkimuksen toteutus ja tulokset. Lisäksi henkilöstösosiaalinen toiminta, eli virkistys- ja harrastustoiminta sekä työpaikkaliikunta, on monesti kuvattu raportissa. Henkilöstökertomuksessa voidaan myös pohtia sisäisen työyhteisön toimintatapoja, tiimityöskentelyä, vaihtuvuutta, sisäistä liikkuvuutta ja kehitystoimia. Työyhteisön tilaa koskevia tunnuslukuja ja pohdintoja voidaan esittää joko yritys- tai osastokohtaisesti riippuen niiden tarkoituksista. (Viitala 2007, 324; Österberg 2009, 43–44.)

### **3.3.1 Työtyytyväisyys**

Työtyytyväisyys on yksi terveen organisaation piirteistä (Lindström 23.9.2004). Sisäisen työyhteisön toimivuutta ja me-henkeä tutkitaan ja kuvataan erilaisten työilmapiiri- ja työtyytyväisyyskyselyiden avulla. Työyhteisöä kuvataan monien tekijöiden kautta, joista yleisimpiä ovat muun muassa yhteisön päämäärätietoisuus, koettu työn mielekkyys, suhteet työtovereihin, esimiestoiminta ja viestintämuodot. Yleistä työtyytyväisyyttä tukevat myös tyytyväisyys palkkaukseen ja palkitsemiseen sekä omien ideoiden ja mielipiteiden esille saaminen. Työtyytyväisyysbarometri on säännöllisesti toistettava työyhteisön mittari, joka kuvaa henkilöstön työtyytyväisyyden lisäksi sen kehitystä. Lyhyehkön ja yksinkertaisen kyselyn tavoitteena on selvittää henkilöstön suhtautumista työhön, johtamiseen, työyhteisön toimivuuteen ja kehittymiseen. Kyseessä on aina henkilöstön mielipiteet eivätkä tieteelliset tutkimukset tai tilastot, joten niiden on oltava myös luotamuksellisia. (Ahonen 126–127; Eronen 1997, 67–69.)

Työtyytyväisyyskyselymalleja on monia ja esimerkiksi Työterveyslaitos on julkaissut oman suosituksensa ilmapiirikyselyn pohjaksi. Tässä kyselyssä on kolme pääkohtaa: työn sisältö, organisaation toimintatavat ja organisaation ilmapiiri. Työn sisältö -osuudessa työntekijä arvioi työmääräänsä, vaikutusmahdollisuuksiaan, työn tavoitteita, kehittävyttä ja epävarmuutta. Organisaation toimintatavat -osiossa käsitellään esimiestoimintaa, tiedonkulkua, muutoksen hallintaa ja koulutusta. Ilmapiiri-osuudessa käy-

dään puolestaan läpi yhteisön ongelmia, ihmisten huomioimista ja tasa-arvokysymyksiä. Työilmapiirikyselyissä on olennaista keskittyä niihin kohtiin, jotka yritys kokee itselleen tärkeiksi. Edellä mainitusta listasta ei tarvitse kysyä kaikkea tai vastaavasti kyselyyn voi lisätä yrityksen tarpeiden mukaisia aiheita. (Ahonen 1998, 128–129.)

### **3.3.2 Henkilöstövaihtuvuus**

Eräs keino kuvata työyhteisön tilaa on kuvata sen henkilöstövaihtuvuutta ja liikkuvuutta. Henkilöstövaihtuvuus on organisaation kannalta sekä hyvä että huono asia. Positiivinen vaikutus vaihtuvuudella on, kun yritys saa vaihdon myötä enemmän kuin se menettää. Siten numeroissa laskettu vaihtuvuus, kuten yrityksestä lähteneiden ja yritykseen tulleiden erotus, ei kerro paljoa työyhteisöstä. Merkitystä on sillä, millaisia hyötyjä ja haittoja vaihtuvuudella on ollut yrityksen toimintaan. Vaihtuvuuden hyötyjä ovat uuden osaamisen saaminen yritykseen, uuden markkinatiedon hyödyntäminen, uudet ideat ja kehittämisajatukset sekä mahdollisten henkilöstöongelmien, kuten liian vähäisen henkilöstömäärän, vähentyminen. Vaihtuvuuden suurimpana haittana koetaan osaamisen menetys. Lisäksi ydinosaamista koskevan tiedon leviäminen, rekrytointikustannukset sekä tilapäinen tuottavuuden ja mahdollisen asiakastyytyväisyyden laskeminen ovat vaihtuvuuden haittapuolia. Yksilön lähteminen tiimistä voi vaikuttaa pitkäänkin ryhmän koheesioon ja siten tuottavuuteen. (Ahonen 1998, 129–130; Robbins 2001, 237.)

Pieni vaihtuvuus on hyväksi yritykselle tai sillä ei ole vaikutusta toimintaan, mutta suuren vaihtuvuuden myötä sen haittapuolet korostuvat. Monien asiantuntijoiden mielestä 5-10 prosentin ulkoinen vaihtuvuus on yrityksen ja yksilöiden kannalta optimaalinen taso. Ulkoisen vaihtuvuuden lisäksi yrityksessä tapahtuu sisäistä vaihtuvuutta eli henkilöstön liikkumista osastolta toiselle tai työtehtävästä toiseen. Tällä on katsottu olevan normaalisti vain positiivisia vaikutuksia organisaation toimintaan. Osaamisen laajentamisen myötä työtyytyväisyyden ohella myös työtehtävien hallinta helpottuu ja henkilöstöriskit pienentyvät. Nykyaikana suositaankin työtehtävien laajentamista erilaisin työkierron ja sijaisuuksin, mikä parantaa monitaitoisuutta. Tämä sopii erityisesti asiantuntijoiden ja johdon koulutusmuodoksi. (Ahonen 1998, 130–131; Viitala 2004, 201.)

Henkilöstövaihtuvuuden vaikutuksista tulee merkittäviä, kun niistä aiheutuneet kulut lasketaan yhteen. Kustannuksiltaan suurin haitta aiheutuu silloin, kun juuri täyspätevyyden ja -tehokkuuden saavuttanut yksilö poistuu yrityksestä. Tällöin koko henkilön työajalta on aiheutunut pääsääntöisesti vain kustannuksia. Suorien kustannusten lisäksi henkilöstövaihtuvuuden seurauksia tarkastellaan usein laaturvirheiden kasvun, tuottavuuden kehityksen ja asiakastyytyväisyyden perusteella. Vaihtuvuuden laskemiseksi on olemassa monia erilaisia mittareita. Voidaan esimerkiksi laskea työsuhteen lopettaneiden määrä tai sekä lopettaneiden että aloittaneiden määrä. Tulokset annetaan yleensä joko absoluuttisena lukuna tai prosenttilukuna, joka kertoo aloittaneiden tai lopettaneiden määrän suhteessa henkilöstön kokonaismäärään. Vaihtuvuutta mitataan aina fyysisten henkilöiden eikä virkojen määrällä. Valtiovarainministeriön suosituksessa vaihtuvuuden tunnusluvuiksi on valittu muun muassa lähtövaihtuvuus, sisäinen vaihtuvuus, luonnollinen ja kokonaispoistuma sekä tulovaihtuvuus, joissa vertailukohteiksi on valittu edellisen vuoden lopun henkilöstömäärä. (Liukkonen 2008, 231–233; Phillips 1996, 180; Valtiovarainministeriö 2001, 122–123.)

### **3.3.3 Palkitseminen**

Palkka- ja palkitsemisjärjestelmät vaikuttavat työyhteisön toimintaan ja tehokkuuteen. Molemmat ovat motivoinnin osatekijöitä, joiden tarkoituksena on luoda me-henkeä, työtyytyväisyyttä ja tehokkuutta. Palkitseminen voi perustua taloudellisiin tai laadullisiin tavoitteisiin ja se voi muodostua taloudellisista ja ei-taloudellisista elementeistä. Eitäloudellista palkitsemista on muun muassa kiittäminen ja positiivinen palaute. Taloudellisen palkitsemisen muotoja ovat puolestaan peruspalkan lisäksi esimerkiksi tulospalkkaus ja henkilökohtaiset lisät. Tulospalkkauksen ongelmana voi olla eri tiimien kilpaileminen keskenään yrityksen kokonaisedun kustannuksella. Tämä voidaan välttää, jos yrityksen koko henkilöstön tulospalkkaus perustuu kokonaistulokseen. Muita taloudellisen palkitsemisen muotoja ovat muun muassa vakuutukset ja luontoisedut. Luontoiseduilla tarkoitetaan työnantajan muuna kuin rahana maksamaa korvausta työntekijälle ja ne ovat verotuksenalaista palkkaa, kuten rahapalkkakin. (Ahonen 1998, 132; Verohallinto 2009; Österberg 2009, 152–153.)

Yritys voi palkita työntekijöitään myös henkilöstöeduilla, kuten henkilökuntaalennuksilla, lomanviettomahdollisuuksilla ja koulutuksen tukemisella. Se voi myös tarjota mahdollisuuksia harrastus-, kulttuuri- ja vapaa-ajantoimintoihin. Nykyaikana esimerkiksi liikuntasetelit on käytössä monessa organisaatiossa ja joissain yrityksissä liikunnanohjaajien tunneille pääsee jopa yrityksen omissa tiloissa. Verovapaata virkistys- ja harrastustoimintaa ovat esimerkiksi teatterikäynnit, jotkin lomanviettotavat ja liikuntaharrastukset. Liikuntasetelin rinnalle on tullut kulttuuriseteli, jolla pääsee tutustumaan esimerkiksi museoihin ja taidenäyttelyihin, mutta sitä ei ole vielä vahvistettu verovapaaksi henkilökuntaeduksi. Palkitsemismuotona henkilöstötilaisuudet ovat osa henkilöstön me-hengen luomista ja sitouttamista sekä työtyytyväisyyden ylläpitoa ja kehittämistä. Yrityksissä järjestettyjä tilaisuuksia ovat muun muassa pikkujoulut, vuosijuhlat, illanvietot ja virkistyspäivät. Henkilöstön työhyvinvointia ajatellen tällaisella yhteisellä ajanvietolla voi olla jopa suurempi merkitys kuin rahallisella palkitsemisella. (Österberg 2009, 154–155.)

### **3.3.4 Kehityskeskustelut**

Kehityskeskustelujen oikeanlainen toteutus kertoo henkilöstön arvostamisesta ja työyhteisön hyvinvoinnista huolehtimisesta. Onnistuneet kehityskeskustelut edellyttävät kunnioitusta, rehellisyyttä, avoimuutta ja mielipiteiden huomioimista. Kehityskeskustelut liittyvät avoimeen ja sallivaan työyhteisöön, mikä vaikuttaa positiivisesti ilmapiiriin ja työtyytyväisyyteen. Keskusteluista käytetään erilaisia nimiä, kuten tavoite-, tulos-, kehitys-, arviointi-, palaute- ja esimies-alaiskeskustelut. (Österberg 2009, 119.)

Kehityskeskustelut ovat esimiehen ja alaisen välisiä tavoitteellisia keskusteluita, joille on erikseen varattu aika ja paikka. Kehityskeskusteluja käydään organisaatiosta riippuen kerran tai useammin vuodessa. Keskusteluiden tavoite on nostaa luottamusta ja avoimuutta esimies-alaisuudessa, antaa molemmille puolille mahdollisuus palautteenantoon sekä selkiyttää tavoitteita ja odotuksia. Hyvin toteutetun kehityskeskustelun tuloksena työntekijälle selviää, mitä häneltä odotetaan ja vastaavasti esimiehelle selviää, millaista tietoa ja tukea työntekijä tarvitsee päästäkseen tavoitteisiin. Keskustelun aikana pohditaan myös työyhteisön tilaa ja mietitään yhdessä, onko siinä parannettavaa. Tätä kautta henkilö saa mielipiteensä esiin ja kokee itsensä tärkeäksi, millä on automaattisesti



positiivinen vaikutus työtyytyväisyyteen. Lisäksi palkka- ja palkkausasioita voidaan käydä läpi keskustelun yhteydessä, mutta usein ne on erotettu omaksi tuloskeskustelukseen. (Österberg 2009, 119–120.)

### **3.4 Henkilöstökertomus ja muita raportteja**

Henkilöstöraportoinnissa on käytettävissä erilaisia kanavia. Monet yritykset esittelevät henkilöstötunnuslukuja vuosiraporttiansa tai vastuullisuusraporttiansa osana. Tällöin henkilöstöinformaatio on melko suppea, normaalisti vain yhden tai kahden sivun mittainen läpileikkaus edellisen vuoden tapahtumista. Henkilöstöraportti on käsitteenä vaihteleva. Se voi koostua ainoastaan kuvioista ja taulukoista sekä niiden sisältämistä tunnusluvuista. Toisaalta henkilöstöraportti voi olla hyvinkin kuvaava raportti, jossa on tunnuslukujen yhteydessä selventäviä tekstiosioita. Lyhyitä henkilöstöinformaatiokanavia ovat lisäksi henkilöstökatsaus ja henkilöstökuva. Laajin ja informatiivisin kokonaisuus on kuitenkin usein henkilöstökertomus, joka voidaan esittää henkilöstötilinpäätöksen osana tai omana kokonaisuutenaan. (Eläketurvakeskus 2009; Itella Oyj 2011, 26–27; Kujala, T. 11.4.2011; Liukkonen 2008, 154–155; Nokian Renkaat 2002; Nyberg & Ahola 2011, 34–35.)

Henkilöstökertomus on laajuudeltaan kattavin raportointimalli. Kertomus on nimensä mukaisesti kuvaileva ja paljon tekstiä sisältävä tietopaketti organisaation henkilöstöstä. Tekstiä saattaa olla enemmän kuin taulukoita ja kuvioita, mutta usein ne kulkevat käsi kädessä. Tekstiosuuksilla selvennetään taulukoiden antamaa informaatiota tai korvataan ne kokonaan. Tavoitteena on tehdä selkeä ja helposti ymmärrettävä tiedonanto henkilöstön tilasta joko kaikille sidosryhmille tai vain osalle niistä. Henkilöstökertomus pitää tavallisesti sisällään visiota ja strategiaa, henkilöstörakennetta, laatua ja osaamista sekä työyhteisöä käsittävät osiot. Henkilöstökertomus on useimmiten julkinen raportointimalli, kuten koko henkilöstötilinpäätöskin. Kertomukset vaihtelevat pituudeltaan noin kymmensivuisesta tuotoksesta jopa yli 50-sivuisiin dokumentteihin. Monesti henkilöstökertomuksessa käsitellään koko organisaation tietoja yhdessä, mutta osa dokumenteista sisältää monta eri osastoa tai toimipaikkaa omina kokonaisuuksinaan. Tällöin tietenkin myös raporttien pituudet vaihtelevat. Henkilöstökertomuksia tehdään paljon julkishallinnollisissa organisaatioissa ja kunnissa, mutta ne sopivat myös yksityiselle sek-

torille. Esimerkkeinä suomalaisista organisaatioista, jotka tuottavat vuosittain henkilöstökertomuksen, ovat Eläketurvakeskus, Metla ja Martela. Tuotoksen laatiminen vie usein paljon aikaa, joten se halutaan tuoda myös näyttävästi esille tyylikkäänä ammattilaisten painotuotteina tai yrityksen Internet-sivuilla. (Eläketurvakeskus 2009; Hankala, Suominen & Jokinen 2008; Martela 2010.)

Henkilöstöraportista on olemassa erilaisia malleja. Nokian Renkaiden laatima henkilöstöraportti on saanut tunnustusta monilta toimijoilta sen informatiivisuuden ansiosta. Sitä on myös käytetty esimerkkiraporttina monissa alan teoksissa. Nokian Renkaiden raportissa yhdistyy teksti ja kuvat lähes tasapuolisesti. Jokainen kuvio ja taulukko on avattu kirjalliseen muotoon selvyuden vuoksi. Lisäksi tietyt osiot raportista sisältävät vain tekstiä eikä havainnollistavia kuvioita lainkaan. Tällainen raportointimalli on hyvin samankaltainen henkilöstökertomuksen kanssa niin ulkomuodoltaan kuin sisällöltään. Kyseisessä raportissa on selvitetty yrityksen visio ja strategia, henkilöstörakenne ja -määrä, henkilöstön osaaminen, henkilökunnan terveys, työkyky ja liikunta, työyhteisön tila ja yrityksen tulos. Sisältö on siten yhtä laaja kuin perinteisessä henkilöstökertomuksessa. Myös raportin pituus on henkilöstökertomuksen mukainen, 12 sivua. (Nokian Renkaat Oyj 2002.)

Nokian Renkaiden henkilöstöraportti on oma dokumenttinsa, mutta raporteista on olemassa myös muita versioita. Usein ne nimittäin liitetään osaksi organisaation vuosikertomusta tai vastuullisuusraporttia. HOK-Elanto on yksi tällainen yritys, joka liittää vuosittain laatimaansa vuosiesitteeseen henkilöstöraporttiosuuden. HOK-Elannon henkilöstöraportti on hyvin toisenlainen kuin Nokian Renkaiden. Tämä henkilöstöraportti on kahden sivun mittainen koonti edellisen vuoden henkilöstöön liittyvistä tunnusluvuihin. Havainnollistamisessa on käytetty vain kaavioita ja taulukoita eikä niiden ymmärtämisen lisäämiseksi ole käytetty kirjallisia selvityksiä. Raportissa on käsitelty henkilöstömäärä, työmuotojakama, työtyytyväisyystutkimustulokset, sukupuoli- ja ikä- ja palveluaikajakama. Suurimmassa osassa tulokset on esitetty toimialoitain. Lisäksi raportin lopussa on lueteltu faktoja vuoden 2010 työsuhteista. (Nyberg & Ahola 2011, 34–35.)

Yhteiskunta- ja yritys vastuuraportit on otettu käyttöön monessa suuremmassa yrityksessä. Vastuullisuus nähdään nykypäivän kilpailukeinona ja sillä pyritään vastaamaan erisidosryhmien tarpeisiin. Vastuullisuusraportit koostuvat lähes poikkeuksetta neljästä osa-alueesta, joita ovat sosiaalinen, taloudellinen ja yhteiskunnallinen vastuu sekä ympäristövastuu. Henkilöstö ja sen hyvinvointi kuuluvat osana yrityksen sosiaaliseen vastuuseen. Vastuullisuusraportit tuotetaan normaalisti kalenterivuositain, joten julkistaminen tapahtuu monesti samanaikaisesti tilinpäätösraportin kanssa alkuvuodesta. Helmikuu tuntuu olevan yleisin kuukausi julkaista edellisen vuoden tiedot. (Eläke-Fennia 2009, 22–23; Helen-konserni 2011, 20–21; Itella Oyj 2011, 26–27. )

Vastuullisuusraportissa henkilöstöosio käsitellään keskimäärin kahden sivun mittaisena kokonaisuutena, jossa suurin panostus on annettu kirjalliselle informaatiolle. On tavanomaista, että puolitoista sivua on varattu tekstile ja puoli sivua kuvioille, taulukoille ja kaavioille. Henkilöstöinformaatiota havainnollistetaan lähes poikkeuksetta henkilöstömäärää, sukupuoli- ja ikäjakaumaa sekä työsuhdetta ja työkuva osoittavilla kuvioilla. Lisäksi raportoinnissa on keskitytty alan vaatimiin tarpeisiin. Esimerkiksi rakennus- ja teollisuus alalla työtapaturmilla on suuri merkitys henkilöstövastuullisuusraportissa. Innovaatioyrityksissä panostetaan sitä vastoin osaamisen laadun kuvaamiseen esimerkiksi koulutusjakauksen avulla. Henkilöstövastuullisuus tarkoittaa eri asioita eri yrityksille, joten raportin sisällölle ei ole olemassa yhtä kaikille pätevää mallia vaan organisaatiot voivat ottaa siinä esille itse tärkeiksi kokemiaan asioita. (Eläke-Fennia 2009, 22–23; Helen-konserni 2011, 20–21; Itella Oyj 2011, 26–27. )

Henkilöstökatsaus on HOK-Elannon sisäiseen käyttöön tarkoitettu henkilöstötilastojen raportti, joka toimii pohjana julkiselle henkilöstöraportille. Henkilöstökatsauksen tietoja hyödynnetään lisäksi yrityksen sisällä supistetussa muodossa muun muassa vuosikertomuksen, henkilöstölehden ja muiden sisäisten tiedotteiden yhteydessä. Henkilöstökatsaus on monisivuinen tietopaketti, joka koostuu lähinnä taulukoista ja kuvioista. Tekstiä on vain vähän, sillä kuvioiden ajatellaan olevan jo itsessään tarpeeksi informoivia. Kuviot ja taulukot käydään henkilöstöhallinnon edustajien ja yrityksen johdon kanssa yhdessä läpi, jolloin lukujen taustalla olevat seikat selvitetään suullisesti. Johto käyttää katsausta hyväkseen suunnitellessaan tulevaisuuden toimia. Negatiiviseen kehitykseen puututaan heti, kun katsaus osoittaa ei-toivotunlaisen poikkeaman. Johdon asettamien

raamien puitteissa eri ketjujen johtohenkilöt päättävät oman ketjunsä toimista. Lopullinen toiminnan jalkauttaminen toteutuu ryhmäjohtoon viedessä tavoitteet ja toimet toimipaikkojen esimiesten kautta toimipisteisiin työntekijöille. Henkilöstökatsaus sisältää samoja tietoja kuin edellä mainitut henkilöstökertomus ja -raportti. Muotona se on kuitenkin hyvin tiivis ja kuvailu tapahtuu pääsääntöisesti ilman tekstiä. Katsaus tehdään vain sähköiseen muotoon. Henkilöstökatsauksen osat ovat seuraavat: henkilöstörakenne, henkilöstötilastot, henkilöstötutkimukset, osaamisen kehittäminen, työhyvinvointi, kannustepalkkiot ja palkitseminen. Katsaus tehdään vuosittain alkuvuodesta ja se esitellään normaalisti helmikuussa, kuten henkilöstöraportit yleensäkin. (Eronen 1997, 83; Kujala, T. 11.4.2011.)

Henkilöstökuva on Paula Liukkosen kehittämä henkilöstöraportointimalli. Henkilöstökuva sisältää tilastollisia tietoja, tunnuslukuja ja muuta seurantatietoa, jonka organisaatio kokee itselleen tärkeäksi. Mallin ei ole tarkoitus olla valmis käytettäväksi sellaisenaan vaan se toimii pohjana ja virikkeen antajana yrityksen omalle raportille. Liukkosen henkilöstökuva on lyhyt, yhden sivun mittainen henkilöstökortti, johon kootaan henkilöstöön liittyvät luvut erilaisiin taulukoihin. (Liukkonen 2008, 154–164.)

Henkilöstökuvassa käsitellään ensimmäisenä henkilöstömäärä työsuhteiden mukaan. Toiseksi kuvataan työsuhteiden laatua jakamalla henkilökunta vakituisiin ja määräaikaisiin. Kolmanneksi käsitellään henkilöstön ikärakennetta työsuhteiden sekä keski-ään mukaan. Kaikki edellä mainitut kolme osiota tilastoidaan aina sukupuolittain, naiset ja miehet erillään. Lisäksi kyseiset luvut esitetään aina absoluuttisina lukuina, ei prosentteina. Lopuksi lasketaan tunnuslukuja henkilöstön ja esimiesten vaihtuvuudesta. Liukkonen suosittelee näidenkin tilastojen esittämistä absoluuttisina lukuina jaettuna eri työsuhderyhmiin. Suhteellisia lukuja ei suositella käytettäväksi missään alle sadan hengen työpaikoissa, sillä silloin jo yksittäinen vaihtuvuus saa liian suuren painoarvon tilastoissa. Liukkosen henkilöstökuva perustuu lukuihin ja tilastoihin, joita johto voi hyväksikäyttää suunnitellessaan tulevaisuutta. Henkilöstökuva antaa hyvän pohjan henkilöstömäärän ja -rakenteen kuvaamiselle, mutta siitä puuttuu kokonaan henkilöstön laadun, kuten koulutuksen, ja työkyvyn mittarit. Työyhteisöä kuvataan ainoastaan vaihtuvuudella, mikä ei anna täydellistä kuvaa työhyvinvoinnista. (Liukkonen 2008, 154–164.)

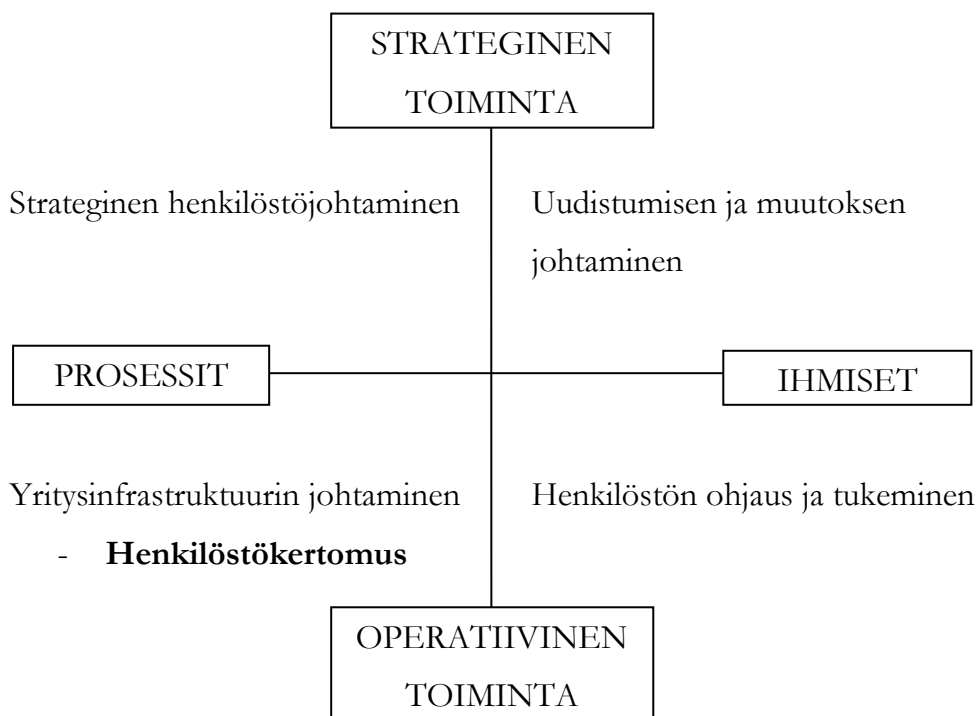
Henkilöstötietojen raportoinnissa on edellä kuvatun mukaisesti käytettävissä monia eri vaihtoehtoja. Vaikka rakenne ja sisältö vaihtelevat paljonkin, on niiden perimmäinen tarkoitus sama: näkymättömän pääoman tunnistaminen, henkilöstöinformaation laatiminen ja sen hyödyntäminen liiketoiminnassa. Henkilöstöraportointi hyödyttää julkisesta keskustelusta huolimatta yhä enemmän yrityksen sisäistä toimea ja se nähdäänkin entistä enemmän johdon apuvälineenä. Raporttien ei ole tarkoitus olla samanlaisia vaan jokainen yritys tai organisaatio määrittelee omanlaisensa viestintämuodon. Myös itse henkilöstöraportti saa vaihdella sisällöltään vuodesta toiseen. On hyväksi, että tiedonantoa vaihdellaan ja muutetaan tarpeiden mukaan. Toki perusasioiden, kuten henkilöstörakenteen, on sopivaa pysyä samanlaisena vertailtavuuden vuoksi. (Ahonen 1998, 155–157; Eronen 1997, 64.)

Ennen ensimmäisen raportin laadintaa johdon on tehtävä päätökset koskien raportin muotoa, laajuutta, sisältöä ja julkaisutapaa. Raportti voi olla osa vuosikertomusta tai oma erillinen dokumenttinsa. Se voidaan painattaa ammattilaisilla tai sitten laatia yksinkertainen musta-valkomoniste omaan käyttöön. Sisällöltään se voi olla diagrammien ja muun oheiskuvituksen täyttämä tai sitten voidaan tyytyä lukuihin ja tekstiin. On syytä muistaa, että henkilöstöraportoinnilla on aina informatiivisuuden lisäksi symboliarvoa. (Ahonen 1998, 155–157; Eronen 1997, 64.)

## 4 Projektin toteutus

Opinnäytetyön tekeminen tuli ajankohtaiseksi kirjoittajan viimeisenä lukuvuonna, vuosina 2010–2011. Opinnäytetyön aiheen valinta oli ongelmaton, sillä siinä yhdistyivät niin aiheen kiinnostavuus kuin toimeksiantajan tarve. Aihe henkilöstötilinpäätös ja siitä johdettu henkilöstökertomus tulivat kirjoittajalle tutuksi toisen opiskeluvuoden henkilöstöhallinnon luennoilla, joissa aihetta käsiteltiin eri esimerkkien kautta. Kipinä henkilöstökertomuksen laatimiselle omaan työpaikkaan syntyi jo tuolloin. Ajatuksen tasolla valmistautuminen opinnäytetyön kirjoittamiseen tapahtui pitkällä aikajaksolla. Käytännössä työn valmistelu vei puoli vuotta ja itse työn kirjoittaminen noin puolitoista kuukautta. Suurin osa ajasta kului tiedon hankkimiseen, sillä kirjoittaja halusi kattavan kuvan aiheesta. Työssä onkin käytetty laaja-alaisesti alan kirjallisuutta, yritysten ja organisaatioiden raportteja, kyselyjä sekä haastatteluja hyväksi.

Toimeksiantaja ja kirjoittajan työnantaja, Jumbon Ravintolamaailma, kuuluu HOK-Elannon ravintolatoimialan alaisuuteen. HOK-Elanto on puolestaan yksi S-ryhmän osuuskunnista, joten taustalla oleva organisaatio on suuri. Omistajaosuuskunnan ja S-ryhmän toimesta toimipaikalle laaditaan paljon erilaisia tutkimuksia ja toiminnanohjausvälineitä. Ravintolassa on käytössä laajasti lähes kaikki henkilöstöhallinnon ja johdon apuvälineet, kuten asiakastyytyväisyystutkimukset, työtyytyväisyystutkimukset, kehityskeskustelut, laaduntarkkailut, perehdytys- ja koulutuskortit sekä toiminnanohjeistukseen liittyvät manuaalit. Henkilöstökertomus oli kuitenkin asia, jota ravintolassa ei ollut vielä aikaisemmin tehty, joten sen valinta opinnäytetyön aiheeksi oli perusteltu. Opinnäytetyön yhdistäminen kirjoittajan suuntautumisopintoihin, henkilöstöhallintoon, ja omaan työhön oli kuitenkin kaiken työn tausta-ajatuksena. Henkilöstökertomus kuuluu henkilöstöjohtamisen nelikenttään osana yrityksen prosesseja ja operatiivista toimintaa. Tätä voidaan havainnollistaa Ulrichin laatimalla mallilla, jossa yhdistyvät henkilöstöjohtamisen eri tehtävät (kuvio 4).



Kuvio 4. Henkilöstökertomuksen sijoittuminen henkilöstöjohtamisen kenttään (Viitala 2007, 29.)

#### 4.1 Toimeksiantaja

Opinnäytetyön kohdeorganisaatio on Jumbon Ravintolamaailma, joka koostuu viidestä erityyppisestä ravintolasta. Ravintolat ovat amerikkalaistyylinen ruokaravintola Chico's, pitsa- ja pastaravintola Rosso Express, hampurilaisravintola Hesburger, kahvila Coffee House ja jäätelöpiste Spice Ice (kuvio 5). Yhteensä toimipaikassa työskentelee yli 80 henkilöä ja toimintaa ohjaa ravintolajohtaja Ari Kokkonen. Henkilökunta koostuu erikäisistä ja eritaustaisista ihmisistä, jotka elävät hyvin erilaisissa elämäntilanteissa. Osastoittain on nähtävissä erityylistä johtamista ja erilaisia työskentelytapoja, jotka heijastuvat työn luonteesta. Viisi erilaista ravintolaa tarkoittaa myös viittä erilaista toimintatapaa. Ravintolajohtajan apuna työskentelevät kaksi liikeideapääällikköä ja reilu kymmenen vuoropääällikköä, jotka ovat jakautuneet tasaisesti eri toimipisteisiin niiden koon, myynnin ja henkilökuntamäärän mukaan.



Kuvio 5. Jumbon Ravintolamaailman ravintoloiden logot (HOK-Elanto 2011a; HOK-Elanto 2011b; HOK-Elanto 2011c.)

Jumbon Ravintolamaailma on perustettu vuonna 1999 Vantaalle Jumbon kauppakeskuksen avauksen yhteydessä. Vuonna 2008 ravintolan pinta-alaa laajennettiin, jolloin aikaisemmin yhdessä kerroksessa toimineesta ravintolakokonaisuudesta luovuttiin ja kahvila siirrettiin kokonaan eri kerrokseen. Remontin vuoksi osa ravintoloista oli suljettu kuukausien ajan. Remontin lopputuloksena Rosso Expressin, Chico'sin ja Coffee Housen pinta-alat kasvoivat huomattavasti. Samoin henkilökuntamäärä ja -rakenne kokivat muutoksia laajempaan ravintolakokonaisuuteen siirtymisen yhteydessä. Kaikki remontin aiheuttamat muutokset näkyvät myös tuotoksen vertailuluvuissa. Osittain luvut osoittautuivat vertailukelvottomiksi, joten niiden kohdalta päädyttiin osoittamaan vain vuoden 2010 tilastot. (Kokkonen, A. 10.6.2011.)

Jumbon Ravintolamaailman henkilökunta koostuu taustoiltaan erilaisista henkilöistä. Ravintoloissa työskentelee alan ammattilaisia, joilla on pitkä kokemus ravintola-alalta, sekä työelämänsä aloittelevia opiskelijoita, joille Jumbon Ravintolamaailma on ensimmäinen työpaikka. Joillain työntekijöistä on takanaan pitkä työsuhde HOK-Elantoon, kun osa on vasta harjoittelemassa tai koeajalla yrityksessä. Myös työsuhdemuodot vaihtelevat paljon. Monimuotoisen joukon johtaminen on haasteellista, minkä takia on käytettävä hyväksi henkilöstöjohtamisen apuvälineitä. Ravintola-ala on ajoittain hektistä ja tilanteet vaihtuvat nopeasti, joten johdon on oltava jatkuvasti tietoinen henkilöstönsä rakenteesta ja osaamisesta. Asioihin on osattava varautua hyvissä ajoin ja toimintaa on ohjattava alituisesti oikeaan suuntaan. Henkilöstöjohtamisen apuvälineistä henkilöstökertomus on dokumentti, jollaista Jumbon Ravintolamaailmalle ei ole vielä aikaisemmin tehty. Se on sopiva raportti erityisesti sisäiseen käyttöön, sillä se kokoaa yhteen olennai-



set tiedot moniosastaisen ravintolakokonaisuuden henkilöstöstä. Henkilöstökertomus antaa kattavan kuvan yrityksen nykytilasta ja niistä henkilöstöresursseista, joilla varaudutaan tulevaisuuden haasteisiin. Myös kehityksen osoittaminen voi avata uusia näkökulmia yhteisön tilasta.

## 4.2 Projektin eteneminen

Opinnäytetyön tekeminen alkoi varsinaisesti tammikuussa 2011, jolloin kirjoittaja laati projektisuunnitelman työstään. Aihe oli valikoitunut jo edellisen vuoden kevään aikana, joten taustapohdintaa oli tehty ennen projektin aloittamista. Tammikuun 2011 alussa kirjoittaja kartoitti tiedonsaantimahdollisuutensa koskien Ravintolamaailman henkilökuntaa. Tällöin havaittiin, että kaikkea tarvittavaa tietoa ei ollut saatavilla yrityksen tietokannoista, jolloin alettiin puhua lisäkyselyn teettämisestä toimipaikan koko henkilökunnalle eli noin 80 hengelle. Opinnäytetyön kirjoittaja laati yhdessä ravintolajohtajan ja opinnäytetyöohjaajan kanssa kolmisivuisen kyselylomakkeen, jolla kartoitettiin henkilökunnan taustamuuttujia, kuten ikää, sukupuolta, asemaa, aikaisempaa ja nykyistä koulutusta sekä työkokemusta (liite 1). Kysely tehtiin kokonaistutkimuksena eli tarkoituksena oli täyttää lomake jokaisella työntekijällä.

Kysely toteutettiin osastoittain henkilökuntapalaverien ohessa tammikuun 2011 lopussa. Lisäksi esimiehille pidettiin oma kyselytilaisuus esimiespalaverin yhteydessä. Vastausprosentti oli 90 eli 83 kirjoilla olevasta työntekijästä 75 vastasi kyselyyn. Katoa oli siten 10 prosenttia. Suurin osa vastaamatta jättäneistä oli sairauslomalla tai muuten pitkällä vapaalla. Suhtautuminen kyselyyn oli kaiken kaikkiaan erittäin positiivinen ja vain yksi työntekijä kieltäytyi vastaamasta siihen. Kyselylomakkeella kartoitettuja työkokemus- ja koulutustietoja on käytetty tuotosta kirjoitettaessa hyväksi. On kuitenkin huomioitavaa, että näitä aihealueita käsittelevät tiedot ovat suuntaa antavia, sillä kaikki työntekijät eivät vastanneet kyselyyn. Lisäksi osa vuoden 2010 aikana palvelleista työntekijöistä oli jo ehtinyt vaihtua ennen kyselyn suorittamista. Vaihtuvuus on muutenkin seikka, joka vaikuttaa tuotoksen tilastoihin. Ravintola-alalla vaihtuvuus kun on normaalistikin melko suuri pitkin vuotta. Huomioitavaa on myös se, että yrityksen ulkopuolelta ostettujen eli niin sanottujen vuokratyöntekijöiden tietoja ei ole käytetty tuotoksessa.

Tämä siitäkkin huolimatta, että jotkin heistä työskentelivät hyvin pitkiä ajanjaksoja Jumbon Ravintolamaailmassa vuonna 2010.

Kyselyn suorittamisen jälkeen, helmikuussa 2011, opinnäytetyön kirjoittaja tallensi tiedot PASW Statistics -ohjelmaan ja teki niistä tarvittavia yhteenvetoja ja tilastoja tuotosta varten. Lisäksi maaliskoukokuun ajan hän hankki henkilöstökertomukseen liittyvää kirjallisuutta sekä eri yritysten henkilöstökertomuksia ja -raportteja omaa työtään varten. Kirjoittaja halusi mahdollisimman kattavan näkökulman henkilöstöraportoinnista ja sen mahdollisuuksista, jotta tuotoksen eli henkilöstökertomuksen sisältö selkiytyisi. Yritykset ja organisaatiot olivat yhteistyöhalukkaita ja kirjoittaja sai kahdeksan erilaista henkilöstöraporttia ja -kertomusta hyödynnettäväkseen projektissa.

Huhtikuussa 2011 opinnäytetyö sai uutta näkökulmaa, kun kirjoittaja kävi haastattelemassa HOK-Elannon henkilöstösuunnittelijaa, Tiina Kujalaa, yrityksen pääkonttorilla Helsingissä. Kujala kertoi vuosittain laatimastaan henkilöstökatsauksesta ja muista HOK-Elannon henkilöstöraportointimuodoista. Henkilöstösuunnittelija ei voinut antaa katsausta kirjoittajalle sen osittain salaisten tietojen takia, mutta hän antoi luvan sen yleiseen käsittelyyn ja hyödyntämiseen opinnäytetyössä. Kesäkuussa kirjoittaja haastatteli vielä Jumbon Ravintolamaailman johtajaa, Ari Kokkosta. Haastattelun yhteydessä he kokosivat yhteen henkilöstöä koskevia tilastotietoja eri tietokannoista. Tietojen oikeellisuus tarkastettiin ja yksityisyydensuojan säilyvyys varmistettiin. Tuotoksessa onkin käsitelty henkilöstöä kokonaisuutena, jolloin kenenkään yksittäiset vastaukset tai tiedot eivät tule esiin.

Kesäkuussa 2011 opinnäytetyön kirjoittaminen tuli ajankohtaiseksi. Taustatietoa ja -materiaalia oli kerätty pitkin kevättä suhteellisen paljon, mikä helpotti teoriaosuuden kirjoittamista. Kirjoittaja oli tehnyt valmiiksi opinnäytetyörakenteen ja ohjaavan sisällysluettelon, jonka perusteella kirjoittaminen helpottui ja aiheen rajaus kävi konkreettisemmaksi.

Kun teoreettinen osuus opinnäytetyöstä valmistui, aloitti kirjoittaja tuotoksen eli henkilöstökertomuksen laatimisen. Tämä tapahtui heinäkuussa 2011. Tuotos perustui muiden yritysten henkilöstökertomusten rakenteelliselle pohjalle, mutta siinä käytettyjen

tietojen tarpeellisuus vahvistettiin Jumbon Ravintolamaailman johtajalta. Tuotokseen haluttiin juuri ne tiedot, joista olisi suurin hyöty johdolle. Henkilöstökertomuksesta haluttiin helppo ja käytännöllinen apuväline johdon päätöksentekoon.

Projektista vastasi kokonaisuudessaan opinnäytetyön kirjoittaja. Hän teki lopullisen tuotoksen itsenäisesti, vaikka taustatietoja etsittiinkin yhdessä ravintolajohtajan kanssa eri tietokannoista. Kirjoittaja ei voinut hankkia itsenäisesti kaikkia henkilöstötietoja, sillä hänellä ei ollut valtuuksia käyttää kaikkia henkilökuntaan liittyviä ohjelmia. Haasteellista tietojen keräämisessä oli tietojen jakautuminen eri tietokantoihin. Kaikkea tietoa ei ollut saatavilla yhdestä paikasta, vaan tietoja piti yhdistellä eri lähteistä. Lisäksi, kuten jo aikaisemmin mainittiin, kaikkea olennaista henkilöstötietoa ei ollut kirjattu yrityksen järjestelmiin laisinkaan. Nämä tiedot liittyivät lähinnä osaamiseen.

Tuotoksesta haluttiin informatiivinen, selkeä ja helppolukuinen. Lisäksi sen piti olla suhteellisen lyhyt ja tiivis. HOK-Elannon viestintäkeinoja seuraillen tuotoksesta päätettiin tehdä mahdollisimman havainnollistava eli kuvioden ja taulukoiden käyttöä suositettiin. Tekstiosuuksista haluttiin selkeitä ja lyhyitä, jotta lukijan mielenkiinto pysyisi yllä. Kirjallisilla osioilla haluttiin tuoda dokumenttiin lisäselvityksiä ja -tietoja. Tekstin piti kertoa, mitä kuviot tarkoittivat sekä antaa lisäinformaatiota sellaisista asioista, joita ei voitu esittää kuvion tai taulukon muodossa. Tällaisia asioita olivat muun muassa virkistystoimintaan liittyvät tekijät.

Henkilöstökertomus päätettiin tehdä yksinkertaisella kaavalla. Yritykselle ei ollut tehty aikaisemmin vastaavanlaista dokumenttia, joten tuotoksesta haluttiin helppolukuinen ja selkeä ilman sen hienompaa graafista suunnittelua. Tuotos tehtiin sähköiseen muotoon, joka on helppo tulostaa johdon, esimiesten ja henkilökunnan tarkasteltavaksi. Ensimmäisen henkilöstökertomuksen tavoitteena oli tuoda lisätietoa yrityksen sisäiseen käyttöön, joten sen ulkonäköön liittyville asioille ei annettu niin suurta painoarvoa. Tuotoksessa keskityttiin sen sisältöön.

Projektin loppuvaiheessa tuotos käytiin Jumbon Ravintolamaailman johtajan, Ari Kokosen, kanssa läpi. Opinnäytetyön tekijä kertoi tuotoksesta ja tarkastutti tilastojen ja tekstiosuuksien tarpeellisuuden johtajalla. Kokkonen kommentoi henkilöstökertomuk-

sen rakennetta ja sisältöä, jonka jälkeen tuotos sai lopullisen muotonsa. Tuotoksen tuloksia on tarkoitus käyttää osana vuoden 2011 syksyn henkilökuntapalavereita ajan asettamien rajojen puitteissa. Tiedot halutaan joka tapauksessa saattaa myös henkilökunnan tietoon, joten ainakin tuotoksen tulostaminen jokaiselle osastolle on tavoitteena. Lisäksi produktia hyödynnetään uusien työntekijöiden perehdyttämisessä, joten materiaali tulostetaan myös perehdytysoppaaseen.

### **4.3 Jumbon Ravintolamaailman henkilöstökertomus**

Henkilöstökertomuksen on oltava lukijaystävällinen kokonaisuus, joka etenee loogisesti aiheesta toiseen. Lukijalle on tultava sellainen kokemus, että hän ymmärtää henkilöstöön liittyvän kokonaisuuden. Ravintolamaailma ei ole vain ryhmä ihmisiä, jotka työskentelevät eri osastoilla, vaan se on kokonaisuus, jossa jokaisella toimijalla on oma merkityksensä. Kertomuksen tavoitteena on näyttää henkilöstön vaikutus liiketoimintaan sekä henkilöstöön liittyvien päätöksien takana olevat tekijät. Henkilöstöjohtaminen on järjestelmällinen prosessi, jonka tekemisiä ohjaavat yrityksen visio, arvot ja toiminta-ajatus. Strategioiden kautta liiketoiminnan tarkoitus jalkautuu työntekijöille, jotka työssään heijastavat yrityksen tausta-arvoja.

Jumbon Ravintolamaailman henkilöstökertomus noudattelee alan asiantuntijoiden Guy Ahosen ja Anne Erosen ohjeistuksia. Rakenne seuraa teoriaosuudessa kirjoitetun henkilöstökertomuksen kaavaa muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta. Kertomus alkaa lyhyellä johdannolla aiheeseen, sillä kaikki lukijat eivät ole kuulleet aikaisemmin henkilöstökertomuksesta ja sen tarkoituksesta. Johdannon jälkeen kuvataan lyhyesti S-ryhmän visio, arvot, toiminta-ajatus ja strategia, jotka ovat pohjana koko yrityksen liiketoiminnalle. Ensimmäinen varsinainen henkilöstöä kuvaava osuus kertoo henkilöstömäärästä ja -rakenteesta. Kirjoittaja halusi yhdistää henkilöstövahvuuden ja osan henkilöstölaadun tekijöistä yhden otsikon alle, sillä se tuntui loogisemmalta vaihtoehdolta. Hän ei halunnut luokitella ikää ja sukupuolta henkilöstölaadukkuuden alle vaan asetti kyseiset tilastot mieluummin kuvaamaan henkilöstörakennetta. Ikä- ja sukupuolija-kauman lisäksi ensimmäisessä osuudessa kerrotaan henkilöstömäärästä ja työsuhteista sekä niiden kehityksestä.

Henkilöstökertomuksen toisessa osuudessa keskitytään henkilöstön laatuun, joka koostuu työntekijöiden yksilöominaisuuksista - pois lukien ikä- ja sukupuoliaspektit. Laatuosuuteen liittyy vahvasti yksilöiden osaaminen, jota kuvataan henkilöstön aikaisemalla ja nykyisellä koulutuksella sekä työkokemuksella. Lisäksi tuotoksen toisessa osassa kirjoitetaan yrityksen sisäisistä koulutuksista, palavereista ja kehityskeskusteluista, jotka kuuluvat henkilöstön kehittämistoimenpiteisiin. Kehityskeskustelut kuvataan usein vasta työyhteisöosuudessa, mutta kirjoittaja koki niiden kuuluvan niin tiiviisti henkilöstön kehittämiseen, että halusi kuvata ne kyseisen otsikon alla. Myös henkilöstön terveys otetaan huomioon toisessa osuudessa. Henkilökunnan terveyttä kuvataan lähinnä sairauspoissaolojen muodossa. Työkykyindeksejä ei haluttu käyttää tuotoksessa, sillä niiden ajateltiin olevan liian lähellä yksityisyydensuojan rajaa.

Kolmas ja tuotoksen päättävä osuus kertoo Jumbon Ravintolamaailman työyhteisöstä, jota kuvataan vaihtuvuustilastoilla ja työtyytyväisyyskyselyn tuloksilla. On tavallista, että työyhteisön kuvaamiseen käytetään lisäksi kehityskeskustelukäytäntöä sekä henkilöstön palkkaa ja palkitsemista. Kehityskeskustelutiedot päätettiin kuitenkin esittää jo aikaisemmassa osiossa ja palkitseminen esiintyy osittain virkistystoiminnan ohessa. Henkilökohtaista tulospalkkausjärjestelmää ravintolakokonaisuudella ei ole käytössä, joten se oli perusteltua jättää tuotoksesta pois. Rakenne noudattelee täten normaalin henkilöstökertomuksen kaavaa, vaikkakin joitain osuuksia on yhdistelty ja joitain tilastoja on jätetty pois niiden tarpeettomuuden vuoksi.

Jumbon Ravintolamaailman henkilöstökertomuksen tavoitteena on olla ensisijaisesti toiminnanohjauksen työkalu. Sen avulla havaitut poikkeamat on otettava huomioon henkilöstösuunnittelussa, niin vuositasolla kuin pitkällä aikavälillä. Vuoden 2010 henkilöstökertomus tuo esille monia henkilöstöön liittyviä vahvuuksia, mutta myös kehitettäviä kohtia. On positiivista, että vahvuuksia näyttää olevan huomattavasti enemmän kuin heikkouksia, mutta se ei poista niiden merkitystä. Kehitettävissä kohdissa on paljon suuria kokonaisuuksia, jotka vaikuttavat myös yrityksen toimintavarmuuteen.

Tuotoksessa esiin nousseita vahvuuksia on monia. Henkilöstömäärän ja -rakenteen tasaisuus vuodesta toiseen on merkki hyvästä henkilöstöjohtamisesta. Poistumiin ja vaihtuvuuteen on reagoitu ajoissa, koska henkilöstövahvuus on pysynyt lukumäärältään

samana. Samoin henkilöstökustannusten hallinta näkyy kustannusten tasaisuutena. Koulutus- ja kehittämistunnit sekä koulutusten lukumäärä kertovat osaamiseen panostamisesta. Henkilöstöä kehitetään eri tavoin ja vuodessa koulutuksen aika- ja rahamääräiset panostukset ovat korkeat. Henkilöstön kouluttamisella ja kehittämisellä on vaikutusta hyvään työtyytyväisyyteen, mikä näkyy myös työyhteisökyselyn tuloksissa.

Suuren organisaation positiivinen vaikutus tulee esille kehityskeskustelujen ja virkistystoimen järjestelmällisyytenä ja seurantana. HOK-Elanto velvoittaa toimipaikan johtajilta säännöllistä toimintaa ja johdonmukaista raportointia. Konserni valvoo, että kehityskeskustelut tulee pidettyä jokaisen työntekijän kanssa. Samoin virkistysraha on määrällisesti sama jokaista työntekijää kohden ja varojen käyttöä seurataan konsernitasolta. Jokaisen työntekijän on saatava osuutensa virkistystoimeen suunnatuista resursseista. Nämä molemmat kohdat luovat tasa-arvoa työyhteisöön, mikä näkyy myös työtyytyväisyystutkimuksen tuloksissa.

Vaihtuvuus koetaan usein negatiivisena asiana, mutta henkilöstökertomuksessa esiintullut sisäinen vaihtuvuus on toimipaikalle positiivinen seikka. Sisäinen vaihtuvuus esimerkiksi erilaisin työkierron on HOK-Elannon keino monipuolistaa henkilöstönsä osaamista. Niin sanottujen moniosajien tuottavuus on normaalisti korkea ja monipuolinen työ itsessään koetaan usein motivoivaksi tekijäksi. Työkierto on avoin vaihtoehto kaikille Jumbon Ravintolamaailman työntekijöille. Työtehtävien monipuolisuus vaikuttaa osaltaan myös hyvään työtyytyväisyyteen. Kaiken kaikkiaan monet erinäiset tekijät ovat vaikuttaneet työyhteisötutkimuksessa saatuun kiitettävään tulokseen, kuten edellä mainitut vahvuudet osoittavat.

Jumbon Ravintolamaailman henkilöstökertomuksessa esiin nousseita kehityskohteita on määrällisesti vähemmän kuin vahvuuksia. Niiden osoittamat heikkoudet on kuitenkin otettava huomioon tulevaisuuden toimintaa suunnitellessa. Ensimmäisenä huomiota kiinnittää ravintolahenkilökunnan ikäjakauman nuorisopainotteisuus. Suurin osa henkilökunnasta on alle 24-vuotiaita. Henkilöstön nuori ikä kertoo myös vähäisistä työkokemusvuosista ja lyhyistä työsuhteista, mikä vaikuttaa henkilöstön osaamiseen. Suurten kokonaisuuksien hahmottaminen vaatii normaalisti pitkäaikaista työkokemusta alalta, mitä nuorilla työntekijöillä ei ole. Ongelmaksi voi aiheutua vanhempien ja ko-

keneimpien työntekijöiden mahdollinen poistuminen työyhteisöstä, mikä tarkoittaisi myös hiljaisen tiedon katoamista. Tämä voi vaikuttaa negatiivisesti työn tehokkuuteen, tuottavuuteen, asiakastyytyväisyyteen ja työyhteisön tilaan. Johdon on panostettava yhä enemmän kokeneiden ja osaavien työntekijöiden sitouttamiseen ja motivointiin. Samalla nuorten kouluttaminen ja hiljaisen tiedon jakaminen on otettava huomioon entistä paremmin.

Ravintolamaailman henkilökunnasta suurin osa työskentelee osa-aikaisella työsopimuksella. Normaalisti tämä nähdään negatiivisena asiana. Siksi myös HOK-Elannossa panostetaan yhä enemmän kokoaikaisuusien lisäämiseen. Ravintolamaailman suuri osa-aikaisien työntekijöiden määrä kertoo siitä, että moni opiskelee samanaikaisesti työn ohessa. Itsensä kehittäminen nähdään positiivisena seikkana, johon henkilökuntaa kannustetaan. Osa-aikaisuuksissa ja opiskelussa olisi kuitenkin hyvä löytää se kultainen keskitie, jotta toimipaikan toiminta voidaan varmistaa samalla, kun henkilökunnan osaamista kehitetään.

## 5 Pohdinta

Toiminnallinen eli produktiivinen opinnäytetyö tavoittelee konkreettisen työelämän toiminnan ohjeistamista ja toiminnan järjestämistä. Se voi olla esimerkiksi ammatilliseen käyttöön suunnattu toimintaa ohjaava dokumentti, kuten ohje, ohjeistus tai opas-tus. Henkilöstöraportointi on toiminnan järjestämisen ja ohjaamisen apuväline. Kysei-sen produktiivisen eli toiminnallisen opinnäytetyön tarkoituksena oli tuottaa Jumbon Ravintolamaailmalle ensimmäinen henkilöstöraportointimalli. Tuotos päätettiin tehdä henkilöstökertomuksen muotoon, sillä raportista haluttiin kattava ja moniosainen. Henkilöstö haluttiin kuvata monesta eri näkökulmasta käsin, jotta siitä olisi mahdolli-simman paljon hyötyä ravintolan johdolle. Henkilöstökertomuksella on tavoiteltu peh-meää lähestymistapaa henkilöstöasioihin, minkä takia osa laskennallisista ja kovaan tie-toon perustuvista tilastoista on jätetty tuotoksesta pois. Samasta syystä henkilöstötilin-päätöksen kaksi muuta osaa jätettiin pois tuotoksesta. Lähtökohtana oli laatia käyttö-kelpoinen työkalu henkilöstön johtamiseen ja päätöksentekoon. Jumbon Ravintolamaa-ilman henkilöstökertomus on esitelty liitteessä 2. (Vilkkä & Airaksinen 2003, 9.)

Pohdinta-kappaleessa arvioidaan projektin onnistumista, tuotoksen luotettavuutta ja käyttökelpoisuutta sekä tietojen tarpeellisuutta yritykselle. Arvioinnissa on pyritty otta-maan huomioon eri näkökulmat aiheesta. Lisäksi tuotoksesta saadut palautteet ja mieli-piteet on kirjattu arviointiosuuteen. Lopuksi pohditaan, millaisia jatkotoimenpiteitä tuotos voisi aiheuttaa ja millä tavalla sitä voisi jatkossa kehittää.

### 5.1 Projektin onnistuminen

Opinnäytetyöprosessi oli kokonaisuudessaan haastava, vaikka itse raportin kirjoittami-nen sujui melko nopeasti. Pohjatyötä ja erilaisia kartoituksia tehtiin puolen vuoden ajan, mikä tuntuu näin jälkikäteen melko pitkältä ajalta. Missään vaiheessa en kuitenkaan tun-tenut työn olevan liian suuritöinen tai pitkäkestoinen, koska aihe itsessään kiinnosti minua paljon. Halusin nähdä vaivaa erimuotoisen tiedon hankkimisessa ja tuntuu, että työn kautta ajatusmaailmani on avartunut huimasti. Tuotoksen eli henkilöstökertomuk-sen tekeminen oli mukavinta koko prosessissa ja olen projektityöhön tyytyväinen. Lop-putulos on mielestäni parempi kuin etukäteen osasin kuvitella.



Olen tyytyväinen aihevalintaani ja tuotokseeni. Viitekehyksen rajaaminen tuntui välillä hankalalta, sillä henkilöstökertomus pitää sisällään paljon suuria aihekokonaisuuksia, kuten työkyvyn, työhyvinvoinnin, työtyytyväisyyden ja vaihtuvuuden. Näistä kaikista voisi kirjoittaa oman opinnäytetyönsä. Halusin käsitellä kaikkia pääaiheen osatekijöitä, mutta pituusrajoitusten ansiosta käsitelin osioita suhteellisen pintapuolisesti.

Teorian hankinta oli mahdollisesti haastavin työvaihe koko projektin aikana. Itse henkilöstökertomuksesta on saatavilla vain vähän tietoa. Muutama suomalainen asiantuntija on kirjoittanut aiheesta, mutta lähinnä henkilöstötilinpäätöksen yhteydessä. Tosin aiheena henkilöstökertomus on suurin ja laajin kokonaisuus henkilöstötilinpäätöstä, joten sinänsä tietoa oli saatavilla enemmän kuin muista henkilöstötilinpäätöksen osista. Englanninkielisiä teoksia aiheesta ei ollut saatavilla, mutta hyödynsin työssäni henkilöstön mittaamisesta ja organisaatiosta kertovia vieraskielisiä lähteitä. Itse annan kuitenkin suurimman painoarvon yritysten ja organisaatioiden henkilöstökertomuksille ja -raporteille, jotka antoivat etenkin tuotokseen paljon apuvälineitä.

Omaan työskentelytapaa olen melko tyytyväinen. Voin tosin myöntää, että ajoittain työskentelytahtini olisi voinut olla tiiviimpi, mutta olin jo etukäteen varautunut pitkään prosessiin. Ehkä siksi en ole pettynyt, etten saanut työtä aikaisemmin valmiiksi. Aikatauluni sopi myös toimeksiantajalle, jolla ei ollut kiirettä tuotoksen kanssa. Kokonaisuudessaan työtahti ja sen aikaansaama tulos tyydyttävät minua. Koen, että olen saanut projektista hyvän pohjan henkilöstöjohtamisen konkreettiseen työhön.

## **5.2 Luotettavuus**

Viitekehyksessä käytetyt kirjalähteet ovat peräisin lähinnä viimeisen 10–15 vuoden ajalta. Muutama kirja, jotka käsittelevät organisaatiokäyttäytymistä, on 1980-luvun lopulla kirjoitettuja teoksia. Olen työssäni viitannut eniten alan asiantuntijoiden, Guy Ahosen ja Anne Erosen, teoksiin, jotka on kirjoitettu 1990-luvun lopussa. En koe, että kirjojen tiedot olisivat vanhentuneet, sillä yhä edelleen monet kirjoittajat viittaavat erityisesti Ahosen alkuperäiseen kirjaan. Viitala on 2000-luvulla kertonut monessa henkilöstöjohtamisen kirjassaan henkilöstökertomuksesta, ja hän viittaa lähes poikkeuksetta kirjoituksissaan Ahosen ja Erosen teksteihin. Aihe sinänsä ei ole muuttunut ajan saatossa,

vaikkakin sitä on kehitelty jonkin verran. Henkilöstötilinpäätös ja henkilöstökertomus ovat myös saaneet uusia haastajia, jotka on laadittu alkuperäisen henkilöstöraportoinnin pohjalta. Monet lähde-tekstet ovat 2000-luvun puolella kirjoitettuja, mutta sisällöltään ne eivät poikkea paljon aiemmin kirjoitetuista teksteistä.

Arvokkaina lähteinä toimivat kirjojen lisäksi organisaatioiden omat henkilöstöraportit ja ennen kaikkea joidenkin yritysten henkilöstökertomukset. Nämä lähdemateriaalit ovat lähes kaikki vuodelta 2010, mutta mukaan mahtuu myös muutama 2000-luvun alun raportti. Näiden raportointirakenne ja -sisältö toimivat lähdemateriaalina eri raporttien vertailussa sekä pohjana tuotoksessa. Voidaan sanoa, että tuotos, henkilöstökertomus, on tehty uusimpien mallien mukaan.

Kaiken kaikkiaan viitekehyksen teoria on luotettavaa, vaikka lähdekirjallisuus on eri vuosikymmeniltä. Lähes kaikki kirjoittajat ovat tunnettuja ja luotettavia henkilöstöasiantuntijoita, jotka ovat kirjoittaneet paljon suomalaisia henkilöstöjohtamisen teoksia. Heidän teoksiaan käytetään myös paljon alan opetusmateriaalina. Kirjojen ja raporttien ohella työssä on hyödynnetty Internet-sivuja. Suurin osa Internet-lähteistä koskee HOK-Elantoa, sillä kyselyistä huolimatta heillä ei ollut antaa yritystietoja kirjallisessa muodossa. Myös logot oli helpompi siirtää työhön sähköisesti. Lisäksi Martelan ja Metlan henkilöstöraportit ovat saatavilla vain sähköisessä muodossa organisaatioiden kotisivuilla, joten näiden kohdalla on käytetty Internet-lähdettä. Kaikki sähköiset lähteet ovat luotettavia ja suurien organisaatioiden luomia, joten tietojen virheellisyys ei tule kysymykseen näitä lähteitä arvioitaessa.

Kirjallisen materiaalin lisäksi viitekehyksen kirjoittamisessa on hyödynnetty kahta haastattelua. Nämä on molemmat tehty HOK-Elannon palveluksessa oleville henkilöille: HOK-Elannon henkilöstösuunnittelijalle ja Jumbon Ravintolamaailman ravintolajohtajalle. Haastatteluista saatiin lisätietoa yrityksen toiminnasta ja henkilöstöjohtamisesta. Tällaista tietoa ei ollut saatavilla muutoin, joten haastatteluiden merkitys on huomattava työlle. Haastatteluilla saadun tiedon luotettavuus on korkea.

Tuotoksessa käytetyt tiedot ovat monesta eri lähteestä. Henkilöstötiedot perustuvat eri tietojärjestelmiin ja henkilöstöohjelmiin sekä henkilöstölle laadittuun kyselyyn. Tämä

vaikuttaa tiedon luotettavuuteen. Positiivista on, että suurin osa tuotoksessa käytetyistä tiedoista on hankittu henkilöstötietojärjestelmistä. Näiden kohtien luotettavuus on parempi kuin kyselyllä hankitun tiedon luotettavuus jo senkin takia, että järjestelmässä on kaikkien työntekijöiden tiedot, kun kyselyyn vastasi vain 90 prosenttia henkilöstöstä. Kyselyiden vastauksissa tuli esiin myös henkilökunnan tietämättömyys työsuhdeasioista. Jotkut työntekijät eivät tieneet esimerkiksi, onko heillä osa-aikainen vai kokoaikainen työsopimus. He eivät myöskään kysyneet asiasta, vaikka heitä siihen kehoitettiin. Kyselyiden tuloksista vain työkokemus- ja koulutusasioita käytettiin tuotoksen laadinnassa. Lopulliset tuotoksen tiedot käytiin läpi yhdessä ravintolajohtajan kanssa, joka vahvisti tietojen oikeellisuuden. Näin myös tietojen luotettavuus parani.

### **5.3 Henkilöstökertomuksen arviointi**

Projektin tuotos eli Jumbon Ravintolamaailman henkilöstökertomus on raporttina kattava. Se on pituudeltaan ja tietojensa laajuudella mitattuna henkilöstökertomuksen ehdot täyttävä kokonaisuus. Henkilöstökertomuksen vaatimukset ovat suhteellisen löyhät, joten jokainen yritys voi laatia omanlaisensa kertomuksen. Tämä antaa vapautta rakenteen suunnittelussa. Kyseisessä raportissa on kuitenkin noudatettu alan asiantuntijoiden ohjeistusta. Jumbon Ravintolamaailman henkilöstöä kuvataan tuotoksessa kokonaisuutena, jotta kenenkään yksilön vastaukset eivät tulisi ilmi. Työssä kunnioitetaan jokaisen yksityisyyden suojaa.

Raportti on tiivis, mutta kattava. Kuvituksella on tarkoituksella haettu viihteellisempää ulkoasua työlle. Väreillä ja kuvioilla saadaan kiinnitettyä lukijoiden mielenkiinto työhön ja kiinnostus saadaan toivon mukaan pidettyä yllä koko lukuprosessin ajan. Työ on tarkoituksella jaettu loogisiin kokonaisuuksiin, jotta lukemisen voi keskeyttää hetkeksi ja jatkaa myöhemmin uudestaan. Työ on helppolukuinen ja tekstiosuudet ovat sopivan mittaisia. Osa aiheista on käsitelty pelkästään kirjallisesti, mutta aina, kun kuvioiden lisääminen on ollut mahdollista, on sitä käytetty hyväksi.

Työn eri osiin on tarvittaessa otettu mukaan Ravintolamaailmaa laajempi näkökulma. Monissa kohdissa tuloksia on vertailtu HOK-Elannon ravintolatoimialan tai HOK-Elanto -konsernin vastaaviin lukuihin. Vertailulla on haluttu laajentaa lukijan mieliku-

vaa toimipaikan toiminnasta. Usein ajatellaan, että ruoho on vihreämpää aidan toisella puolen, vaikka näin ei olisikaan. Muun muassa tästä syystä on haluttu korostaa Ravintolamaailman tuloksia ja osoittaa, millaisia tuloksia muissa toimipaikoissa on saatu. Monissa henkilöstökertomuksen osissa on kirjoitettu myös yleisesti palvelu- ja ravintolalan toiminnasta ja tunnusluvuista. Näillä on haluttu luoda kokonaiskuvaa alasta ja sen tunnusomaisista piirteistä. On helpompi arvioida toimipaikan omaa toimintaa, kun tiedolle on jonkinlainen perusta.

#### **5.4 Toimenpide- ja kehittämisehdotukset**

Henkilöstökertomus on laadittu erityisesti Jumbon Ravintolamaailman sisäiseen käyttöön. Sen toivotaan olevan johdolle tarpeellinen työkalu, johon on keskitetty kaikki henkilöstöä koskeva tärkeä tieto. Henkilökuntaa voi johtaa vain tuntemalla sen. Henkilöstökertomus ei ole kuitenkaan vain johdon työväline vaan sen tulisi saavuttaa jokainen työyhteisön jäsen. Jokaisella työntekijällä on oikeus tietää, millaisessa yhteisössä hän työskentelee. Henkilöstökertomuksen toivotaan olevan myös eräänlainen motivoitikeino henkilöstölle. Sillä voidaan osoittaa, että työntekijöitä kunnioitetaan ja arvostetaan ja heidät otetaan huomioon päätöksenteossa. Tuotoksessa ilmitulleet tilastot ja luvut voivat ohjata toimintaa jatkossa. Tilastoista nähdään ensisilmäyksellä, mitä asioita pitäisi kehittää ja missä kohdin ollaan jo hyvällä tasolla. Henkilöstöjohtamiselle on oltava perustiedot olemassa, jotta asioita voitaisiin seurata ja kehittää.

Henkilöstökertomuksen tavoitteena olisi olla seurannan ja kehittämisen apuväline. Sen hyödyntäminen on mahdollista vain, jos se toteutetaan vuosittain. Nyt, kun raportin pohja on valmiina, on sen päivittäminen helppoa. Kertomuksen sisältö on myös helposti muokattavissa, jos siihen on tarvetta. Tietojen keräämiseksi olisi suotavaa laatia jatkossa ohjeistus, josta ilmenisi, mistä tietojärjestelmästä saa kertomukseen tarvittavat tiedot. Kuten jo aikaisemmin mainittiin, tiedot eivät ole saatavilla yhdestä tietolähteestä. Ohjeistus siitä, mikä tieto on missäkin paikassa, helpottaisi tiedonkeräysprosessia.

Henkilöstökyselylomake on tällaisenaan kattava ja laaja-alainen, vaikka pituudeltaan se on vain kolmisivuinen. Lomake tuntuu olevan kuitenkin liian kattava, sillä vain osassa kysytyjä tietoja käytettiin projektissa hyväksi. Monesti samat tiedot oli haettavissa

myös tietojärjestelmistä, jotka koettiin luotettavammiksi tiedonlähteiksi. Tulevaisuudessa lomaketta voisi muuttaa jonkin verran. Kyselyn tärkein tarkoitus on selvittää henkilökunnan osaamista nykyisen ja aikaisemman koulutuksen sekä työkokemuksen perusteella. Näihin kysymyksiin voisi keskittyä jatkossa enemmän. Nykyisessä kyselylomakkeessa kysytään monia taustatietoja henkilöstöstä, jotta esimerkiksi ristiintaulukointi mahdollistuisi ja tiedon kattavuutta saataisiin laajennettua. Näillä tekijöillä ei kuitenkaan ollut merkitystä projektin kannalta, sillä tuotoksessa haluttiin keskittyä koko henkilökuntaan niin, etteivät kenenkään yksittäiset tiedot nousisi esiin. Ristiintaulukoinnin ongelmaksi muodostui yksilötietojen esiin nouseminen pienen henkilöstömäärän johdosta.

Projektin tarkoituksena on kuvata koko Ravintolamaailman henkilöstöä. Myös osaamista kartoittavan kyselyn perustana oli kokonaistutkimus. Kaikki henkilökunnan jäsenet eivät kuitenkaan päässeet vastaamaan kyselyyn, joten niistä saadut tulokset ovat vain suuntaa antavia. Kyselyn kato oli 10 prosenttia, mikä vaikuttaa tulosten luotettavuuteen. Osaamiskartoitus oli tehtävä kyselyn avulla, sillä Jumbon Ravintolamaailman henkilöstön osaamisesta ei ole muutoin saatavilla tietoa. Joitain koulutuksia tallennetaan järjestelmään, mutta esimerkiksi talon ulkopuolisia kursseja, kuten kielikursseja, sekä työkokemusta ei tallenneta järjestelmään lainkaan. HOK-Elannon kaltaisen ison konsernin olisi suotavaa kerätä henkilöstöään koskeva osaamistieto, sillä osaaminen on tulevaisuuden kilpailutekijä.

Tämänhetkisen henkilöstökertomuksen sisältö noudattelee sille annettuja sisällöllisiä raameja. Jotta raportista saataisiin entistä ihmisläheisempi, voisi siihen jatkossa kerätä kuvia vuoden aikaisista tapahtumista ja vuoden aikana palvelleista henkilöistä. Tähän raporttiin niitä ei valitettavasti ollut saatavilla, sillä henkilöstökertomuksen laadinta tuli ajankohtaiseksi vasta vuoden 2011 puolella, jolloin kuvien ottaminen vuodelta 2010 oli jo myöhäistä. Lisäksi olisi mielenkiintoista lukea henkilökunnan omia kertomuksia työkokemuksistaan Jumbon Ravintolamaailmassa. Henkilöstökertomukseen voisikin lisätä osion, jossa esitellään eri osaston työntekijöitä ja heidän tarinoitaan. Toisaalta tarinat voisi yhdistää aina esiteltävään aiheeseen, jolloin työn lukeminen tulisi mielekkäämmäksi ja tekstin sisältö henkilökohtaisemmaksi. Tarinoiden muodossa henkilöstökertomus puhuttelisi enemmän lukijoita. Tarinoiden avulla voitaisiin myös kertoa kannustavia

urakehityskertomuksia, joiden tarkoituksena olisi saada nuoret motivoitumaan HOK-Elannon sisäisistä urapoluista. Nuoret osaajat kannattaa pitää yrityksen palveluksessa, mikä onnistuu vain heidän sitouttamisella, motivoinnilla ja kannustamisella.

Henkilöstökertomus noudattelee toimeksiantajan tarpeita ja sitä voidaan tulevaisuudessa muuttaa toiveiden mukaan. Kertomuksessa voidaan ottaa huomioon sellaisia asioita, joita vuoden 2010 tuotoksessa ei käsitellä. Mielenkiintoisia aiheita ovat muun muassa tyky-toiminta ja sisäinen viestintä. Aiheita voitaisiin käsitellä henkilöstön näkökulmasta eli, miten työntekijät kokevat niiden toimivuuden. Sisäinen viestintä on osa työyhteisökyselyä, jossa se sai kiitettävän arvosanan, joten tässä muodossa se on jo huomioitu vuoden 2010 henkilöstökertomuksessa. Henkilöstökertomuksessa esiin nostettavien aiheiden mahdollisuudet ovat rajattomat, joten tarpeiden määrittelyyn kannattaa nähdä vaivaa. Näin tuotoksesta saadaan suurin hyöty toimipaikan johdolle.

## Lähteet

Ahonen, G. 1998. Henkilöstötilinpäätös – yrityksen ikkuna menestykselliseen tulevaisuuteen. Enterprise Adviser -kirjasarja nro 5. Kauppakaari Oyj. Helsinki.

Allardt, E. 1987. Työn asema yhteiskunnassa muuttunut. Teoksessa Penttinen, A. & Juuti, P. (toim.). Ihminen, työpaikan tärkein voimavara, s. 8-11. Ammattienedistämislaitos. Helsinki.

Eläketurvakeskus 2009. Eläketurvakeskuksen henkilöstökertomus 2008. Eläketurvakeskus. Helsinki.

Eläke-Fennia 2009. 2009 Eläke-Fennia Yritysvastuuraportti. Keskinäinen vakuutusyhtiö Eläke-Fennia. Helsinki.

Eronen, A. 1997. Henkilöstön osaaminen yrityksen taseeseen? Elinkeinoelämän Tutkimuslaitos. Helsinki.

Eronen, A. 1999. Henkilöstöinformaatio ja yrityksen arvo. Elinkeinoelämän Tutkimuslaitos. Helsinki.

Hankala, R., Suominen, A.-M. & Jokinen, I. (toim.). 2008. METLA henkilöstökertomus 2007. Luettavissa:  
<http://www.metla.fi/metla/henkilostokertomus/2007/henkilostokertomus-2007.pdf>.  
Luettu: 2.5.2011.

Heinonen, J. & Järvinen, A. 1997. Henkilöstöasiat yrityksen menestystekijänä. Otava. Helsinki.

Helen-konserni 2011. Helen-konsernin vuosikertomus 2010. Yhteiskuntavastuun raportti. Edita. Helsinki.

HOK-Elanto 2011a. Kahvilat. Luettavissa: <http://www.hok-elanto.fi/index.php?id=85>. Luettu: 28.6.2011.

HOK-Elanto 2011b. Pikaruokaravintolat. Luettavissa: <http://www.hok-elanto.fi/index.php?id=pikaruokaravintolat>. Luettu: 28.6.2011.

HOK-Elanto 2011c. Ruokaravintolat. Luettavissa: <http://www.hok-elanto.fi/index.php?id=ruokaravintolat>. Luettu: 28.6.2011.

Itella Oyj 2011. Vuosikertomus ja yritysraportti 2010. Itellan Viestintä. Helsinki.

Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Uudistettu laitos. Aavaranta-sarja. Otava. Helsinki.

Kirjanpitoasetus 30.12.1997/1339.

Kirjanpitolaki 30.12.1997/1336.

Kirjavainen, P. & Laakso-Manninen, R. 2001. Strategisen osaamisen johtaminen. 2., muuttamaton painos. Edita. Helsinki.

Kokkonen, A. 10.6.2011. Ravintolajohtaja. HOK-Elanto Jumbon Ravintolamaailma. Haastattelu. Vantaa.

Kujala, T. 11.4.2011. Henkilöstösuunnittelija. HOK-Elanto. Haastattelu. Helsinki.

Lindström, K. 23.9.2004. Miten arvot ja etiikka toteutuvat työelämässä Suomessa? Professori. Työterveyslaitos. Seminaariesitys. Helsinki.

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

Martela 2010. Martela Henkilöstökertomus 2009. Luettavissa: <http://henkilostokertomus2009.martela.com>. Luettu: 2.5.2011.



Nokian Renkaat Oyj 2002. Nokian Renkaat Henkilöstöraportti.

Nyberg, R. & Ahola, K. (toim.). 2011. HOK-Elanto Vuosiesite 2011. HOK-Elanto. Helsinki.

Phillips, J. 1996. Accountability in Human Resource Management. Improving Human Performance Series. Gulf Publishing Company. Houston. Texas.

Robbins, S. 2001. Organizational Behavior. 9. painos. Prentice Hall, Inc. New Jersey.

Taloussanommat 2011. Taloussanakirja: goodwill. Luettavissa:  
<http://www.taloussanommat.fi/porssi/sanakirja/termi/goodwill/0>. Luettu: 10.6.2011.

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.

Valtiovarainministeriö 2001. Henkilöstövoimavarojen hallintajärjestelmä. Henkilöstölinpäätös. Oy Edita Ab. Helsinki.

Verohallinto 2009. Luontoisedut. Vero-ohjeistus. Luettavissa: [http://www.vero.fi/fi-FI/Syventavat\\_veroohjeet/Henkiloasiakkaan\\_tuloverotus/Palkka/Luontoisedut\(9980\)](http://www.vero.fi/fi-FI/Syventavat_veroohjeet/Henkiloasiakkaan_tuloverotus/Palkka/Luontoisedut(9980)). Luettu: 16.6.2011.

Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. 4., tarkistettu painos. Edita. Helsinki.

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Edita. Helsinki.

Vilka, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Tammi. Helsinki.

Österberg, M. 2009. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 3. painos. Kauppakamari. Helsinki.

## Liitteet

### Liite 1. Henkilöstökyselylomake

Hei!

Pidät käsissäsi kyselylomaketta, jolla kartoitetaan Jumbon ravintolamaailman henkilöstörakennetta. Kysely tehdään kaikille ravintolamaailman työntekijöille tammi-helmikuun 2011 aikana. Kyselyssä saatuja tietoja käytetään hyväksi opinnäytetyössä, jonka tarkoituksena on tuottaa Jumbon ravintolamaailmalle henkilöstökertomus vuodelta 2010.

Antamasi tiedot ovat täysin luottamuksellisia ja anonyymeja. Tietoja käytetään vain kokonaisuutena, joten yksittäiset vastaukset eivät nouse tuotoksessa esille.

Lisätietoja kyselystä ja apua lomakkeen täyttämiseen voit pyytää allekirjoittaneelta tai esimieheltäsi.

Kiitos vaivannäöstäsi!

Terveisin:

Mira Bobba

Jumbon Coffee House

Sähköpostiosoite: [mira.bobba@sok.fi](mailto:mira.bobba@sok.fi)

Puhelinnumero: 041-5465780

Henkilöstörakenne: Taustatietolomake

1. Sukupuoli:           Nainen       
                              Mies

2. Syntymävuosi: \_\_\_\_\_

3. Osasto (pääasiallinen):

- Chico´s                     
RossoExpress             
Hesburger                 
Coffee House             
Spice Ice

4. Asema yrityksessä:

- Työntekijä                 
Esimies

5. Työsuhteen alkamisvuosi Jumbon ravintolamaailmassa: \_\_\_\_\_

6. Työsuhteen alkamisvuosi HOK-Elannossa: \_\_\_\_\_

7. Työsuhteen muoto:

- Kokoaikainen             
Osa-aikainen

8. Työsuhteen kesto:

- Toistaiseksi voimassa oleva   
Määräaikainen

9. Työkokemus ravintola-alalta:

- 1 vuosi tai vähemmän
- 2-3 vuotta
- 4-5 vuotta
- 6-7 vuotta
- 8-9 vuotta
- 10 vuotta tai enemmän

10. Työkokemus yhteensä:

- 1 vuosi tai vähemmän
- 2-3 vuotta
- 4-5 vuotta
- 6-7 vuotta
- 8-9 vuotta
- 10 vuotta tai enemmän

11. Koulutustaso (viimeksi suoritettu):

- Peruskoulu
- Ammattikoulu
- Lukio
- Opisto
- Ammattikorkeakoulu
- Korkeakoulu / yliopisto
  
- Ei koulutusta

12. Minkä ammatti- / tutkintonimikkeen olet suorittanut koulutuksella?

- Kokki
- Tarjoilija
- Muu, mikä?

---

En ole suorittanut tutkintoa

13. Oletko koulutustasi vastaavassa työssä

Kyllä

En

14. Mitkä HOK-Elannon pitkistä koulutuksista olet suorittanut?

Vuoropäällikkövalmennus

Ravintola Prof

Muu, mikä?

---

En ole osallistunut  
koulutuksiin

15. Opiskeleminen tällä hetkellä:

Peruskoulu

Ammattikoulu

Lukio

Ammattikorkeakoulu

Korkeakoulu / yliopisto

HOK-Elannon oma  
koulutus

Mikä? \_\_\_\_\_

En opiskele

Kiitos vastauksistasi!

Ole hyvä ja palauta lomake Mira Boballe tai esimiehellesi.

**Jumbon**  
**Ravintolamaailman**  
**henkilöstökertomus**  
**2010**

## SISÄLLYSLUETTELO

|  |    |
|--|----|
| JOHDANTO                                   | 2  |
| ORGANISAATIO                               | 3  |
| ARVOT, VISIO, TOIMINTA-AJATUS JA STRATEGIA | 3  |
| HENKILÖSTÖN MÄÄRÄ JA RAKENNE               | 5  |
| Henkilöstömäärä                            | 5  |
| Työsuhteet                                 | 6  |
| Sukupuolijakauma                           | 9  |
| Ikäjakauma                                 | 10 |
| Palvelussuhteet                            | 11 |
| HENKILÖSTÖN OSAAMINEN                      | 12 |
| Työkokemus                                 | 12 |
| Koulutustaso                               | 13 |
| Henkilöstön kehittäminen                   | 14 |
| HENKILÖSTÖN TERVEYS JA LIIKUNTA            | 18 |
| Sairauspoissaolot                          | 19 |
| Työtapaturmat ja riskikartoitus            | 19 |
| Virkistystoimi                             | 20 |
| TYÖYHTEISÖ                                 | 21 |
| Vaihtuvuus                                 | 21 |
| Työtyytyväisyys                            | 22 |

Henkilöstön merkitys on HOK-Elannon alaisuudessa toimivalle Jumbon Ravintolamaailmalle suuri. Palveluala työllistää paljon ihmisiä, mikä aiheuttaa suuria haasteita liiketoiminnalle. Ravintola-alalla työskentelee paljon osa-aikaisia työntekijöitä, joista suuri osa koostuu nuorista opiskelijoista. Jumbon Ravintolamaailman henkilöstöstä noin puolet opiskelee työn ohessa ja monien työsuhteet ovat suhteellisen lyhytkestoisia. Osaamisen merkitys on avainasemassa, mikä näkyy henkilöstön jatkuvana kehittämisenä ja kouluttamisena. S-ryhmän, HOK-Elannon ja Jumbon Ravintolamaailman toimesta henkilöstölle järjestetään runsaasti sisäistä koulutusta, ja tiettyihin valmennuksiin työntekijät voivat ilmoittautua halutessaan itse.

Työyhteisön merkitys on huomioitu HOK-Elannon toimipaikoissa hyvin. Jumbon Ravintolamaailman tulokset vuosittaisessa työtyytyväisyyskyselyssä ovat kiitettävällä tasolla ja vuoden 2010 tuloksissa on näkyvissä jälleen positiivista kehitystä. Jumbon Ravintolamaailman työyhteisötutkimuksen tulokset olivat paremmat kuin HOK-Elanto -konsernin ja HOK-Elannon ravintolatoimialan vertailuluvut. Menestyksen pohjana on osaava ja motivoitunut henkilöstö, jonka jaksaminen ja innostuneisuus huomioidaan jatkuvasti. Menestyksekkään vuoden jälkeen on syytä valmistautua jo seuraavaan ja varmistaa onnistuminen myös jatkossa.

Tämä Jumbon Ravintolamaailman henkilöstökertomus on katsaus vuoden 2010 henkilöstötilastoihin. Tilastot ja luvut perustuvat toimipaikan keskimääräisiin arvoihin vuoden aikana, jollei toisin ole mainittu. Henkilöstökertomuksen tarkoitus on tuoda yhteen monipuolista tietoa henkilöstöstä ja työyhteisöstä. Kertomusta hyödynnetään yrityksen sisäisissä toimituksissa, mutta se on myös ulkopuolisten sidosryhmien käytettävissä. Henkilöstökertomuksen tiedot on kerätty eri lähteitä apuna käyttäen ja tulokset esitellään koko toimipaikan näkökulmasta.



## ORGANISAATIO

Jumbon Ravintolamaailma koostuu viidestä erityyppisestä ravintolasta. Kokonaisuuden muodostavat amerikkalaistyylinen ruokaravintola Chico's, pitsa- ja pastaravintola Rosso Express, hampurilaisravintola Hesburger, kahvila Coffee House ja jäätelöpiste Spice Ice. Henkilöstömäärä toimipaikassa on vuosittain noin 80 ja tarkasteluvuonna 2010 työntekijöitä oli yhteensä 83. Toimintaa ohjaa ravintolajohtaja Ari Kokkonen. Ravintolakokonaisuus sijaitsee Vantaan Jumbo-kauppakeskuksessa.

Jumbon Ravintolamaailma on osa HOK-Elannon ravintolatoimialaa, joka koostuu 114 ravintolatoimipaikasta. Työntekijöitä HOK-Elannon ravintoloissa on yhteensä noin 1 000 ja vuonna 2010 näiden toimipaikkojen yhteenlaskettu liikevaihto oli 114 M€. Kasvua edelliseen vuoteen oli 3,2 %. Ravintolatoimialan lisäksi HOK-Elanto toimii päivittäistavarakaupan, huoltoasemakaupan ja käyttötavarakaupan alalla. Yhteensä konsernissa työskentelee lähes 6 200 henkilöä ja toimipaikkoja yrityksellä on noin 300.

HOK-Elanto kuuluu S-ryhmään ollen sen suurin yksittäinen osuuskauppa. S-ryhmän muodostavat 22 alueosuuskauppaa, yhdeksän paikallisosuuskauppaa ja Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta (SOK) tytäryhtiöineen. SOK:n tehtävänä on S-ryhmän keskusliikkeenä edistää ja kehittää osuuskauppojen toimintaa, ohjata varojen käyttöä sekä valvoa S-ryhmän jäsenten toimintaa ja etuja. Yhteensä S-ryhmässä työskentelee yli 39 500 henkilöä noin 1 600 toimipaikassa.

## ARVOT, VISIO, TOIMINTA-AJATUS JA STRATEGIA

### Arvot

#### **Olemme asiakasta varten**

Tarjoamme asiakkaillemme kilpailukykyiset hinnat, laadukkaat tuotteet ja kattavan palveluverkoston.

#### **Uudistamme jatkuvasti toimintaamme**

Kehitämme palveluidemme saatavuutta kattavammaksi ja otamme huomioon eri sidosryhmiltä saamamme palautteen kehittäessämme tuote- ja palvelutarjontaamme.

### **Kannamme vastuuta ympäristöstä ja ihmisistä**

Tarjoamme henkilöstöllemme kannustavan, monimuotoisen, terveellisen ja turvallisen työympäristön. Kehitämme jatkuvasti henkilöstömme osaamista ja esimiestyöskentelyä.

Pyrimme energiatehokkaaseen toimintaan ja kehitämme uusiutuvan energian käyttöä. Otamme huomioon hankintojemme ympäristövaikutukset ja vähennämme toiminnastamme syntyvää jätteen määrää.

### **Toimimme tuloksellisesti**

Parannamme liiketoiminnan kustannustehokkuutta samalla, kun toimimme vastuullisesti. Liiketaloudellista tulosta käytämme palveluiden ja hyvinvoinnin kehittämiseen.

### Visio

”Halutuimmat ja kattavimmat palvelut asiakasomistajan omasta kaupasta.”

### Toiminta-ajatus

S-ryhmän tehtävänä on tuottaa etuja sitoutuneille asiakasomistajilleen.

### Strategia

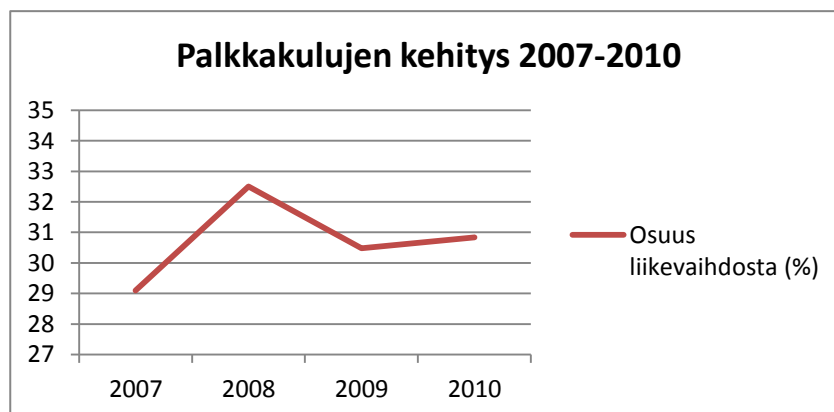
S-ryhmän strategisen toiminnan ydin on asiakasomistajuus. Osuuskauppojen asiakkaat ovat myös sen omistajia, mikä erottaa S-ryhmän muista Suomessa toimivista kaupparyhmistä. Toiminnan tarkoitus on tuottaa palveluja asiakasomistajilleen, joten heidän tarpeensa ohjaavat S-ryhmän toiminnan kehittämistä. Lähitulevaisuuden strategiset toimet painottuvat asiakasomistajien tarpeita vastaavan käyttötavarakaupan kehittämiseen.

HENKILÖSTÖMÄÄRÄ

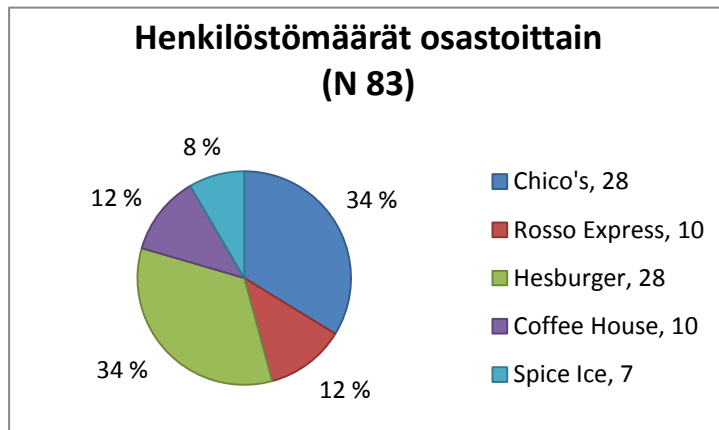
Jumbon ravintolamaailman henkilöstömäärä on pysytellyt samansuuruisena muutaman viime vuoden ajan. Suurempia muutoksia henkilöstömäärään ja -rakenteeseen tehtiin vuonna 2008, kun ravintolakokonaisuutta ja osastoja laajennettiin. Aikaisemmin yhdessä tasossa toiminut ravintolakokonaisuus jaettiin toimimaan kahdessa eri kerroksessa. Kuu-kausia kestänyt remonttivaihe vaikutti automaattisesti myös sen hetkiseen henkilöstömäärään. Remontin jälkeen henkilöstömuutokset ovat olleet vähäisiä ja vuosi 2010 oli henkilöstörintamalla erittäin onnistunut. Vaihtuvuus oli pieni, työtyytyväisyys korkea ja henkilöstörakenne tasainen. Vuonna 2010 työntekijöitä oli 83.



Vuoden 2008 alussa tehty remontti vaikutti suuresti niin henkilöstömäärään kuin palkkakuluihin. Vuonna 2007 palkkakulut olivat alle 30 % liikevaihdosta. Remontin vaikutuksesta suuri osa työntekijöistä sijoitettiin väliaikaisesti työskentelemään muihin HOK-Elannon toimipaikkoihin. Huhtikuussa 2008 lopullisesti avattu, laajentunut Ravintolamaailma tarvitsi lisää henkilökuntaa. Uudistunut Ravintolamaailma työllisti enemmän ihmisiä kuin aikaisemmin ja perehdytys- ja koulutuspäiviä tuli runsaasti. Nämä kulut näkyvät vuoden 2008 kohdalla piikkinä, joka erottuu selkeästi muusta kehityksestä. Vuoden 2008 jälkeen palkkakustannukset saatiin lähelle 30 %. Vuonna 2010 kehityksessä on nähtävissä jälleen pientä kasvua, mutta edelleen kulut ovat alalle normaalilla tasolla.

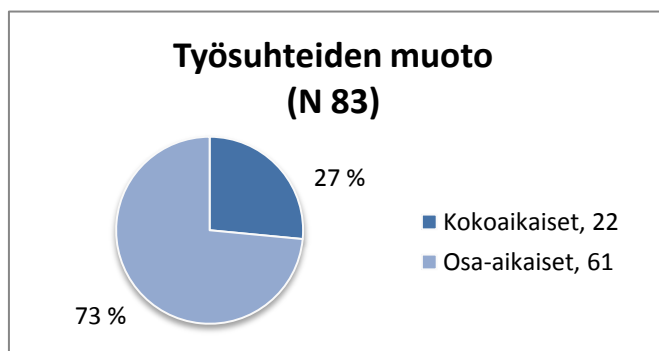


Jumbon Ravintolamaailman henkilökunta jakaantuu viiteen eri ravintolaan. Osastojen henkilöstövahvuus vaihtelee ravintolatoiminnan mukaan. Henkilöstöä eniten työllistävät osastot ovat Hesburger ja Chico's, jossa henkilökunta koostuu sali- ja keittiötyöntekijöistä. Molemmassa henkilöstölukumäärä oli 28 vuonna 2010. Näillä osastoilla tehtiin suurin osa vuoden 2010 työtunneista, yhteensä lähes 67 000, kokonaismäärän ollessa 98 000 tuntia. Pienempiä osastoja ovat Rosso Express, Coffee House ja Spice Ice.

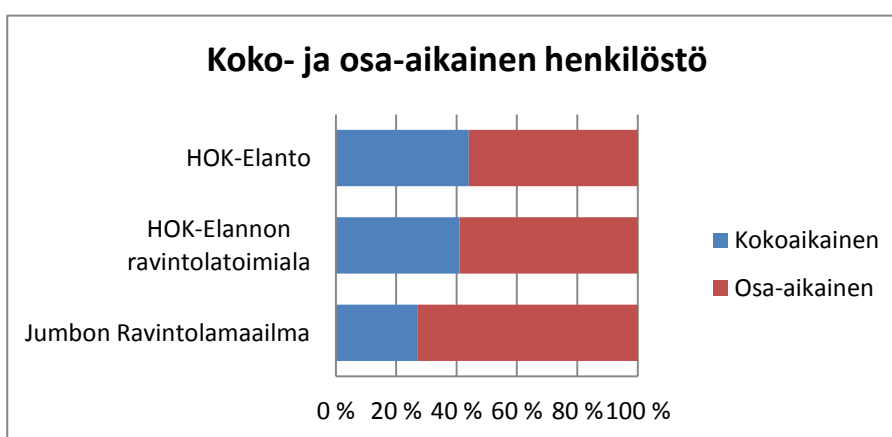


## TYÖSUHTEET

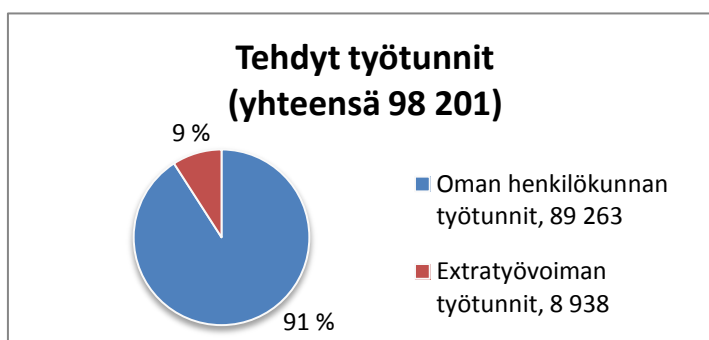
Jumbon Ravintolamaailman henkilöstöstä valtaosa on osa-aikaisia työntekijöitä. Osa-aikaisuus sopii erityisesti työn ohella opiskeleville ja pienten lasten vanhemmille. Ravintolamaailman henkilökunnasta noin puolet on opiskelijoita ja suurin osa alle 25-vuotiaita. Osa-aikaisuus on monelle omaehtoinen valinta. Vuonna 2010 koko-aikaisten määrä oli 27 % koko henkilökunnasta. Työsuhteissa kannustetaan koko-aikaisuuteen ja osa-aikaisille tarjotaan tarvittaessa suurempia työtuntimääriä. Ravintola-alan kausiluonteisuuden ansiosta osa-aikaisuus on jatkuvasti osa toimintaa, vaikka HOK-Elannon tavoitteena onkin kasvattaa koko-aikaisten työntekijöiden suhteellista määrää konsernissa.



HOK-Elannossa ja HOK-Elannon ravintolatoimialalla kokoaikaisten työntekijöiden osuus on yli 40 %. Jumbon Ravintolamaailman ravintolakonseptit kiinnostavat kuitenkin lähinnä nuoria henkilöitä, mikä näkyy niin asiakkaiden kuin työntekijöiden iässä. Nuoret ovat usein myös opiskelijoita ja voivat työskennellä siten vain osa-aikaisesti. Eniten osa-aikaisia työntekijöitä on Hesburgerissa ja Spice Icessa. Hesburgerissa osa-aikaisten työntekijöiden osuus on yli 85 % ja Spice Icessa koko henkilökunta muodostuu osa-aikaisista työntekijöistä. Chico'sissa ja Coffee Housessa kokoaikaisten työntekijöiden määrä on huomattavasti suurempi. Työsuhteet ovat pääasiallisesti vakituisia eli työsopimukset ovat voimassa toistaiseksi. Vuosittain Jumbon Ravintolamaailmassa on vain muutamia määräaikaissuusia, jotka ovat lähinnä kesälomasijaisuuksia.

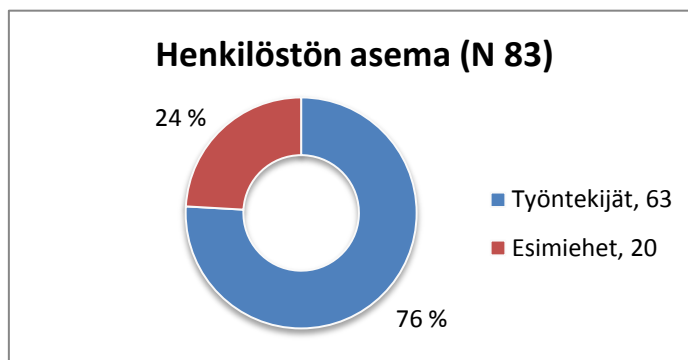


Ravintola-ala on kausiluonteista toimintaa, jossa sesongeilla on suuri vaikutus toimipaikan myyntiin ja työntekijöiden määrään. Jumbon Ravintolamaailman myyntiin vaikuttavat eniten lomat ja juhlapyhät sekä muut juhlat, kuten koulujen päättäjaiset. Kuukausista vilkkain on joulukuu, kun kauppakeskus täyttyy joululahjojen ja joulutarvikkeiden ostajista. Myös koulujen lomat, kuten hiihtoloma, ja kauppakeskuksen tapahtumat lisäävät kävijämäärää huomattavasti. Joulukauppa ja kesälomakausi vaikuttavat erityisesti ostetun lisätyövoiman käyttöön. Niin sanottua vuokratyövoimaa käytetään kaikissa Ravintolamaailman toimipisteissä, mutta suhteellisesti eniten tarvetta lisätyövoimalle on Chico'sissa. Vuoden 2010 lukujen valossa myös Coffee House on käyttänyt suhteellisen paljon ostettua työvoimaa. Spice Ice on toiminut puolestaan lähes kokonaan oman henkilökunnan voimalla.

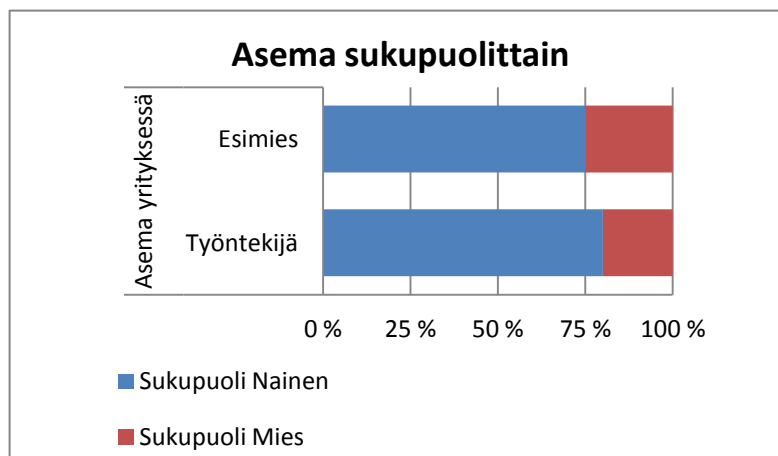


Ravintolamaailman vuokratun extratyövoiman osuus oli 9 % tehdyistä työtunneista vuonna 2010. Monesti lisätyöntekijät ovat niin sanottuja vakituisia extroja, jotka on perehdytetty talon tavoille ja jotka toimivat työssä kuin vakituiset työntekijät. Ajoittain tällaisen vuokratyöntekijän kanssa voidaan sopia siirto talon omille kirjoille. Jumbon Ravintolamaailman henkilökunta on erityisen joustavaa, jolloin kiireisinä aikoina ollaan valmiita tekemään enemmän työtunteja kuin hiljaisina aikoina. Ravintolamaailman kokoaikaisilla on käytössä työtuntien ja -päivien tasoitusjaksojärjestelmä, jonka avulla tällaisiin kiireaikoihin voidaan varautua jo ennalta. Lisäksi henkilöstössä on useita niin kutsuttuja moniosaajia, joilla on osaamista ja kykyä työskennellä monessa eri työpisteessä. Näiden työntekijöiden arvo on mittaamaton Jumbon Ravintolamaailmalle, sillä heidän ansiostaan työvuorosunnittelu on huomattavasti helpompaa. Ravintolamaailman henkilöstöä kannustetaan jatkuvasti tällaiseen työkiertoon.

Ravintolamaailman henkilöstö koostuu työntekijöistä ja esimiehistä. Henkilökunnasta 24 % on esimiehiä ja 76 % työntekijöitä. Esimiehet työskentelevät eri osastoilla ravintolatoimenkuvan mukaan. Esimerkiksi anniskelupaikoissa, Chico'sissa ja Coffee Housessa, vuoropäällikön on oltava jatkuvasti saatavilla. Hesburgerissa esimiehellä on suuri vastuu henkilöstökunnan organisoinnissa, ja Chico'sin päälliköillä on eniten hallinnollisia tehtäviä suorittavan työn ohella. Chico'sissa esimiesten osuus kaikista työntekijöistä on suurin edellä mainituista seikoista johtuen ollen 32 % vuonna 2010.

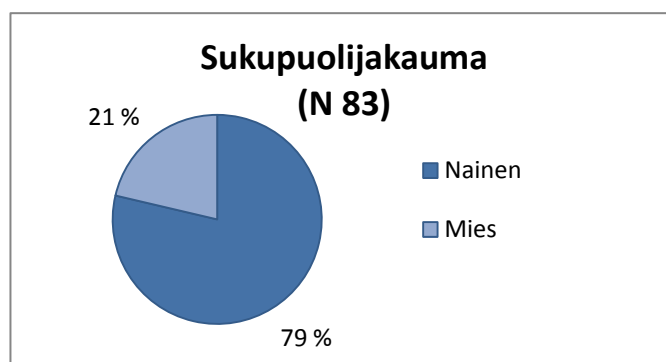


Naisten osuus työntekijöistä ja esimiehistä on suurempi kuin miesten. Esimiesten parissa miesten suhteellinen osuus on kuitenkin hieman suurempi kuin työntekijöiden keskuudessa. Suurin osa miespuolisista esimiehistä työskentelee Chico'sin keittiössä ja Hesburgerissa. Chico'sin salipuolen ja Coffee Housen esimiehet koostuvat ainoastaan naisista.

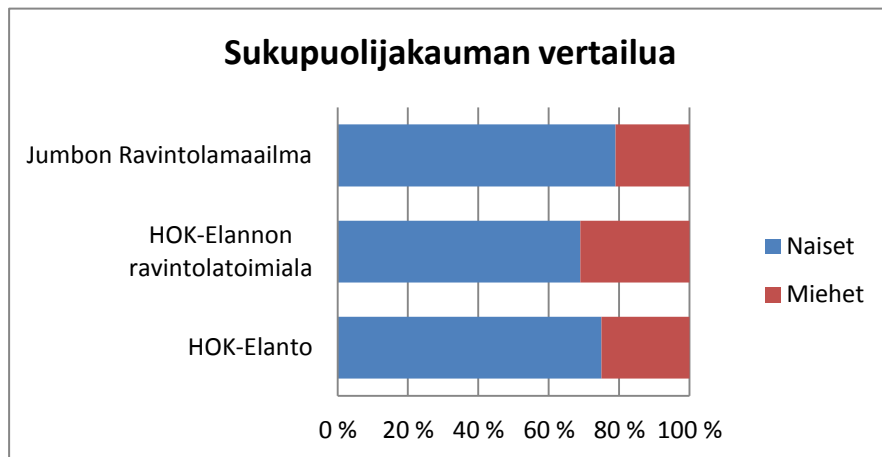


### SUKUPUOLIJAKAUMA

Palvelu- ja ravintola-ala ovat hyvin naisvaltaisia aloja, mikä näkyy myös Jumbon Ravintolamaailman henkilöstörakenteessa. Vuonna 2010 naisia oli koko henkilökunnasta 79 % ja miehiä 21 %. Ravintolakonseptit houkuttelevat niin naispuolisia asiakkaita kuin työntekijöitä. Erityisesti Chico'sin salitoiminta eli pöytiintarjoilu, Spice Icen jäätelömyynti ja Coffee Housen kahvilatoiminta kiinnostavat naispuolisia työnhakijoita. Pikaruokapaikat, Hesburger ja Rosso Express, työllistävät niin naisia kuin miehiä ja Chico'sin keittiöhenkilökunta koostuu suurelta osin miehistä.



HOK-Elannon ravintolatoimialan sukupuolijakauma poikkeaa Jumbon ravintolamaailmasta huomattavasti. Ravintolatoimialan henkilöstöstä miesten osuus on 31 % eli 10 prosenttiyksikköä enemmän kuin Jumbon Ravintolamaailmassa. Tämä selittyy HOK-Elannon ravintoloiden monipuolisuudella. Suuri osa ravintoloista on olutpubeja, joissa miespuolisten työntekijöiden osuus on suurempi kuin esimerkiksi kahviloissa ja à la carte -ravintoloissa. HOK-Elannon työntekijöistä vastaavasti 75 % on naisia ja 25 % miehiä.



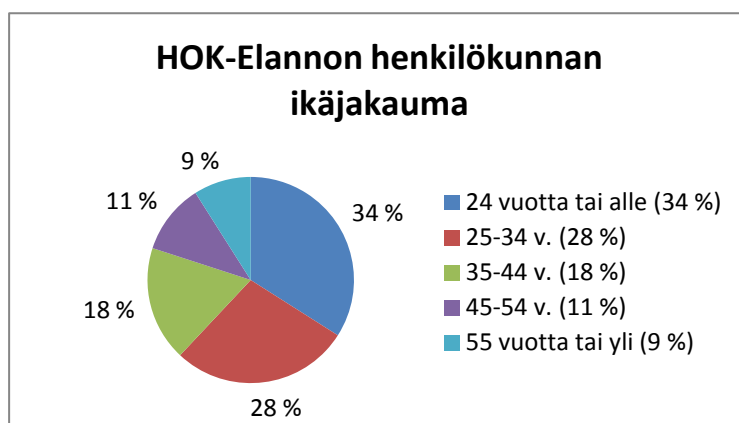
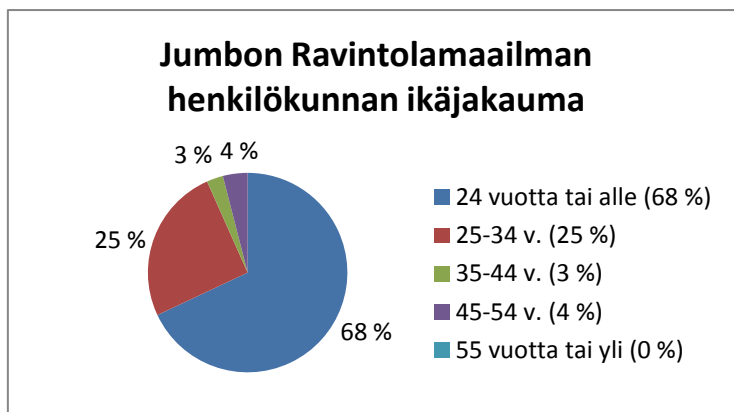
## IKÄJAKAUMA

Jumbon Ravintolamaailman henkilökunta koostuu suhteellisen nuorista työntekijöistä. Suurin osa henkilöstöstä on iältään alle 24-vuotiaita. Alle 20-vuotiaita on henkilöstöstä noin 40 % ja alle 30-vuotiaiden osuus on 87 %. Ikäryhmät pienentyvät selvästi vanhemmissa ikäluokissa. Henkilöstön keski-ikä on 24 vuotta mediaanin eli keskimmäisen arvon ollessa 21 vuotta. Henkilöstössä on eniten 18-vuotiaita nuoria.

Jumbon Ravintolamaailman henkilöstön nuori ikä seurailee HOK-Elannon ravintolatoimialan ja HOK-Elannon koko henkilökunnan jälkiä. palvelualalla, erityisesti kaupan alalla ja ravintola-alalla, työskentelee paljon nuoria henkilöitä. Monet nuoret suunnittelevat työuraansa palvelualalla ja usein nuoren ensimmäinen työnantaja onkin jokin kaupan tai ravintola-alan yritys.

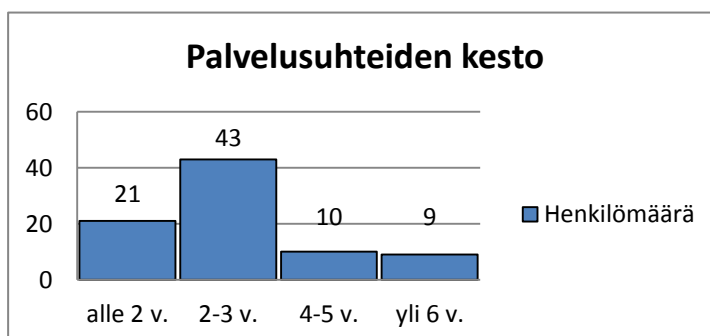
HOK-Elanto panostaa nuorten työllistämiseen erilaisten vastuullisuuskampanjoiden myötä. Osuuskauppa haluaa auttaa nuoria pääsemään mukaan työelämään ja tämä näkyy myös Jumbon Ravintolamaailmassa. Harjoittelijoita oli vuonna 2010 reilu kymmenen, joista kaikki olivat alaa opiskelevia nuoria. Osa harjoittelijoista jäi opintojakson jälkeen Ravintolamaailman kirjoille osa-aikaiseksi työntekijäksi. Lisäksi ravintoloissa kävi muutaman viikon keskeisillä työelämään tutustumisjaksoilla kymmeniä koululaisia. Jumbon Ravintolamaailman imago on hyvin nuorisoystävällinen ja se nähdään kiinnostavana työnantajana. Siksi monet nuoret hakeutuvat töihin Jumbon Ravintolamaailmaan. Sama trendi on nähtävissä myös muissa HOK-Elannon ravintoloissa ja kaupoissa, joissa henkilöstön ikäjakauma on myös hyvin nuorisopainotteinen.





## PALVELUSUHTEET

Jumbon Ravintolamaailman henkilöstön nuoresta iästä johtuen myös palvelusuhteiden pituudet ovat lyhyitä. Vuonna 2010 suurin osa henkilöstöstä oli työskennellyt Ravintolamaailmassa 2-3 vuotta. Alle kolmivuotisia työsuhteita oli 77 % kaikista työsuhteista. Yli kuuden vuoden työsuhteita Ravintolamaailmaan oli koko ravintolakokonaisuuden henkilöstöstä vain yhdeksällä. Tavoitteena on kehittää työsuhteita pidemmiksi vaikka ravintola-alalla lyhyet palvelusuhteet ovatkin tavallisia.

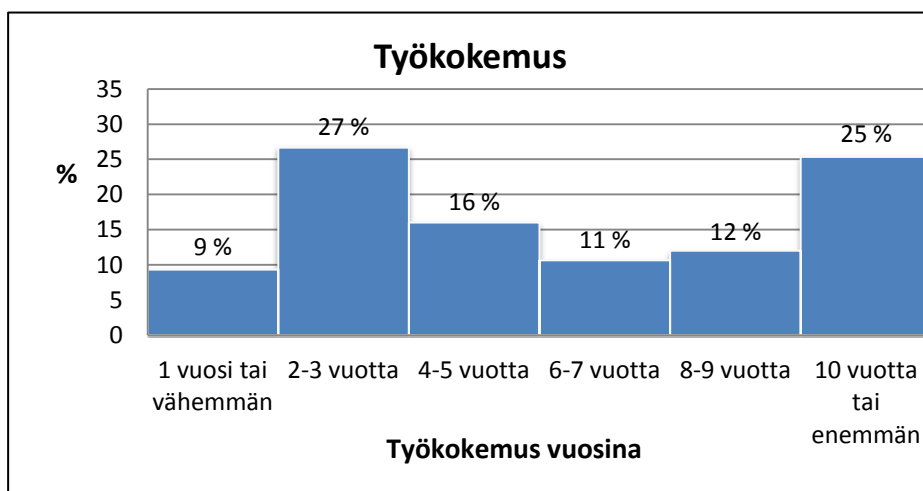


Henkilöstön osaaminen perustuu yksilön koulutukselle, työkokemukselle ja luontaiselle lahjakkuudelle. Osaaminen nähdään S-ryhmässä ja Jumbon Ravintolamaailmassa avaintekijänä menestykseen. Haasteita aiheuttaa kuitenkin ravintola-alalle tunnusomainen vaihtuvuus. Ravintola-alalla nuoret työntekijät ovat tuttu näky. Nuorten kehittymiseen panostetaan, mutta yhtä lailla Jumbon Ravintolamaailmassa muistetaan jo monta vuotta palvelleita työntekijöitä. Kaikkien tasapuolinen kehittäminen ja osaamisen varmistaminen ovat perustekijöitä HOK-Elannon henkilöstöjohtamisessa.

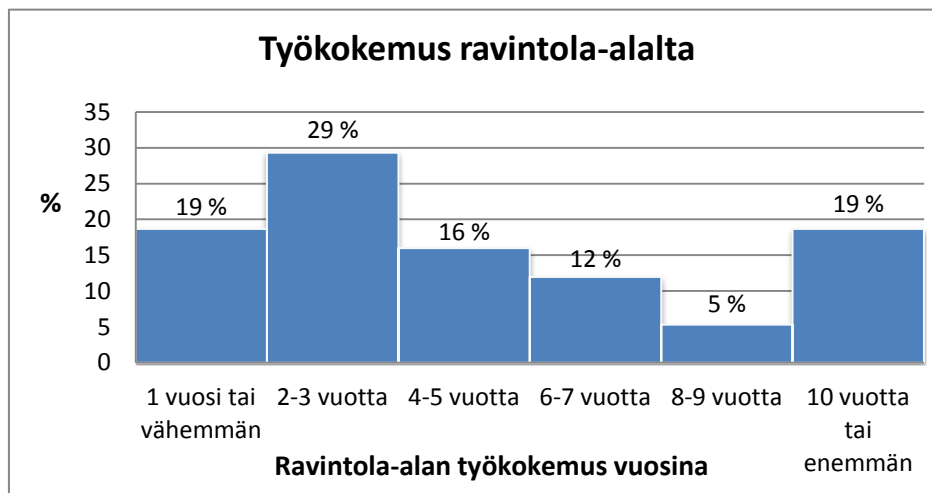
Jumbon Ravintolamaailmassa on käytössä toimipisteiden perehdytysoppaat ja HOK-Elannon koulutuskortti, joiden avulla varmistetaan jokaisen uuden työntekijän oppiminen. Uudelle työntekijälle annetaan vähintään neljä perehdytysvuorokautta ennen kuin hänet lasketaan mukaan työvoimaan. Uuden työntekijän perehdyttää työhönsä alusta pitäen talon oma kokenut työntekijä. Tällaisella järjestelmällä luodaan jo heti alusta lähtien luottamuksellinen ja tervetullut suhde uuteen työntekijään.

## TYÖKOKEMUS

Jumbon Ravintolamaailman henkilöstö on työkokemukseltaan hyvin vaihteleva. Alle kolme vuotta työelämässä olleiden henkilöiden osuus koko henkilökunnasta oli 36 % vuonna 2010. Tämä tarkoittaa sitä, että yli kolmasosa henkilöstöstä on vasta aivan uransa alkuvaiheessa. Tämä joukko muodostuu nuorista työntekijöistä, jotka ovat suurelta osin alle 20-vuotiaita. Samanaikaisesti 25 % henkilöstöstä on ollut mukana työelämässä jo kymmenen vuoden ajan tai enemmän. Nämä osaajat koostuvat lähinnä Ravintolamaailman vanhimmista työntekijöistä. Vuonna 2010 suurimmalla osalla henkilökuntaa oli työkokemusta 2-3 vuotta.

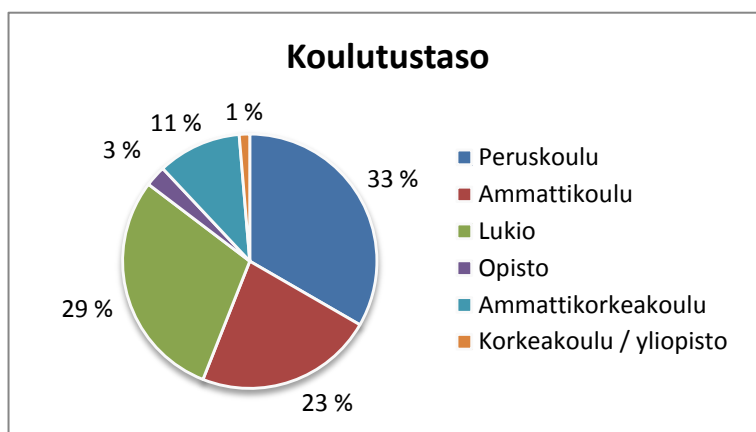


Ravintola-alan työkokemuksella on merkitystä Jumbon Ravintolamaailman henkilökunnan osaamiseen. Monesti pitkään ravintola-alalla palvellut henkilö omaa laajemman näkemyksen työstä ja osaa toimeensa ottaa huomioon kokonaisuuksia. Vuonna 2010 suurimmalla osalla henkilöstöä oli ravintola-alan kokemusta 2-3 vuoden ajalta. Jumbon Ravintolamaailman henkilökunnasta lähes puolella (48 %) on työkokemusta alalta alle kolme vuotta. Toisaalta lähes viidennes työvoimasta on työskennellyt alalla jo kymmenen vuotta tai sitä kauemmin. Hyvällä perehdytyksellä voidaan kuitenkin ajaa sama asia kuin pitkällä työkokemuksella. Siksi Jumbon Ravintolamaailmassa panostetaan erityisesti perehdytykseen. Työn hallinnan tuntu on avainasemassa osaamisen kannalta. Tähän pyritään henkilöstön jatkuvilla sisäisillä koulutuksilla.

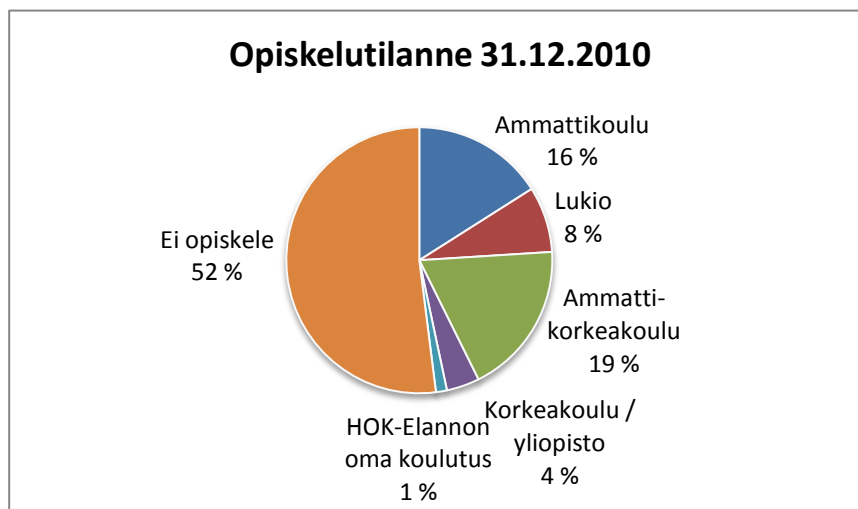


## KOULUTUSTASO

Jumbon Ravintolamaailman henkilöstön koulutustaso kertoo osittain myös nuoresta henkilökunnasta. Vuonna 2010 suurin osa työntekijöistä (33 %) oli viimeksi suorittanut peruskoulun. Näistä suurin osa opiskeli työn ohessa toisen asteen tutkintoa tarkkailuajanjakson aikana. Henkilöstöstä 67 %:lla oli vähintään ammattikoulututkinto tai lukio taustalla. Opistotason suorittaneita oli 3 % henkilökunnasta ja 12 %:lla oli ammattikorkeakoulu-, korkeakoulu- tai yliopistotutkinto suoritettuna.



Osaamisen kehittäminen perustuu teoreettiseen koulutukseen ja konkreettiseen tekemiseen. Ravintolamaailman henkilökunnasta lähes puolet opiskelee työn ohessa. Luku on suuri, sillä suurin osa opiskelusta on talon ulkopuolista koulutusta. Opiskelutilanne selvittää syytä, miksi Ravintolamaailman henkilökunnasta 73 % on osa-aikaisella työopimuksella. Ammattikoulussa tai lukiossa opiskeli 24 % henkilöstöstä tarkasteluajankohtana, 31.12.2010. Lähes yhtä paljon (23 %) opiskeli ammattikorkeakoulussa, korkeakoulussa tai yliopistossa. HOK-Elannon omaa koulutusohjelmaa suoritti 1 %. Vaikka opiskeluprosentti oli vuonna 2010 varsin korkea, ei suurin osa työntekijöistä opiskellut työn ohessa. Heille järjestettiin kuitenkin HOK-Elannon tai Jumbon Ravintolamaailman sisäistä lyhytaikaista koulutusta. Koulutus ja sen kautta henkilöstön kehittyminen on huomioitu S-ryhmässä erityisen hyvin. Kaikilla on mahdollisuus saada tarpeidensa mukaista koulutusta.



## HENKILÖSTÖN KEHITTÄMINEN

Henkilöstön osaaminen on tulevaisuuden menestystekijä ja ratkaiseva kilpailuetu. S-ryhmän tavoitteena on säilyttää ja hankkia parhaat osaajat organisaatioonsa huolehtimalla erityisen hyvin henkilöstönsä osaamisesta ja hyvinvoinnista. Mitä osaavampaa henkilökuntaa yrityksessä on, sitä tärkeämpi voimavara se on liiketoiminnalle. Osaamisen kehittämisen perustana on henkilökunnan jatkuva mittaaminen ja osaamistarpeiden kartoittaminen. Esimiehillä on suuri vastuu näiden asioiden tunnistamisessa. Kouluttaminen, palaverit, kehityskeskustelut ja toimiva päivittäisjohtaminen ovat henkilöstön kehittämisen kulmakiviä.

Jumbon Ravintolamaailma kouluttaa henkilöstöään sisäisillä koulutuksilla, kuten ruokalista- ja tuotekoulutuksilla. Tällaisia koulutuksia järjestetään aina tarvittaessa pitkin vuotta. Sisäiset koulutukset on yleensä suunnattu yhden osaston työntekijöille ja niiden kesto vaihtelee tunnista kahteen tuntiin. Ravintolamaailman henkilökunta voi myös hakeutua HOK-Elannon järjestämiin koulutuksiin, kuten vuoropäällikkö- tai Ravintola Prof -valmennuskursseille. Näihin koulutuksiin tarvitaan usein toimipaikan esimiehen ja

ketjupäällikön puoltaminen sekä testien läpäiseminen. Koulutukset ovat hyvin kysytyjä, ja halukkaita kursseille on usein kymmenittäin, sillä hakijat tulevat koko HOK-Elannon alueelta.

HOK-Elanto ja S-ryhmä järjestävät kursseja ja erilaisia koulutus- ja seminaaritilaisuuksia Joulaksessa, Helsingissä. S-ryhmän omistama koulutus- ja kehittämiskeskus Jollas Instituutti valmensi 20 000 työntekijää vuonna 2010. Suuri osa kursseista on kohdistettu organisaation palveluksessa oleville 2 000 esimiehelle. Jumbon Ravintolamaailman henkilökunta kouluttautui Jollas Instituutissa muun muassa myynninohjausvalmennuksessa, työpaikkaohjaajakoulutuksessa, vuoropäällikköseminaarissa ja turvapassikoulutuksessa. Kurssipäivät koetaan yleisesti motivaatiota lisäävänä tekijänä, joten monet ovat halukkaita osallistumaan koulutuksiin. Samalla kehitetään henkilökuntaa ja parannetaan osaamista.



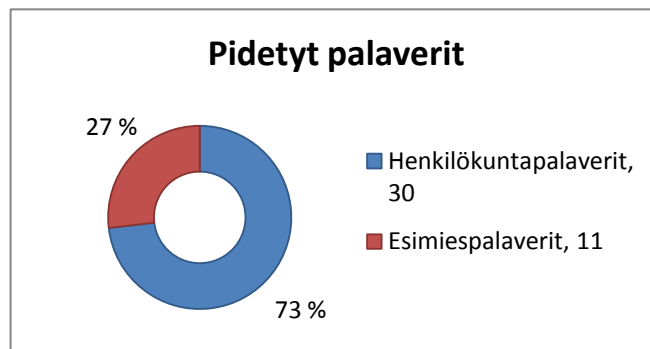
Ravintolamaailman henkilökunnan koulutustilaisuuksiin osallistui vuonna 2010 yhteensä 52 henkilöä. Koulutuspäiviä oli yhteensä 64 ja koulutustunteja lähes 650. Koulutuksiin osallistujien määrä ja niiden kesto vaihteli tilaisuuden aiheen mukaan. Chico'sin kahden tunnin mittaiseen ruokalistakoulutukseen osallistui suurin ryhmä, 27 henkeä. Kahden päivän kestoisessa turvapassikoulutuksessa kävi kuusi henkilöä ja hygieniapassin suoritti neljä henkilöä. Kaksipäiväiseen vuoropäällikköseminariin osallistui viisi esimiestä ja Coffee Housen myynninohjausvalmennuksessa kävi neljä kahvilatyöntekijää. Muut koulutukset, kuten vuoropäällikkövalmennus ja Hesburger-koulutus, olivat kestoiltaan pidempiä ja kuhunkin osallistui vain yksi henkilö.

Koulutusaika sisältää työntekijöiden sisäisen koulutuksen Jumbon Ravintolamaailmassa, HOK-Elannon konttorilla ja Jollas Instituutissa. Lisäksi koulutustunteihin sisältyvät Chico'sin ja Coffee Housen tuotekehitystunnit, Coffee Housen tuotevastaavan osallistuminen valtakunnallisille päällikköpäiville ja Chico'sin keittiömestarin kuukausittaiset keittiömestaripäivät. Koulutustilaisuuksista hygieniapassin suorittaminen oli kestoltaan lyhyin ja yhteensä siihen käytettiin kymmenen tuntia. Yhden henkilön kahden päivän mittainen työpaikkaohjaajakoulutus oli kestoltaan 15 tuntia ja muihin koulutuksiin käytettiin aikaa vähintään 30 tuntia koulutusta kohti. Eniten koulutuspäiviä kertyi Chico's tuotekehityksestä ja keittiömestaripäivistä – yhteensä 22 päivää. Pitkiä kursseja olivat myös kuukausia kestäneet vuoropäällikkövalmennus ja Ravintola Prof -koulutus, joihin molempiin osallistui yksi henkilö. Näiden kurssien lähikoulutuspäiviä oli molemmissa 12.



Jumbon Ravintolamaailma kehittää henkilöstöään koulutustilaisuuksien lisäksi palavereilla. Jokaisella osastolla on kuusi henkilökuntapalaveria vuodessa eli yhteensä niitä pidetään 30. Normaalisti palaverit sijoittuvat niin, että kolme palaveria pidetään keväällä ja kolme syksyllä. Henkilökuntapalaverit pidetään osastosta riippuen joko illalla tai aamulla, ja niihin varataan puolitoista tuntia. Tarpeen vaatiessa palavereita pidennetään, jotta suunnitellut asiakokonaisuudet saadaan käsiteltyä. Henkilökuntapalaverit toimivat kanavana johdon, esimiesten ja työntekijöiden viestinnässä. Palaverit ovat tilaisuuksia, joissa jokainen saa tuoda oman mielipiteensä julki. Palavereissa kannustetaan kahdensuuntaiseen keskusteluun koskien toimipisteen toimintaa ja miten sitä voisi kehittää. Ne ovat myös ideointitilaisuuksia, joissa esiin tulleet hyväksi todetut ideat otetaan kehityksen alle. Osastopalaverit merkitään jokaiselle osaston työntekijälle valmiiksi työvuorolistaan.

Henkilökuntapalaverien lisäksi Jumbon Ravintolamaailmassa pidetään vuosittain 11 esimiespalaveria. Esimiespalaveri pidetään joka kuukausi pois lukien heinäkuu. Heinäkuussa palaveria ei pidetä lomakauden ansiosta. Esimiespalaverit pidetään aamuisin ennen kuin ravintolat avataan. Palaverin pituus on puolitoista tuntia ja siinä käydään läpi tuloksen kannalta olennaisia tekijöitä sekä käytännön toimenpiteitä. Esimiehiä Jumbon Ravintolamaailmassa on 20 ja kaikki osallistuvat mahdollisuuksiensa mukaan palavereihin. Vuonna 2010 henkilökunta- ja esimiespalavereita oli yhteensä 41 ja niihin käytettiin yhteensä 360 tuntia.



Henkilökunnan osaamis- ja kehitystarpeen määrittely tapahtuu asiakas- ja työtyytyväisyystutkimusten ja sisäisten tarkastusten ohella kehityskeskusteluissa. Kehityskeskustelu on oikein toteutettuna johtamisen keskeinen apuväline, joka kehittää toiminnan laatua ja tuloksia. Se on esimiehen ja työntekijän välinen muutaman tunnin mittainen luottamuksellinen keskustelu, jolle on etukäteen laadittu rakenne. Keskusteluajankohta on merkitty työntekijän työvuorolistaan omana osanaan, jotta keskustelu tulee toteutettua. Kehityskeskusteluista käytetään myös nimitystä esimies-alaiskeskustelu, joka viittaa sen molemminpuoliseen vuorovaikutukseen. Keskustelun tarkoituksena on käydä yhdessä läpi menneen vuoden tapahtumat ja onnistumiset, nykyhetkinen tilanne ja tulevaisuuden haasteet. Kehityskeskustelu viittaa osaamistarpeen kartoittamiseen ja siihen, miten työyhteisö, työntekijä ja esimies voisivat kehittyä tulevilla kaudella. Työntekijän omilla toiveilla on suuri merkitys kehityskeskustelussa, ja tulevaisuutta pyritään suunnittelemaan niin työntekijän kuin työnantajan tarpeiden mukaan. Jatkuva kehitys ja sen kautta osaamisen lisääminen ovat esimies-alaiskeskustelun kantavia ajatuksia. Keskustelun aikana annetaan ja saadaan palautetta, täsmennetään työtehtäviä ja vastuuta sekä verrataan henkilön omia resursseja työn vaatimuksiin.

Jumbon Ravintolamaailman ravintolajohtaja pitää joka syyskuu kehityskeskustelun jokaisen Ravintolamaailman työntekijän kanssa. Ainoastaan tarvittaessa työhön kutsuttavien työntekijöiden kanssa keskustelua ei pidetä. Tällaisella työsuhteen perusteella on Jumbon Ravintolamaailmassa töissä kuusi henkeä. Vuonna 2010 kehityskeskusteluja pidettiin 77 kappaletta. Kehityskeskusteluun varataan tunti, kun kyseessä on työntekijä, ja kaksi tuntia,

kun kyseessä on esimies. Tarvittaessa keskustelun pituutta venytetään, jotta suunnitellut asiat saadaan käsiteltyä. Kehityskeskustelujen väliin varataan aikaa, jotta yhden keskustelun piteneminen ei vaikuta seuraaviin keskusteluihin. Jokaiselle kehityskeskusteluun saapuvalla annetaan kehityskeskustelulomake noin viikko ennen keskustelun ajankohtaa. Lomake on täytettävä itsenäisesti ja se käydään läpi yhdessä esimiehen kanssa kehityskeskustelussa. Lomake toimii keskustelun rakenteena, mutta aiheista voidaan tarvittaessa myös poiketa.

Kehityskeskustelussa käsiteltäviä asioita:

- Toimenkuvan tarkistaminen
- Menneen kauden arviointi
- Motivaatio
- Osaamisen arviointi ja kehittäminen
- Voimavarat
- Työyhteisön toimivuus
- Tulevan kauden suunnitelmat ja tavoitteet

Kehityskeskusteluista toimipaikan esimies kirjoittaa yhteenvedon omalle esimiehelleen eli ketjupäällikölle. Se käsitellään esimiehen omassa kehityskeskustelussa. Yhteenvedo toimii osaperusteena esimiehen omalle arvioinnille.

## HENKILÖSTÖN TERVEYS JA LIIKUNTA

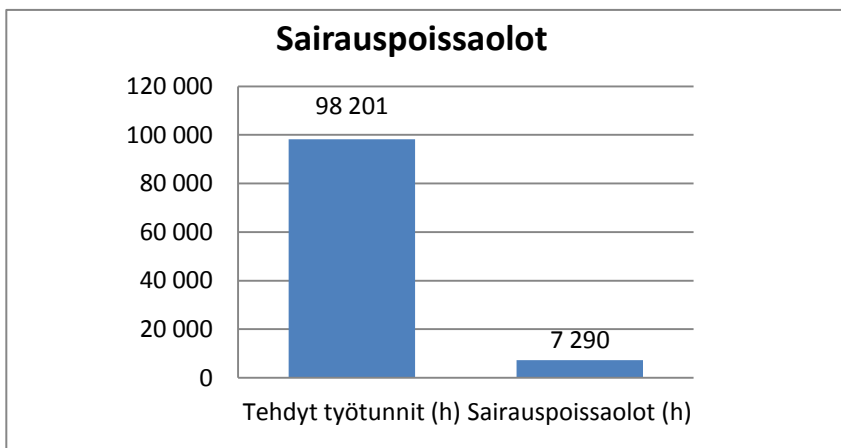
Työterveyshuollolla on suuri vaikutus henkilöstön terveyden kehittämisessä ja ylläpidossa. Henkilöstön terveyden tilasta kertovat muun muassa sairauspoissaolojen ja työtapaturmien määrä. Työsuhteen aluksi jokainen työntekijä käy työhöntulotarkastuksessa, jossa arvioidaan henkilön soveltuvuus alalle. Ravintola-ala on fyysisesti kuormittava ala, jossa etenkin tuki- ja liikuntaelinten terveydelle annetaan painoarvoa. Nämä kohdat otetaan huomioon myös työpisteiden suunnittelussa ja kehittämisessä. Ergonomiset tekijät vaikuttavat automaattisesti henkilöstön terveyteen. Lisäksi henkilöstöä kannustetaan pitämään huolta niin fyysisestä kuin psyykkisestä terveydestään, millä on vaikutusta myös yleiseen työhyvinvointiin.



Poissaolot kuvaavat henkilökunnan tilaa. Poissaoloiksi lasketaan lailliset vapaat, kuten opinto-, vuorottelu- ja perhevapaat, sekä sairauslomiat. Myös laittomat eli luvattomat poissaolot kuuluvat poissaoloihin. Vuonna 2010 Jumbon Ravintolamaailman henkilökunnasta seitsemän henkilöä oli perhevapaalla yhteensä 69 kuukauden ajan. Kyseiset perhevapaat sisälsivät erimittaisia äitiys-, vanhempain- ja hoitovapaita.

### SAIRAUSPOISSAOLOT

Vuonna 2010 Ravintolamaailman henkilökunnan sairauslomien kustannukset olivat 7,8 % maksetuista palkoista. Yhteensä sairauspoissaoloja oli lähes 7 300 tuntia, kun tehtyjen tuntien määrä ylsi yli 98 000 tuntiin. Prosentuaalisesti suurin osa sairauspoissaoloista keskittyi Hesburgeriin ja Chico'siin. Lyhyitä, 1-3 päivän, sairauspoissaoloja oli noin puolet kaikista sairauslomista. Pitkien sairausaikojen suhde oli suurin Coffee House'ssa. Hesburgerissa ja Spice Icessa lyhyitä sairauspoissaoloja oli huomattavasti enemmän kuin pitkiä.



S-ryhmällä on käytössä varhaisen tuen malli, jonka tarkoituksena on auttaa esimiestä puuttamaan ajoissa työpaikan ongelmiin. Ongelmat nousevat esiin useimmiten juuri sairauspoissaolojen muodossa. Varhaisen tuen mallin tavoitteena on tukea henkilöstön jaksamista ja työkykyä sekä kasvattaa työyhteisön tuottavuutta. Lisäksi varhainen ongelmiin puuttaminen ehkäisee turhien poissaolojen syntymistä. Varhaisen tuen malli otetaan käyttöön esimerkiksi silloin, kun henkilön sairauspoissaolomäärä on ylittänyt tietyn sille asetetun rajan. Prosessi on aina ehdottoman luottamuksellinen.

### TYÖTAPATURMAT JA RISKIKARTOITUS

Työsuojelutoiminnan tavoitteena on ylläpitää ja edistää henkilöstön hyvinvointia, työkykyä, turvallisuutta ja terveyttä. Samalla työsuojelu tukee kannattavaa liiketoimintaa. HOK-Elannon työsuojelutoiminnan painopistealueet ovat vuosina 2010–2013 terveydellisten haittojen ennaltaehkäisyssä, työympäristöä kohentavassa toiminnassa, henkisen hyvinvoinnin lisäämisessä ja turvallisuuden kehittämisessä. Työsuojeluun liittyy koulutusta

tarjotaan HOK-Elannon puolesta kaikille työsuojeluhenkilöille. Turvallisuuskoulutus toteutetaan turvapassikoulutuksen muodossa sellaisille toimipisteiden työntekijöille, jotka työtehtäviensä tai työvuorojensa puolesta tarvitsevat turvallisuusosaamista. Näitä koulutustilaisuuksia pidetään vuosittain.

Työtapaturmien ehkäiseminen on osa henkilökunnan terveyden ylläpitoa. HOK-Elannon ohjeistusten mukaan Jumbon Ravintolamaailmassa tehdään vuosittain riskikartoitus koskien työtiloja ja valmistusprosesseja. Riskikartoituksen tekevät pääsääntöisesti työsuojeluhenkilö ja ravintolajohtaja, mutta tarvittaessa myös keittiömestari ja liikeideapääalliköt osallistuvat arviointiin ja päätöksentekoon. Turvallisuustarkastuksia tehdään vakuutusyhtiön, työterveyshuollon ja HOK-Elannon laatuosaston edustajien toteuttamien käyntien yhteydessä. Uudistuksia tehdään tarvittaessa ja muutoksia aina, kun niille esiintyy tarvetta. Jumbon Ravintolamaailmassa työsuojelutaso on erittäin korkea, mikä on ollut osatekijänä vähäisiin työtapaturmiin. Työergonomiaa pidetään korkeassa arvossa ja työssä jaksamista korostetaan. Vuonna 2010 työtapaturmia oli yhteensä seitsemän, joista venähdyksiä, viiltohaavoja ja palovammoja oli kutakin kaksi tapausta ja yksi tapaus koski silmävammaa.

#### VIRKISTYSTOIMI

HOK-Elannon työvireohjelma on voimassa vuosina 2010–2013. Ohjelman tarkoituksena on panostaa henkilöstön ammatilliseen, sosiaaliseen, fyysiseen ja psyykkiseen hyvinvointiin. Fyysisen työkyvyn ylläpitäminen tapahtuu työsuojelutoimen lisäksi liikuntaseteleillä. Henkilökunnalla on mahdollisuus ostaa erikoishintaisia yritysliikuntalippuja eri liikuntamuotoihin. Psyykkisen ja fyysisen hyvinvoinnin lähteenä on HOK-Elannon ja toimipaikan järjestämät virkistystapahtumat. Virkistystoimen tavoitteena on lisätä henkilökunnan henkistä jaksavuutta ja kasvattaa me-henkeä.

Jumbon Ravintolamaailma käytti vuonna 2010 virkistystoimeen 50 € henkeä kohden. Vuoden aikana järjestettiin saunailtoja osastoittain ja keväällä pidettiin esimiesten yhteinen illallinen. Syksyllä 2010 toteutettiin virkistyspäivä, jonne kaikki henkilökunnan jäsenet olivat tervetulleita. Päivää vietettiin Tonox-kerholla, Helsingissä. Ohjelmassa oli erilaisia lyhyitä urheilumuotoja, kuten virtuaalitennistä, polvijääkiekkoa, pehmolentopalloilua ja sumopainia. Päivän päätteeksi iltaa vietettiin Zetor-ravintolassa päivällisen muodossa. Jumbon Ravintolamaailman oman virkistystoimen lisäksi henkilöstö pääsi osallistumaan HOK-Elannon ravintolatoimialan järjestämiin ”Vuoden aloitusbileisiin” tammikuussa 2010 sekä HOK-Elannon järjestämään Lintsi-päivään helatorstaina 2010.

## TYÖYHTEISÖ

Työyhteisön hyvinvointi on suuri kokonaisuus, johon liittyy tiiviisti myös henkilöstön terveys. Työhyvinvointi perustuu työtyytyväisyyteen ja työkykyyn, joilla on suora yhteys tuottavuuteen ja sitä kautta liiketoimintaan. Henkilöstön työhyvinvointi on merkittävä tekijä koko S-ryhmälle ja sen ylläpitämiseen panostetaan. Esimiestoiminta ja kannustaminen kuuluvat merkittävimpiin työtyytyväisyyden tekijöihin, ja niihin kiinnitetään erityistä huomiota Jumbon Ravintolamaailmassa. Palautteen antaminen, kiittäminen ja hyvästä työsuorituksesta annetut palkinnot kuuluvat jokapäiväiseen esimiestoimintaan. Työhyvinvoinnin ongelmia voi olla vaikea aluksi havaita, vaikka niillä onkin suuri vaikutus yhteisön ja yksilöiden toimintaan. Ongelmien mittareina toimivat muun muassa palautteet, kyselyiden tulokset ja vaihtuvuus. Työyhteisön ilmapiiriä mitataan vuosittaisilla työyhteisö- eli työtyytyväisyyskyselyillä.

## VAIHTUVUUS

Ravintola-alalle on tunnusomaista suhteellisen suuri vaihtuvuus, sillä alalla työskentelee paljon osa-aikaisia ja nuoria työntekijöitä. Urapolut aiheuttavat muutoksia henkilöstössä ja vaihtuvuutta voi tapahtua niin sisäisesti kuin ulkoisesti. Sisäisellä vaihtuvuudella tarkoitetaan yrityksen sisäistä henkilöstön muuttovirtaa osastolta tai työtehtävästä toiseen. Ulkoinen vaihtuvuus kuvaa työntekijöiden poistumista yrityksestä ja uuden työvoiman tuloa taloon. On huomioitavaa, että henkilöstön vaihtuvuus ei aina ole negatiivinen asia, vaan hallittu vaihtuvuus kertoo itse asiassa positiivisesta kehityksestä.

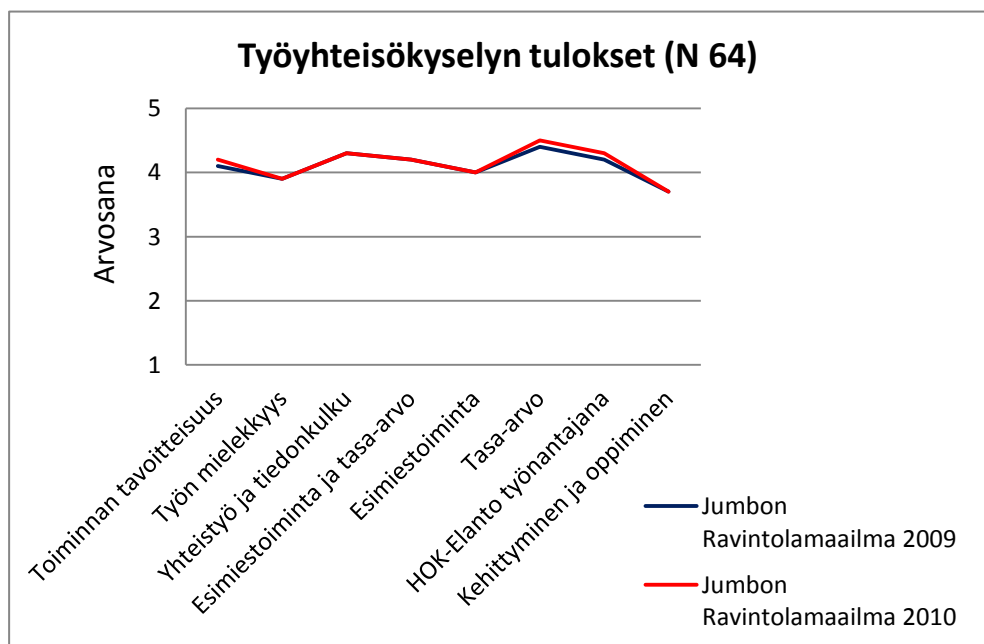
Jumbon Ravintolamaailman vaihtuvuus sisältää vuosittain niin sisäistä kuin ulkoista vaihtuvuutta. HOK-Elanto -konsernissa suositaan työkiertoa toimipaikkojen sisällä ja niiden välillä. Siksi Jumbon Ravintolamaailmaan tulee vuosittain sisäisellä siirrolla työntekijöitä muista toimipaikoista ja vastaavasti Jumbon ravintolamaailman henkilökuntaa siirtyä toisiin tehtäviin muihin HOK-Elannon toimipaikkoihin. Tällainen vaihtuvuus nähdään Ravintolamaailmassa rikkautena.

Ulkoinen vaihtuvuus on haitallista silloin, kun työyhteisöstä poistuu henkilö, jolla on erityistaitoja liiketoiminnan ydinosaamisen alueella. Ulkoisessa vaihtuvuudessa on kuitenkin myös positiivisia seikkoja, kuten uuden tiedon ja uusien näkökulmien ja ideoiden saaminen yritykseen. Vuonna 2010 Jumbon Ravintolamaailman ulkoinen vaihtuvuus oli pieni. Vaihtuvuusprosentti näyttää seurailevan kahden vuoden sykliä, jossa joka toinen vuosi vaihtuvuus on pieni ja joka toinen vuosi korkea. Vuosi 2010 muistetaan taantumasta, jolla voi myös olla osuutta pieneen ulkoiseen vaihtuvuuteen. Kokonaisuudessaan Ravintolamaailmasta poistui kymmenen työntekijää ja tilalle palkattiin yhdeksän uutta osajaa.

## TYÖTYTYVÄISYYS

Työtyytyväisyyden mittaamiseksi HOK-Elanto -konserni on kehittänyt tns-gallupin kanssa yrityksen liiketoimintaa tukevan työyhteisökyselyn. Työtyytyväisyyttä ja -ilmapiiriä on kartoitettu jo vuosien ajan työtyytyväisyyskyselyillä, mutta vuonna 2010 kyselypohjaa ja arviointikriteerejä muokattiin niin, että saatiin uusi työyhteisökysely luotua. Tulokset eivät ole suoranaisesti vertailukelpoisia edellisten vuosien lukuihin, sillä vuoden 2010 tuloksissa on huomioitu vain työntekijöiden arvioinnit. Esimiesten arvosanat on jätetty tuloksissa huomiotta, sillä niiden ajateltiin vaikuttavan liian positiivisesti tuloksiin. Kyselyssähen henkilöstö, mukaan lukien esimiehet, arvioivat muun muassa esimiestoimintaa, minkä koettiin olevan ristiriidassa arvioinnin totuudenmukaisuuden kanssa. Luultavasti kysely kokee vielä muutoksia lähivuosina, sillä myös vuoropäälliköiden ja muiden esimiesten mielipiteillä on merkitystä henkilöstöjohtamiselle ja liiketoiminnalle.

Vuoden 2010 työyhteisökyselyn tulokset olivat Jumbon Ravintolamaailman kohdalla onnistuneet. Tutkimuksen arviointiasteikko oli 1-5, jossa 1 kuvasi eri mieltä -näkemystä ja 5 samaa mieltä -näkemystä. Kyselyn väittämät muotoiltiin positiivisiksi, joten arvioinnissa korkein arvosana kuvasti parhaita tulosta. Tutkimuksessa huomioituja vastauksia oli 64 eli kaikki työntekijät osallistuivat kyselyyn. Esimiesten vastauksia ei arvioinnissa huomioitu. Arvioitavia kokonaisuuksia oli kahdeksan, joista jokainen sisälsi useita pikkukysymyksiä. Kokonaisuudet kuvasivat toiminnan tavoitteisuutta, työn mielekkyyttä, yhteistyötä ja tiedonkulkua, esimiestoimintaa, tasa-arvoa, esimiestoiminnan tasa-arvoisuutta, HOK-Elantoa työnantajana sekä kehittymistä ja oppimista. Kokonaisarvosanaksi muodostui 4,1, joka on kiitettävällä tasolla. Vuonna 2009 kokonaistulos oli sama. Kehittymistä tapahtui kuitenkin kolmessa kohdassa, joita olivat toiminnan tavoitteisuus, tasa-arvo ja HOK-Elanto työnantajana. Kaikissa edellä mainituissa kohdissa kehitystä tapahtui kymmenyksen verran.



Vuonna 2010 Jumbon Ravintolamaailman tulokset olivat paremmat kuin HOK-Elannon ravintolatoimialan ja HOK-Elannon keskimääräiset luvut. Ravintolatoimialan kokonaistulos oli 4,0 Ravintolamaailman kokonaistuloksen ollessa 4,1. Samoin koko konsernin kokonaistulos oli 4,0. Ravintolamaailman arviointikohteista vain kaksi jäi alle hyvän (4,0) arvosanan, kun ravintolatoimialalla vastaava luku oli kolme ja konsernitasolla viisi. Kaikilla tasoilla tapahtui kehitystä vuoteen 2009 verrattuna. Esimerkiksi HOK-Elannon kokonaistulos parantui 3,8:sta 4,0:aan. Vuoden 2010 hyvät tulokset kannustavat Ravintolamaailmaa jatkamaan hyvää henkilöstöjohtamista, mikä siivittää yhä parempiin tuloksiin tulevina vuosina.

| Työyhteisötutkimus                 |                              |                              |                                    |                         |
|------------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------------|-------------------------|
| Kokonaiskeskiarvot aihepiireittäin |                              |                              |                                    |                         |
| Mitattava asia                     | Jumbon Ravintolamaailma 2009 | Jumbon Ravintolamaailma 2010 | HOK-Elannon ravintolatoimiala 2010 | HOK-Elantokonserni 2010 |
| Toiminnan tavoitteisuus            | 4,1                          | 4,2                          | 4,0                                | 3,9                     |
| Työn mielekkyys                    | 3,9                          | 3,9                          | 3,9                                | 3,9                     |
| Yhteistyö ja tiedonkulku           | 4,3                          | 4,3                          | 4,0                                | 3,9                     |
| Esimiestoiminta ja tasa-arvo       | 4,2                          | 4,2                          | 4,2                                | 4,0                     |
| Esimiestoiminta                    | 4,0                          | 4,0                          | 3,9                                | 3,9                     |
| Tasa-arvo                          | 4,4                          | 4,5                          | 4,4                                | 4,2                     |
| HOK-Elanto työnantajana            | 4,2                          | 4,3                          | 4,1                                | 4,2                     |
| Kehittyminen ja oppiminen          | 3,7                          | 3,7                          | 3,7                                | 3,7                     |
| Yhteensä                           | 4,1                          | 4,1                          | 4,0                                | 4,0                     |

Arvosteluasteikko: 1 = eri mieltä; 2 = osittain eri mieltä; 3 = en osaa sanoa; 4 = osittain samaa mieltä; 5 = samaa mieltä