



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Henkilöstötilinpäätös

Case: Liikenne- ja viestintäministeriö

Takalo, Sara

2016 Laurea

Laurea-ammattikorkeakoulu

Henkilöstötilinpäätös
Case: Liikenne- ja viestintäministeriö

Sara Takalo
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Marraskuu, 2016

Laurea-ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Tradenomi (AMK)

Tiivistelmä

Sara Takalo

Henkilöstötilinpäätös
Case: Liikenne- ja viestintäministeriö

Vuosi 2016 Sivumäärä 80

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena oli laatia työn yhteistyöorganisaatiolle, liikenne- ja viestintäministeriölle viraston ensimmäinen henkilöstötilinpäätös. Koska henkilöstötilinpäätöstä ei ole kohdeorganisaatiossa aikaisemmin laadittu, työn tarkoituksena oli luoda toimiva pohja mahdollisille tuleville henkilöstöraportoinneille. Asiakirjan laatimisen onnistumiseksi opinnäytetyön tavoitteena oli myös perehtyä syvällisesti henkilöstötilinpäätökseen teoreettisella tasolla.

Tietoperustassa kartoitettiin tarkasti henkilöstötilinpäätöksen sisältöä, rakennetta ja sen laatimisprosessia. Teoria kerättiin henkilöstötilinpäätöstä ja henkilöstöraportointia koskevasta kirjallisuudesta, tutkimusartikkeleista sekä internetlähteistä. Työn tueksi tutkittiin myös julkaistuja henkilöstötilinpäätöksiä. Henkilöstötilinpäätöksen kirjoittaminen edellytti perehtymistä ministeriön toimintaa ja henkilöstöä koskeviin raporteihin ja tilastoihin. Liikenne- ja viestintäministeriölle laadittu henkilöstötilinpäätös sisältää tietoperustassa esiteltyjä asioita.

Opinnäytetyön tuotos koostuu henkilöstöön liittyvien tunnuslukujen ja tilastojen raportoinnista. Henkilöstötilinpäätös sisältää tietoja henkilöstön rakenteesta, työvoimakustannuksista ja ansiokehityksestä, työhyvinvoinnista sekä henkilöstön kehittämisestä. Asiakirjaan ei sisällytetty henkilöstötuloslaskelmaa tai henkilöstötasetta, sillä niitä ei yhteyshenkilöiden kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta koettu tarpeellisiksi.

Liikenne- ja viestintäministeriön edustajan arvion mukaan henkilöstötilinpäätös toimii hyvänä pohjana mahdollisille tuleville henkilöstöraportoinneille. Myös työn visuaalisia elementtejä, kuten työtä varten luotuja nopean informaation ikoneita, voidaan jatkossa hyödyntää. Henkilöstötilinpäätöksen laatimiseen tarvittavat tunnusluvut ja tiedot saatiin suoraan liikenne- ja viestintäministeriöltä.

Opinnäytetyön tuotoksen johtopäätöksissä voitiin todeta, että tarkasteluvuonna tapahtuneet muutokset vaikuttivat henkilöstöön monella osa-alueella. Johtopäätöksinä voitiin myös esittää, että käsitteet henkilöstötilinpäätös ja henkilöstökertomus toimivat usein toistensa synonyymeinä. Tämä opinnäytetyön tuotos osoitti, että erilaisia henkilöstöraportteja kannattaa laatia, ja niitä voidaan käyttää strategisen johtamisen työkaluna. Henkilöstötilinpäätös on yksi vaihtoehto henkilöstöraportin malliksi.

Asiasanat: henkilöstövoimavarojen laskentatoimi, henkilöstötilinpäätös, henkilöstöraportointi.

Sara Takalo

**Human Resource Statement
Case: Ministry of Transport and Communications**

Year	2016	Pages	80
------	------	-------	----

The objective of this functional thesis was to draft a human resource statement for the Ministry of Transport and Communications. As this is the first human resource statement for the organization in question, the aim was to create a functional basis for the possible future documents. In order to succeed in creating document, one of the goals was also to become extensively acquainted with the theoretical background on the topic.

The theoretical part of the thesis consists of the content, structure and the making process of the human resource statement. The theoretical part was gathered with the help of literature, articles and some Internet sources. To support the thesis, other published human resource statements were explored. Drawing up the document required a profound examination of the operations, statistics and documents related to personnel of the Ministry of Transport and Communications.

The output of this thesis consists of reporting different statistics related to the personnel of Ministry of Transportation and Communications. The human resource statement includes data about employee structure, labor costs and income development, well-being at work and competence development. In the conversations with the contact persons it was revealed that personnel profit and loss statement and personnel balance were not found useful, so these parts were not included in the document.

According to the assessment by the representative in the Ministry of Transportation and Communications the human resource statement can be used as a good framework for future reports concerning the personnel. Also the visual elements in the report, such as the icons of quick information, were found useful. Statistics and key information were collected directly from the existing documents in the Ministry.

As the conclusion of this thesis it can be stated that the significant organizational changes in the Ministry affected the personnel in various areas. It also can be stated that human resource statement and human resource reports are often used as each other's synonyms. This thesis demonstrated that it is useful to draft human resource reports and they can be used as tools in strategic leadership. Human resource statement is one alternative for a human resource report model.

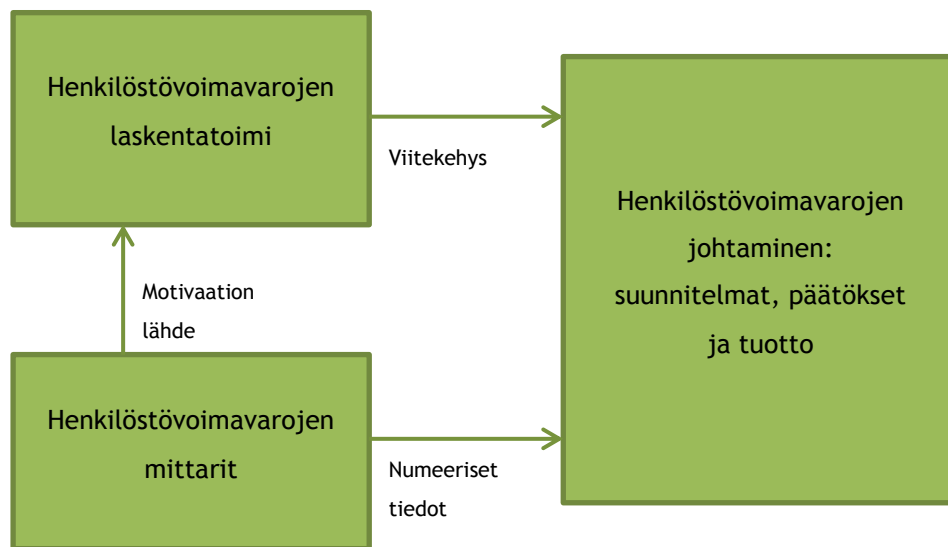
Keywords: human resource accounting, human resource statement, human resource reporting.

Sisällys

1	Johdanto	6
2	Henkilöstötilinpäätös	9
2.1	Yleistä	9
2.2	Henkilöstötilinpäätöksen markkinat	11
2.3	Henkilöstötilinpäätöksen sisältö ja rakenne	13
2.3.1	Liikeidea, toiminta-ajatus ja visio	17
2.3.2	Henkilöstötuloslaskelma	18
2.3.3	Henkilöstötase	21
2.3.4	Henkilöstökertomus	23
2.3.4.1	Henkilöstövahvuus	24
2.3.4.2	Henkilöstön yksilöominaisuudet	24
2.3.4.3	Työyhteisö	30
2.3.5	Tunnusluvut	31
3	Henkilöstötilinpäätöksen laatiminen prosessina	33
3.1	Kohdeorganisaation esittely: Liikenne- ja viestintäministeriö	34
3.2	Henkilöstötilinpäätöksen laatiminen liikenne- ja viestintäministeriöön	37
4	Työn luotettavuus ja arviointi	41
5	Yhteenveto	44
	Lähteet	47
	Kuviot	50
	Liitteet	51

1 Johdanto

Henkilöstötilinpäätös on raportti organisaation henkilöstöpääomasta. Henkilöstötilinpäätöksen laatiminen auttaa löytämään organisaatiossa ne asiat, joita henkilöstöstä tulisi mitata. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on syventyä henkilöstötilinpäätöksen teoriaan eri kirjallisuuslähteiden avulla. Opinnäytetyössä paneudutaan henkilöstötilinpäätöksen keskeisiin käsitteisiin, menetelmiin ja osa-alueisiin. Tämä opinnäytetyö on tehty yhteistyössä liikenne- ja viestintäministeriön kanssa. Tavoitteena on luoda liikenne- ja viestintäministeriölle sen ensimmäinen henkilöstötilinpäätös, jota voidaan käyttää pohjana mahdollisille tuleville henkilöstötilinpäätöksille.



Kuvio 1: Henkilöstövoimavarojen laskentatoimen funktiot (Flamholtz 1999, 10)

Henkilöstövoimavaroja voidaan laskea ja arvottaa samalla tavalla kuin yrityksen muutakin pääomaa. Tällöin puhutaan henkilöstövoimavarojen laskentatoimesta (Human Resource Accounting, HRA). Viitalan (2013, 302-304) mukaan henkilöstövoimavarojen laskentatoimen tavoitteina on tuottaa tietoa organisaation strategisen johtamisen tueksi ja henkilöstöratkaisujen perustaksi, tuottaa informaatiota yrityksen henkilöstöfunktion toiminnan tuloksellisudesta sekä tuottaa aiempaa parempaa informaatiota organisaation sijoittajille. Flamholtzin (1999) mukaan henkilöstövoimavarojen laskentatoimella on kolme tärkeää funktiota, joiden suhdetta on kuvattu kuviossa 1. Se antaa kehykset henkilöstöä koskevien päätösten tekemiseksi ja tarjoaa numeerista informaatiota henkilöstöön liittyvistä kustannuksista sekä henkilöstön arvosta. Henkilöstövoimavaroista kootut erilaiset tilastot ja mittarit voivat motivoida johtoa ottamaan henkilöstöresurssien näkökulman huomioon henkilökuntaa koskevien päätösten tekemisessä.

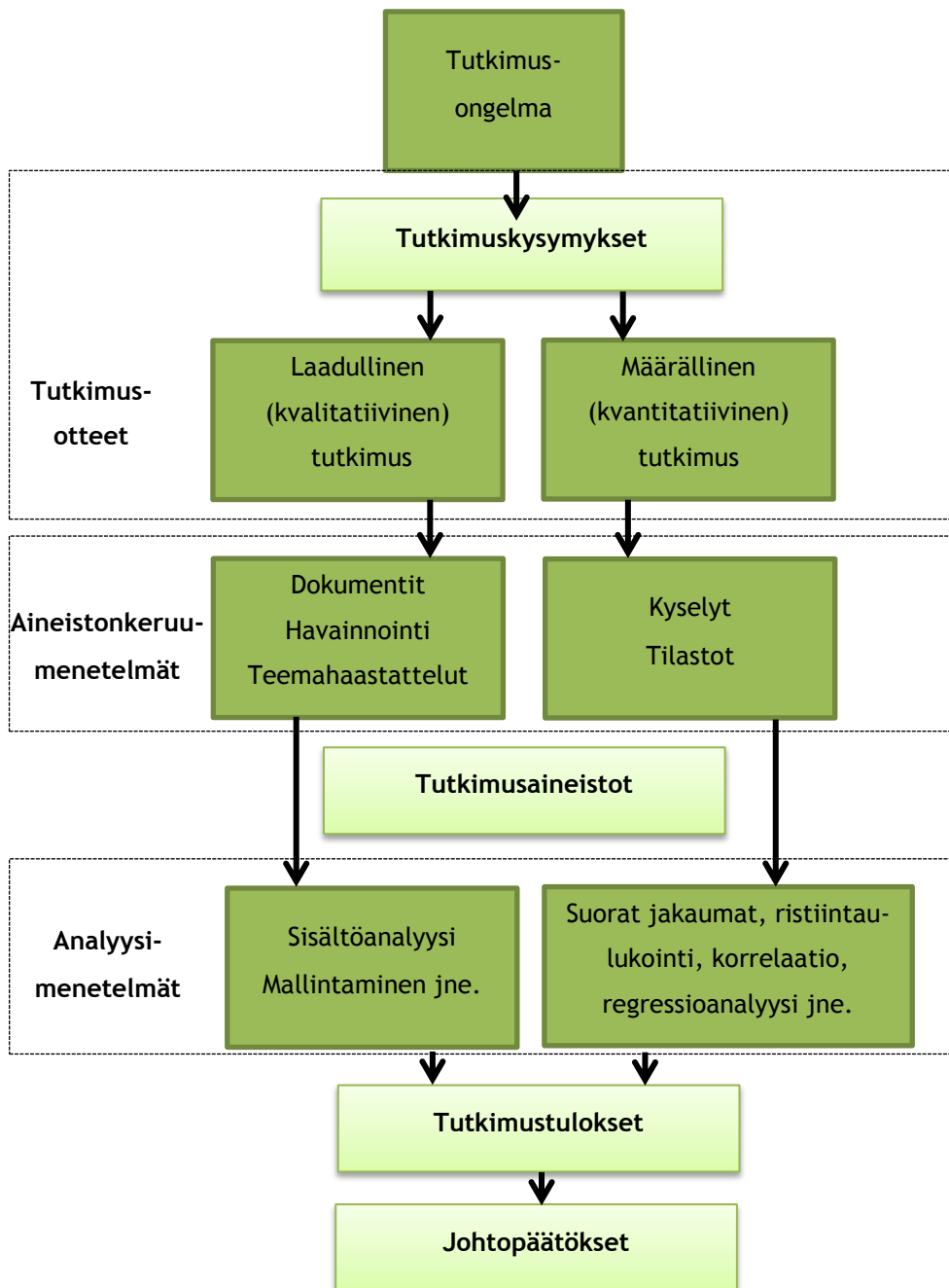
Henkilöstöä koskevia laskelmia on kehitelty organisaatioissa 1960-1970-luvuilta alkaen. 1980-luvun jälkeen henkilöstövoimavarojen arvoa innostuttiin kirjoittamaan raportin muotoon ja sitä koskevia laskelmia ja tilastoja alettiin esittää myös tilinpäätöksen taseessa. Kansainvälisesti henkilöstöraportoinnilla, henkilöstöinvestointien arvon määrittelyllä ja strategisten henkilöstömittarien kehittämisellä ja tutkimisella on tänä päivänä vakiintunut asema, mutta Suomessa henkilöstövoimavarojen laskentatoimea on käsitelty melko niukasti. (Viitala 2013, 302-304.) Tätä aihetta on lähestytty useasta näkökulmasta, ja yksi näistä näkökulmista on henkilöstötilinpäätös. Henkilöstötilinpäätöksestä Suomessa on ansioituneesti kirjoittanut Guy Ahonen, jonka vuonna 1998 kirjoittamaa teosta Henkilöstötilinpäätös - yrityksen ikkuna menestykselliseen tulevaisuuteen on käytetty hyvin pitkälti tämän opinnäytetyön teoriapohjana.

Henkilöstötilinpäätös valikoitui opinnäytetyöni aiheeksi oman kiinnostuksen kautta. Osaamisella ja henkisellä pääomalla on valtavan suuri merkitys kaikenlaisissa organisaatioissa. Silti henkilöstö nähdään monesti vain yhtenä kuluna. Henkilöstötilinpäätöksen laatimisella voidaan keskittää huomiota henkilöstövoimavaroihin, aineettoman pääoman mittaamiseen, arviointiin ja kehittämiseen. Henkilöstön arvo ja erityisesti työhyvinvoinnin merkitys henkilöstön tuottavuuteen ovat kuitenkin asioita, joihin yrityksissä on alettu kiinnittämään voimakkaasti huomiota. Ihmisten runsas internetin käyttö ja erityisesti sosiaalisen median kehittyminen on luonut viime vuosina myös painetta yrityksille julkisen viestinnän kehittämiseen. Asiakkaat ja palveluiden käyttäjät myös odottavat yrityksen toiminnan olevan mahdollisimman läpinäkyvää ja tämä on omalta osaltaan lisännyt myös julkisen henkilöstöraportoinnin suosiota. Henkilöstöön panostava organisaatio nähdään luotettavana ja sitä myös arvostetaan. Henkilöstötilinpäätös tarjoaa yhden raportointimallin, jota voidaan kehittää jokaisen yrityksen ja organisaation tarpeiden mukaiseksi.

Tämä opinnäytetyö on toiminnallinen opinnäytetyö. Toiminnallisessa opinnäytetyössä tuotetaan jokin konkreettinen tuotos, esimerkiksi ohjeistus, opas tai ohjelma. Työ voi koskea myös esimerkiksi jonkin tapahtuman toteutusta. Toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena on viestinnällisin ja visuaalisin keinoin luoda kokonaisilme, josta voi tunnistaa tavoitellut päämäärät. Tässä opinnäytetyössä luodaan raporttimuotoinen asiakirjajulkaisu, henkilöstötilinpäätös. Opinnäytetyön tietoperustassa perehdytään vahvasti henkilöstötilinpäätöksen sisältöön myös teoreettisella tasolla, jotta asiakirjan laatiminen onnistuisi parhaalla mahdollisella tavalla. Kanasen (2015, 112-113) mukaan opinnäytetyön viitekehys tulee valita siten, että se liittyy käsillä olevaan tutkimusongelmaan. Tämän opinnäytetyön tietoperusta henkilöstötilinpäätöksestä on kirjoitettu alan kirjallisuuteen sekä artikkeleihin pohjautuen. (Vilka & Airaksinen 2004, 51.)

Opinnäytetyössäni olen käyttänyt määrällistä eli kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. Määrällisen tutkimuksen rakenne tai tutkimusprosessi ei eroa laadullisesta tutkimuksesta, sillä

raportointi ja tutkimusprosessin vaiheet ovat niissä samat (Kananen 2015, 197). Eroavaisuudet perustuvat toisistaan poikkeaviin menetelmiin. Kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen jakautumista edelleen aineistonkeruumenetelmiin ja kerättyjen aineistojen analyysimenetelmiin on kuvattu kuviossa 2.



Kuvio 2: Tutkimusmenetelmien jakautuminen (mukaillen Kananen 2015, 82)

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin henkilöstötilinpäätöksen rakennetta ja sisältöä. Kananen (2015, 81) ohjeistaa, että määrällisen tutkimuksen aineistokeruumenetelminä voidaan käyttää

tilastoja ja kyselyitä. Opinnäytetyöni tuotoksessa olen käyttänyt aineistona liikenne- ja viestintäministeriön henkilöstöön liittyviä tilastoja sekä tunnuslukuja. Myös kohdeorganisaatiossa toteutetun työtyytyväisyyskyselyn tuloksia on käytetty lähdemateriaalina henkilöstötilinpäätöksen laatimisessa. Tarvittavat tiedot ja tunnusluvut asiakirjan kokoamiseen olen saanut suoraan liikenne- ja viestintäministeriöltä. Tunnusluvut ja tilastot kirjoitettiin raportin muotoon henkilöstötilinpäätökseksi, jossa tunnuslukuja ja niiden vaihteluita pyrittiin tulkitsemaan organisaatiossa tapahtuneiden muutosten ja painopisteiden valossa.

Tämän opinnäytetyön tuotoksena syntynyt henkilöstötilinpäätös on liikenne- ja viestintäministeriölle ensimmäinen. Suoritin tradenomin opintojeni työharjoittelujakson liikenne- ja viestintäministeriössä vuoden 2014 syksyllä. Olin tuolloin päättänyt jo opinnäytetyöni aiheen ja selvitin, onko ministeriössä mahdollisesti toteutettu henkilöstötilinpäätöstä. Kyseistä asiakirjaa ei ole ministeriössä koskaan laadittu, vaikka tunnuslukuja sen kokoamiseksi kerätään paljon. Tarjouduin tekemään henkilöstötilinpäätöksen ministeriölle opinnäytetyönä. Mahdollisuuden tartuttiin ja aloitin opinnäytetyön tekemisen keväällä 2015.

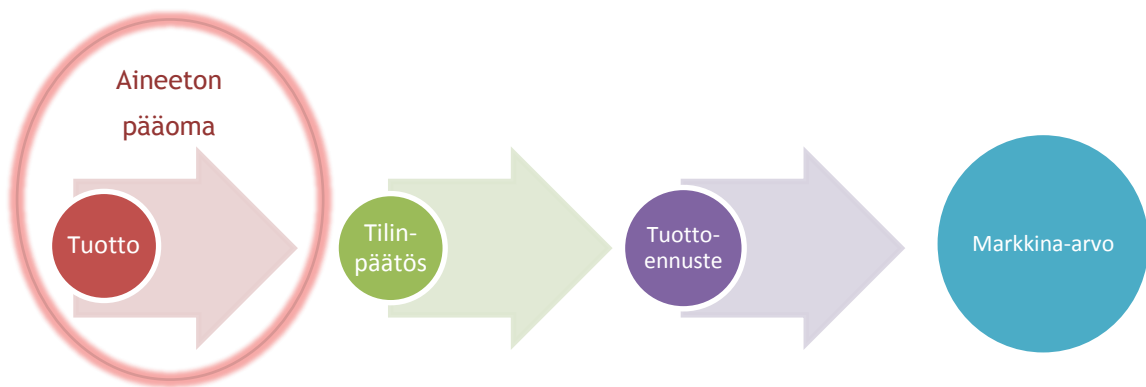
2 Henkilöstötilinpäätös

2.1 Yleistä

Henkilöstötilinpäätös on virallisen statuksen omaava julkisen raportoinnin asiakirja perinteisen tilinpäätöksen tapaan, mutta sen rakenne ei ole sidoksissa lakeihin ja sopimuksiin. Kuten nimikin jo kertoo, henkilöstötilinpäätös raportoi nimenomaan organisaation henkilöstöpääomasta. Henkilöstötilinpäätöksen laatiminen auttaa löytämään organisaatiossa oikeat asiat, joita henkilöstöstä tulisi mitata. Melko harvat organisaatiot Suomessa kuitenkin ovat määrittäneet henkilöstöään koskevat mittarit ja vielä harvemmat näistä ovat sitoneet ne osaksi johtamista - vain noin joka kolmas yritys laatii jonkinlaisen henkilöstötilinpäätöksen (Jabe 2010, 205). Avoimessa tietoyhteiskunnassa julkisen henkilöstötilinpäätöksen laatiminen on luonnollinen tapa raportoida yrityksen henkilöstön tilasta ja kehityksestä. Henkilöstötilinpäätös tarjoaakin näin yritykselle kommunikoinnin välineen eri toimijoiden kanssa. Henkilöstötilinpäätöstä ei kuitenkaan aina laadita julkiseksi asiakirjaksi, vaan sitä käytetään usein hyödyksi vain organisaation sisällä. Tämä tarkoittaa siis käytännössä sitä, että asiakirjaa ei julkaista laisinkaan tai julkaistaan vain henkilöstön luettavaksi esimerkiksi yrityksen intranetissä. Ylimmän johdon työkaluna henkilöstötilinpäätöstä käytetään julkisen julkaisun sijaan kattavammin, jolloin sitä käytetään strategisen johtamisen työkaluna. (Ahonen 1998, 33-39.)

1990-luvulla ryhdyttiin kiinnittämään enemmän huomiota siihen, että yrityksen tilinpäätösarvo ja markkina-arvo saattavat olla toisistaan melko kaukana. Havainto tuotti tarpeen kehitellä erilaisia laskentatapoja henkilöstön arvon mittaamiseen. (Ahonen 1998, 24.) Tästä on kirjoit-

tanut myös Viitala (2013, 309), jonka mukaan organisaation markkina-arvo perustuu pitkän ajan tuottoennusteeseen, joka taas puolestaan on sidoksissa tilinpäätöksessä huomioimatta jäävään organisaation henkisen pääoman tai inhimillisen pääoman käyttöön ja kehittämiseen. Tällaisia aineettoman pääoman osa-alueita ovat esimerkiksi henkilöstön tiedot ja taidot, kokemus, koulutus, hyvinvointi, työmotivaatio, sitoutuminen sekä organisaatiossa vallitseva johtamiskulttuuri (Viitala 2013, 309). Kuviossa 3 on kuvattu tätä ketjua. Tuotto kirjataan tilinpäätökseen, jonka perusteella laaditaan tuottoennuste. Tuottoennusteeseen puolestaan pohjautuu yrityksen markkina-arvo. Aineeton pääoma on ratkaisevassa asemassa tuoton muodostumisessa, joten siitä raportoimiseen on olemassa painavat perusteet.



Kuvio 3: Yrityksen markkina-arvon muodostuminen

Yrityksen kirjanpidosta on laissa säädetty. Kirjanpitolain avulla yrityksen tuloksesta ja taloudellisesta asemasta pyritään antamaan oikea ja riittävä kuva organisaation toimintaa arvioiville tahoille, kuten rahoittajille, osakkeenomistajille ja sidosryhmille. Tämä toteutuu lähinnä tilinpäätöstietojen ja erilaisten toimintakertomusten kautta. Yritykset jakavat itsestään tietoa organisaationsa ulkopuolelle kasvattaakseen luottamusta eri toimijoiden välillä sekä luodakseen asiakassuhteita. Esimerkiksi tilinpäätöksessä esiintyvät tietyt osa-alueet: yrityksen tulosta mittaavat laskelmat ja vuosikertomukset. Vuosikertomus on tukemassa laskennallisia elementtejä, antamassa taustatietoa lukuihin johtavasta toiminnasta. Tilinpäätöksissä yrityksen henkiset resurssit jäävät usein huomiotta, vaikka niiden esilletuominen yrityksen tulevaisuuden ja taloudellisen suunnittelun ja arvioinnin yhteydessä olisikin tärkeitä. (Ahonen 1998, 24-48.)

Ahosen (1998, 32) mukaan henkilöstötilinpäätös perustuukin nimenomaan sille ajatukselle, että perinteinen tilinpäätös on liian suppeasta näkökulmasta laadittu. Ydinajatus on, että yrityksen strategiseen johtamiseen tarvitaan työkaluksi myös henkilöstöpääomaan liittyvät tiedot. Mayon (2015) mukaan yritykset antavat nykyisin paljon painoarvoa aineettomaan pääomaan, kuten tietoon, osaamiseen, brändiin sekä erilaisiin järjestelmiin. Ongelmana kuitenkin

kin on, että ei ole olemassa mittareita, joilla pystytään mittaamaan aineetonta pääomaa yhtä luotettavasti kuin taloudellisia lukuja. Henkilöstötilinpäätöksen avulla voidaankin kiinnittää huomiota toiminnan tehokkuuteen ja sitä kautta pyritään löytämään kipukohtia, joissa resursien hukkaamista voitaisiin ehkäistä (Sekhri 2010, 461).

Jaben (2010,204) mukaan henkilöstötilinpäätös ja henkilöstöstä raportointi luovat edellytykset keskeisten henkilöstövoimavarojen tunnistamiselle ja niiden ohjaukselle. Erityisesti henkilöstötilinpäätöksellä pyritään organisaation voimavarojen kattavaan kehittämiseen. Henkilöstötilinpäätös onkin tavoitteellisen johtamisen työkalu, jonka avulla voidaan seurata myös esimerkiksi henkilöstöstrategian toteutumista (Ahonen 2002, 14). Lisäksi henkilöstötilinpäätös on työkalu, jonka avulla saavutetaan henkilöstölle asetettuja tavoitteita sekä seurataan henkilöstön tehokkuutta. Henkilöstötilinpäätös on myös hyvä väline henkilöstöä koskevien muutosten käsittelemiseen henkilöstön sisällä. (Sekhri 2010, 460-461.)

Henkilöstöstä ja sen arvosta raportoiminen ei kuitenkaan ole niin yksiselitteistä. Jaben (2010, 198) mukaan monet henkilöstöhallinnon ammattilaisetkin karsastavat henkilöstön arvon mittaamista, sillä työntekijän arvon mittaaminen koetaan monesti tarpeettomaksi ja vaikeaksi. Mikäli inhimillistä pääomaa organisaatioissa mitataan, se tehdäänkin yleensä toiminnan tuloksia mittaamalla; myyntiluvut, liiketoiminnan voitot ja tappiot sekä muut tunnusluvut ovat selkeitä ja toiminnan tuloksia kuvaavia. Tarpeellista olisi kuitenkin mitata myös sitä miten rekrytointiin, koulutukseen ja muihin henkilöstöresursseihin panostetaan sekä tarkastella esimerkiksi sidosryhmien kanssa työskentelyä ja mahdollisesti verrata omaa henkilöstöä muiden samankaltaisten organisaatioiden henkilöstöön. Henkilöstön arvostaminen ja sen hyvinvoinnista huolehtiminen ovat tämän hetken työmarkkinoilla paljon puhuttu aihe ja organisaatioiden toiminnan läpinäkyvyyttä arvostetaan. Tästä syystä henkilöstöstä raportoimiselle on olemassa tarve. Henkilöstön sitoutumisen tuoma lisäarvo tarjoaa Jaben (2010, 200) mukaan perusteet inhimillisen pääoman mittaamiselle. Hän viittaa Andrew Mayon toteuttamaan laajaan tutkimukseen, jonka mukaan henkilöstön sitoutumisen merkitys yrityksen tulokseen oli 12 % ja tuottavuuteen 17 %. Inhimillisen pääoman kehityksestä raportoimista voidaan tehdä lukuisilla tavoilla, ja pelkästään tämän kehityksen selvittämisestä vuosikertomuksen yhteydessä tuo organisaatiolle strategisen edun.

2.2 Henkilöstötilinpäätöksen markkinat

Kuten aikaisemmin on todettu, henkilöstötilinpäätös luodaan lähtökohtaisesti julkiseksi asiakirjaksi. Esimerkiksi organisaation verkkosivuilla luettavissa olevasta henkilöstötilinpäätöksestä voivat olla kiinnostuneita hyvin monenlaiset tahot. Ahonen (1998, 33-34) on jakanut asiakirjan kohdeyleisön sisäisiin ja ulkoisiin markkinoihin. Yrityksen sisäisten ja ulkoisten markkinoiden toimijoilla on erilaiset mielenkiinnon kohteensa yrityksen toimintaan liittyen ja sitä

kautta myös henkilöstötilinpäätökseen tuotettuun informaatioon. Kuviossa 4 on lueteltu mahdolliset tahot, joille henkilöstötilinpäätös voi tarjota hyödyllistä tietoa.



Kuvio 4: Toimijat sisäisillä ja ulkoisilla markkinoilla (mukailen Ahonen 1998, 33-34)

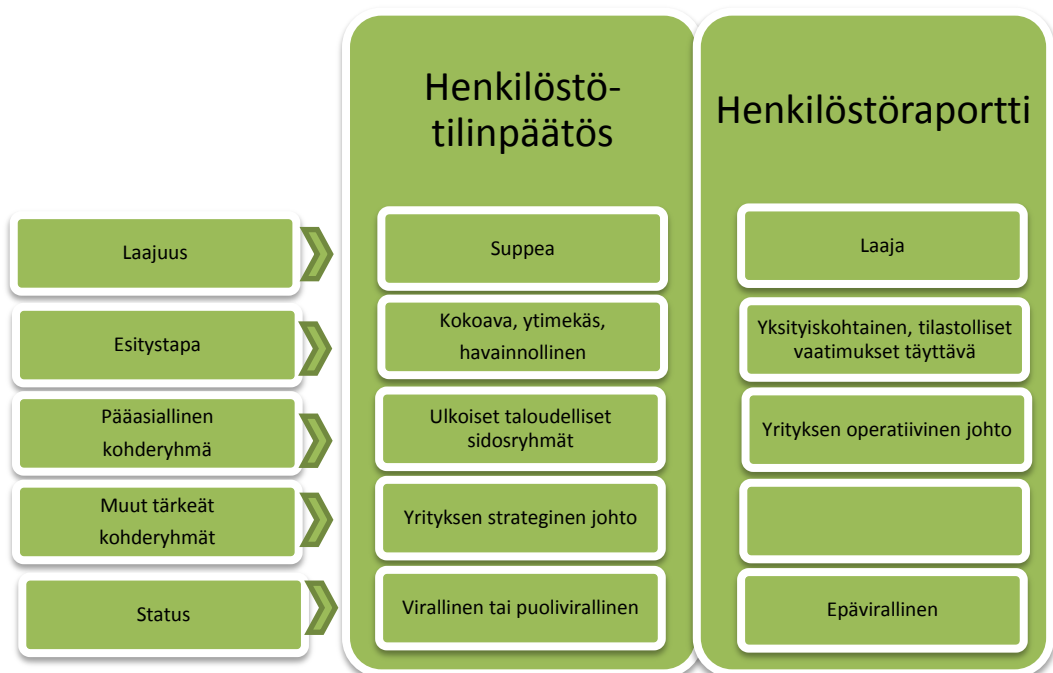
Sisäisillä markkinoilla yritysjohdon intressejä ovat tuloksiin, tehokkuuteen ja resurssien käyttöön liittyvät tiedot. Henkilöstöhallinnon aspektit liittyvät oman vaikuttavuuden arviointiin ja muutostoimenpiteiden motivointiin. Henkilöstöä kiinnostavat heitä välittömästi koskevat asiat kuten työn sisältö, palkka, vakuus ja viihtyvyys, kehittymismahdollisuudet, turvallisuus sekä työpaikan ulkoinen arvostus; työntekijän tulee olla ylpeä omasta työpaikastaan. Ammattijärjestöjä ja muita yhteistyöelimiä puolestaan kiinnostaa henkilöstötilinpäätöksessä organisaatiossa toteutuvat tasa-arvo, oikeudenmukaisuus ja sopimusten noudattaminen. Työterveyshuololla on selkeästi omat tarkastelukohteensa henkilöstötilinpäätöksessä, jotka ovat osittain samoja kuin työsuojelutoimella ja työsuojeluviranomaisilla. Nämä tahot ovat kiinnostuneita henkilöstön turvallisuuden ja terveyden lisäksi luonnollisesti lakien ja määräysten noudattamisesta organisaatiossa. (Ahonen 1998, 33-34.)

Yrityksen ulkoiset markkinat pitävät sisällään erilaisia sidosryhmiä. Yrityksen omistajat, rahoittajat ja sijoittajat ovat erityisen kiinnostuneita yrityksen nykytilasta tuloksien ja markkina-arvon suhteen, mutta myös tulevaisuudesta. Jotta tämä ryhmä kykenisi arvioimaan yrityksen kehitystä sijoituksiensa valossa, he tarvitsevat sen toiminnasta runsaasti monipuolista tietoa - rahallisen toiminnan kuvaus on riittämätön. Asiakkaat ovat kiinnostuneita paitsi yrityksen valmistamien hyödykkeiden hinnasta ja laadusta, myös yrityksen arvoista ja sitä kautta myös henkilöstön tilaa koskevasta informaatiosta. Alihankkijoiden intressit ovat yrityksen maksukyky ja luotettavuus nyt ja tulevaisuudessa. Vakuutusyhtiöt ovat kiinnostuneita työturvallisuudesta ja terveysvaikutuksista kertovista osuuksista henkilöstötilinpäätöksessä ja viranomaiset ovat kiinnostuneita toiminnan laillisuudesta ja toiminnan dokumentoinnista. Kilpailijat saavat henkilöstötilinpäätöksestä vertailupohjaa omaan toimintaan sekä kuvaa kilpailuasemasta. Lähtökohtaisesti avoimuudesta ja läpinäkyvyydestä on enemmän hyötyä kuin

haittaa ja avoimuus antaakin signaaleja yrityksen luottamuksesta omia toimintatapoja kohtaan. (Ahonen 1998, 34-36.)

2.3 Henkilöstötilinpäätöksen sisältö ja rakenne

Organisaatioissa ja yrityksissä laaditaan hyvin erilaisia henkilöstöön liittyviä raportteja. Henkilöstöraporteista henkilöstötilinpäätös eroaa sen statuksen, kohderyhmien, esitystavan ja laajuuden perusteella. Kuviossa 5 vertaillaan henkilöstötilinpäätöstä ja henkilöstöraporttia niiden merkittävimpien eroavaisuuksien valossa. Henkilöstötilinpäätöksellä on virallisen asiakirjan status, mutta sen rakenne ei tilinpäätöksen tavoin ole kuitenkaan lakeihin ja sopimuksiin perustuva. Erilaiset henkilöstöraportit laaditaan pääsääntöisesti organisaation sisäiseen käyttöön esimerkiksi johdon työkaluksi. Nykyisin tosin organisaatiot julkaisevat verkkosivuillaan myös melko laajojakin henkilöstöraportteja, joten tämä asia on hieman muuttunut kehityksen myötä. Koska kaiken oleelliseksi ja tarpeelliseksi koetun tiedon voi laittaa organisaation verkkosivuille, henkilöstöraportin julkaiseminen ei vaadi juurikaan ponnisteluja. Henkilöstötilinpäätökset laaditaan lähtökohtaisesti julkisiksi asiakirjoiksi, joista erilaiset sidosryhmät saavat henkilöstöön liittyvää tietoa. Henkilöstötilinpäätös on esitystavaltaan suppeampi kuin henkilöstöraportti - perustietojen ja sisäisten raporttien data on jalostettu julkaistavaan muotoon. Molempia raportointitapoja organisaatioissa tarvitaan niiden eroavaisuuksien vuoksi. (Ahonen 1998, 50.)



Kuvio 5: Henkilöstötilinpäätös ja henkilöstöraportti (Ahonen 1998, 50)

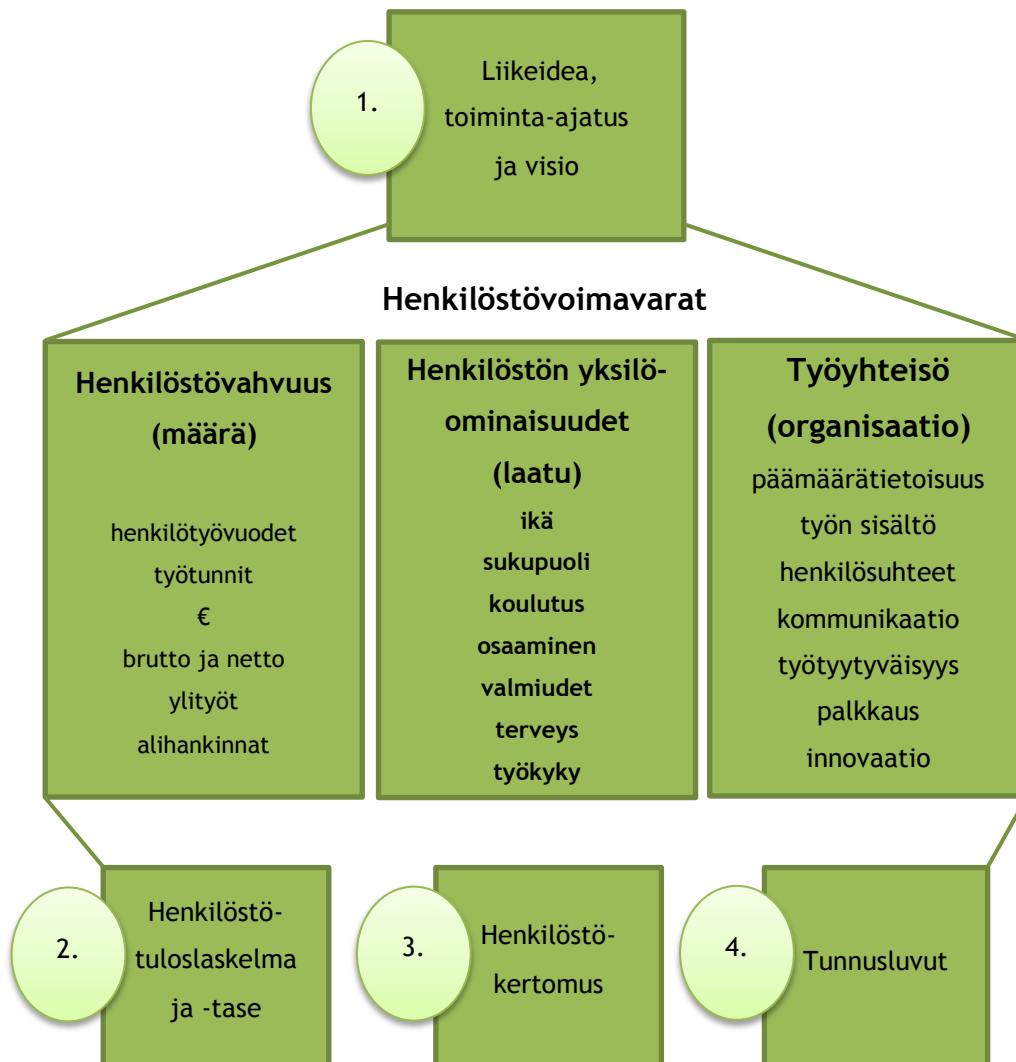
Viitalan (2013, 316) mukaan nykyisin henkilöstötilinpäätöksestä sekä henkilöstöraportista puhutaan toistensa synonyymeina. Monet yritykset ja organisaatiot julkaisevat esimerkiksi verkkosivuillaan henkilöstöraportteja, jotka ovat sisällöltään henkilöstötilinpäätöksiä vastaavia. Tätä näkemystä tukee myös esimerkiksi se, että valtiovarainministeriön vuosittain julkaisema Valtion henkilöstökertomus on julkaistu vuoteen 2011 saakka nimellä henkilöstötilinpäätös, mutta vuonna 2012 asiakirja on julkaistu henkilöstökertomuksena. Sisällöltään asiakirjat ovat vastaavat, vain julkaisun nimi on vaihdettu.



Kuvio 6: Henkilöstötilinpäätöksen sisältö ja tavoitteet

Ahosen (1998) mukaan hyvä henkilöstötilinpäätös pitää sisällään kuviossa 6 luetellut asiat ja tavoitteet. Kuvion vasemmassa reunassa olevassa laatikossa on henkilöstötilinpäätöksen sisältö: raportointi henkilöstöresursseista sekä henkilöstövoimavarojen kehityksestä sekä henkilöstön suorituskykyyn liittyvistä tekijöistä. Siinä tuotetaan tietoa, jonka pohjalta voidaan muodostaa kuva organisaation tuloskehityksestä. Parhaimmillaan henkilöstötilinpäätöksen avulla organisaatiossa kyetään hyödyntämään ja kehittämään yrityksen käytössä olevia henkilöstöresursseja optimaalisimmalla tavalla. Suuntaamalla resursseja henkilöstötilinpäätöksessä mahdollisesti ilmi tulleisiin kipupisteisiin pystytään parantamaan henkilöstön ja siten koko organisaation suorituskykyä. Henkilöstötilinpäätöstä luotaessa tulisi kiinnittää erityistä huomiota siihen, että henkilöstötilinpäätöksessä käytettävän käsitteistön tulee olla yhdenmukaista siten, että asiakirjan tiedot ovat verrattavissa muihin yrityksessä tuotettaviin tietoihin. (Ahonen 1998, 48-49.)

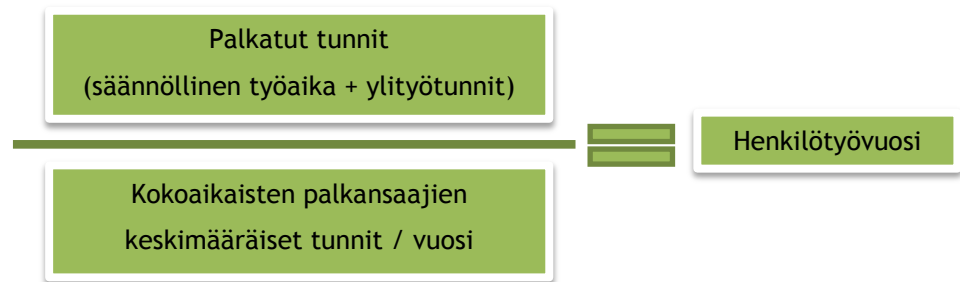
Koska henkilöstötilinpäätöksen rakenne on jokaisen organisaation itse määriteltävissä, tapoja sen laatimiseen on lukemattomia. Tästä huolimatta siitä tulisi löytyä tiettyjä elementtejä. Kuviossa 7 on kuvattuna henkilöstötilinpäätöksen rakenne, joka on mukailtu Ahosen (1998, 53) laatimasta kuviosta. Sen mukaan henkilöstötilinpäätöksen rakenne koostuu neljästä pääosasta.



Kuvio 7: Henkilöstötilinpäätöksen rakenne (mukaillen Ahonen 1998, 53)

Henkilöstövoimavarat muodostavat organisaation pohjan ja se mahdollistaa organisaation toiminnan. Henkilöstövoimavarat ja niitä koskevat mittarit on jaettu kuviossa kolmeen osa-alueeseen, henkilöstövahvuuteen, henkilöstön yksilöominaisuuksiin sekä työyhteisöön. (Ahonen 1998, 53.)

Henkilöstövahvuuksia kuvaavassa osa-alueessa henkilökuntaa tarkastellaan monipuolisesti erilaisten lukujen valossa. Työntekijän työpanosta kuvaava henkilötyövuosi on organisaatioissa luultavasti kaikkein kokoavin mittari. Henkilötyövuosi lasketaan kuviossa 8 esiintyvällä laskukaavalla (Tilastokeskus 2015).



Kuvio 8: Henkilötyövuoden laskeminen

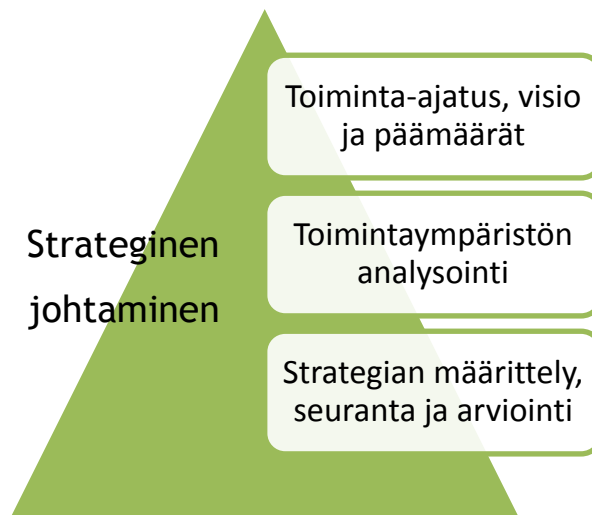
Henkilöstövoimavarojen arvottaminen ja mittaaminen voi olla haastavaa. Henkilöstöstä saa kuitenkin kerättyä dataa, joka on helposti saatavilla ja tilastoitavissa. Tästä esimerkkinä voidaan käyttää henkilötyövuosia (kuvio 8). Henkilötyövuosi lasketaan siten, että organisaation kaikki palkatut tunnit jaetaan kokoaikaisten palkansaajien keskimääräisillä palkatuilla tunneilla vuodessa. Ahosen (1998, 54) mukaan hankalammin mitattavia asioita ovat kuitenkin sellaiset asiat, jotka liittyvät henkilöstön osaamiseen, tehokkuuteen tai tuottavuuteen. Osaamista voidaan mitata esimerkiksi koulutustaustalla ja työkokemuksella, mutta ne eivät välttämättä kerro henkilöstön todellisesta osaamisesta. Mayon (2013) mukaan lisäarvoa yritykselle tuovat esimerkiksi työntekijän erityiset tiedot ja taidot, kokemus, henkilökohtaiset käyttäytymismallit, potentiaali kehittyä ja kasvaa sekä sitoutuneisuus organisaatioon ja sen arvoihin.

Henkilöstön yksilöominaisuuksien mittaaminen tilastojen avulla on käytännössä mahdotonta, mutta niitä voidaan arvioida ja mitata välillisesti muiden mittareiden, kuten asiakastyytyväisyyden avulla. Koska henkilöstöä koskevat mittarit ovat organisaatiokohtaisia, on mahdotonta kehittää yleispäteviä mittareita, joita voitaisiin käyttää erilaisissa yrityksissä. Tästä syystä jokaisen organisaation tulee määritellä omat henkilöstöään koskevat tärkeät mitattavat asiat ja kehittää keinot niiden mittaamiseen. Yksilöiden ominaisuuksia kuvaillessa tulee myös varmistaa, että kaikki raportointi tapahtuu anonymisti ja että raportoinnissa esiintyvien henkilöiden yksityisyyden suoja ei tule loukatuksi (Ahonen 1998, 54).

Jokaisesta organisaation jäsenestä muodostuu yhdessä työyhteisö. Menestykselliset organisaatiot tarvitsevat paitsi päteviä työntekijöitä, myös toimivan työyhteisön joka kannustaa kehittymiseen, innovatiivisuuteen ja henkiseen kasvuun. Monissa organisaatioissa on viimeisten vuosikymmenten aikana ollut haasteena muuttuva työympäristö, muun muassa digitalisaation myötä. Kehitystä tapahtuu useilla osa-alueilla niin huimaa vauhtia, että muutoksesta on tullut jatkuva olotila, ja sitä täytyy pystyä työyhteisössä hallitsemaan ja toteuttamaan. Ahosen (1998, 54) mukaan työyhteisön hyvinvointiin ja työpanokseen satsattavat panokset hyödyttävät

vät organisaatioita monella eri ulottuvuudella. Työyhteisön jäsenistä saadaan kerättyä tilastoitavaa tietoa monissa eri käänteissä ja eri tahojen toteuttamana. Esimerkiksi työterveyslaitos on kehittänyt työkykyä mittaavan indeksin, joka muodostetaan henkilöstökyselyn avulla. (Baron & Armstrong 2007, 60.)

2.3.1 Liikeidea, toiminta-ajatus ja visio



Kuvio 9: Strateginen johtaminen

Viitalan (2013, 48-49) mukaan organisaation menestyksellisen toiminnan lähtökohtia ovat selkeä käsitys liikeideasta ja kuinka sitä organisaation sisällä toteutetaan. Jotta ajatukselle saataisiin suuntaviivat, organisaation toimintamalliksi laaditaan strategia. Strategia pitää sisällään keinot, joilla toimintaa toteutetaan. Strategisen johtamisen tärkeimpiä osa-alueita on kuvattu kuviossa 9. Strategisessa johtamisessa tärkeitä asioita ovat toiminta-ajatuksen, vision ja päämäärien määrittelyt. Toiminta-ajatus sisältää vastaukset yrityksen toimintaan ja olemassaoloon liittyviin kysymyksiin. Visio puolestaan on eräänlainen tahtotila, jonka organisaatio tahtoo tulevaisuudessa toiminnassaan saavuttaa. Visio toimii kiintopisteenä ja suunnan näyttäjänä kaikille organisaation jäsenille ja sitä tarkentavat organisaation sisällä asetetut tavoitteet. Lisäksi strateginen johtaminen pitää sisällään toimintaympäristön analysoinnin sekä strategian määrittelyn ja arvioinnin sen soveltamisesta ja onnistumisesta. Vision muodostaminen organisaation sisällä on hyvin tärkeää. Organisaatiot, jotka tavoitteellisesti pyrkivät kohti määriteltyä visiota, menestyvät paremmin kuin muut organisaatiot. Ahosen (1998,55) mukaan henkilöstötilinpäätöksen laatimisessa liikeidea ja strategia ovat välttämätön lähtökohta, sillä ne määrittelevät koko asiakirjan sisällön. Myös liikeideaan ja strategiaan kietoutuva henkilöstöstrategia toimii sisällön määrittäjänä.

2.3.2 Henkilöstötuloslaskelma

Kirjanpitolaissa on määritelty, mitä asioita yrityksen kirjanpidon tulee sisältää. Henkilöstöstä aiheutuvat kulut tulee olla tuloslaskelmassa merkittyinä. Henkilöstökulut tulee mainita omana osanaan, johon sisältyvät palkat ja palkkiot sekä henkilöstösivukulut. Sivukulut jaotellaan edelleen eläkekuluihin sekä muihin henkilöstösivukuluihin. (Finlex 2015a.)

Kirjanpitoasetuksen (30.12.1997/1339) 2:8 §:ssä on määritelty, mitä henkilöstöä koskevia liitetietoja kirjanpidossa on esitettävä. Tällaisia tietoja ovat Henkilöstön keskimääräinen luku tilikauden aikana (ryhmittäin eriteltynä), tilikauden palkat ja palkkiot sekä eläkekulut ja muut henkilösivukulut. (Finlex 2015a.)

Toimitusjohtajasta ja hänen sijaisestaan, hallituksen ja hallintoneuvoston jäsenistä ja varajäsenistä sekä vastaaviin toimielimiin kuuluvista henkilöistä on ilmoitettava toimielinkohtaisesti palkat sekä palkkiot näistä tehtävistä. Myös näille henkilöille myönnettyjen rahalainojen yhteenlaskettu määrä samoin kuin määrän vähennys ja lisäys tilikauden aikana sekä lainojen pääasialliset korko- ja muut ehdot tulee ilmoittaa. Lisäksi heitä koskevien 7 §:n 1 momentin 5 kohdassa ja 2 momentin 4 kohdassa tarkoitettujen vakuuksien ja vastuusitoumusten yhteenlasketusta määrästä ja pääasiallisesta sisällöstä sekä eläkesitoumuksista on lain mukaan ilmoitettava. (Finlex 2015a.)

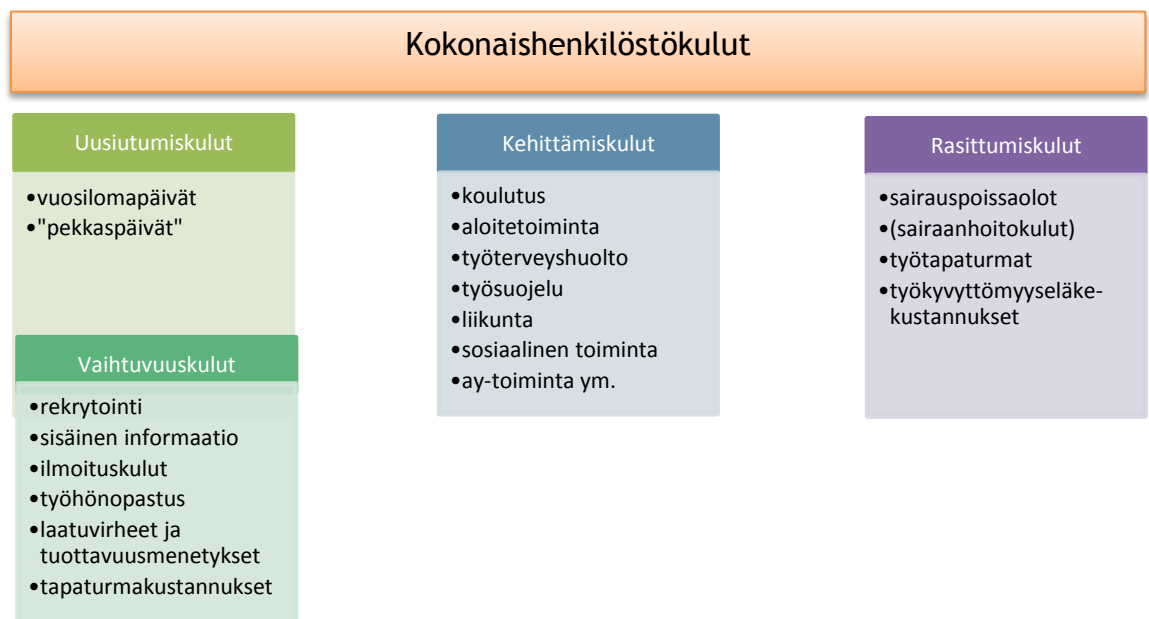
Kirjanpitolaki on parhaillaan muutostyön alla, sillä työ- ja elinkeinoministeriö selvittää kirjanpitolakia ja siihen liittyviä muun sektorilainsäädännön muutostarpeita. Muutoksen taustalla on EU:n tilinpäätösdirektiivi (2013/34/EU), joka velvoittaa Suomea sisällyttämään direktiivin veloitteet kansalliseen lakiin. Näin ollen lakia tulee tarvittavilta osin muuttaa. (Taloushallintoliitto 2015.)

Liukkosen (2010, 95-97) mukaan tuloslaskelma on kuin yrityksen rahapussi, jonka läpi juoksevat yrityksen toiminnasta aiheutuvat tuotot ja kulut. Koska tuloslaskelma kuvaa yrityksen tulo- ja menoprosesseja, se on yksi työkalu henkilöstön taloudellisten tuloksien punnitsemiseen. Tuloslaskelmassa organisaation liiketoiminnassa aiheutuneet kulut eritellään pääryhmittäin, mutta tarkemmista kulueroista siihen voidaan liittää tarkemmat selvitykset. Henkilöstötuloslaskelma on mukautettu, yksityiskohtaisempi versio virallisesta tuloslaskelmasta. Henkilöstömenot eritellään tarkasti ja Ahosen (1998, 58) mukaan henkilöstötuloslaskelma voisi pitää sisällään kuviossa 10 esiintyviä asioita.



Kuvio 10: Henkilöstötuloslaskelman sisältö

Henkilöstötuloslaskelman tarkoitus on antaa organisaatiolle tietoa henkilöstömenoista ja mahdollistaa niiden tehokkaampi hallinta. Jotta laskelmasta saadaan maksimaalinen hyöty, henkilöstökulut on tärkeää eritellä siten, että siitä saadaan helposti tietoon henkilöstön kokonaiskulut, uusiutumiskulut, kehittämiskulut sekä rasittumiskulut. Kuviossa 11 on henkilöstökustannuksia, joita kuhunkin ”kululajiin” muun muassa kuuluu. (Ahonen 1998, 60.)



Kuvio 11: Henkilöstökulujen erittely (Ahonen 1998, 60)

Kokonaishenkilöstökulut muodostuvat kaikista menoeristä, joita henkilöstöön kohdistuu. Normaalityöajan ja ylityöajan palkan lisäksi kuluihin sisältyvät sijaisuuksista ja alihankinnoista aiheutuvat työkustannukset. Luonnollisesti myös henkilöstön luontoisedut sekä palkkoihin liittyvät henkilösivukulut lasketaan mukaan (sosiaaliturvamaksut, eläkemaksut, tapaturma- ja työttömyysvakuutusmaksut). Painotustavoitteiden mukaan joitakin henkilösivukuluja voidaan luokitella toisiin yksiköihin. Esimerkiksi tapaturmakustannukset voi halutessa laskea rasittumiskuluissa työtapaturmien piiriin. (Ahonen 1998, 60-64.)

Henkilöstön uusiutumiskuluihin luetaan kuuluvaksi vuosilomakulut sekä joillakin aloilla käytössä olevat ”pekkaspäivät”. Uusiutumisella tarkoitetaan tässä sitä, että oletuksena on, että henkilöstö saa vuosilomapäivien sekä pekkaspäivien aikana levätä, jolloin voimavarat kasvavat eli uusiutuvat. Henkilöstövaihtuvuuteen liittyen osa henkilöstön koulutuskustannuksista voidaan laskea vaihtuvuuskuluihin. Uudelle työntekijälle saatetaan järjestää erilaisia työhöntu- lokoulutuksia, jotka voidaan ajatella jaoteltavan tähän sektoriin. Vaihtuvuuteen liittyviä kuluja ovat myös rekrytointiin, sisäiseen informaatioon, tiedon jakamiseen, laaturvirheisiin ja tuottavuusmenetyksiin liittyvät sekä mahdollisista tapaturmista aiheutuvat kustannuserät. (Ahonen 1998, 60-64.)

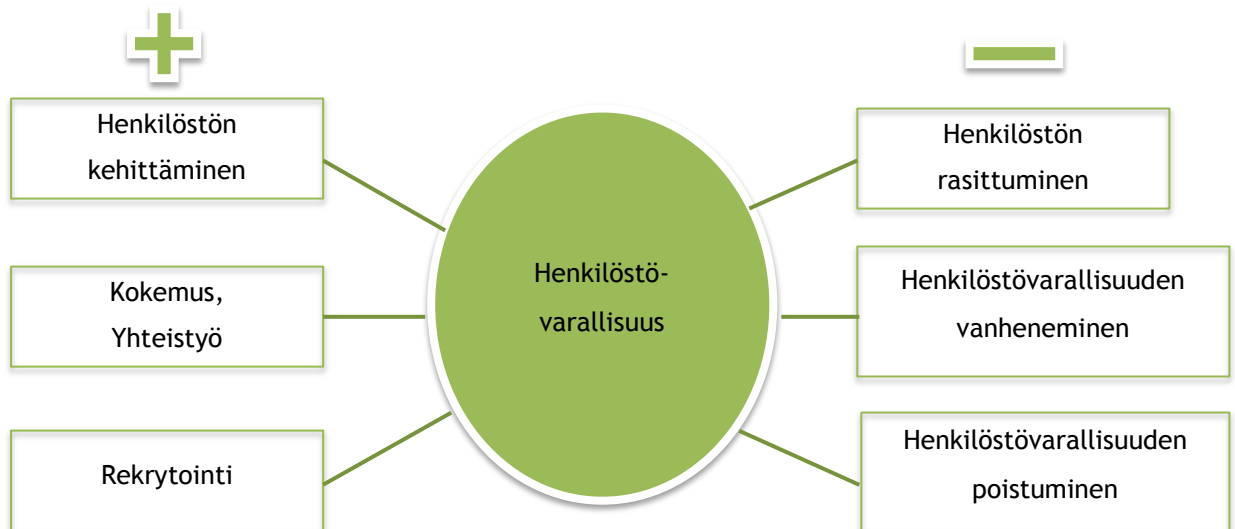
Henkilöstön kehittämiseen sijoitetut investoinnit kirjataan omana lukunaan. Henkilöstön kehittämistä ovat sen terveyteen ja hyvinvointiin liittyvät panostukset. Kehittämiskuluihin kirjattun työterveyshuollon voisi paloitella siten, että se olisi ennaltaehkäisevän toimintansa osalta osa kehittämiskuluja ja varsinaisten sairaanhoitokustannusten osalta rasittumiskuluja. Esimerkiksi työnantajan tarjoamat liikuntasetelit voidaan kategorisoida kehittämiskuluiksi. Rasittumiskuluihin voidaan lisäksi lukea henkilöstön sairauspoissaoloihin, työtapaturmiin työkyvyttömyyseläkkeisiin liittyvät kustannukset. Pitkistä sairauspoissaolojaksoista työnantajan on mahdollista saada Kansaneläkelaitokselta korvauksia aiheutuneista palkkakustannuksista. Henkilöstötuloslaskelmassa sairauspoissaolokustannuksien kirjaamisessa tulee ottaa huomioon mahdolliset korvaukset. (Ahonen 1998, 60-64.)

Osa organisaation menoista saattaa olla suoraan henkilöstön tehokkaan toiminnan kannalta hyvin tärkeitä, mutta ne kirjataan esimerkiksi yrityksen käyttöomaisuudeksi. Tämän kaltaisia investointeja voivat olla esimerkiksi laite- ja atk-investoinnit, jotka parantavat henkilöstön keskinäistä ja ulkoista kommunikointia sekä tiedon käsittelemistä ja kulkemista organisaatiossa. Ahosen (1998, 64) mukaan kuitenkin työkyvyn lisäämiseen liittyvien investointien erottaminen varsinaisista tuotannollisista investoinneista on erittäin hankalaa, joten sen tekeminen ei ole aiheellista.

2.3.3 Henkilöstötase

Henkilöstötilinpäätöksen henkilöstötaseessa arvioidaan yrityksen henkilöstövarallisuutta. Organisaatioiden tilinpäätöksissä henkilöstövarallisuutta ei tavallisesti käsitellä, vaikka sillä olisi merkittävä vaikutus niiden toiminnan kannalta. Henkilöstövarallisuus muodostuu lähinnä kahdesta osa-alueesta: henkilöstön kehittämisestä sekä rekrytoinnista (kuvio 12). Näistä kahdesta yrityksen työntekijöiden kehittämiseen ja koulutukseen suunnatut panokset ovat näkyvämpi osa henkilöstövarallisuuden muodostumisessa. Henkilöstön kehittämiseen käytetyt varat ja resurssit ovat vain pieni osa osaamisesta ja työkyvystä; organisaatiossa työskentelevät ihmiset ovat saaneet kokemusta ja oppia esimerkiksi aikaisemmista työpaikoista sekä koulutuksesta, jota ovat työpaikan ulkopuolella saaneet (esim. yliopistot ja korkeakoulut). (Ahonen 1998, 69.)

Kuten yrityksen käyttöomaisuus, myös henkilöstövarallisuus kuluu ja poistuu yrityksen käytöstä. Luonnollista poistoa aiheuttavat henkilöstön vaihtuvuus esimerkiksi eläkkeiden muodossa sekä toiseen työpaikkaan hakeutumisen myötä. Osaaminen saattaa myös vanheta työnkuvan muutosten ja kehityksen seurauksena. Myös henkilöstön rasittuminen heikentää henkilöstövarallisuutta. (Ahonen 1998, 69.)

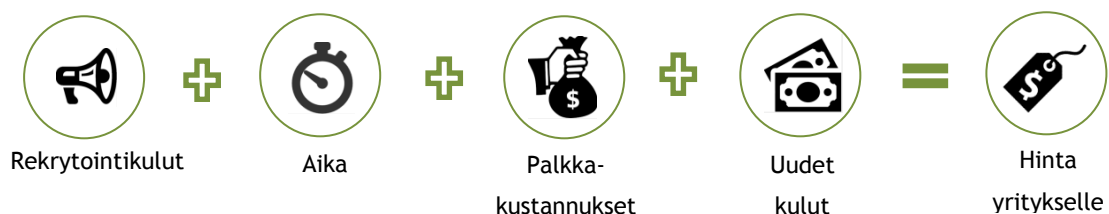


Kuvio 12: Henkilöstövarallisuuden muodostuminen (mukaillen Ahonen 1998, 69)

Henkilöstötaseen laatiminen ei ole ongelmaton. Luotettavan laskelman aikaansaamiseksi yrityksellä tulisi olla tietoa tai edes arvioita siitä, millaisia kehittämistoimenpiteitä olemassa olevalle henkilökunnalle on suoritettu ja mikä on henkilöstövarallisuuden tilanne suhteutettu-

na näihin panostuksiin. Henkilöstötaseen laatimisen ollessa niin haastavaa, yritys voi henkilöstökertomuksessaan eritellä investointeja, joilla on laatijoiden näkemyksen mukaan henkilöstövoimavaroja lisäävä vaikutus. Halutessaan yritys voi laatia henkilöstötaseesta epävirallisen taseen, jonka laatimista kirjanpitolain säädökset eivät määritä. Koska henkilöstövarallisuuden arvioiminen on haastavaa, sen laatiminen voi onnistuakseen vaatia useita vuosia ja lukuisia erilaisia laskelmia pohjaksi. Vaikka henkilöstötaseen laatiminen ei täysin onnistuisikaan, se lisää organisaation sisällä ymmärrystä henkilöstöön sijoitettavista resursseista ja myös niiden poistumisesta. Onnistunut henkilöstötase saattaa myös nostaa yrityksen markkina-arvoa. (Ahonen 1998, 68-75.)

Onnistuneella rekrytoinnilla voidaan kasvattaa henkilöstövarallisuutta. Näin ollen siihen käytettävien resurssien arvioiminen on tärkeätä henkilöstötasetta laadittaessa. Virherekrytoinnin sattuessa kulut voivat nousta hyvinkin korkeiksi, minkä vuoksi rekrytointiin tulee kiinnittää erityistä huomiota. Erään kaavan mukaisesti voidaan karkeasti laskea rekrytoinnista aiheutuneet kustannukset, mikäli henkilö irtisanoutuu esimerkiksi yhden vuoden sisällä hänen palkkaamisestaan (kuviokuva 13). Työntekijän rekrytointiin käytettäviin kuluihin (markkinointi yms.) lisätään rekrytointiin käytetyn ajan arvo. Esimerkiksi jos yksi henkilö käyttää rekrytointiprosessiin seitsemän työpäivää, rekrytointiin käytetty aika on muutettavissa euroiksi tämän henkilön tuntipalkan avulla. Palkatun ja kuitenkin lopulta irtisanoutuneen henkilön palkkakustannukset lisäävät rekrytoinnin hintaa tuntuvasti. Mikäli irtisanoutuneen henkilön tilalle tulee palkata uusi henkilö, uuteen rekrytointiin kohdistetut resurssit tulee myös laskea tähän kustannusarvioon mukaan. Näiden laskutoimitusten lisäksi voidaan arvioida myös sitä, paljonko mahdollisuuksia menetettiin, mikäli työtehtävään olisi alun perin palkattu oikea henkilö. (Ruuska 2014.)



Kuvio 13: Virherekrytoinnin hinta yritykselle

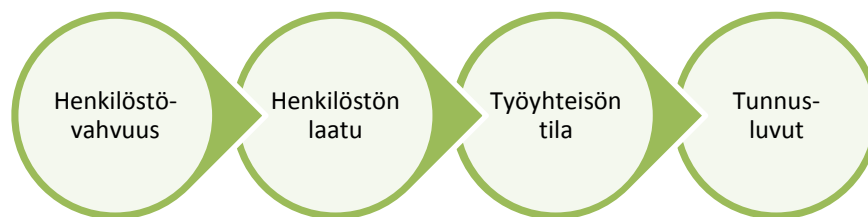
Ahosen (1998, 73) mukaan rekrytointikuluilla ja rekrytoituneen pääoman arvon välillä on yhteys. Tämä näkemys perustuu siihen, että rekrytointia pidetään yleisesti sijoituksena, jonka odotetaan tuottavan lisäarvoa tai pääomaa yritykselle. Jos rekrytoinnissa kuitenkin epäonnistutaan, sijoituksesta tulee tappiollinen. Voidaan ajatella, että rekrytointiin sekä henkilöstön kehittämiseen kohdistetut resurssit muodostavat henkilöstövarallisuuden arvon.

Tavanomaisen tilinpäätöksen tapaan henkilöstötuloslaskelma sekä henkilöstötase ovat vahvasti linkittyneet toisiinsa. Viime vuosina monet organisaatiot ovat siirtyneet perinteisestä henkilöstötilinpäätöksestä erilaisiin henkilöstökertomuksiin ja -raportteihin. Näissä raporteissa henkilöstötaseen laatimisesta on luovuttu kokonaan ja itse asiassa työterveyslaitoksen vuonna 2002 laatimassa Pienten ja keskisuurten yritysten henkilöstötilinpäätösohjeistuksessa henkilöstötase on jätetty kokonaan pois (Ahonen, Anttonen, Bergström, Hottinen & Mikkola 2002). Tämä näyttääkin olevan tämän hetkinen tilanne - raportoinnissa tunnutaan perustilastojen lisäksi haluavan keskittyä työtyytyväisyyteen ja työhyvinvointiin. (Kauhanen 2010, 225.)

2.3.4 Henkilöstökertomus

Henkilöstökertomus on tärkeä osa henkilöstötilinpäätöstä. Se pitää sisällään kuvaukset henkilöstövahvuudesta, henkilöstön yksilöominaisuuksista sekä työyhteisöstä (Ahonen 1998, 80). Viitalan (2013, 318) mukaan henkilöstökertomuksessa henkilöstövoimavaroja kuvataan niin ikään kolmella ulottuvuudella, joita ovat henkilöstön määrä, laatu ja henkilöstöorganisaatio. Voidaan myös ajatella, että tähän henkilöstötilinpäätöksen osaan voidaan sisällyttää ne asiat, jotka eivät tule ilmi henkilöstötuloslaskelmassa tai henkilöstötaseessa.

Liukkonen (2013) ja Ahonen (1998) ovat yhtä mieltä siitä, että henkilöstökertomus voi pitää sisällään esimerkiksi kuviossa 14 esitetyt asiat. Tässä opinnäytetyössä henkilöstökertomuksen osa-alueet on kirjattu otsikoilla Henkilöstövahvuus, Henkilöstön yksilöominaisuudet, Työyhteisö sekä Tunnusluvut.



Kuvio 14: Henkilöstökertomuksen rakenne

Henkilöstökertomuksia ja -raportteja laaditaan paljon organisaation sisäiseen käyttöön, ja niissä esiintyy monesti monipuolisten tilastojen lisäksi erilaisia työtyytyväisyyttä ja organisaation yleistä ilmapiiriä mittaavia tuloksia. Laaja, organisaation strategisten tavoitteiden mukaisesti laadittu kerronta henkilöstön tilasta ja sen kehityksestä voi olla mainio työkalu henkilöstöjohtamisessa (Kauhanen 2010, 225.). Organisaation sisäistä tehokkuutta voidaan mitata esimerkiksi ajankäytöllä, työtyytyväisyydellä, työn organisoinnilla, tehokkuudella, kehitty-

mismahdollisuuksilla sekä osaamisen ja kokemusten hyödyntämisellä työssä (Jabe 2010, 202). Erityisen tärkeä huomio on, että mittareita kehiteltäessä tulisi valita positiivisia mittareita negatiivisten sijaan; tulisi keskittyä esimerkiksi työhön sitoutumiseen ja työssä esiintyvään innostukseen negatiivisten asioiden mittaamisen sijaan.

2.3.4.1 Henkilöstövahvuus

Henkilöstövahvuudella tarkoitetaan niitä lukuja, joilla kuvataan organisaation henkilöstön määrää. Tätä lukua voidaan yksilöidä ja eritellä erilaisin tavoin. Tyypillisesti työsuhteet jaetaan niiden luonteen mukaan; vakinaiset - määräaikaiset, kokopäiväiset - osa-aikaiset sekä työntekijät - toimihenkilöt. Tiedot työsuhteista ovat tärkeitä, sillä ne vaikuttavat moneen asiaan organisaatioissa. Esimerkiksi suuri määräaikaisten työsuhteiden osuus voi lisätä henkilöstön keskuudessa epävarmuutta ja heikentää työtyytyväisyyttä, työmotivaatiota ja työilmapiiriä. Määräaikaiset ja osa-aikaiset työsuhteet taas tuovat joustavuutta työnantajalle; joillain aloilla työtilanne saattaa vaihdella runsaastikin joten työnantajalle määräaikaiset ja osa-aikaiset työsuhteet antavat pelivaraa. (Ahonen 1998, 82-83.)

Myös henkilöstön työhön käyttämää aikaa voidaan kategorisoida. Tehtyjä työtunteja voidaan jakaa esimerkiksi normaalityöajalla tehtyihin tunteihin sekä ylityötunteihin. Tämä antaa yritykselle dataa siitä, onko työvoimaan kohdistetut resurssit mitoitettu oikein. Mikäli yritykselle suhteellisen kallista ylityötä teetetään paljon, voivat laskelmat työvoiman volyymin ollen paikallaan. Syyt ylityön teettämisen takana saattavat piillä henkilöstön määrän riittämättömydessä tai vaikkapa työn järjestelyssä ja organisoinnissa. (Ahonen 1998, 83.)

Henkilöstövahvuus esitetään tyypillisesti sekä työaikaperusteisesti että kustannus- ja tuotto-perusteisesti. Näitä lukuja hyödynnetään henkilöstöstrategisissa päätöksissä. Luvuilla lasketaan esimerkiksi henkilöstön työpanoksen vaikutusta tuottavuuteen sekä kannattavuuteen. Työaikaa merkitään useissa organisaatioissa tarkastikin. Myös henkilöstön poissaoloja seurataan ja kirjataan tarkasti. Esimerkiksi sairauspoissaoloja seuraamalla voidaan harjoittaa varhaisen puuttumisen mallia ja siten ehkäistä ja hoitaa vaikkapa työn kuormittavuudesta johtuvia ongelmia. Lisäksi työtaturmista johtuvia poissaoloja seuraamalla yritys voi arvioida riskejä työturvallisuuteen liittyen. Myös henkilöstön kouluttamiseen ja kehittämiseen käytettävää aikaa tilastoidaan, minkä avulla voidaan arvioida onko se riittävää. (Ahonen 1998, 83-87,)

2.3.4.2 Henkilöstön yksilöominaisuudet

Yksi tärkeistä henkilöstön yksilöominaisuuksista on henkilöstön osaaminen. Ahosen (1998, 90-91) mukaan henkilöstön osaamista on hankala mitata, sillä siihen vaikuttavat hyvin monet asiat. Jokaisen työntekijän osaaminen koostuu muun muassa koulutuksesta, kokemuksesta aiemmissa ja nykyisissä työtehtävissä, sosiaalisista taidoista ja ominaisuuksista sekä erikois-

osaamisen alueista. Mayon (2012) mukaan työntekijä tuo lisäarvoa työnantajalleen osaamisellaan, kyvyllä kehittyä, sitoutumisellaan sekä verkostoillaan. Osaamisen osa-alueeseen sisältyväksi hän laskee verkostojen lisäksi ammattitaidon, kokemuksen sekä työntekijän toiminnan laadun.

Myös Juhani Kauhanen (2010,147) on käsitellyt kirjassaan yksilön pätevyyteen vaikuttavia asioita, joita kuvataan kuviossa 15. Tällaisia asioita ovat arvot ja asenteet, ihmissuhdeverkot, kokemus, taidot ja tiedot, motivaatio, henkilökohtaiset ominaisuudet sekä ihmisen omaama energia. Onkin huomionarvoista, että osaamiseen vaikuttaa merkittäväällä tavalla paitsi työelämässä kerätty kokemus, myös henkilökohtaisessa elämässä opitut tiedot ja taidot. Tähän huomioon perustuen moniin työtehtäviin palkataan henkilökuntaa, joilla ei välttämättä ole kattavinta työkokemusta kyseisistä tehtävistä - riittää, että omaa työtehtävien suorittamiseen vaadittavia henkilökohtaisia ominaisuuksia. Mayon (2012) mukaan olisi erityisen hedelmällistä henkilön tämän hetkisten ominaisuuksien lisäksi arvioida myös potentiaalia. On tärkeätä osata sijoittaa työntekijä niihin tehtäviin, joista hän suoriutuu ominaisuuksiensa ansioista organisaatiolle hyödyllisimmällä tavalla.



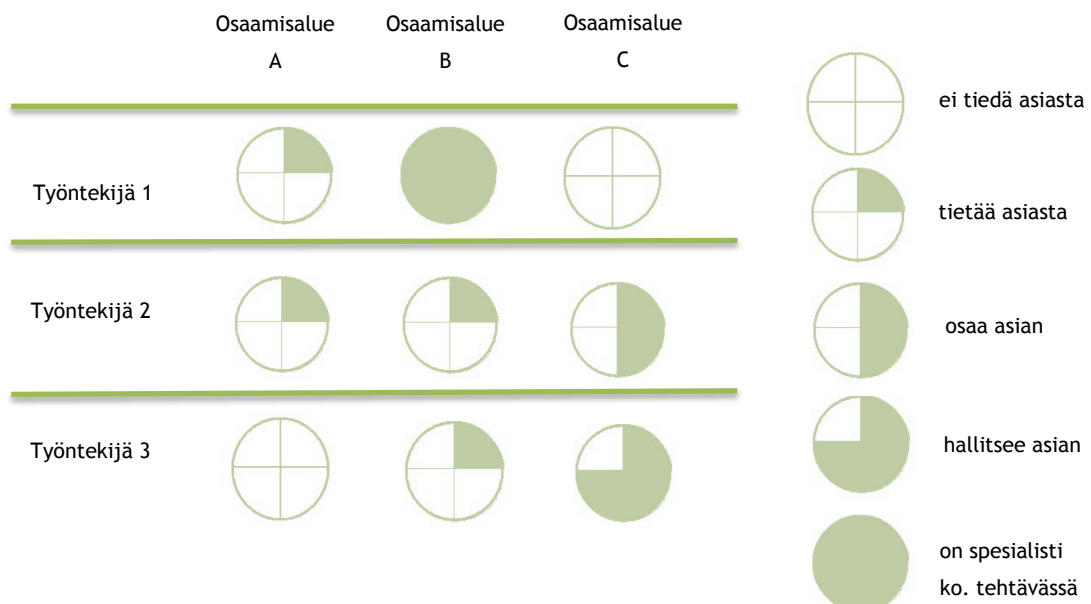
Kuvio 15: Yksilön pätevyys (Kauhanen 2010, 147)

Yksilön pätevyyttä kuvastavat ominaisuudet kuviossa 14 ovat lähes kaikki sellaisia, joita on hyvin vaikea mitata. Henkilöstön osaamista mitataankin organisaatioissa tyypillisesti koulutustasolla sekä työkokemuksella; näistä ominaisuuksista on saatavilla helposti kerättävää dataa. Koulutustaso on myös vertailukelpoinen, sillä opinnoissa menestymisestä saa numeerisen arvioinnin. Korkealla koulutuksella ja siihen investoimisella on positiivinen vaikutus kansantalouksiin, joten on perusteltua myös olettaa sen lisäävän myös yritysten tuottavuutta (Asplund &

Maliranta 2006, 48). Työntekijän korkea koulutustaso periaatteessa siis antaisi olettaa, että hän tuottaa yritykselle enemmän. Kuitenkin yksilön tuottavuuteen vaikuttaa myös henkilökohtaiset ominaisuudet. Ihmisen arvoista ja asenteista, sosiaalisista taidoista ja muista henkilökohtaisista ominaisuuksista on hankala saada tilastoa. (Ahonen 1998, 87-89)

Kaikkia osaamiseen vaikuttavia asioita pyritään arvioimaan jo rekryointivaiheessa. Henkilökohtaisten ominaisuuksien arviointia tehdäänkin esimerkiksi työhaastattelun yhteydessä. Asiakaspalvelutyössä henkilökohtaisia ominaisuuksia pystytään arvioimaan ehkä paremmin, sillä niitä voidaan arvioida esimerkiksi asiakastyytyväisyysmittauksien avulla. Palkkatasoa on tyypillisesti organisaatioissa käytetty osaamistason indikaattorina, sillä se heijastaa markkinaolosuhteiden lisäksi myös yksilön sukupuolta, kokemuksia ja taitoja. Henkilöstön osaamisesta ja ominaisuuksista saadaan hyvä kokonaiskuva, kun henkilöstöraportoinnissa kuvataan osaamiseen vaikuttavia tekijöitä mahdollisimman monipuolisesti. (Ahonen 1998, 91-92; 95.)

Organisaation olemassa olevaa osaamista voidaan kartoittaa eri tavoin. Juhani Kauhanen (2015) esittelee teoksessaan *Esimies palkitsijana* tiimin osaamismatriisin (kuvio 16). Sen avulla esimies voi nähdä helposti joko yksittäisen henkilön tai koko tiimin tilanteen tehtävien osaamisen suhteen. Matriisia voidaan käyttää hyödyksi ja apuvälineenä mitä erilaisimmissa tilanteissa kuten rekrytoinnissa, koulutustarpeen suunnittelussa ja lomien sekä työvuorojen sovittamisessa.



Kuvio 16: Tiimin osaamismatriisi (Kauhanen 2010, 150)

Henkilön onnistunut kouluttaminen työtehtäväänsä on organisaation tärkeimpiä tehtäviä. Hyvin suunnitellun ja toteutetun perehdytyksen tavoitteena on virheiden minimointi ja sitä kautta esimerkiksi taloudellisten vahinkojen minimointi. Esimiehen tehtävä on huolehtia, että perehdytys sujuu perusteellisesti ja tehokkaalla tahdilla. Uutta henkilöä koulutettaessa uuteen tehtäväänsä, apuna on hyvä olla erilaisia työohjeita ja listoja, joihin on kirjattu työtehtävään kuuluvat olennaiset asiat. Perehdyttämiseen käytettävä aika riippuu täysin organisaatiosta ja kyseessä olevasta työtehtävästä ja sen sisällöstä. Yksittäisten työtehtäviensä lisäksi perehdytettävä tulee tutustuttaa organisaatioon sen toiminta-ajatuksen, vision ja liikeidean sekä arvojen kautta. Näin varmistetaan, että työntekijä suorittaa työtehtävänsä paitsi hyvin, myös organisaation toivomalla tavalla. Osaamismatriisiin voi ottaa siis jo perehdytysvaiheessa käyttöön, jotta varmistutaan siitä että uusi työntekijä omaksuu olennaiset työtehtävät. (Kauhanen 2010, 92;151.)

Osaamismatriisiin voi myös ottaa mukaan henkilöstötilinpäätökseen (kuvio 17). Esimerkkinä voidaan käyttää kuvitteellista yritystä nimeltä Kahva ja Kuula Oy. Yrityksessä on 150 työntekijää kolmessa eri osastossa. Yhdessä osastossa vastataan kahvakuulien suunnittelusta, toisessa valmistuksesta ja kolmannessa markkinoinnista. Jokaisella osastolla on määritelty matriisien avulla ydintehtävien osaamistasot. Henkilöstötilinpäätökseen matriiseista voidaan tehdä henkilöstön osaamista kuvaava taulukko, jossa käytetään prosenttiosuuksia (Taulukko 2). Matriisin avulla pystytään löytämään alueita, joissa tarvitaan mahdollisesti lisää koulutusta. Esimerkiksi kuviosta 17 voidaan huomata, että tehtävässä 3 osaaminen on melko heikolla tasolla, joten lisäkoulutus olisi paikallaan.

Osasto 1

	on spesialisti ko. tehtävässä	hallitsee asian	osaa asian	tietää asiasta	ei tiedä asiasta
Tehtävä 1	10 %	40 %	30 %	15 %	5 %
Tehtävä 2	25 %	35 %	20 %	17 %	3 %
Tehtävä 3	5 %	35 %	5 %	35 %	20 %

Kuvio 17: Osaamismatriisin soveltaminen henkilöstötilinpäätöksessä

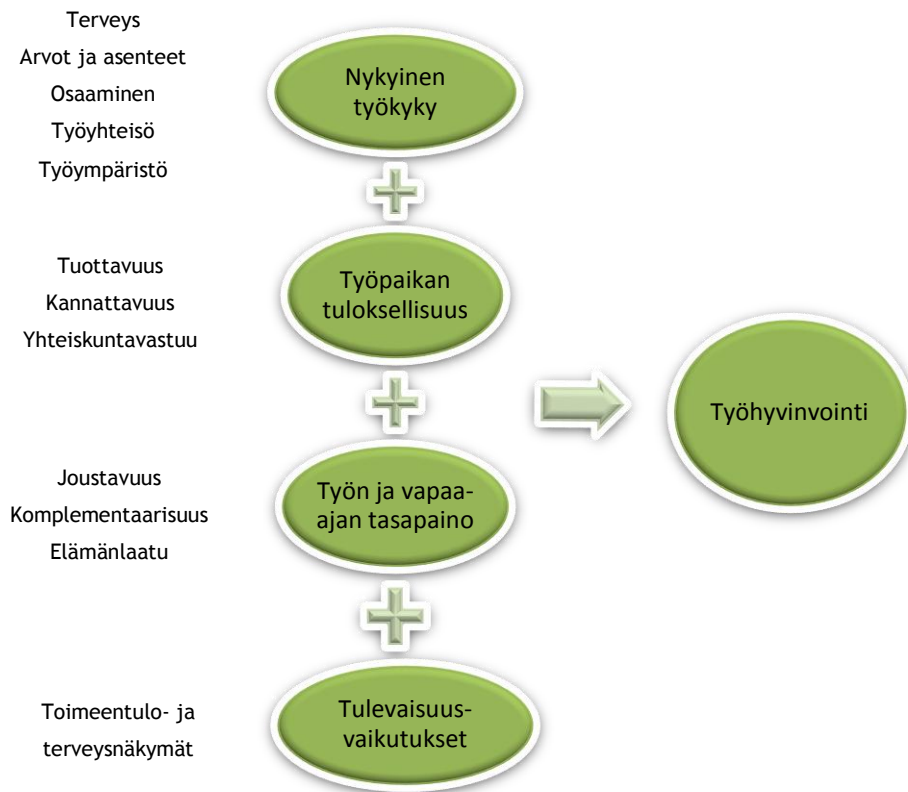
Osaamista selkeästi helpommin löydettäviä mittareita ja tilastoja ovat esimerkiksi henkilöstön ikä- ja sukupuolirakenteesta kertovat luvut. Raportoinnit ja analyysit henkilöstön ikä- ja sukupuolirakenteesta antavat tärkeitä tietoja etenkin yrityksen johdolle. Niillä saadaan parhaimmassa tapauksessa esimerkiksi tulkittua sairauspoissaolojen syitä. Ikärakenteen seurannan avulla voidaan myös ennakoita henkilöstön keskuudessa tapahtuvia suuria muutoksia, kuten tulevia eläköitymisiä.

Myös henkilöstön työkykyä ja työterveyttä voidaan mitata erilaisten mittareiden avulla. Työntekijöiden terveyden seuraaminen hyödyttää organisaatiota, sillä mahdollisten ongelmien huomaaminen ajoissa voi säästää työnantajan resursseja. Työntekijöiden terveyttä voidaan seurata erilaisilla mittareilla, joita ovat esimerkiksi sairauspoissaolojen ja työkyvyttömyyseläkkeiden määrät sekä erilaiset terveyttä, elämänlaatua sekä työkykyä mittaavat indeksit. Näiden mittareiden laatimiset ja aineiston kokoamiset hoidetaan yhteistyössä työterveydenhuollon ammattilaisten kanssa. Myös niissä ilmeneviä tuloksia pyritään selittämään ja taustalla voi olla erilaisia syitä ja taustatekijöitä. Lähtökohtaisesti voidaan ajatella, että sairauspoissaolot kannattaa raportoida keston mukaan. Jos organisaatiossa on paljon pidempien aikajaksojen sairauslomina, niihin saattaa löytyä syitä vaikkapa työturvallisuudesta tai työergonomiasista. (Ahonen 1998, 106-112.)

Terveydelliset tekijät ovat toki yksi suuri sairauspoissaolojen aiheuttaja, mutta myös esimerkiksi työpaikkaviihtyvyys vaikuttaa sairauspoissaolojen määrään merkityksellisesti. Työpaikkaviihtyvyyteen taas vaikuttavat hyvin monet asiat, kuten esimiestyöskentely, palkkaukseen ja palkitsemiseen liittyvät asiat, työskentely-ympäristö sekä yleinen ilmapiiri ja yhteistyö työyhteisön sisällä. Hyvin kehittyneen ja organisoidun työterveydenhuollon ansiosta yrityksiensä henkilöstön terveydentilasta on eri ammattialoittain saatavilla runsaasti geneeristä tietoa. Henkilöstön terveyttä koskevia tilastoja julkistaessa on aina hyvä muistaa, että tiedot eivät saa loukata kenenkään yksilönsuojaa. (Ahonen 1998, 106-112.)

Työhyvinvoinnista huolehtiminen on yksi organisaation tärkeimmistä tehtävistä. Jabe (2010) esittää, että yritys, joka ei tunne henkilöstönsä hyvinvoinnin tilaa, on vaarassa. Olemassa olevien omien puutteiden tutkimisen laiminlyönti voi johtaa ikäviin seurauksiin. Ahosen (2014) mukaan yritykset menettävät vuosittain 41 miljardia euroa puutteellisen työhyvinvoinnin vuoksi. Teoksessa *Julkista johtamista jalostamassa* (Ahonen, Husman & Ikonen 2015, 63) tämän luvun arvioitiin vuonna 2012 olleen kuitenkin noin 25 miljardia euroa. Tämä summa koostuu sairauspoissaoloista, ennenaikaisista eläkkeistä, työtapaturmista, sairaana töissä olemisesta sekä terveyden- ja sairaanhoitokuluista. Korkeiden henkilöstökulujen seurauksena yritysten kilpailukyky heikkenee. Työhyvinvointiin panostetaankin organisaatioissa paljon. Excentan, Pohjola OP:n, Terveystalon sekä Työterveyslaitoksen toteuttaman Strategisen hyvinvoinnin johtaminen Suomessa - tutkimuksen tulokset osoittivat, että Suomessa erilaiset orga-

nisaatiot sekä yritykset panostavat vuosittain noin 1,8 miljardia euroa työhyvinvointiin (Ahonen ym. 2015, 62). Tähän panostukseen sisältyvät merkittävältä osin henkilöstön koulutukseen sekä työterveydenhuoltoon sijoitetut resurssit. Henkilöstön hyvinvointiin panostetaan myös esimerkiksi henkilöstöruokailun sekä henkilökunnan liikunta- ja kulttuuripalvelujen käytön tukemisen muodossa.



Kuvio 18: Työhyvinvointi neliulotteisena ilmiönä (Ahonen, Husman & Ikonen 2015, 67)

Työhyvinvointia käsitteenä voidaan havainnoida neliulotteisena ilmiönä kuvion 18 tapaan. Voidaan ajatella, että kaikkien neljän osa-alueen toteutuessa työntekijän työhyvinvointi voi olla kohdallaan. Työhyvinvointiin vaikuttavat monet asiat ja niistä parhaiten työnantaja pystyy vaikuttamaan työpaikan tuloksellisuuteen eli tuottavuuteen ja kannattavuuteen sekä tietenkin siihen, kuinka se kantaa yhteiskuntavastuunsa. Työpaikan tuloksellisuudella onkin erittäin merkittävä rooli työhyvinvoinnin kannalta. Yksityisen sektorin organisaatioilla tuloksellisuutta mitataan taloudellisilla mittareilla, esimerkiksi voiton muodossa. Julkisella sektorilla puolestaan seurataan rahallisia panostuksia ja sitä, kuinka investoinnit vastaavat niistä seuranneita saavutuksia ja vaikuttavuutta yhteiskunnassa. Sekä yksityisellä että julkisella sektorilla heikolla tuottavuudella voi olla negatiivisia vaikutuksia työyhteisöön; työsuhteet saattavat muuttua epävarmoiksi mikä omalta osaltaan heikentää työhyvinvointia. Työntekijöiden työkyvystä huolta pitämällä (työterveydenhuolto, osaamisen ja ammattitaidon varmistami-

nen, turvalliset ja toimivat työolosuhteet) työnantaja voi panostaa työntekijöidensä työhyvinvointiin. Myös tukemalla työntekijöidensä mahdollisuuksia viettää mielekästä vapaa-aikaa työnantaja voi edistää työntekijöidensä työhyvinvointia. Tulevaisuuden näkymillä on erittäin suuri merkitys henkilöstön hyvinvointiin. Mikäli ihminen pystyy luottamaan omaan asemaansa organisaatiossa, se luo sitoutuneisuutta. Sitoutunut työntekijä taas on oletettavasti tehokkaampi työntekijä. (Ahonen ym. 2015, 65-69.)

2.3.4.3 Työyhteisö

Työyhteisöön kuuluvat kaikki organisaation henkilöstön jäsenet. Työyhteisö voidaan Ahosen (1998, 126-127) mukaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen työyhteisöön. Yrityksen sisäiseen työyhteisöön kuuluvat ne henkilöt, jotka ovat organisaation palveluksessa ja kanssakäymisessä keskenään. Työyhteisölle kehittyy ajan myötä oma verkosto ja kulttuurinsa, jota määrittävät erilaiset kokemuspohjaiset säännöt. Yrityskulttuuriin sisältyvät johtamistapa, työyhteisön arvot sekä tapa kommunikoida. Ulkoinen työyhteisö puolestaan muodostuu henkilöstön ja yrityksen ulkoisten sidosryhmien välisistä suhteista. Tyypillisimmin tätä suhdetta mitataan asiakastytyväisyysmittauksilla. (Ahonen 1998, 135-136.)

Sisäisen työyhteisön tilaa voidaan kuvata esimerkiksi työilmapiirikyselyillä, joita lähes jokaisessa yrityksessä toteutetaan. Työilmapiirikyselyn avulla voidaan selvittää, kuinka voimakas kulttuuri työyhteisöllä on. Tyypillisesti näissä kyselyissä esiintyvät samat teemat kuin esimerkiksi Työterveyslaitoksen toteuttamassa kyselyssä (Työolokysely 2010). Aihepiirit on lueteltu kuviossa 19. (Ahonen 1998, 126-127.)

Työtyytyväisyys	Johtaminen	Muutokset
Työyhteisön toimivuus	Osaaminen ja koulutus	Työn kuormittavuus
Työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen	Eettisyys	Terveys ja työkyky

Kuvio 19: Työilmapiirikyselyn teemat

Työilmapiirikyselyn yksi tärkeistä osa-alueista on esimiestyöhön ja johtamiseen liittyvät arvioinnit. Henkilöstövoimavarojen johtamista ja erityisesti sen onnistumista voidaan arvioida esimerkiksi henkilöstön sitoutumisella ja pätevyydellä, kustannustehokkuudella, sopeutumisella, suoriutumisella, työtyytyväisyydellä ja motivaatiolla. Kuten aikaisemmin todettu, joita-

kin osa-alueita, kuten osaamista, voi olla erittäin vaikea mitata. Tämän vuoksi henkilöstövoimavarojen johtamista ja siinä onnistumista voidaan myös arvioida muista mittareista, jotka voivat indikoida hyvästä tai huonosta johtamisesta. Tällaisia mittareita ovat esimerkiksi vaihtuvuus sekä sairauspoissaolot. Nämä indikaattorit voivat kertoa myös muista asioista, joten näiden tarkastelussa on syytä ottaa huomioon niihin liittyvät muut asiat, kuten henkilöstörakenne. (Kauhanen 2010, 221-222.)

Työvoiman vaihtuvuudella on sekä positiivisia sekä negatiivisia vaikutuksia yrityksen tilaan. Oletusarvoltaan vaihtuvuus on hyödyllistä silloin, kun organisaatioon rekrytoidaan lisää työvoimaa. Rekrytoinnin mukana saadaan organisaatioon lisää osaamista, uutta markkinatietoa, muutoksen aiheuttamaa innovaatiohyötyä sekä mahdolliset henkilöstöongelmat vähentyvät. Vaihtuvuuden haittoja ovat henkilöstön liikkuvuudesta johtuvat osaamisen menetykset ja ydinosaamista koskevan tiedon leviäminen organisaation ulkopuolelle sekä henkilöstön lähtemisestä aiheutuvat uuden henkilöstön rekrytointikustannukset sekä tuottavuuden tilapäinen lasku. Jotta henkilöstön vaihtuvuus ei olisi haitallista yritykselle, on arvioitu että optimaalinen ulkoinen vaihtuvuus organisaatioissa olisi 5-10 prosenttia. Organisaation sisällä vaihtuvuus voi olla suurtakin ja yleensä hyödyttää organisaatiota. Siirtyminen tehtävästä toiseen kartuttaa henkilöstön osaamista ja monipuolinen osaaminen helpottaa päivittäistä työtä ja on hyödyksi esimerkiksi prosessien kehittämisessä. Tehtäväkiertoon usein myös kannustetaan organisaatioiden sisällä - se kasvattaa työntekijän työmotivaatiota sekä lisää henkilöstön osaamista. Monissa asiantuntijaorganisaatioissa työt on organisoitu tiimeihin, joiden sisällä osaamisen jakaminen voi olla tehokkaampaa ja muutosten tekeminen on joustavampaa ja tehokkaampaa. (Ahonen 1998, 129-131.)

2.3.5 Tunnusluvut

Henkilöstötilinpäätöksessä voidaan esittää omana otsikkonaan erilaisia tunnuslukuja sisältävä osio. Kaikissa henkilöstötilinpäätöksissä tunnuslukuosiota ei erikseen laadita, vaan ne voivat sisältyä lukuina ja taulukoina henkilöstötilinpäätökseen. Jos henkilöstötilinpäätös on kuitenkin laajempi, tunnusluvut sisältävä osio voi olla paikallaan. Sen avulla saadaan helposti vuosittain vertailtavissa oleva data koottua yhteen, mikä esimerkiksi auttaa tunnuslukujen vertailussa yrityksen sisällä ja mahdollistaa yrityksen vertailun muihin vastaaviin organisaatioihin näiden tunnuslukujen valossa. Henkilöstötilinpäätöksissä esitettäviä lukuja voivat Viitasen (2013, 319) mukaan olla esimerkiksi kuviossa 20 esiintyvät arvot. (Ahonen 1998, 141-142.)



Kuvio 20: Henkilöstötilinpäätöksen tunnuslukuja

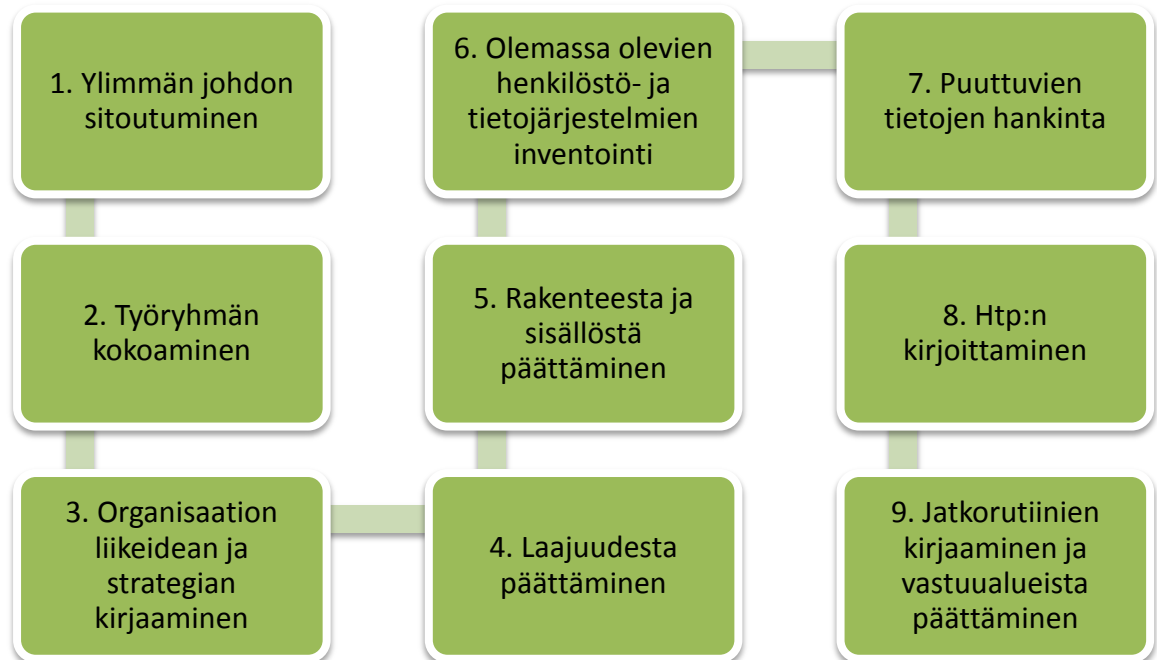
Opinnäytetyöprosessin aikana tutustuin monen organisaation henkilöstötilinpäätökseen. Osa organisaatioista on sisällyttänyt raporttiinsa oman osion tärkeimmistä tunnusluvuista. Esimerkiksi Suomen Pankin henkilöstötilinpäätöksessä vuodelle 2014 on viimeisenä osiona Tunnuslukuyliteenveto (Suomen Pankin henkilöstötilinpäätös 2015). Taulukkoon on merkitty tunnuslukuja viideltä edeltävältä vuodelta, jotta tärkeiden seurattavien tunnuslukujen kehitystä voidaan helposti seurata. Taulukossa esiintyvät osa-alueet ovat suoraan sisällysluettelon otsikoista ja tunnuslukuja käsitellään raportissa kuvioiden ja taulukoiden sekä tekstin avulla. Niin ikään Suomen Tullin viimeisimmässä henkilöstötilinpäätöksessä tärkeimmät tunnusluvut on koottu viimeisenä osiona olevaan tiivistelmään sisältyen (Suomen Tullin henkilöstötilinpäätös 2015). Visuaalisella ilmeellä on mielestäni erittäin tärkeä rooli henkilöstöraportoinnissa, jossa HUS on onnistunut mielestäni erittäin ansioituneesti (HUS 2016). Ministeriöistä ainoastaan ulkoasiainministeriö laatii julkisen henkilöstöraportin. Ulkoasiainministeriön henkilöstötilinpäätös on selkeä ja tilastoiltaan vertailtavissa myös liikenne- ja viestintäministeriön henkilöstötilinpäätöksen kanssa (Ulkoasiainhallinnon henkilöstötilinpäätös 2015). Mielestäni erityisen ansiokasta kyseisessä raportissa on sen kokoava osuus tavoitteiden saavuttamisesta sekä kehityskohteista.

Valtiovarainministeriö on julkaissut viimeisimmän Suomen Valtion henkilöstötilinpäätöksen vuonna 2011, mutta on sen jälkeen julkaissut vuosittain henkilöstökertomuksen. Sisällöltään nämä kaksi raporttia ovat keskenään täysin vastaavat, joten raportin nimeä on vain muutettu. Näissä asiakirjoissa ei ole laadittu kokoavaa tunnuslukuosiota. Selkeyden vuoksi sisällytin kui-

tenkin liikenne- ja viestintäministeriön henkilöstötilinpäätökseen tunnuslukuyhteenvedon. Laaditussa yhteenvedossa on taulukoituna kaikki tärkeimmät tunnusluvut. Taulukossa on vuosien 2012-2015 arvot ja ne on kategorisoitu aihe-alueittain.

3 Henkilöstötilinpäätöksen laatiminen prosessina

Ahosen (1998, 53) mukaan päätös henkilöstötilinpäätöksen laatimisesta täytyy lähteä yrityksen sisältä. Ilman ylimmän johdon sitoutumista raportointia ei voida lähteä toteuttamaan. Henkilöstötilinpäätös tulee laatia säännöllisesti ja se tulisi laatia siten että se tukee parhaalla mahdollisella tavalla organisaation strategista johtamista. Ensimmäistä kertaa henkilöstötilinpäätöstä laadittaessa prosessia varten tulisi koota työryhmä, mutta seuraavina vuosina asiakirjan laatimiseen riittää vain nimetty henkilö. Työryhmän tarpeellisuus tulee toki arvioida myös myöhemmin, jos sen rakennetta ja sisältöä päätetään muuttaa ja kehittää. Henkilöstötilinpäätöksen laatiminen etenee Guy Ahosen (1998, 153) mukaan kuviossa 21 kirjattujen vaiheiden mukaisesti.



Kuvio 21: Ensimmäisen henkilöstötilinpäätöksen laatiminen

Henkilöstötilinpäätöksen laatimisen työryhmään tulisi ottaa mukaan henkilöitä, joilla on taloushallinnon, henkilöstöhallinnon sekä työterveyshuollon ja/tai työsuojelun asiantuntemusta. Myös henkilöstön sitouttamiseksi henkilöstötilinpäätöksen laatimiseen, on työryhmään suotavaa ottaa edustaja myös henkilöstön sisältä. Koska henkilöstötilinpäätös perustuu organisaation liikeideaan, toiminta-ajatukseen ja visioon, nämä asiat tulisi kirjata ylös heti prosessin alkaessa. Organisaatioissa strategiat muuttuvat vuosien varrella, joten on hyvä tarkistaa että se

on edelleen pätevä ja ajankohtainen. Henkilöstöä koskeva strategia tulee kirjata siten, että siitä ilmenee organisaation osaamistarpeet ja edellytykset toiminnalle. Henkilöstöstrategia määrittelee myös yrityksen tavoitteet ja kehittämissuunnitelmat henkilöstönsä suhteen sekä varautumiset mahdollisiin tuleviin riskeihin ja uhkiin (esimerkiksi henkilöstön eläköityminen ja jaksaminen). (Ahonen 1998, 154.)

Henkilöstötilinpäätös voidaan laatia esimerkiksi koko organisaatiota koskevaksi tai pienempiä yksiköitä koskevaksi. Päätökseen henkilöstötilinpäätöksen laajuudesta vaikuttaa tietenkin organisaation koko ja mahdollinen monialaisuus sekä henkilöstötilinpäätöksen laatimiseen käytävissä olevien resurssien määrä ja tilastojen saatavuus. Henkilöstötilinpäätöksen rakenne ja sisältö saattaa vuosien varrella jalostua radikaalistikin. Tästä syystä oletus siitä, että ensimmäinen henkilöstötilinpäätös olisi rakenteensa tai sisällöltään pysyvä, on syytä jättää sivuun. Oikeastaan olisikin suotavaa, että henkilöstötilinpäätöstä vuosien varrella kehitettäisiin ja muokattaisiin organisaation tarpeita vastaavaksi. (Ahonen 1998, 154.)

Henkilöstötilinpäätöksen laatimista varten tarvitaan mitä moninaisimpia tilastoja. Tilastotietopohja on aiheellista kartoittaa perusteellisesti, jotta saadaan kirjattua kaikki tarvittavat tunnusluvut ja tiedot. Mahdollisten puuttuvien tietojen hankinta ja tilastojen kerääminen tehdään tämän kartoituksen pohjalta. Mikäli joitakin tietoja tyystin puuttuu, niiden keräämisestä tulisi tehdä toimenpidesuunnitelma. Tiedonkeruussa ja erilaisten tietojen kokoamisessa on tärkeätä muistaa, että yhdenkään työyhteisön jäsenen yksityisyydensuoja ei saa vaarantua. Tästä syystä esimerkiksi työterveyttä koskevia tilastoja tulee käsitellä vain ryhmien keskiarvoina. (Ahonen 1998, 156-157.)

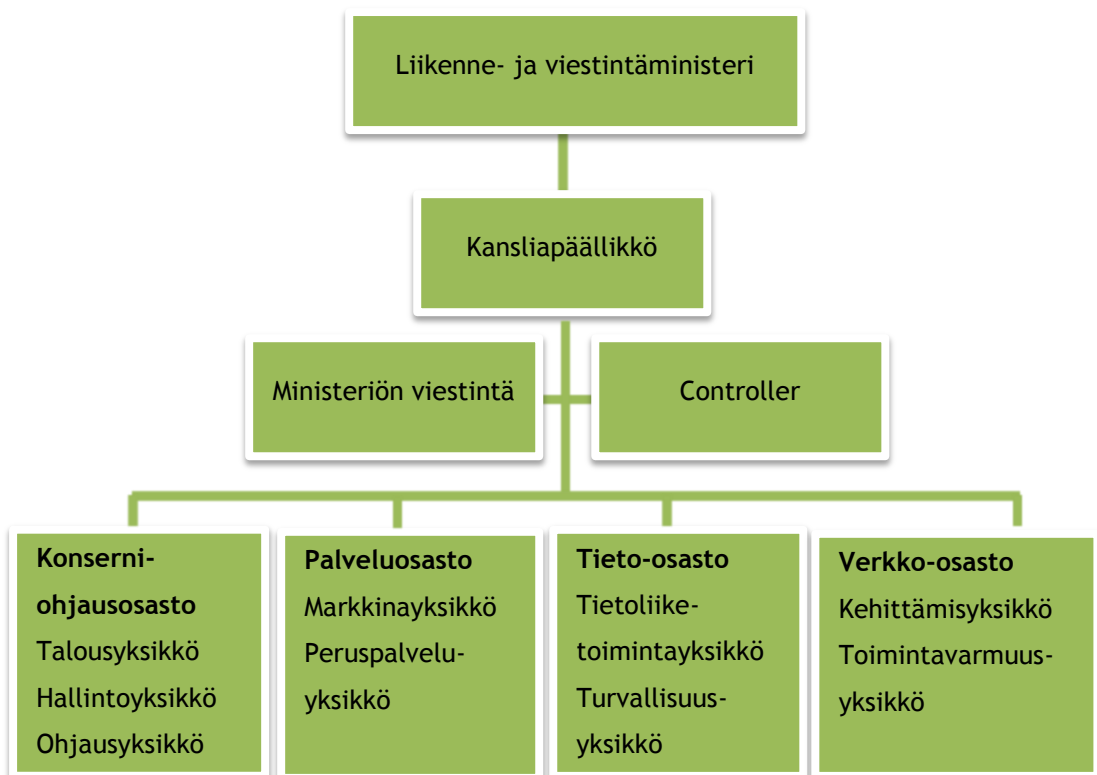
Varsinaisen asiakirjan kirjoittamisessa tulee ottaa huomioon erilaisia asioita. Ulkoasun suunnittelun lisäksi kokoamista varten kerätyn työryhmän tulisi päättää, laaditaanko henkilöstötilinpäätös omaksi erilliseksi dokumentiksi vai julkaistaanko se mahdollisesti osana organisaation vuosikertomusta. Tietojen esittämistapoja on myös monia. Pelkän tekstin ja lukujen sijaan henkilöstötilinpäätöksen tietoja voidaan tuoda esille taulukoiden sekä erilaisten kuvioiden ja diagrammien avulla. Vuosien saatossa henkilöstötilinpäätöksestä voidaan laatia visuaalisesti näyttävä julkaisu, jonka avulla organisaation henkilöstöstä saa mielenkiintoisella tavalla tietoa. Jotta henkilöstötilinpäätöksen laatiminen olisi mahdollisimman vähän organisaatiota kuormittavaa ja vaivatonta, työ on hyvä jakaa erilaisiin prosesseihin ja asiakirjan laatiminen tulisi aikatauluttaa. Tällä tavalla henkilöstötilinpäätöksen laatimisesta tulee rutinoitunut tehtävä, jonka laatiminen ei jää ainakaan sen vaivalloisuuden ja suuritöisyyden vuoksi tekemättä. (Ahonen 1998, 156-157.)

3.1 Kohdeorganisaation esittely: Liikenne- ja viestintäministeriö

Suomessa on yksitoista ministeriötä sekä valtioneuvoston kanslia, jotka muodostavat yhdessä valtioneuvoksen eli hallituksen. Liikenne- ja viestintäministeriö on yksi näistä yhdestätoista ministeriöstä. Hallitus toteuttaa säädetyt lait ja presidentin tekemät päätökset. Asioiden toimeenpanoista omilla toimialoillaan vastaavat ministeriöt. Ministeriöt valmistelevat toimialaansa liittyvät poliittiset ja strategiset linjaukset ja lainsäädännön yhdessä sidosryhmien kanssa (LVM 2016a). Ministeriöissä on henkilökuntaa yhteensä noin 4 400. (Sydänmaanlakka 2015, 84-85.)

Toimivien liikenne- ja viestintäpalveluiden rakentaminen ja ylläpitäminen ovat yksi yhteiskunnan peruspilareista. Liikenne- ja viestintäpolitiikan tavoitteena on turvata tiedon, tavaroiden ja ihmisten liikkuminen. Tämä tehdään lainsäädännön avulla. Liikkuvuuden lisäksi ministeriön tehtävänä on ylläpitää elinkeinoelämän kilpailukykyä ja hillitä ilmastonmuutosta hallinnonalan toimien kautta. Liikenne- ja viestintäministeriön hallinnon alaan kuuluvat Liikennevirasto, Liikenteen turvallisuusvirasto (Trafi), Viestintävirasto sekä Ilmatieteen laitos. (LVM 2016a.)

Kuviossa 22 on kuvattu liikenne- ja viestintäministeriön organisaatiorakenne. Ministeriöllä on yksi ministeri, liikenne- ja viestintäministeri Anne Berner. Hän on toiminut virassaan vuodesta 2015 alkaen. Kansliapäällikön virkaa on vuodesta 2006 lähtien toimittanut Harri Pursiainen. (LVM 2016b.)



Kuvio 22: Liikenne- ja viestintäministeriön organisaatio (LVM 2016b)

Liikenne- ja viestintäministeriön toiminta on jaettu neljään yksikköön: palveluosastoon, verkko-osastoon, tieto-osastoon sekä konserniohjaukseen. Näiden osastopäälliköinä toimivat ylijohdajat Olli-Pekka Rantala, Mikael Nyberg, Laura Vilkkonen sekä Juhapekka Ristola. Liikenne- ja viestintäministeriössä viestintäjohtajana toimii Taina Pieski. Liikenne- ja viestintäministeriössä työskenteli henkilöstötilinpäätöksen laatimisen aikaan noin 150 virkamiestä. (LVM 2016c.)

Liikenne- ja viestintäministeriössä on tapahtunut suuria muutoksia lyhyen ajan sisällä. Henkilöstöä siirtyi vuoden 2015 aikana valtioneuvoston kansliaan valtioneuvoston hallintoyksikön (VNHY) perustamisen myötä. Lisäksi toimintaympäristössä tapahtui suuri muutos, kun toimitilat pienenevät merkittävästi. Koska tilaa oli aiempaa huomattavasti vähemmän, ministeriössä päädyttiin avokonttoriratkaisuihin. Vuosien 2015 ja 2016 vaihteessa liikenne- ja viestintäministeriössä tapahtui suuri organisaatiomuutos. Merkittävät muutokset ovat luoneet haasteita monille osa-alueille - tämä heijastuu erityisesti työtyytyväisyyskyselyn tuloksiin. Henkilöstön siirtäminen VNHY:n piiriin on lisäksi luonnollisesti vaikuttanut työntekijöiden ja henkilötyövuosien määrään. (U. Kaleva, henkilökohtainen tiedonanto 30.9.2016.)



Kuvio 23: Liikenne- ja viestintäministeriön arvot ja visio (LVM 2016d)

Liikenne- ja viestintäministeriöllä on vahva yhteiskunnallinen vaikuttajan asema ja sen toiminta näkyy jokaisen ihmisen päivittäisessä elämässä. Ministeriön visio (kuvio 23) on ”Hyvinvointia ja kilpailukykyä hyvillä yhteyksillä”, mikä näkyy ministeriön pyrkimyksissä huolehtia kaikille toimivat, turvalliset ja edulliset yhteydet (Liikenne- ja viestintäministeriön toimintastrategia 2011-2015). Toiminta-ajatuksensa mukaan liikenne- ja viestintäministeriö edistää väestön hyvinvointia ja elinkeinoelämän kilpailukykyä. Liikenne- ja viestintäministeriön toiminta-ajatukseseen sisältyy huolehtiminen toimivista, turvallisista sekä edullisista yhteyksistä.

Elokuussa 2013 valmistui liikenne- ja viestintäministeriön ensimmäinen henkilöstöstrategia, johon on kirjattu ministeriön linjaukset ja toimenpiteet koskien henkilöstöä. Vuonna 2007 asetettiin tavoitteeksi tulla valtionhallinnon parhaaksi työpaikaksi ja tätä tavoitetta tukien

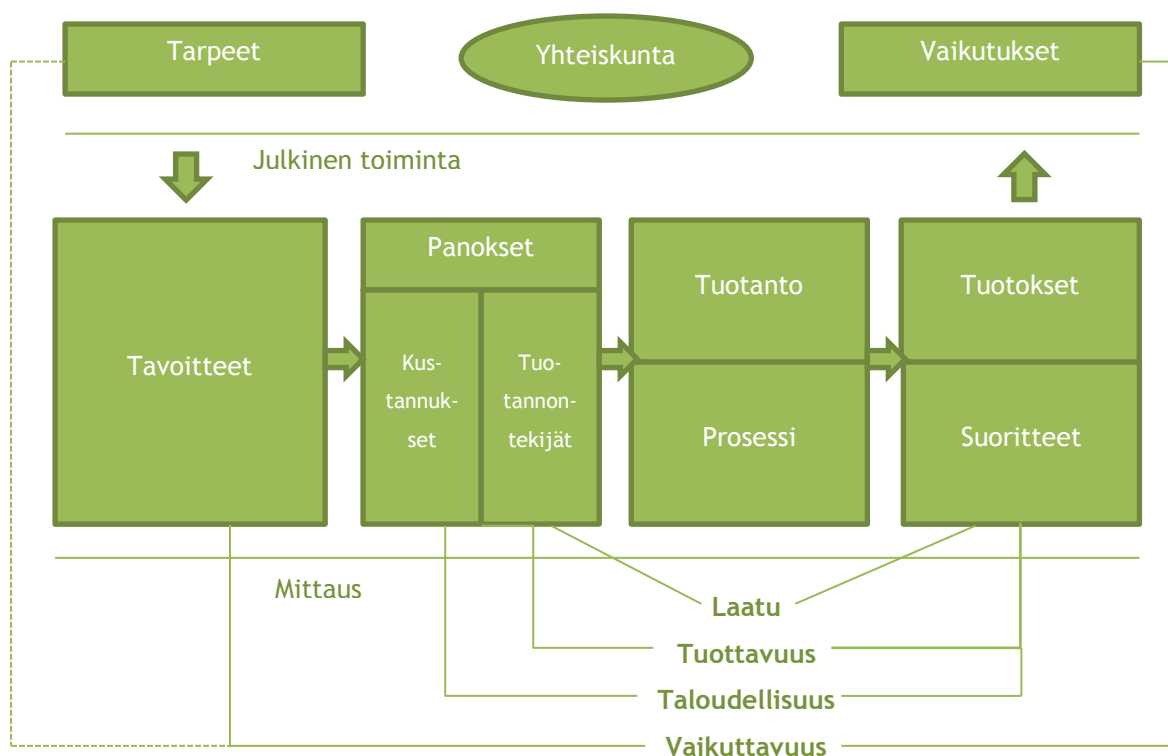
henkilöstöstrategia on laadittu. Liikenne- ja viestintäministeriön henkilöstöstrategia perustuu ministeriön toiminnalliseen strategiaan ja keskusteluihin, joita henkilöstön kanssa on käyty ministeriön arvoja ja eettisiä pelisääntöjä luotaessa. Näin ollen henkilöstöstrategiassa heijastuvat vahvasti ministeriöläisten näkemykset tärkeistä tavoitteista ja toimenpiteistä. Henkilöstöstrategiaan kirjatut tavoitteet ja toimenpiteet koskevat henkilöstöresurseja, osaamista, johtamista ja esimiestyötä sekä työhyvinvointia. Lisäksi ministeriössä laaditaan vuosittain henkilöstö- ja koulutussuunnitelma. (Liikenne- ja viestintäministeriön henkilöstöstrategia - Linjaukset ja toimenpiteet 2013-2016).

3.2 Henkilöstötilinpäätöksen laatiminen liikenne- ja viestintäministeriöön

Tässä opinnäytetyössä henkilöstötilinpäätös on laadittu julkiselle sektorille. Henkilöstötilinpäätöksen laatiminen valtion organisaatiolle eroaa jonkin verran yksityiselle sektorille laadittavasta henkilöstötilinpäätöksestä. Kun yksityisen sektorin raportit avataan liikeidealla, julkisen sektorin organisaation raportissa määritellään ensin tehtävänkuvaukset, joiden perusteella määritellään organisaation raportointitarpeet. Merkittävin ero syntyy siitä, että julkisen sektorin tuottamalla palveluilla ei pääsääntöisesti ole markkinahintaa. Markkina-arvon puuttuminen ja kykenemättömyys vaikuttaa organisaation kannattavuuteen voi herättää kysymyksiä henkilöstötilinpäätöksen tarpeellisuudesta. Julkisella sektorilla henkilöstötilinpäätöksen tarpeen synnyttävätkin toiminnan tehokkuuteen ja kehittämiseen keskittyvät asiat. Salmisen (2011, 113-115) mukaan julkisen sektorin organisaatioissa toiminnan kehittäminen keskittyy pääsääntöisesti tehokkuuteen, mikä voi käytännössä tarkoittaa esimerkiksi suorituskyvyn kehittämistä, tavoiteasetantaa ja tavoitteiden saavuttamista, tuloksien ja saavutusten parantamista tai paremman laadun varmistamista. Taloudellisuus ja sisäinen tehokkuus ja tuottavuus ovat mittareita, joiden katsotaan kuvaavan julkisten organisaatioiden suorituskykyä ja toimivuutta. (Ahonen 1998, 160-163.)

Nykyisessä taloustilanteessa julkisen sektorin toimijoiden on erittäin tärkeää pystyä perustelemaan olemassaoloaan taloudellisesti. Liikenne- ja viestintäministeriön varsinainen olemassaolo ei ole uhattuna, mutta sen henkilöstöön kohdistuu valtavia paineita, jotka liittyvät kustannustehokkuuteen ja tuottavuuteen. Tavanomaisten tuloslukujen sijaan julkisen sektorin on otettava raportoinnissaan käyttöön muita indikaattoreita. (Ahonen 1998, 160-163.)

Kuviossa 24 on valtiovarainministeriön laatima kuvio siitä, kuinka julkisen toiminnan tarpeet muuntuvat tavoitteiksi ja prosessoituvat tuotoksiksi ja vaikutuksiksi (Salminen 2011, 115). Tuloksellisuutta voidaan mitata eri vaiheiden välillä ja mittareina ovat laatu, tuottavuus, taloudellisuus sekä vaikuttavuus. Julkisen toiminnan tehtävänä on asettaa tavoitteet erilaisten yhteiskunnan tarpeiden mukaisesti. Esimerkkitapauksena voidaan käyttää tieverkon parantamista.



Kuvio 24: Tuloksellisuuden näkökulmat (Salminen 2011, 116)

Yhteiskunta on viimeisten vuosikymmenten aikana muuttunut rajusti digitalisaation ja globalisaation myötä, joten valtionhallinto on kovien muospaineiden alla. Vanhat toimintamallit tulisi uudistaa, jotta toiminnasta tulisi ketterämpää. Valtionhallinnolta odotetaan suurempaa muutosvalmiutta, strategista ajattelua, poikkiallollista näkemystä, taloudellisten ja henkilöresurssien liikuteltavuutta, hyvää johtamista, yhteistä toimintakulttuuria sekä ketteryyttä ja kyvykkyyttä reagoida nopeasti toimintaympäristön muutoksiin (Sydänmaanlakka 2015, 94). Enää reaktiivisuus ei riitä, vaan tulisi olla proaktiivinen. Valtionhallintoa kehitetään ja uudistetaan jatkuvasti, mutta prosessi on hidas. Haasteita henkilöstöhallinnon näkökulmasta löytyy erityisesti muutoksen vastaanottamisen ja jalkauttamisen sekä julkisen johtamisen saralla. Henkilöstötilinpäätöksen laatiminen ministeriölle tukee valtion pyrkimyksiä kehittää valtionhallinnon yhteistä toimintakulttuuria sekä henkilöstön hyvinvoinnin kautta myös tehokkuutta.

Perinteisesti julkisella sektorilla on löytynyt kiinnostusta henkilöstövoimavarojen raportointiin lähinnä henkilöstön terveyden ja jaksamisen näkökulmista. Työterveysnäkökulman lisäksi myös muita ambioita julkisen henkilöstöraportin laatimiseen löytyy. Henkilöstötilinpäätöksen avulla voidaan esimerkiksi viestiä mahdollisten tulevien työnhakijoiden kanssa. Valtio ei pysty kilpailemaan työntekijämarkkinoilla välttämättä palkkatasossa, joten kilpailukykyä tulisi löytyä muilla osa-alueilla. Palkkaus on saanut valtion työtyytyväisyyskyselyssä alhaisimmat

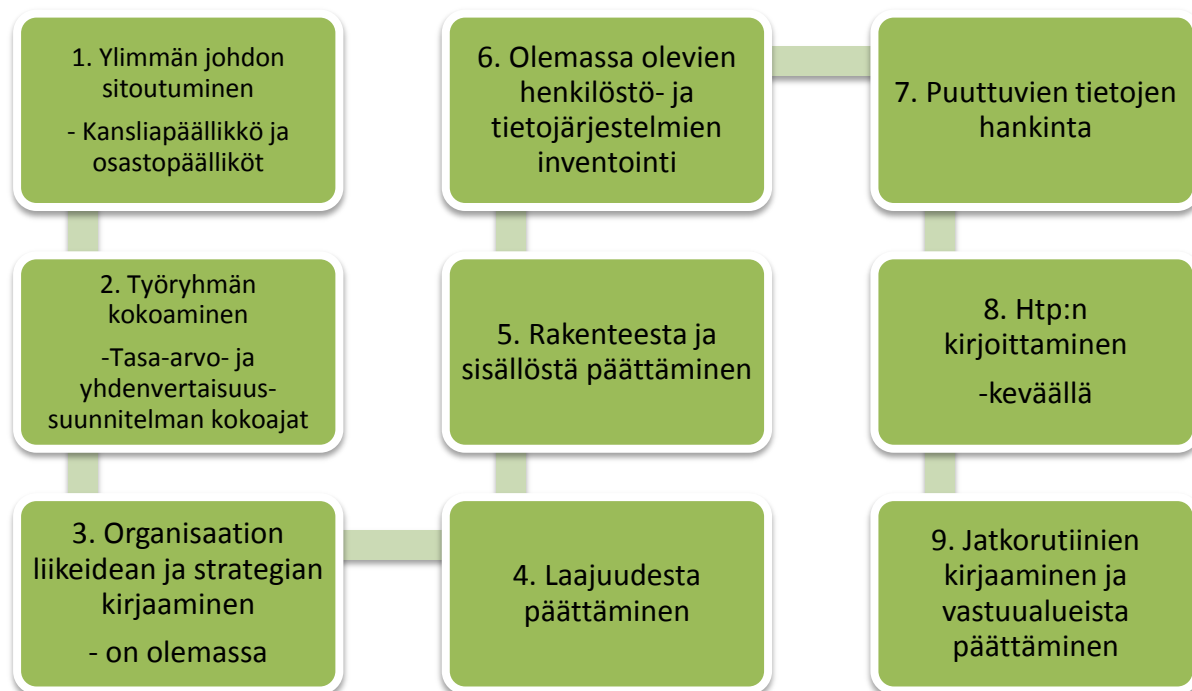
indeksiluvut esimerkiksi vuosina 2010-2015, ja sama tilanne on ollut myös liikenne- ja viestintäministeriön kohdalla (Sydänmaanlakka 2015, 94). Potentiaalisten työnhakijoiden vakuuttamisen lisäksi henkilöstötilinpäätöksellä on tärkeä rooli henkilöstön työhyvinvoinnin ja työterveyden ylläpidossa. Henkilöstön sairauksista aiheutuvat kustannukset (esimerkiksi sairaanhoidon järjestäminen, sairauspoissaoloista aiheutuvat kustannukset, työkyvyttömyyseläkkeet sekä tuottavuusvajeet) ovat merkittäviä julkisen sektorin kustannuseriä. Henkilöstön terveydentilaa ja jaksamista on siis perusteltua seurata. Koska valtionhallinnon kehittämistarpeet liittyvät vahvasti toiminnan ja ihmisten johtamiseen, sille on perusteltavaa myös antaa henkilöstötilinpäätöksessä suuri rooli. (Ahonen 1998, 162-163.)

Toiminnan johtaminen yksityisellä ja julkisella sektorilla eroavat toisistaan jonkin verran. Lähtökohtaisesti johtaminen on molemmilla sektoreilla samankaltaista; organisaatioissa johdetaan sekä ihmisiä että asioita. Eroja kuitenkin löytyy. Virtanen ja Stenvall (2010, 36) tuovat teoksessaan Julkinen johtaminen esille asioita, joita julkisen sektorin johtajat kohtaavat työssään. Suurimmat erot syntyvät siitä, että julkisessa organisaatiossa johtaminen tarkoittaa väistämättä julkista ja yhteiskunnallisesti sekä poliittisesti vaikuttavaa ja näkyvää roolia. Koska julkinen organisaatio ei toimi talouden ehdoilla alhaalta ylöspäin, sen toiminta perustuu siihen, kuinka poliittinen päätöksenteko tuottaa hyvää toimintaa. Yksityisellä sektorilla taas markkinat määräävät yrityksiä toiminnan edellytykset. Kansainvälisissä tutkimuksissa on todettu Suomen julkisen hallinnon johtamisen olevan hyvää, modernia ja esimerkillistä (Ahonen ym. 2015, 52).

Tämän opinnäytetyön tuotoksena laadittu henkilöstötilinpäätös on rakenteeltaan vastaavanlainen valtion henkilöstökertomuksen kanssa. Sisällön vastaavuus on perusteltua, jotta henkilöstön tilaa voidaan verrata koko valtion tasoon. Myös valtioneuvoston kanslia on sisällyttänyt toimintakertomukseensa ja tilinpäätöslaskelmaansa osion henkilöstövoimavarojen hallinnasta ja kehittämisestä, jossa käsitellään samoja tilastoja kuin valtion henkilöstökertomuksessa. Liikenne- ja viestintäministeriön onkin hedelmällisempää verrata omia lukemiaan valtioneuvoston kanslian tilastoihin kuin koko valtion henkilöstöstä kerättyihin tietoihin, sillä se on organisaationa vastaavanlainen (U. Kaleva, henkilökohtainen tiedonanto 30.9.2016). Oman henkilöstön vertaamista muiden samankaltaisten organisaatioiden henkilöstöön suosittelee myös Marjatta Jabe (2010, 198). Muista ministeriöistä julkista henkilöstötilinpäätöstä laatii ainoastaan ulkoasiainministeriö (Ulkoasiainministeriö 2016). Tilasto-osuuksiltaan se on vertailukelpoinen luomaani henkilöstötilinpäätökseen, sillä henkilöstöstä kerätyt tilastot ovat samoja.

Kuviossa 25 on kuvattu henkilöstötilinpäätöksen laatimisen prosessi liikenne- ja viestintäministeriössä. Liikenne- ja viestintäministeriössä päätöksen henkilöstötilinpäätöksen laatimista tekee kansliapäällikkö Harri Pursiainen. Myös muun johdon tulee sitoutua asiakirjan laatimiseen, mikä tarkoittaa tässä tapauksessa osastopäälliköitä. Kun henkilöstötilinpäätöstä laa-

ditaan ministeriössä ensimmäistä kertaa, sen kokoamista varten tarvitaan työryhmä. Ahosen (1998, 153) ohjeistuksen mukaan työryhmän tulisi sisältää henkilöitä, joilla on taloushallinnon, henkilöstöhallinnon sekä työterveyshuollon ja/tai työsuojelun asiantuntemusta. Koska henkilöstötilinpäätökselle on olemassa jo valmis runko, jota käytetään (Valtion henkilöstökertomus), olen laatinut opinnäytetyöni tuotoksen itsenäisesti. Tulkintaan olen saanut apua neuvottelevalta virkamieheltä Ulla Kalevalta. Jatkossa henkilöstötilinpäätöstä kokoamaan voidaan perustaa työryhmä, mikäli se koetaan tarpeelliseksi. Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelman laativa työryhmä voisi jatkossa olla henkilöstötilinpäätöksen kirjoitusvastuussa, sillä raporttien kokoamisvaiheessa käsitellään paljon samoja tunnuslukuja. Koska henkilöstötilinpäätöksen tunnusluvut ovat hyvin helposti saatavilla, sen kokoamiseen riittänee henkilöstön jäsenistä koottu työryhmä. Tilastot ovat saatavilla Tahdistä, joka on valtiotyönantajien henkilöstövoimavarojen suunnittelua, päätöksentekoa ja johtamista tukeva henkilöstötietojärjestelmä (Valtiokonttori 2016).



Kuvio 25: Henkilöstötilinpäätöksen laatiminen liikenne- ja viestintäministeriössä

Liikenne- ja viestintäministeriön henkilöstötilinpäätös laadittiin koko ministeriön henkilökuntaa koskevaksi, ei esimerkiksi vain yhtä osastoa koskevaksi. Näin suosittelen tehtävän myös jatkossa, sillä henkilöstöä ei ole kaiken kaikkiaan kovin paljon. Anonymiteetti varmistetaan paremmin, kun tarkastelujoukko on suurempi. Henkilöstötilinpäätökseen tarvittavia tunnuslukuja kerätään ministeriössä paljon erilaisten mittareiden avulla, joten aineisto sen laatimiseen on jo olemassa. Valtio työnantajana kerää monipuolista tilastoa koko valtion henkilöstöstä, jonka pohjalta laaditaan vuosittain Valtion henkilöstökertomus. Vuoteen 2011 saakka raportin nimi oli Valtion henkilöstötilinpäätös, mutta vuonna 2012 sen nimi vaihdettiin Valtion

henkilöstökertomukseksi. Rakenteeltaan raportti on pysynyt muuttumattomana. Henkilöstötilinpäätöksen laatimiseen on käytetty apuna seuraavia asiakirjoja: liikenne- ja viestintäministeriön henkilöstöstrategia, henkilöstöstrategian seuranta, henkilöstö- ja koulutussuunnitelma 2016, tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma 2015-2017, Valtion henkilöstökertomus 2015, VM-Baron tulokset (työtyytyväisyysindeksit), liikenne- ja viestintäministeriön tilinpäätös vuodelta 2015 sekä henkilöstötilinpäätöksen tunnusluvut 2011-2015.

Valtion henkilöstökertomuksessa tai henkilöstötilinpäätöksissä ei ole lainkaan henkilöstötuloslaskelmaa tai henkilöstötasetta. Myöskään valtioneuvoston hallintoyksikön henkilöstöyksikön päällikkö Riitta Kajander (henkilökohtainen tiedonanto, 22.4.2016) ja liikenne- ja viestintäministeriön neuvotteleva virkamies Ulla Kaleva (henkilökohtainen tiedonanto, 30.9.2016) eivät nähneet henkilöstötuloslaskelman tai henkilöstötaseen laatimista tarpeelliseksi, joten näitä osia ei sisällytetty liikenne- ja viestintäministeriön henkilöstötilinpäätökseen. Vaikka valtion henkilöstötilinpäätöksessä tai henkilöstökertomuksessa ei ole erillistä tunnuslukuysteenvetoa, liikenne- ja viestintäministeriön henkilöstötilinpäätökseen on sellainen laadittu. Yhteenvedo on selkeä ja kokoava ja se helpottaa tärkeiden tunnuslukujen seuraamista.

Liikenne- ja viestintäministeriön henkilöstötilinpäätöksessä on otettu huomioon henkilöstöstrategiassa määritellyt tavoitteet ja toimenpiteet. Ne liittyvät työhyvinvointiin, osaamiseen, henkilöstöresursseihin sekä johtamiseen ja esimiestyöhön (Liikenne- ja viestintäministeriön henkilöstöstrategia - Linjaukset ja toimenpiteet 2013-2016). Liikenne- ja viestintäministeriössä panostetaan runsaasti työhyvinvointiin. Vuonna 2007 asetetun tavoitteen tulla valtion parhaaksi työpaikaksi saavuttamiseksi on tehty toimenpiteitä, joiden ansiosta työtyytyväisyys onkin vuosien mittaan noussut (Henkilöstötilinpäätöksen tunnusluvut 2011-2015).

Tämän opinnäytetyön tuotoksena laadittu henkilöstötilinpäätös on kirjoitettu raportin muotoon ja sen kerronnassa esiintyy paljon havainnollistavia diagrammeja ja muita kuvioita. Liikenne- ja viestintäministeriöllä on olemassa melko laaja kuva- ja grafiikkapankki, jota on mahdollista hyödyntää tulevissa henkilöstötilinpäätöksissä. Ehdotukseni on, että henkilöstötilinpäätös laadittaisiin jatkossa julkaisupohjaan. Tyylikäs ministeriön linjassa oleva julkaisu henkilöstöstä luo niin ulkopuolisille lukijoille kuin sidosryhmillekin kuvan siitä, että asiakirjan laatimiseen on sitouduttu ja sitä pidetään tärkeänä asiana.

4 Työn luotettavuus ja arviointi

Kanasen (2015, 338) mukaan tutkimusprosessi on aina altis erilaisille virheille. Nämä tiedostamattomat tai tiedostetut virheet voivat olla seurausta tutkijan toiminnasta tai johtuvat tutkittavasta aineistosta tai joukosta. Osa virheistä pyritään poistamaan tutkimuksen luotettavuustarkastelulla, jossa luotettavuutta kuvaillaan sanoilla validiteetti ja reliabiliteetti. Työn

luotettavuutta koskevat kysymykset tulisi ottaa huomioon jo tutkimusprosessin alussa. Näin varmistetaan luotettavien tutkimustuloksien synty. Opinnäytetyöni tuotoksena syntyneen henkilöstötilinpäätöksen olen luonut melko itsenäisesti. Vaikka tulkinta-apua olen saanut liikenne- ja viestintäministeriön edustajalta, vaarana on että jotkin raportissa esiintyneet asiat ovat jääneet tulkinnaltaan vajanaisiksi. (Kananen 2015, 342-343.)

Hirsjärven, Remeksen sekä Sajavaaran (2010, 231) sekä Kananen (2015, 343) mukaan tutkimuksen reliabiliteetilla tarkoitetaan mittaustulosten toistettavuutta, eli kykyä antaa tuloksia, jotka eivät ole sattumanvaraisia. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että luotettavan tutkimuksen tulokset ovat luonteeltaan pysyviä - kun mittaus toistetaan, tutkimuksesta saadaan täsmälleen sama tulos (Vilkka 2005,161). On tärkeätä huomata, että kvantitatiivisessa tutkimuksessa sen reliabiliteetti ei välttämättä takaa tutkimuksen validiteettia, eli sitä, että tutkimuksessa olisi tutkittu oikeita asioita. Vaikka valitut mittarit olisivat virheellisiä, tutkimuksesta voidaan silti saada pysyviä mittaustuloksia mittauksesta toiseen.

Tässä opinnäytetyössä toteutettu henkilöstötilinpäätös on koottu suurimmalta osin tiedoista, joita kerätään liikenne- ja viestintäministeriössä vuosittain. Henkilöstötilinpäätöslukuja kerätään kattavasti kaikista valtion organisaatioista ja tunnusluvut kerätään vuosittain yhteen taulukkaan, joka on saatavissa Tahdista. Tahti on henkilöstövoimavarojen suunnittelua, päätöksentekoa ja johtamista tukeva henkilöstötietojärjestelmä valtiotyönantajille (Valtiokonttori 2016). Henkilöstötilinpäätöslukujen lisäksi tietoja on kerätty liikenne- ja viestintäministeriössä tuotetuista dokumenteista ja raporteista. Asiakirjan laatiminen ei edellyttänyt lisätiedon hankintaa suoraan henkilöstöltä kyselyiden tai muiden tiedonkeruumenetelmien muodossa, sillä tietoja oli tarpeeksi kattavasti saatavilla.

Tutkimuksen validiteetilla tarkoitetaan sitä, että tutkimuksessa on tutkittu oikeita asioita (Kananen 2015, 343) sekä mitattu niitä asioita, joita on ollut tarkoituskin mitata (Hirsjärvi ym. 2010, 231). Sisäisen validiteetin arvioinnissa arvioidaan tutkimuksen syy- ja seuraussuhteita. Työn tekijän tulee tehdä perusteltuja tulkintoja siitä, ovatko valitut indikaattorit oikeita. Ulkoisella validiteetilla tarkoitetaan sitä, kuinka hyvin tutkimuksesta saadut tulokset pitävät paikkansa kohderyhmässä ja kuinka hyvin tulokset toistuvat tutkimusta vastaavissa ilmiöissä myös tutkimuksen ulkopuolella (Kananen 2015, 347).

Tässä opinnäytetyössä mitattavat asiat ovat määräytyneet pääsääntöisesti valtion henkilöstökertomuksen sisällön mukaisesti. Tämä valinta on tehty vertailtavuuden vuoksi. Liikenne- ja viestintäministeriön henkilöstötilinpäätöksestä tuli kuitenkin laajempi kuin valtion henkilöstökertomuksesta. Laajempi henkilöstön tarkastelu on perusteltua, sillä ministeriön henkilöstöstrategiaan kirjattujen tavoitteiden ja toimenpiteiden tukemiseksi joitakin osa-alueita oli syytä käsitellä laajemmin. Luodun henkilöstötilinpäätöksen tilastollinen sisältö on vertailukelpoi-

nen myös ulkoasiainministeriön laatiman henkilöstötilinpäätöksen sisällön kanssa, sillä molempien julkaisujen pääasialliset tilastolähteet ovat peräisin Tahdista.

Tämän opinnäytetyön tietoperustassa perehdyttiin henkilöstötilinpäätöksen sisältöön ja rakenteeseen hyvin kattavasti. Henkilöstötilinpäätöksen tuomat hyödyt ja sen käyttömahdollisuudet tuotiin kattavasti esille. Teoreettinen viitekehys palveli työn tulosta hyvin ja laadittu henkilöstötilinpäätös sisälsi asioita, joita tietoperustassa oli listattu.



Kuvio 26: Nopean informaation ikonit (Liite 1: Liikenne- ja viestintäministeriön henkilöstötilinpäätös)

Vilkan (2007, 134-135) mukaan kvantitatiivisessa tutkimuksessa saatuja tuloksia kuvataan numeerisesti, graafisesti ja sanallisesti. Tuloksia voidaan kuvata esimerkiksi taulukoilla, pylväs-kuvioilla ja piirakoilla. Laatimassani henkilöstötilinpäätöksessä olen käyttänyt runsaasti havainnollistavia diagrammeja, kuvioita sekä taulukoita. Graafiset ominaisuudet tukevat sanallista kuvausta henkilöstöön liittyvistä tiedoista. Numeerista tietoa on paljon, joten erilaiset kuviot ja diagrammit helpottavat asiakirjan lukemista. Henkilöstötilinpäätökseen olen rakentanut myös ”nopean informaation ikoneita”, joista saa nopeasti tietoa henkilöstöstä (kuvio 26). Idean ikoneihin sain HUS:n henkilöstökertomuksesta, johon tutustuin ennen opinnäytetyöprosessiani. HUS:n henkilöstökertomus on hyvin havainnollistava ja visuaalinen kokonaisuus, josta halusin ammentaa elementtejä laatimaani henkilöstötilinpäätökseen (HUS: henkilöstökertomus 2015).

Opinnäytetyön tuotoksena laaditun henkilöstötilinpäätöksen rakennetta on mahdollista käyttää hyväksi myös muissa samankaltaisissa organisaatioissa (Kajander, R. sähköpostiviesti 14.11.2016). Kaikki valitut tavat mitata henkilöstöä ovat mahdollista toteuttaa muissakin organisaatioissa tai yrityksissä. Opinnäytetyön tietoperustassa käsitellyt osaamismatriiseja voi käyttää osaamisen mittaamiseksi. Liikenne- ja viestintäministeriölle laaditussa henkilöstötilinpäätöksessä osaamista kuvaavia matriiseja ei käytetty, sillä ministeriössä on erilaiset mittarit käytössä tulevaisuuden osaamisen kartoittamiseksi. Osaamista kartoitetaan tulevaisuuden tarpeita silmällä pitäen kerran vuodessa tehtävällä kyselyllä, joka täytetään osastoilla. Tämä

on osa ministeriön tulossopimusprosessia, jossa määritellään tulevia tulostavoitteita. Kyselyssä osastot määrittelevät, millaisia muutoksia strategisessa toimintaympäristössä tulee tapahtumaan ja millaiset asiantuntemusalueet tulevat painottumaan seuraavien vuosien aikana. Osastoilta kysytään, mitkä osaamisalueet ovat liian harvojen käsissä ja millaista osaamista kannattaa jakaa. Henkilöstöä pyydetään myös määrittelemään osaamisen kehittämisen painopisteet ja toimenpiteet osaston tulostavoitteiden näkökulmasta seuraavan vuoden ja kahden sitä seuraavan vuoden aikana sekä kertomaan, mikä olisi paras tapa hankkia tätä osaamista (esim. mentorointi, verkostot, koulutukset, yhteistyö, rekrytoinnit). (Kaleva, U., henkilökohdainen tiedonanto 30.9.2016.)

Henkilöstötilinpäätöksen laatimisessa minua opasti liikenne- ja viestintäministeriössä neuvotteleva virkamies Ulla Kaleva. Kaleva oli avainasemassa tilastojen ja lähdemateriaalin tarjoamisessa sekä tulosten tulkinnassa. Keväällä 2015 aloitettuani opinnäytetyöprosessin yhteishenkilöni ministeriössä oli virkamies Riitta Kajander. VNHY-muutoksen myötä Kajander siirtyi valtioneuvoston kansliaan, jossa hän toimii valtioneuvoston hallintoyksikön henkilöstöjohtajana. Hän jatkoi opastamistani muutoksista huolimatta. Kajanderilla on kokemusta henkilöstötilinpäätöksen parissa työskentelystä, jonka vuoksi halusin jatkaa yhteistyötä myös hänen kanssaan.

Yhteistyö työelämän yhteishenkilöiden kanssa sujui hyvin. Yhteydenpito tapahtui pääsääntöisesti sähköpostin välityksellä, mutta olemme tavanneet myös keskustelun merkeissä. Henkilöstöraportoinnista tunnuttiin olevan ministeriössä kiinnostuneita ja toivonkin, että tekemäni työ innostaa julkisen tai organisaation sisällä julkaistavan henkilöstöraportoinnin tekemiseen.

Kehitysehdotuksina luomaani henkilöstötilinpäätöspohjaan lisäisin loppuun vielä yhteenvedon johtopäätöksistä, toteutuneista tavoitteista sekä mahdollisista kehityskohteista. Näin saadaan luotua nopeasti yleiskuva siitä, missä henkilöstöstrategian osa-alueissa on onnistuttu ja mihin tulisi kohdentaa lisähuomiota. Tähän ei valitettavasti ollut enää aikaa opinnäytetyöprosessin aikataulutuksen puitteissa.

5 Yhteenveto

Hyvin monessa organisaatiossa kootaan henkilöstökertomuksia. Sisällöltään monet vastaavat henkilöstötilinpäätöksiä, mutta ne kulkevat nimellä henkilöstökertomus tai henkilöstöraportti. Valtio on julkaissut vuoteen 2011 saakka valtion henkilöstötilinpäätöstä, mutta 2012 sen nimeksi on vaihdettu valtion henkilöstökertomus. Sisällöltään asiakirjat ovat täysin vastaavat, joten vain nimi on muutettu. Hyvin harvaan henkilöstötilinpäätökseen on sisällytetty henkilöstötuloslaskelma ja henkilöstötase. Tämä johtunee siitä, että kaikkia henkilöstöön liittyviä kustannuksia ei haluta sisällyttää julkiseen raportointiin. Organisaatioissa euromääräistä rapor-

tointia suositumpi raportointitapa kustannuseristä on erilaiset päiviin ja prosenttilukuihin perustuvat laskelmat. Esimerkiksi sairauspoissaoloista raportoidaan tyypillisesti päivinä henkilötyövuotta kohden euromääräisten kustannusten sijaan. Henkilöstöön liittyviä erilaisia kustannuksia seurataan varmasti paljon, mutta niitä ei nähdä tarpeelliseksi sisällyttää julkiseen raportointiin. Henkilöstötuloslaskelman ja henkilöstötaseen puuttuminen saattaakin olla ratkaiseva tekijä raportin nimeämisessä; henkilöstötilinpäätöksen sijaan raportit nimetään kuvavammin henkilöstökertomuksiksi.

Opinnäytetyöni tavoitteina oli perehtyä henkilöstötilinpäätöksen teoriaan eri kirjallisuuslähteiden avulla sekä luoda liikenne- ja viestintäministeriölle sen ensimmäinen henkilöstötilinpäätös. Jo työni alkuvaiheessa selvisi, että aiheesta on kirjoitettu suomeksi hyvin vähän. Henkilöstötilinpäätöksestä Suomessa on ansioituneesti kirjoittanut Guy Ahonen, jonka vuonna 1998 kirjoittamaa teosta *Henkilöstötilinpäätös - yrityksen ikkuna menestykselliseen tulevaisuuteen* on käytetty hyvin pitkälti tämän opinnäytetyön teoriapohjana. Tähän teokseen pohjautuvat myös monien muiden aiheesta kirjoittaneiden tekstit (mm. Liukkonen, P.; Kauhanen, J. ja Österberg, M.). Englannin kielellä henkilöstön arvon mittaamista on käsitelty kiitettävästi ja ne ovat sisällöltään hyvin samassa linjassa suomalaisen vastaavan kirjallisuuden kanssa. Englanninkielisinä lähteinä aiheesta olen käyttänyt lähinnä tieteellisiä artikkeleita. Henkilöstötilinpäätöksen tietoperustasta tuli laaja ja kattava, mikä auttoi liikenne- ja viestintäministeriölle laaditun henkilöstötilinpäätöksen luomisessa.

Opinnäytetyön tuotoksena luotiin liikenne- ja viestintäministeriölle sen ensimmäinen henkilöstötilinpäätös. Asiakirjasta muodostui toimiva kokonaisuus, joka tuo rakenteensa vuoksi vertailumahdollisuuden muiden samankaltaisten organisaatioiden henkilöstöön. Henkilöstötilinpäätökseen on rakennettu paljon diagrammeja ja kuvioita sekä luotu erilaisia tilastoja kuvaavia nopean informaation ikoneita, joihin sisältyi tiivistettyä tilastotietoa. Kuvioden värimaailma sekä asiakirjan asettelu ovat liikenne- ja viestintäministeriön graafisen ohjeistuksen mukaisia. Henkilöstötilinpäätöksen kokoaminen on jatkossa suhteellisen vaivatonta, sillä siihen tarvittavat tunnusluvut ovat helposti saatavilla.

Opinnäytetyölleni asettamani tavoitteet saavutin mielestäni onnistuneesti. Tietoperustassa perehdyttiin henkilöstötilinpäätöksen sisältöön ja laatimisprosessiin syvällisesti ja henkilöstötilinpäätös liikenne- ja viestintäministeriöön oli onnistunut. Organisaation osaamista kuvaavia matriiseja tai diagrammeja ei ollut mahdollista sisällyttää henkilöstötilinpäätökseen, sillä liikenne- ja viestintäministeriössä ei seurata henkilöstön osaamista eri osa-alueilla. Ministeriössä ei koeta tarpeelliseksi kartoittaa tämänhetkistä osaamista, sillä työ siellä on tulevaisuuden suunnittelua ja uuden kehittämistä (Kaleva, U., henkilökohtainen tiedonanto 30.9.2016). Osaamisen kartuttaminen henkilöstömatriisien avulla kuitenkin sopisi mielestäni osaksi henkilöstötilinpäätöksiä. Aikataulullisesti henkilöstötilinpäätös ei valmistunut ihanteellisimpaan

aikaan, mutta opinnäytetyön valmistumista hidastivat henkilökohtaisessa elämässäni tapahtuneet suuret muutokset. Henkilöstötilinpäätös olisi jatkossa suotava julkaista keväällä, mahdollisesti tilinpäätöksen kanssa samoihin aikoihin.

Koska laatimani asiakirja on sisällöltään vastaava valtion henkilöstökertomuksen kanssa, se mahdollistaa sen vertailun muiden vastaavien valtion organisaatioiden (esimerkiksi valtioneuvoston kanslia) henkilöstöraporttien kanssa. Laaditun henkilöstötilinpäätöksen rakennetta on mahdollista käyttää hyväksi myös muissa samankaltaisissa organisaatioissa - valitut tavat mitata henkilöstöä on mahdollista toteuttaa muissakin organisaatioissa tai yrityksissä. Henkilöstötilinpäätös on liikenne- ja viestintäministeriössä jatkossa helppo koota, sillä siihen tarvittavat tunnusluvut ovat helposti saatavilla.

Vaikka opinnäytetyön tietoperustan lähteenä onkin käytetty melko iäkästä lähdettä, en koe sitä opinnäytetyöni arvoa alentavaksi seikaksi. Lähes kaksikymmentä vuotta vanha kirjallään lähdettä päälähteenä käyttäen tulisi olla erityisen varovainen sen suhteen, että ei kopioi taukukoita ja ohjenuoria sellaisenaan omaan työhön. Guy Ahonenkin (1998, 167) toteaa teoksessaan seuraavasti: ”Käsillä olevan kirjan kirjoittamiseen liittyy se riski, että sen ajatukset otetaan kirjaimellisena ohjeena sen sijaan että se toimisi innoittajana uuteen kehitystyöhön.” Tätä ajatusta silmällä pitäen opinnäytetyöni tietoperusta sekä henkilöstötilinpäätös rakennettiin.

Yhteenvedona voidaan todeta, että henkilöstötilinpäätöksen avulla henkilöstöraportoinnista voidaan saada erinomainen työkalu organisaation johdolle ja henkilöstöhallinnolle sekä informatiivinen kokonaisuus sidosryhmille, henkilöstölle ja muille mahdollisille asiakirjasta kiinnostuneille tahoille. Liikenne- ja viestintäministeriössä henkilöstöraportointi tukisi ministeriön henkilöstöstrategisten tavoitteiden seuraamista. Erityisesti vuonna 2015 tapahtuneiden suurten muutosten vaikutusta henkilöstöön voidaan seurata henkilöstötilinpäätöksen eri osaluilla.

Lähteet

Kirjat:

Ahonen, G. 1998. Henkilöstötilinpäätös - yrityksen ikkuna menestykselliseen tulevaisuuteen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Ahonen, G., Husman, P., Ikonen, R., Juuti, P., Koho, A., Käpykangas, S., Laine, M., Larjomaa, E., Saarelma-Thiel, T., Saari, E. & Wallin, M. 2015. Julkista johtamista jalostamassa. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Baron, A. & Armstrong, M. 2007. Human Capital Management - Achieving added value through people. Lontoo: Kogan Page Ltd.

Flamholtz, E. 1999. Human Resource Accounting - Advances in Concepts, Methods and Applications. 3. painos. New York: Kluwer Academic Publishers.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Jabe, M. 2010. Voitko hyvin työssäsi? Opas alaiselle ja esimiehelle. Vantaa: Hansaprint.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2004. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Juva: WS Bookwell Oy.

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun.

Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY.

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

Salminen, A. 2011. Julkisen toiminnan johtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Sekhri, A. 2010. Human Resource Planning and Audit. Intia: Himalaya Publishing House.

Sydänmaanlakka, P. 2015. Älykäs julkinen johtaminen. Liettua: BALTO Print.

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen-strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Viitala, R. 2004. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Vaasa: Universitas Wasaensis.

Vilkkä, H. & Airaksinen, T. 2004. Toiminnallinen opinnäytetyö. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Vilkkä, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Virtanen, P. & Stenvall, J. 2010. Julkinen johtaminen. Tallinna: Tallinna Raamatutrükikoda.

Österberg, M. 2009. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Gummerus Kirjapaino.

Henkilökohtaiset tiedonannot:

Kajander, R. Henkilöstöyksikön päällikkö, Valtioneuvoston kanslia, Valtioneuvoston hallintoyksikkö. Keskustelu 22.4.2015. Viitattu 4.10.2016.

Kajander, R. Henkilöstöyksikön päällikkö, Valtioneuvoston kanslia, Valtioneuvoston hallintoyksikkö. Sähköpostiviesti 14.11.2016. Viitattu 15.11.2016.

Kaleva, U. Neuvotteleva virkamies, Liikenne- ja viestintäministeriö. Keskustelu 30.9.2016. Viitattu 4.10.2016.

Raportit ja ohjeistukset:

Ahonen, G. 2014. Työterveystilinpäätös hyvän johtamisen välineeksi. Hyvinvointia työstä. Työterveyslaitos. Helsinki.

Ahonen, G., Anttonen, H., Bergström, M., Hottinen, V. & Mikkola, M. 2002. Pienten ja kesisuurten yritysten henkilöstötilinpäätös - Malli ja ohjeet. Työterveyslaitos.

Ahonen, G. 2002. Henkilöstöraportointi, johtaminen ja työssä jaksaminen: Henkilöstövoimavarojen seuranta ja sen hyödyntäminen - tutkimuksen keskeiset havainnot. Työssä jaksamisen ohjelma. Helsinki.

Asplund, R. & Maliranta, M. 2006. Sitran julkaisu. Koulutuksen taloudelliset vaikutukset. Helsinki: Edita Prima Oy.

Liikenne- ja viestintäministeriö. 2013. Henkilöstöstrategia - Linjaukset ja toimenpiteet 2013-2016.

Liikenne- ja viestintäministeriö. 2016. Henkilöstötilinpäätöksen tunnusluvut.

Liikenne- ja viestintäministeriö. 2016. Liikenne- ja viestintäministeriön tilinpäätös vuodelle 2015.

Liikenne- ja viestintäministeriö. 2015. Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma 2016.

Liikenne- ja viestintäministeriö. 2015. Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma 2015-2017.

Liikenne- ja viestintäministeriö. 2015. Työtyytyväisyysindeksit ja työpaikan vaihtoalttius: koko henkilöstö 2008-2015.

Valtiovarainministeriö. 2012. Valtion henkilöstötilinpäätös 2011. Helsinki.

Valtiovarainministeriö. 2015. Valtion henkilöstökertomus 2014. Helsinki.

Valtiovarainministeriö. 2016. Valtioneuvoston kanslian tilinpäätös 2015 - Toimintakertomus ja tilinpäätöslaskelmat. Helsinki.

Internet:

Finlex. 2015a. Kirjanpitoasetus: Liitetiedot henkilöstöstä ja toimielinten jäsenistä. Viitattu 25.5.2015.

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1997/19971339#L2P8>

Finlex. 2015b. Kirjanpitoasetus: Tuloslaskelma- ja tasekaavat. Viitattu 25.5.2015.

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1997/19971339?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=henkil%C3%B6st%C3%B6n%20keskim%C3%A4%C3%A4r%C3%A4inen%20luku%20tilikauden%20aikana>

HUS. Henkilöstökertomus 2015. Viitattu 12.11.2016.

<http://www.hus.fi/hus-tietoa/materiaalipankki/henkilostokertomukset/Documents/Henkilostokertomus%202015.pdf>

LVM. 2016a. Liikenne- ja viestintäministeriön vastualueet. Viitattu 16.10.2016.
<https://www.lvm.fi/vastualueet>

LVM. 2016b. Liikenne- ja viestintäministeriön organisaatiokaavio. Viitattu 16.10.2016.
<https://www.lvm.fi/osastoittain-ja-yksikoittain>

LVM. 2016c. Liikenne- ja viestintäministeriön virkamiesjohto. Viitattu 18.10.2016.
<https://www.lvm.fi/virkamiesjohto>

LVM. 2016d. Liikenne- ja viestintäministeriön visio, toiminta-ajatus ja arvot. Viitattu 18.10.2016.
<https://www.lvm.fi/visio-toiminta-ajatus-ja-arvot>

Mayo, A. The Ultimate Financial Resource - The Human Value of the Enterprise. QFinance, The Ultimate Financial Resource. Viitattu 6.11.2016.
<http://www.financepractitioner.com/human-and-intellectual-capital-best-practice/the-human-value-of-the-enterprise?full>

Ruuska, T. Virherekrytoinnin monet muodot ja todelliset kustannukset. InHunt Group. 3.12.2014. Viitattu 12.12.2015.
<http://inhunt.fi/2014/12/virherekrytoinnin-monet-muodot-ja-todelliset-kustannukset/>

Suomen Pankki. 2015. Suomen Pankin henkilöstötilinpäätös 2014. Helsinki: Suomen Pankki.
http://www.suomenpankki.fi/fi/suomen_pankki/tyopaikat/Documents/Henkilostotilinpaaotos_SP_2015.pdf

Suomen Tulli. 2015. Suomen Tullin henkilöstötilinpäätös 2014. Helsinki: Suomen Tulli.
http://www.tulli.fi/fi/suomen_tulli/julkaisut_ja_esitteet/vuosikertomukset/henkilostotilinpaaotos_2015.pdf

Taloushallintoliitto. Uudistuva laki remontoii erityisesti liikkeen- ja ammatinharjoittajan tilinpäätössäännöt. 17.11.2015. Viitattu 28.8.2015.
<https://taloushallintoliitto.fi/ajankohtaista/uudistuva-laki-remontoii-erityisesti-liikkeen-ja-ammattinharjoittajan-tilinpaaotossaannot>

Tilastokeskus. 2015. Käsitteet ja määritelmät, henkilötyövuosi. Viitattu 11.4.2015.
<http://www.stat.fi/til/tvtutk/kas.html>

TTL/Tilastokeskus. 2010. Työlokysely. Viitattu 16.12.2015.
http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/sosiaali_ja_terveysala/2010_kyselytutkimus/Documents/sosiaali_ja_terveysalankysely2010.pdf

Ulkoasiainministeriö. 2016. Ulkoasiainhallinnon henkilöstötilinpäätös 2016. Viitattu 15.10.2016.
<http://formin.finland.fi/public/download.aspx?ID=159051&GUID=%7BC8C5E650-DA31-4C32-8D88-AEA0ECA3D229%7D>

Valtiokonttori. 2016. Tahti - työnantajan henkilöstötieto.
http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Tietoa_Valtiokonttorista/Julkaisut_ja_tilastot/Tilastot/Henkilostojohtamisen_tukeminen

Kuviot

Kuvio 1: Henkilöstövoimavarojen laskentatoimen funktiot (Flamholtz 1999, 10)	6
Kuvio 2: Tutkimusmenetelmien jakautuminen (mukaillen Kananen 2015, 82)	8
Kuvio 3: Yrityksen markkina-arvon muodostuminen	10
Kuvio 4: Toimijat sisäisillä ja ulkoisilla markkinoilla	12
Kuvio 5: Henkilöstötilinpäätös ja henkilöstöraportti (Ahonen 1998, 50)	13
Kuvio 6: Henkilöstötilinpäätöksen sisältö ja tavoitteet	14
Kuvio 7: Henkilöstötilinpäätöksen rakenne (mukaillen Ahonen 1998, 53)	15
Kuvio 8: Henkilötyövuoden laskeminen	16
Kuvio 9: Strateginen johtaminen	17
Kuvio 10: Henkilöstötuloslaskelman sisältö	19
Kuvio 11: Henkilöstökulujen erittely	19
Kuvio 12: Henkilöstövarallisuuden muodostuminen (mukaillen Ahonen 1998, 69)	21
Kuvio 13: Virherekrytoinnin hinta yritykselle	22
Kuvio 14: Henkilöstökertomuksen rakenne	23
Kuvio 15: Yksilön pätevyys (Kauhanen 2010, 147)	25
Kuvio 16: Tiimin osaamismatriisi (Kauhanen 2010, 150)	26
Kuvio 17: Osaamismatriisin soveltaminen henkilöstötilinpäätöksessä	27
Kuvio 18: Työhyvinvointi neliulotteisena ilmiönä (Ahonen, Husman & Ikonen 2015, 67) ..	29
Kuvio 19: Työilmapiirikyselyn teemat	30
Kuvio 20: Henkilöstötilinpäätöksen tunnuslukuja	32
Kuvio 21: Ensimmäisen henkilöstötilinpäätöksen laatiminen	33
Kuvio 22: Liikenne- ja viestintäministeriön organisaatio (LVM 2016b)	35
Kuvio 23: Liikenne- ja viestintäministeriön arvot ja visio (LVM 2016d)	36
Kuvio 24: Tuloksellisuuden näkökulmat (Salminen 2011, 116)	38
Kuvio 25: Henkilöstötilinpäätöksen laatiminen liikenne- ja viestintäministeriössä	40
Kuvio 26: Nopean informaation ikonit (Liite 1: Liikenne- ja viestintäministeriön henkilöstötilinpäätös)	43

Liitteet

Liite 1. Liikenne- ja viestintäministeriön henkilöstötilinpäätös	52
--	----

Liite 1. Liikenne- ja viestintäministeriön henkilöstötilinpäätös



LIIKENNE- JA VIESTINTÄ- MINISTERIÖN HENKILÖSTÖTILINPÄÄTÖS

2015

Liikenne- ja viestintäministeriön henkilöstötilinpäätös

Johdanto	54
1. Henkilöstö	55
1.1. Henkilöstön määrä.....	55
1.3 Sukupuolirakenne	56
1.3 Ikärakenne	57
1.4 Henkilöstön koulutusrakenne	58
1.5 Osa-aikaiset ja määräaikaiset palvelussuhteet	59
1.6 Henkilöstön eläköityminen ja poistuma	60
2 Työvoimakustannukset ja ansiokehitykset	60
2.1 Työvoimakustannukset	60
2.2 Henkilötyövuoden hinta.....	61
2.3 Ansiokehitys.....	62
2.4 Työajan käyttö	63
3 Työhyvinvointi.....	64
3.1 Työtyytyväisyys	64
3.2 Tyytyväisyys johtamiseen	66
3.3 Sairauspoissaolot.....	67
3.4 Naisten ja miesten samapalkkaisuus.....	68
4 Henkilöstön kehittäminen	70
4.1 Henkilöstöinvestoinnit.....	70
4.2 Henkilöstökoulutus ja osaamisen kehittäminen	71
5. Tunnusluvut	73

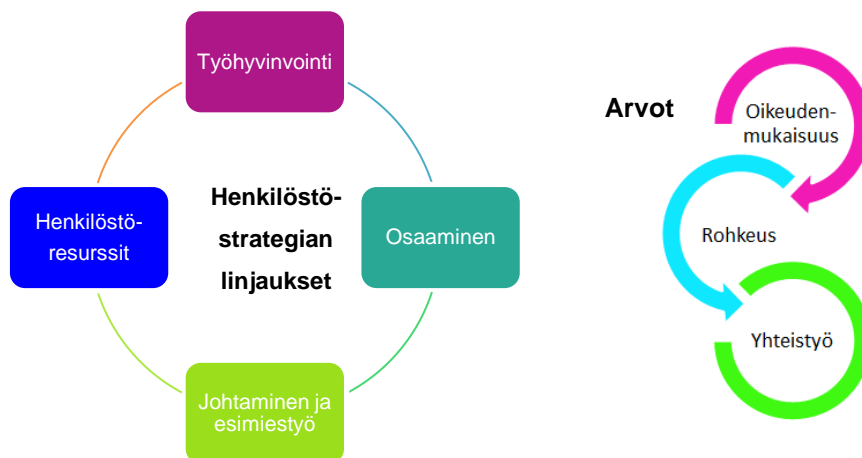
Johdanto

Henkilöstötilinpäätös raportoi organisaation henkilöstöpääomasta. Asiakirjassa esiintyvät tiedot on kerätty yhteen henkilöstöjohtamisen tueksi. Lukuja ja tilastoja vertaillaan kolmeen aikaisempaan vuoteen, mutta pääasiassa edelliseen vuoteen. Tilastomateriaalissa on otettu huomioon sekä määräaikaisessa, että vakinaisessa palvelussuhteessa olevat virkamiehet. Työsopimus-suhteessa olevia työntekijöitä ei liikenne- ja viestintäministeriössä ole.

Henkilöstötilinpäätöksessä käsitellään henkilöstön määrää ja rakennetta, työvoimakustannuksia ja ansiokehitystä sekä työhyvinvointia ja henkilöstön kehittämistä koskevia aihealueita. Tämä asiakirja on liikenne- ja viestintäministeriön ensimmäinen henkilöstötilinpäätös, joka on syntynyt Laurea-ammattikorkeakoulun liiketalouden opiskelijan opinnäytetyön tuotoksena.

Toimivien liikenne- ja viestintäpalveluiden rakentaminen ja ylläpitäminen ovat yksi yhteiskunnan peruspilareista. Liikenne- ja viestintäpolitiikan tavoitteena on turvata tiedon, tavaroiden ja ihmisten liikkuminen lainsäädännön avulla. Liikkuvuuden lisäksi ministeriön tehtävänä on ylläpitää elinkeinoelämän kilpailukykyä ja hillitä ilmastonmuutosta hallinnonalan toimien kautta. Liikenne- ja viestintäministeriöllä on vahva yhteiskunnallinen vaikuttajan asema ja sen toiminta näkyy jokaisen ihmisen päivittäisessä elämässä.

Henkilöstötilinpäätös rakennetaan henkilöstöstrategiaan pohjautuen. Henkilöstöstrategiassa on määritelty henkilöstöä koskevat strategiset linjaukset sekä tärkeimmät tavoitteet (kuvio 1). Liikenne- ja viestintäministeriön henkilöstöstrategia perustuu ministeriön toiminnalliseen strategiaan ja keskusteluihin, joita henkilöstön kanssa on käyty ministeriön arvoja ja eettisiä pelisääntöjä luotaessa. Näin ollen henkilöstöstrategiassa heijastuvat vahvasti ministeriöläisten näkemykset tärkeistä tavoitteista ja toimenpiteistä. Toiminnan eettisen perustan muodostavat ministeriön arvot ja pelisäännöt, joihin ministeriön henkilöstöpolitiikka myös vahvasti kytkeytyy (kuvio 1).



Kuvio 1: Henkilöstöstrategian linjaukset ja toimenpiteet sekä arvot

Tämän henkilöstötilinpäätöksen tarkastelujakso sijoittuu vuodelle 2015. Vuosi piti sisällään suuria muutoksia. Henkilöstöä siirtyi vuoden 2015 aikana valtioneuvoston kansliaan valtioneuvoston hallintoyksikön (VNHY) perustamisen myötä. Lisäksi toimintaympäristössä tapahtui suuri muutos, kun toimitilat pienenevät merkittävästi. Koska tilaa on aiempaa huomattavasti vähemmän, ministeriössä päädyttiin avokonttoriratkaisuihin. Vuoden aikana toteutettiin kaksi organisaatiomuutosta – toinen vuoden 2015 alussa ja toinen vuosien 2015 ja 2016 vaihteessa. Nämä merkittävät muutokset ovat luoneet haasteita monille osa-alueille, ja ne tulee ottaa huomioon myös tässä raportissa esiintyvien tilastojen tulkinnessa.

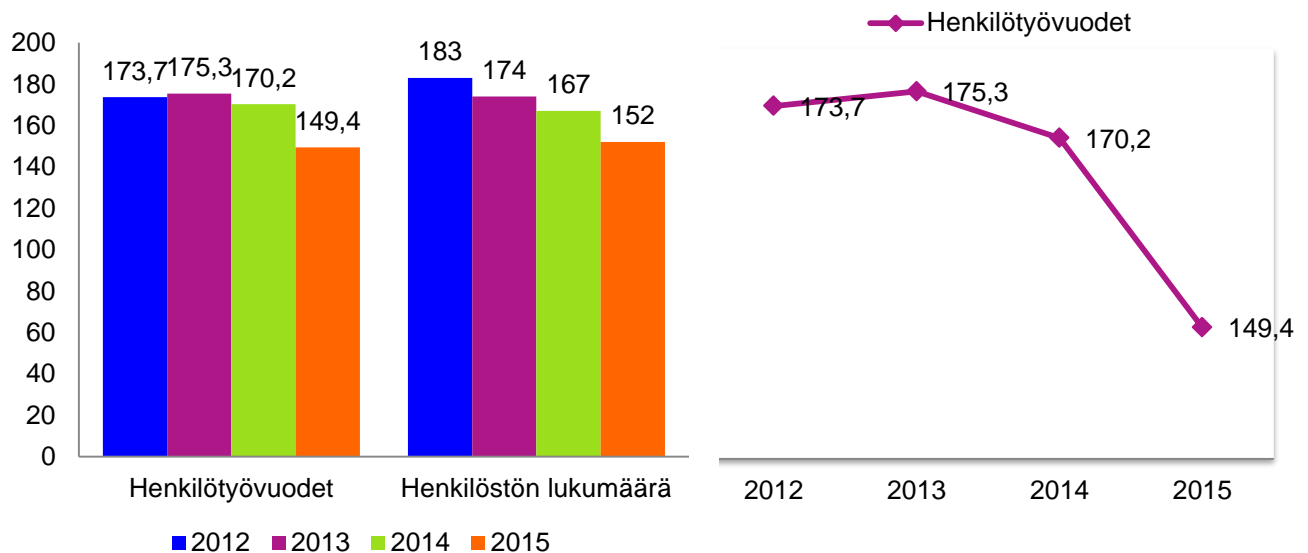
1. Henkilöstö

1.1. Henkilöstön määrä

Henkilöstön lukumäärä vuoden 2015 lopussa oli 152, josta naisia 68,4 % ja miehiä 31,6 %.

Henkilöstön määrä	2012	2013	2014	2015
Henkilöstön lukumäärä 31.12.	183	174	167	152
Henkilöstön lukumäärän muutos %	7	- 4,9	- 4	- 9
Henkilötyövuodet (koko vuoden kertymä)	173,7	175,3	170,2	149,4
Henkilötyövuosien määrän % - muutos edellisestä vuodesta	3,9	0,9	- 2,9	- 12,2

Taulukko 1: Henkilöstön määrä ja henkilötyövuodet 2012–2015



Kuvio 2: Henkilötyövuodet ja henkilöstön lukumäärä 2012–2015, Henkilötyövuosien kehitys 2012–2015

Henkilöstön määrä on ollut viimeiset vuodet laskussa, ja sen muutos vuodesta 2014 vuoteen 2015 on -9 prosenttiyksikköä (Kuvio 2). Henkilöstön lukumäärän ja sitä kautta myös huomattava henkilötyövuosien väheneminen selittyvät Valtioneuvoston hallintoyksikön perustamisella. Henkilötyövuodet vähenivät prosentuaalisesti 12,2 prosenttiyksikköä.

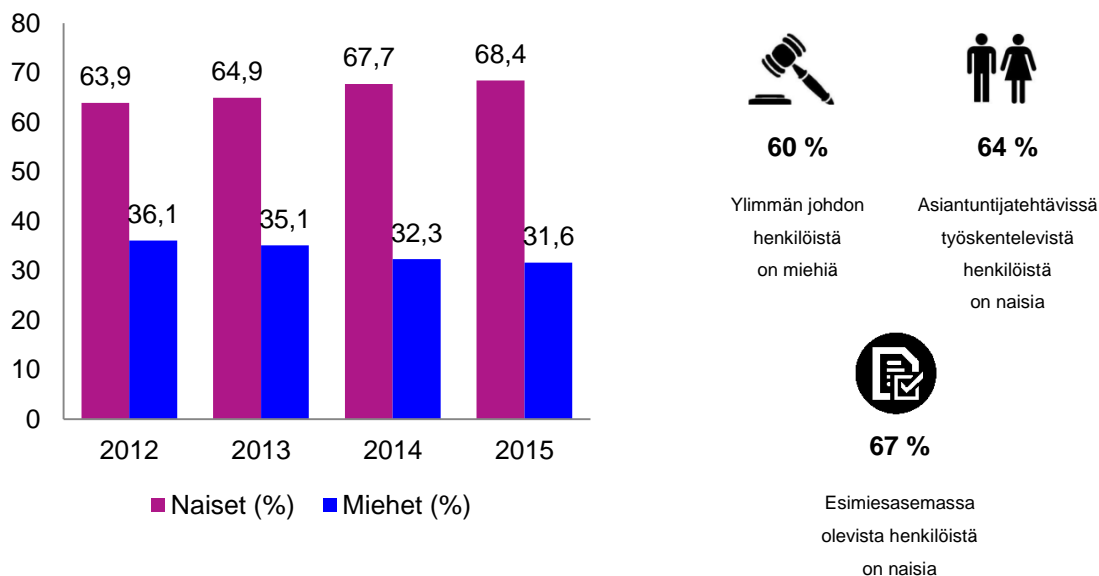


63 %

Henkilöstöstä toimii
asiantuntijatehtävissä

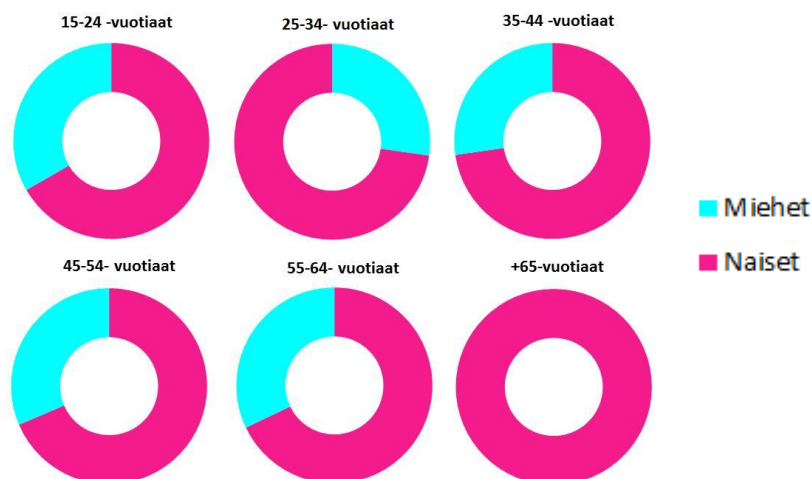
1.3 Sukupuolijakauma

Liikenne- ja viestintäministeriön sukupuolijakaumaa kuvataan kuviossa 3. Liikenne- ja viestintäministeriön henkilöstöstä naisia on 68,4 % ja miehiä 31,6 %. Naisten osuus henkilöstöstä on melko korkea. Verrattaessa naisten osuutta valtionhallinnon keskiarvoihin, voidaan todeta, että Ministeriössä työskentelee naisia 19,6 prosenttiyksikköä enemmän kuin valtionhallinnossa keskimäärin (48,8 %). Naisten ja miesten suhteellisessa osuudessa ministeriön henkilöstöstä ilmenee vuosittaista vaihtelua, mutta pidemmän ajan trendinä on ollut miesten suhteellisen osuuden vähittäinen lasku.



Kuvio 3: Sukupuolijakauma 2012–2015

Ministeriön sukupuolijakaumaa voidaan tarkastella vielä syvemmin jakamalla henkilöstön ikärakenteen mukaan (Kuvio 4). Tästä jakaumasta voidaan todeta, että 25- 44 -vuotiaista hieman reilu neljäsosa on miehiä, mutta 45–64 -vuotiaiden ryhmissä miesten osuus henkilöstöstä on lähes kolmasosa. Tämän hetkisten tietojen valossa miesten suhteellinen poistuma tulee olemaan suurempaa kuin naisten, joten naisten osuus sukupuolijakaumasta tulee kasvamaan.



Kuvio 4: Sukupuolirakenne ikärakenteen mukaan 2015

Ylimmässä johdossa on enemmän miehiä kuin naisia. Yksiköiden johtajista sen sijaan naisia on tarkasteluhetkellä ollut enemmän kuin miehiä (7 naista ja 4 miestä). Asiantuntijatehtävissä työskentelevistä on naisia lähes kaksi kolmasosaa. Tilastollisessa mielessä on huomioitava, että joidenkin henkilöiden osalta on tulkinvaraista, luetaanko heidät asiantuntijoihin vai tukitehtäviä tekeviin.

Rekrytointien osalta liikenne- ja viestintäministeriöön näyttäisi hakeutuvan suurimmalta osin naisia. Tämä näkyy myös virkoihin ja virkasuhteisiin viime vuosina valittujen sukupuolijakautuksessa, joka on ollut pääsääntöisesti naisemmistöinen, joskin mieshakijoiden määrä on kaikkein uusimmassa tarkastelussa ollut selvässä nousussa edelliseen tarkasteluun verrattuna ja jopa ylittänyt naisten määrän. Naisten ja miesten suhteelliset osuudet ministeriön henkilöstöstä eivät silti ole viime vuosina muuttuneet merkittäväällä tavalla. Naisten osuus ministeriön henkilöstöstä on maltillisessa kasvussa.



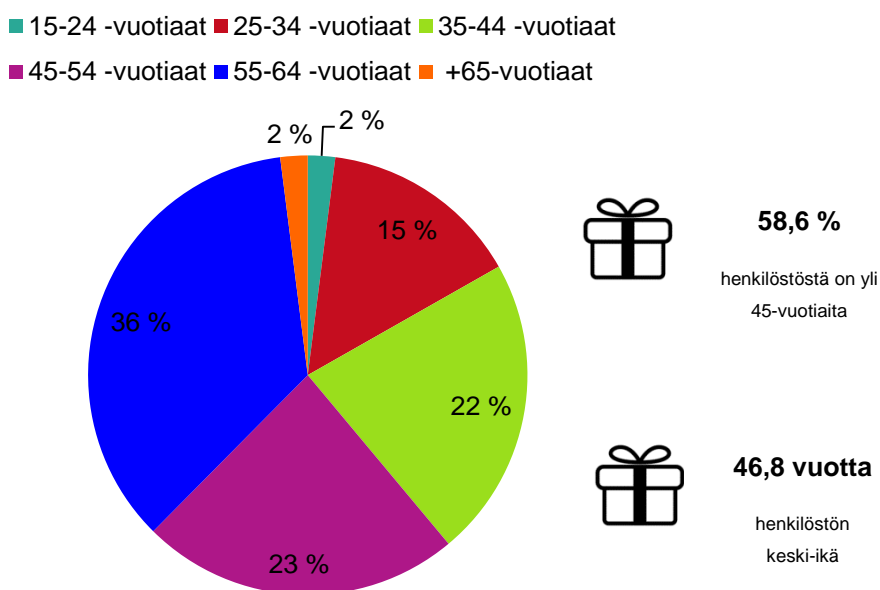
Työnhakijoista suurin osa naisia



Mieshakijoiden määrä nousussa

Valtion menojen vähentämistavoitteet asettavat ehdot tuleviin rekrytointeihin sekä henkilöstön tehtäviin. Tehtävänkuvia tullaan määrittelemään uudelleen henkilöstön luonnollisen poistuman myötä. Tasa-arvo, yhdenvertaisuus ja hyvä henkilöstöpolitiikka tulevat olemaan merkittävässä roolissa ministeriön toiminnassa myös jatkossa

1.3 Ikärakenne



Kuvio 5: Henkilöstörakenne ikäryhmittäin vuonna 2015

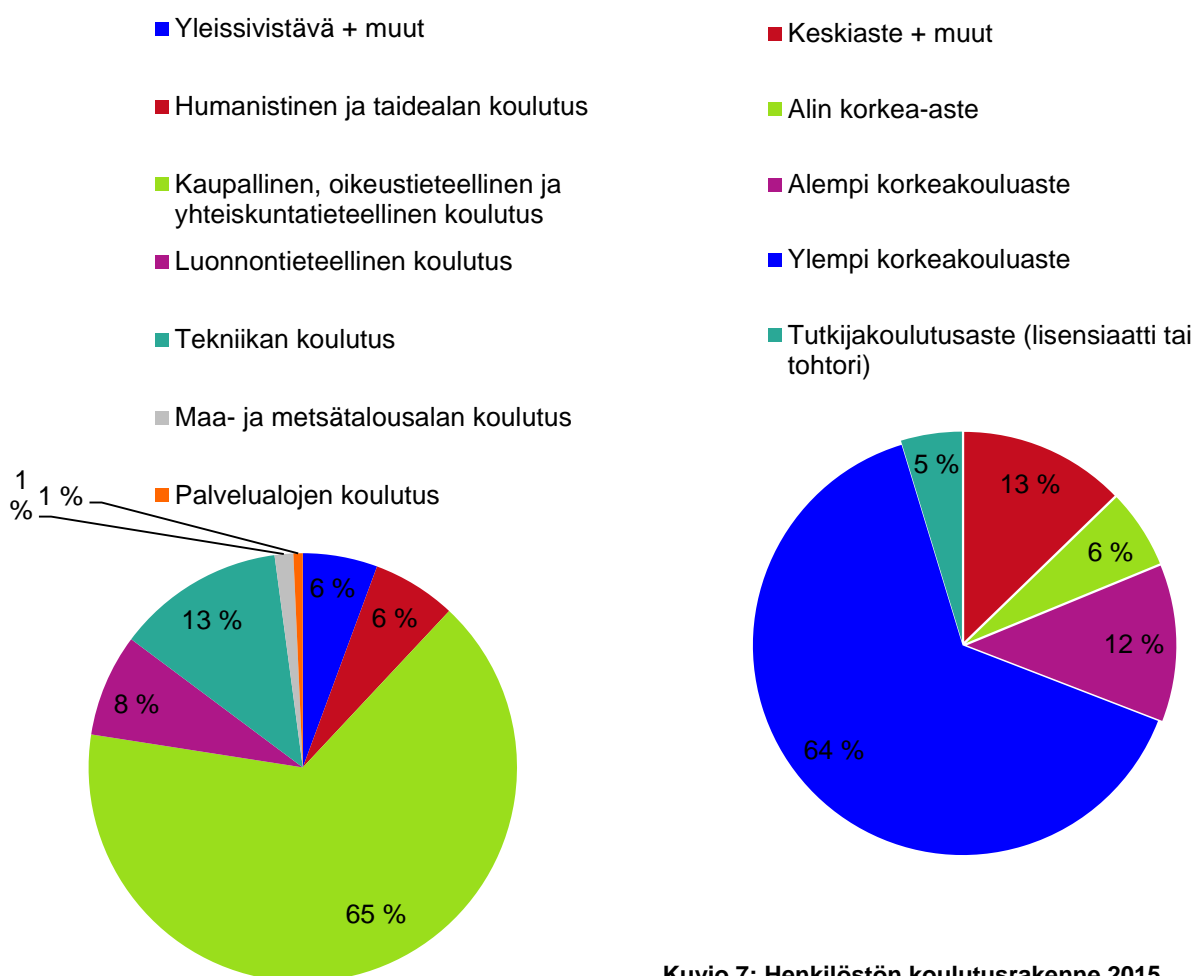
Henkilöstön ikärakennetta kuvataan kuviossa 5. Viimeaikaisen kehityksen valossa on oletettavaa, että ministeriön virkamiesten keski-ikä tulee nousemaan hieman nykyiseen verrattuna. Keskimääräinen eläkkeelle jäämisikä on yleisestikin ollut nousussa, joten kehitys heijastuu myös ministeriön tilanteeseen. Tilastollisessa mielessä on myös huomattava, että harjoittelijat ovat mukana laskelmissa virkamiesten keski-ikästä. Harjoittelijoiden määrä on noussut viimeisen

kahden vuoden aikana maltillisesti. Harjoittelijat sijoittuvat ikärakenteen jakaumassa kahteen nuorimpaan ikäryhmään.

	2012	2013	2014	2015
Koko henkilöstön keski-ikä	46,5	47,5	47,7	46,8

Ministeriön virkamiesten keski-ikä on 46,8 vuotta. Henkilöstön ikärakenne on painottunut yli 40-vuotiaisiin; vähintään 45-vuotiaiden osuus henkilöstöstä vuoden lopussa oli 58,6 %. Ministeriön virkamiesten keski-ikä on hyvin samalla tasolla kuin valtiolla keskimäärin (46,4 vuotta). Henkilöstön keski-ikä laski vuodesta 2014 noin yhdellä vuodella.

1.4 Henkilöstön koulutusrakenne



Kuvio 6: Henkilöstön koulutusalat 2015

Kuvio 7: Henkilöstön koulutusrakenne 2015

Asiantuntijaorganisaatioissa korkeakoulututkinnon suorittaneen henkilöstön lukumäärä on tyypillisesti suuri. Näin myös liikenne- ja viestintäministeriössä, jossa noin 64 %:lla henkilöstöstä on vähintään ylempi korkeakoulututkinto (kuvio 6). Henkilöstön koulutusaloja kuvaavassa kaaviossa keskiaste + muut sekä koulutusasteessa osuudet yleissivistävä + muut ovat suhteellisen runsaasti edustettuina, mitä selittää työharjoittelijoiden sisältyminen luokitteluun (kuvio 7). Minis-

terion henkilöstöstä 65 % omaa kaupallisen, oikeustieteellisen tai yhteiskuntatieteellisen koulutuksen.



6,2

Koulutustasoindeksi

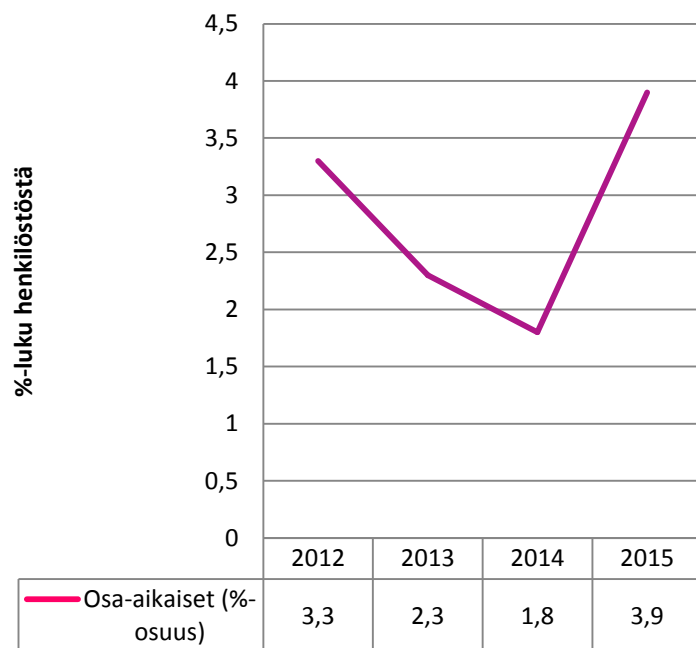
Valtion henkilöstön koulutustasoa seurataan koulutustasoindeksillä. Koulutustasoindeksi on keskiarvo henkilöiden koulutusasteesta, jossa 1 = alempi perusaste, 2 = ylempi perusaste, 3,5 = keskiaste, 5 = alin korkea-aste, 6 = alempi korkeakouluaste, 7 = ylempi korkeakouluaste, 8 = tutkijakoulutus. Liikenne- ja viestintäministeriössä koulutustasoindeksi vuonna 2015 oli 6,2. Indeksillä on ollut hienoisessa nousussa, sillä vuonna 2013 ja 2014 koulutustasoindeksi oli 6,0.

1.5 Osa-aikaiset ja määräaikaiset virkasuhteet

Ministeriössä työskentelevät määräaikaiset ovat pääosin joko sijaisia tai harjoittelijoita. Määräaikaisten virkasuhteiden perusteita tarkastellaan vuosittain tapauskohtaisesti luottamusmiesten ja työnantajan edustajan yhteisessä tarkastelussa. Kuviosta 8 voidaan havaita, että määräaikaisten virkasuhteiden prosentuaalinen osuus on ollut laskussa useamman vuoden. Vuodesta 2012 määräaikaisten työsuhteiden osuus on pienentynyt 3,2 prosenttiyksikköä.



Kuvio 8: Määräaikaisten henkilöstön osuudet 2012–2015



Kuvio 9: Osa-aikaisten henkilöstön osuus 2012–2015

Osa-aikaista henkilöstöä ovat osa-aikaiseen virkaan tai virkasuhteeseen nimitetyt, osittaisella hoitovapaalla, osittaisella virkavapaalla, osa-aikaeläkkeellä tai osittaisella työkyvyttömyyseläkkeellä olevat henkilöt. Osa-aikaisia työntekijöitä koko henkilöstöstä oli vuonna 2015 3,9 %, mikä on 2,1 prosenttiyksikköä enemmän kuin vuonna 2014 (Kuvio 9).

Osa-aikaiset työtehtävät liikenne- ja viestintäministeriössä liittyvät pääasiassa hoitovapaisiin sekä osa-aikaeläkkeisiin. Hoitovapaita ovat käyttäneet pääasiassa naiset. Lapsen sairastuessa sekä miehet että naiset ovat käyttäneet tilapäisiä hoitovapaita. Tilapäisen hoitovapaan käyttö on jakautunut melko tasaisesti miesten ja naisten kesken ottaen huomioon heidän suhteellisen osuutensa ministeriön henkilöstöstä, mikä on työmarkkinoilla yleisesti ottaen melko harvinaista. Osa-aikaeläkkeellä on sen sijaan ollut sekä naisia että miehiä. Viime aikoina osa-aikaeläkkeen suosio on laskenut voimakkaasti johtuen eläkejärjestelmän muutoksista.



13,2 %

henkilöstöstä määräaikaaisessa työsuhteessa (pois lukien tukityöllistetyt, opiskelijat, harjoittelijat ja lain tai asetuksen perusteella määräaikaista virkaa hoitavat)



3,2 %

määräaikaisten osuus on laskenut vuodesta 2012



3,9 %

osa-aikaisten henkilöiden osuus henkilöstöstä

1.6 Henkilöstön eläköityminen ja poistuma

Ministeriön henkilöstöstä 2 % oli 65 vuotta täyttäneitä. Prosenttiosuuksia laskettaessa mukaan on laskettu työharjoittelijat. Vuoden 2016 aikana eläkepoistuman arvioidaan olevan suhteellisen suuri viime vuosiin verrattuna. Vuoden 2016 aikana ainakin viisi virkamiestä lähtee eläkkeelle ja lukumäärä saattaa vielä lisääntyä.

Muiden kuin eläkepoistumasta johtuvien vapautumisien ennustaminen on kuitenkin vaikeaa. Jos yleinen taloustilanne jatkuu heikohkona, muun kuin eläkepoistuman arvioidaan pysyvän melko pienenä. Lisäksi on huomattava, että kukin virkamies päättää itsenäisesti, jääkö eläkkeelle heti, kun saavuttaa vanhuuseläkeiän (yleisimmin 64 – 65-vuotiaana) vai jatkaako pidempään ja kenties eroamisikään, 68-vuotiaaksi saakka. Hallitus ja myös liikenne- ja viestintäministeriö on sitoutunut työurien jatkamiseen.

Täyttämättä olevat virat ja viransijaisuudet vähentävät merkittävällä tavalla ministeriön htv-määrää ja henkilöstömenoja. Henkilöstömenoihin vaikuttaa myös lakkautettavien ja perustettavien virkojen vaativuustaso. Nykyisin palkkamenojen euromäärä on htv-määrää olennaisempi. Vähennyksiä on tehty etupainotteisesti, joten vuoden 2016 aikana ei näillä näkymin juurikaan realisoidu uusia vähennystarpeita.

VNHY-hankkeen yhteydessä ministeriöstä siirrettiin 15 virkaa perustettuun VNHY-yksikköön valtioneuvoston kansliaan. Siirtoajankohta oli 1.3.2015. Koska siirrot tapahtuivat kesken vuotta 2015, laskennallista htv-vähennystä kohdistuu näiden osalta vielä 3 htv:tä vuodelle 2016, vaikka vuoden 2016 aikana uusia VNHY-virkasiirtoja ei ole näköpiirissä (Siirtyvät virkamiehet kerryttivät 2015 kaksi ensimmäistä kuukautta ministeriön vuoden 2015 htv-kertymää, ja vuonna 2016 kyseistä htv-kertymää ei enää tule).

2 Työvoimakustannukset ja ansiokehitykset

2.1 Työvoimakustannukset

	2012	2013	2014	2015
Kokonaistyövoimakustannusten % -muutos edellisestä vuodesta	+6,0	+3,2	+0,2	- 9,3
Tehdyn työajan palkat*	62,2	63,0	60,7	61,3
Välilliset työvoimakustannukset *	37,8	37,0	39,3	38,7
Välilliset palkat*	20,1	19,0	19,9	19,6
Sosiaaliturva*	16,0	16,0	16,7	15,9
Muut välilliset kustannukset*	1,7	1,9	2,7	3,1
Ostetut henkilöstöpanokset*	-	-	-	8,3



10 721 563,94

henkilöstön työvoimakustannukset

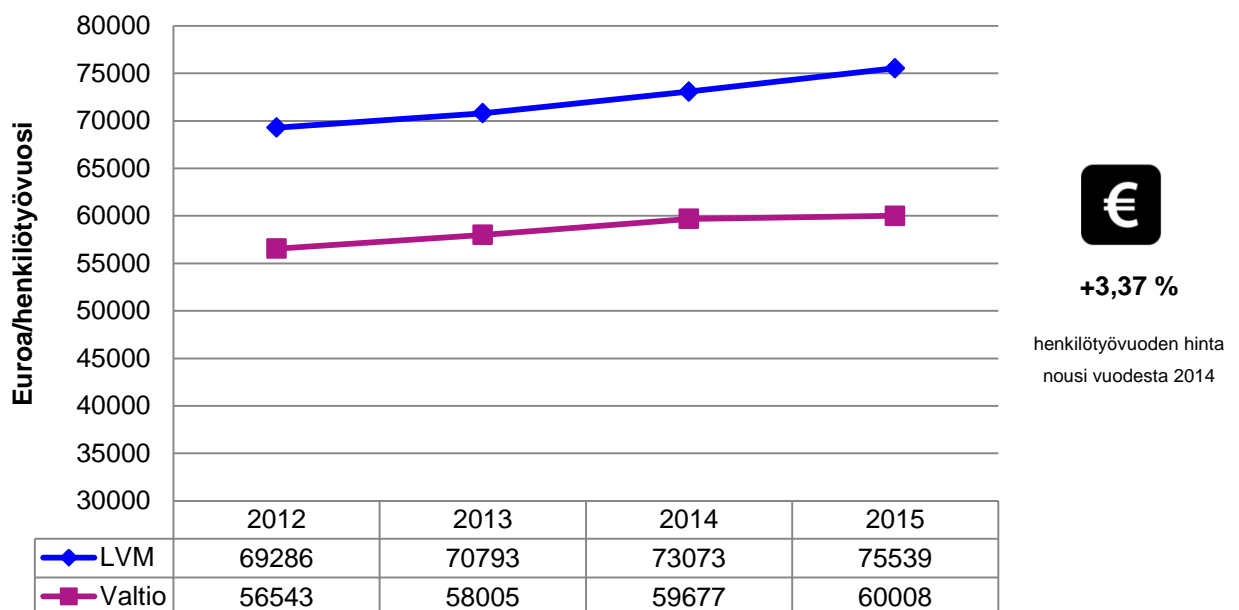
* % -osuudet kokonaistyövoimakustannuksista

Taulukko 2: Työvoimakustannusten jakautuminen 2012–2015

Taulukossa 2 on eritelty työvoimakustannuksen jakautumista liikenne- ja viestintäministeriössä. Henkilöstön työvoimakustannukset vuonna 2015 olivat 10 721 563,94 euroa. Tämä on 9,3 prosenttia vähemmän kuin vuonna 2014. Aikaisemmilta vuosilta ei ole tilastoa siitä, mikä on ollut ostettujen henkilöstöpanoksien osuus työvoimakustannuksista. Tähän sektoriin kuuluvat ulkoistettujen henkilöstöpalvelujen ja muiden henkilöstöpalvelujen käyttö, mukaan lukien konsulttipalvelut.

2.2 Henkilötyövuoden hinta

Kuviossa 10 on kuvattu sekä liikenne- ja viestintäministeriön että valtion työvoimakustannukset henkilötyövuotta kohden vuosina 2012–2015. Vuonna 2015 yksi liikenne- ja viestintäministeriön henkilötyövuosi maksoi keskimäärin 75 539 euroa. Henkilötyövuosi pitää sisällään kaikki työvoimakustannukset, mukaan lukien palkat. Kokonaistyövoimakustannukset ovat olleet hienoisessa nousussa tarkastelujakson aikana. Vuosien 2012–2015 välisenä aikana henkilötyövuoden hinta on noussut 9,03 %. Koko valtion tasolla nousua on tapahtunut 6,13 %. Vuoteen 2014 verrattuna yhden henkilötyövuoden hinta on liikenne- ja viestintäministeriössä kasvanut 3,37 %.



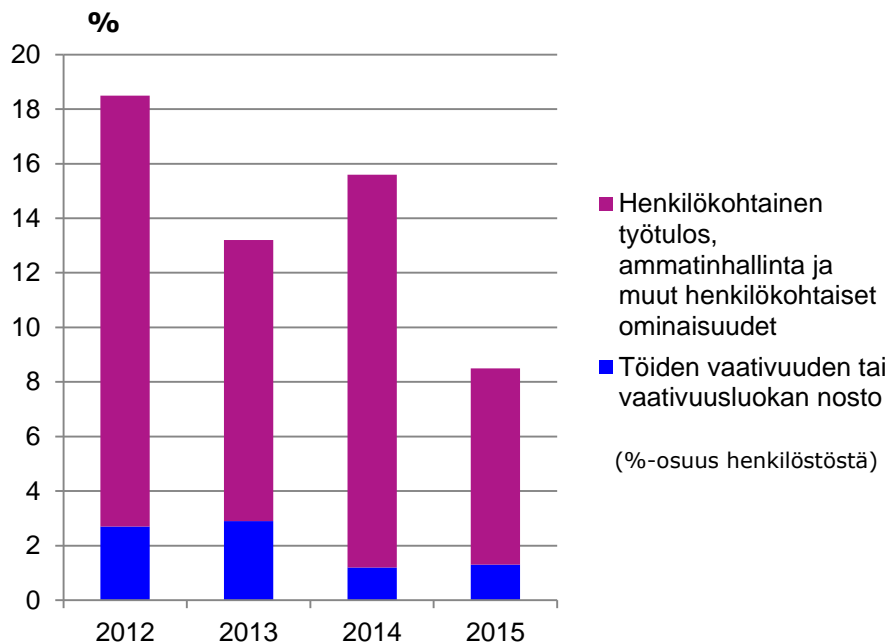
Kuvio 10: Työvoimakustannukset henkilötyövuotta kohden 2012–2015

Omalta osaltaan henkilötyövuoden hinnan kehitykseen vaikutti vuoden 2015 aikana tapahtunut henkilöstön siirtyminen valtioneuvoston hallintoyksikköön. VNHY-hankkeen myötä liikenne- ja viestintäministeriöstä siirtyi pois matalapalkkaisempaa henkilöstöä, mikä on vaikuttanut henkilötyövuoden hintaan nousevasti.

2.3 Ansiokehitys

Ministeriössä on ollut vuodesta 2002 lähtien käytössä tehtävän vaativuuteen perustuva palkkausjärjestelmä. Kaikki virkamiehet ylintä johtoa lukuun ottamatta kuuluvat palkkausjärjestelmän soveltamisen piiriin. Palkka muodostuu tehtävän vaativuuden ja henkilökohtaisen suoritumisen mukaan.

Ministeriön virkojen tällä hetkellä käytössä olevat vaativuustasot vaihtelevat välillä 5–15. Henkilöstöryhmittelyn mukaan avustavien henkilöiden tehtävät sijoittuivat tasoille 5–9, asiantuntijoiden tehtävät tasoille 8–15 ja esimiestehtävät tasoille 14 ja 15. Vaativuusarvioinnin lisäksi palkkaukseen vaikuttaa henkilökohtainen suoritusosa. Henkilökohtaista suoritusta arvioidaan suhteessa kuluneella toimintakaudella, kehityskeskustelussa tai muussa tehtävänannossa asetettuihin tavoitteisiin.



Kuvio 11: Palkankorotukset 2012–2015

Liikenne- ja viestintäministeriössä 1,3 % henkilöstöstä sai palkankorotuksen töiden vaativuuden tai vaativuusluokan noston seurauksena (kuvio 11). Henkilökohtaisen työtuloksen, ammatinhallinnan ja muiden henkilökohtaisten ominaisuuksien perusteella palkankorotuksen sai 7,2 prosenttia koko henkilöstöstä. Tämä on puolet edellisvuoden prosentuaalisesta määrästä, joka oli vuonna 2014 14,4 %.



1,3 %

henkilöstöstä sai palkankorotuksen
töiden vaativuuden tai vaativuusluokan noston
seurauksena

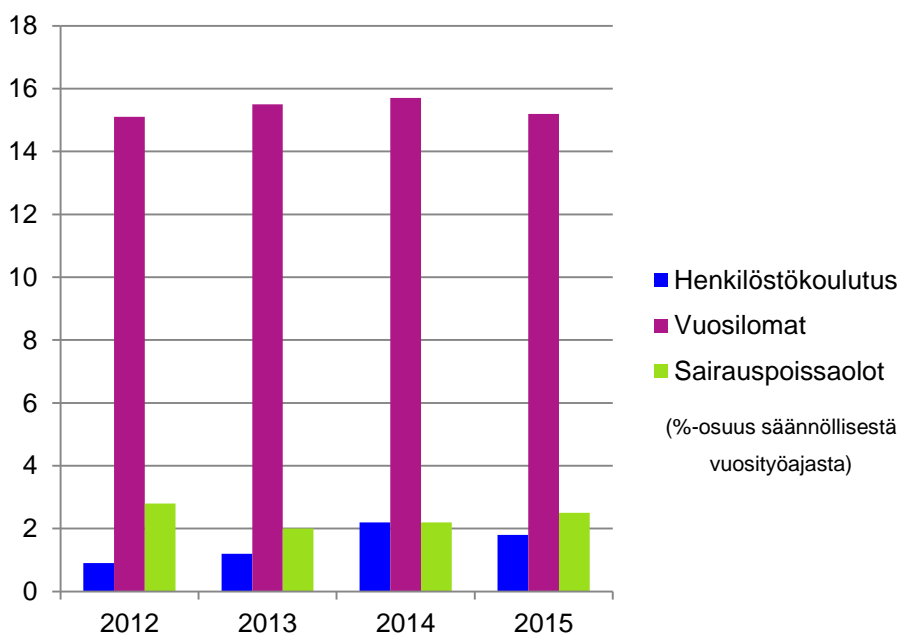


7,2 %

henkilöstöstä sai palkankorotuksen
henkilökohtaisen työtuloksen, ammatinhallinnan ja
muiden henkilökohtaisten ominaisuuksien perusteella

2.4 Työajan käyttö

Työajan käyttöä liikenne- ja viestintäministeriössä kuvataan kuviossa 12. Tehdyn vuosityöajan osuus säännöllisestä työajasta oli 79,4 prosenttia. Koulutuksen, lomien ja muun tekemättömän työajan osuus vuosityöajasta oli 19,5 prosenttia. Henkilöstökoulutukseen käytetyn työajan prosenttiosuus säännöllisestä vuosityöajasta oli 1,8. Tämä on enemmän kuin koko valtion tasolla (1,1 prosenttia). Vuosilomat muodostavat suurimman osuuden sen ollessa 15,2 % vuonna 2015. Sairauspoissaolojen osuus säännöllisestä vuosityöajasta oli 2,5 %. Arvo on noussut hieman vuodesta 2014, jolloin se oli 2,2 %.



Kuvio 12: Työajan käyttö 2012–2015

Henkilöstökoulutukseen on käytetty enemmän aikaa kuin vuosina 2012 ja 2013, mutta hieman vähemmän kuin vuonna 2014. Sairauspoissaolojen osuus ei ole merkittävästi vaihdellut. Myös vuosilomien osuus on tarkasteluvuosina hyvin samoissa lukemissa.

Kun vuosityöajasta vähennetään työpäivät, jotka käytettiin vuosilomiin, sairauspoissaoloihin, koulutukseen ja muihin palkallisiin poissaoloihin, saadaan varsinainen tehty työaika. Vuonna 2015 ministeriössä sellaisen palvelun tuottamiseen, joka vaatii yhden henkilön säännöllistä työaikaa vastaavan työpanoksen, tarvittiin laskennallisesti 1,3 henkilöä.

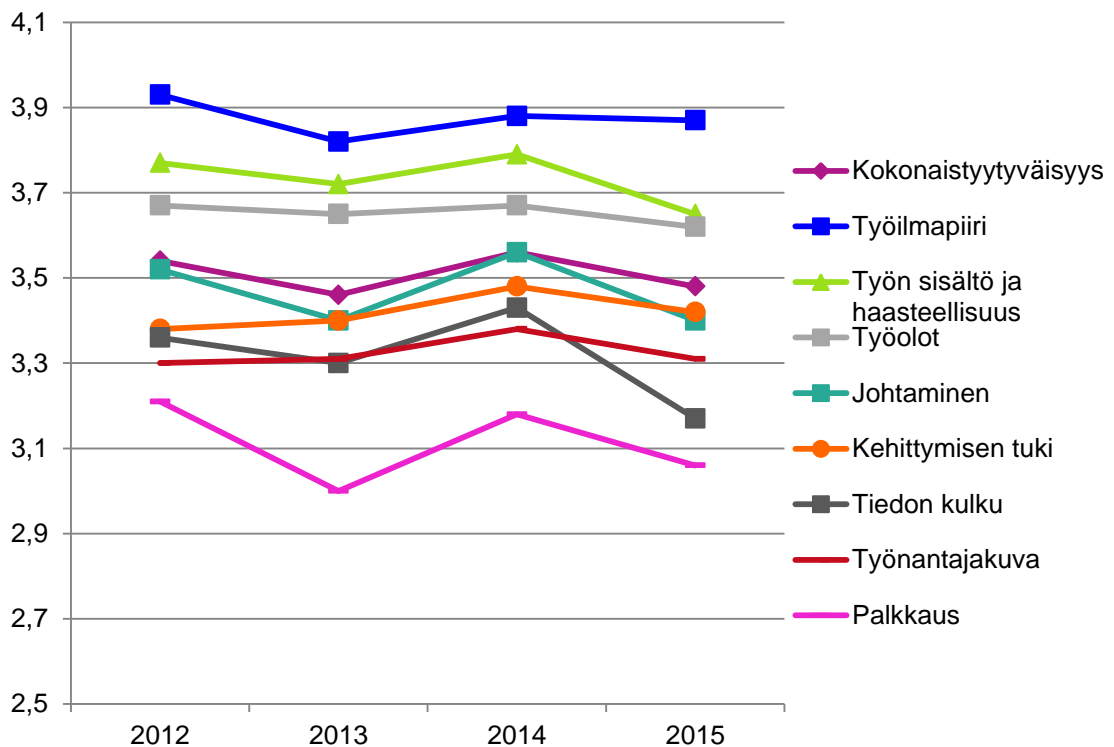
3 Työhyvinvointi

3.1 Työtyytyväisyys





Henkilöstön työtyytyväisyyttä on mitattu valtiolla vuodesta 2004 lähtien VMBaro – työtyytyväisyyskyselyllä. Työtyytyväisyyskyselyllä kartoitetaan, miten valtion henkilöstö kokee työtyytyväisyyteen vaikuttavien tekijöiden toimivuuden organisaatiossaan. Työtyytyväisyysbarometri toteutettiin liikenne- ja viestintäministeriössä lokakuussa 2015 ja kyselyn vastausprosentti oli 76.

VMBaroon sisältyy kahdeksan pääteemaa, joiden ympäriltä esitetään kysymyksiä työtyytyväisyydestä. Kysymyksiä kahdeksasta aihealueesta on 40. Työtyytyväisyyskyselyn pääkohdat ovat johtaminen, työn sisältö ja vaikuttamismahdollisuudet, palkkaus, osaaminen, oppiminen ja uudistuminen, työyhteisön toimintakulttuuri, työ- ja toimintaympäristö, vuorovaikutus ja viestintä sekä työnantajakuva ja arvot.

Kyselyssä on käytetty viisiportaista mittaria. Vastaukset sijoittuvat asteikolle 1-5, joista 5 on parasta arvosanaa vastaava luku ja 1 taas huonointa. Indeksiluku 3 toimii vedenjakajana; jos työtyytyväisyysindeksi on 3:n alapuolella, siihen on kiinnitettävä huomiota ja on ryhdyttävä tarvittaessa korjaustoimenpiteisiin. Indeksien ollessa 3-3,5 henkilöstön työtyytyväisyys on tyydyttävällä tasolla, mutta parantamistoimenpiteille on tarvetta. Kun työtyytyväisyys ylittää arvon 3,5 voidaan puhua normaalia paremmasta tasosta ja 4 jälkeen työtyytyväisyyden voidaan todeta olevan erittäin hyvässä kunnossa.



Kuvio 13: Työtyytyväisyyskyselyn pääteemojen indeksilukujen kehitys 2012–2015

	Työtyytyväisyys	Tyytyväisyys johtamiseen
Tavoite	 3,7	 yli 3,56
Toteuma	 3,48	 3,4

Työtyytyväisyyskyselyn kaikki osa-alueet olivat kokonaistarkastelussa koko ministeriön tasolla hienoisessa laskussa (kuvio 13). Vaikka työtyytyväisyyden kokonaisindeksi nousi lähes kaikissa yksiköissä, kokonaistarkastelussa se asettui edellisvuotta alemmalle tasolle. Ministeriön kokonaistyytyväisyys vuonna 2015 oli 3,48, kun edellisenä vuonna se oli 3,56. Tavoitteeksi asetettua ministeriön kokonaisindeksiä 3,7 ei saavutettu. Henkilöstömäärän vähentyminen on saattanut omalta osaltaan vaikuttaa työtyytyväisyyden alenemiseen.

Myös johtamisindeksi laski koko ministeriön tasolla. Laskusuhdanteen voidaan katsoa aiheutuneen vuoden aikana tapahtuneista suurista muutoksista: kaksi organisaatiomuutosta, VNHY:n aiheuttama henkilöstömäärän väheneminen, muutto entistä huomattavasti pienempiin tiloihin ja tästä johtuvaan siirtymiseen monitilaympäristössä työskentelyyn.

Liikenne- ja viestintäministeriössä työilmapiiri on suurista muutoksista huolimatta arvotettu melko korkealle tasolle. Vuonna 2015 työilmapiirin indeksiluku oli 3,87, mikä on vain 0,01 yksikköä vähemmän kuin vuonna 2014. Koska työympäristössä on tapahtunut runsaasti muutoksia, vuonna 2016 toteutetaan muutosta tukevia toimenpiteitä ja edistetään työkuulttuurin kehittymistä. Näin varmistetaan työilmapiirin säilyttäminen hyvällä tasolla.

Liikenne- ja viestintäministeriössä pyritään tarjoamaan uravaihtoehtoja ja mielenkiintoisia työtehtäviä koko työuran ajan. Tavoitteena on tarjota jokaiselle mahdollisuus kasvattaa osaamistaan. Ministeriössä on eri vaatimustason virkoja ja henkilöstölle tarjotaan erilaisia uravaihtoehtoja talon sisällä. Uravaihtoehtoja pyritään vahvistamaan myös henkilökohtaisten ja ryhmäkehityskeskustelujen kautta. Lisäksi ministeriöön laaditaan urapolun elinkaarisuunnitelma, jossa käydään läpi erilaisia mahdollisuuksia työssä kehittymiselle. Työn sisällön ja haasteellisuuden indeksiluku oli vuonna 2015 3,56, mikä on 0,14 yksikköä vähemmän kuin vuonna 2014. Indeksiluku on nyt tarkasteluvuosien alhaisimmalla tasolla.

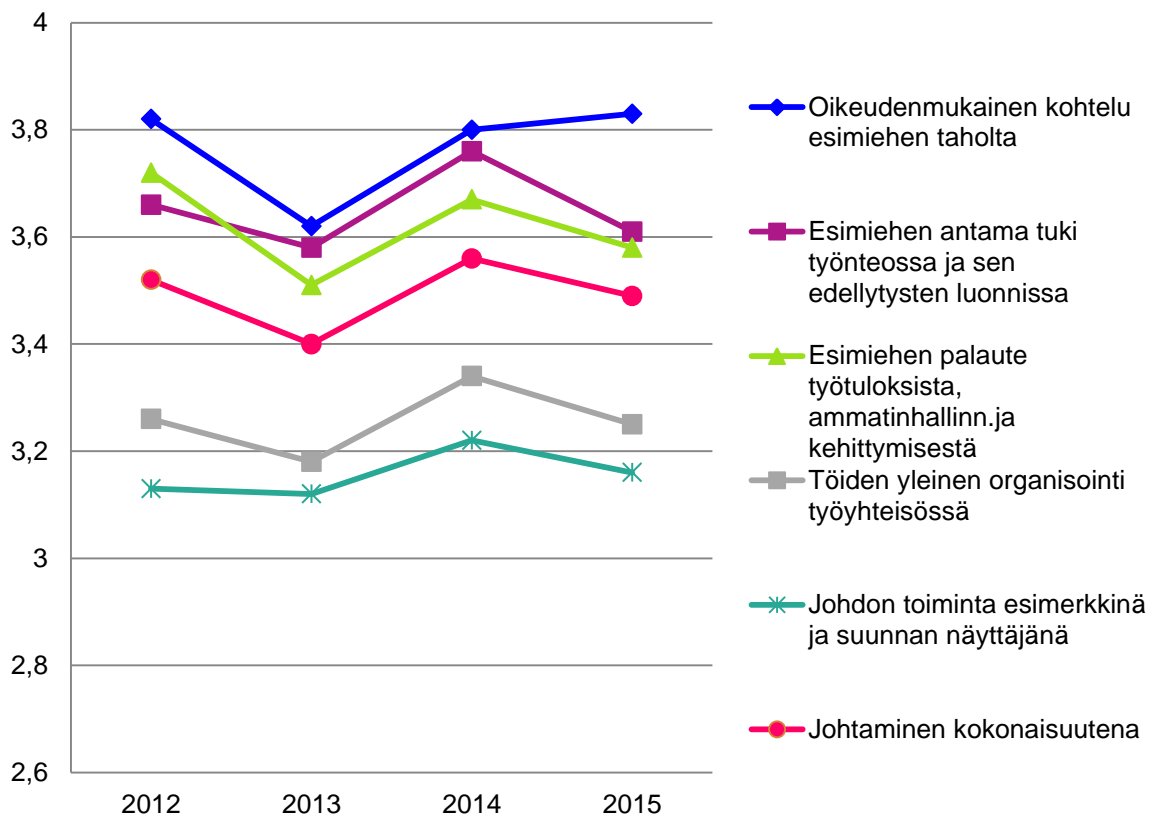
Tiedon kulun on koettu myös muuttuneen heikompaan suuntaan. Osa-alueeseen kuuluivat sisäinen viestintä työyhteisön sisällä sekä työyhteisön avoimuus asioiden valmistelussa ja päätöksen teossa. Molemmissa osa-alueissa tapahtui muutosta heikompaan suuntaan. Ministeriössä otetaan valtion yhteiset viestintäratkaisut osaksi kaikkien esimiesten johtamistyötä. Viestinnästä järjestetään valmennusta toimintakulttuurin muutoshankkeen yhteydessä.

Tyytyväisyys palkkaukseen on liikenne- ja viestintäministeriössä alhaisimmalla tasolla indeksimittauksessa (3,06), kuten se on koko valtion tasolla. Palkkaukseen ollaan liikenne- ja viestintäministeriössä kuitenkin keskimäärin tyytyväisempiä kuin koko valtion tasolla (indeksiluku 2,93).

3.2 Tyytyväisyys johtamiseen

Kuviossa 14 on kuvattu tyytyväisyyttä johtamisen ja sen kehitystä vuosina 2012–2015. Johtamiseen liittyvistä osa-alueista liikenne- ja viestintäministeriössä henkilöstö on ollut kaikista tyytyväisin esimiehen taholta tulleeseen oikeudenmukaiseen kohteluun (3,83). Kyseinen osa-alue on lisäksi myös ainoa, jossa tyytyväisyys on kasvanut edelliseen vuoteen verrattuna. Esimiehen antama tuki työnteossa ja sen edellytysten luonnissa on arvotettu seuraavaksi korkeimmalle asteikolle (3,61). Esimiesten palautteenantoon ollaan ministeriössä tyytyväisiä siten, että se sijoittuu taulukossa kolmanneksi (3,58). Eniten kehitettävää johtamisessa on töiden organisoinnissa sekä esimerkkinä ja suunnan näyttäjänä toimimisessa.

Oikeudenmukaista kohtelua lukuun ottamatta osa-alueet ovat kehittyneet toistensa kanssa melko tasaisessa linjassa. Johtamisosa-alueiden indeksien laskemisen voidaan katsoa aiheutuneen vuoden aikana tapahtuneista suurista muutoksista organisaation sisällä. Mullistukset ovat luoneet erityisiä haasteita johtamiselle muutostilassa. Vaikka johtamisindeksi koko ministeriön tasolla laski hieman edellisvuodesta, suurista muutoksista huolimatta se nousi kaikilla osastoilla yhtä lukuun ottamatta. Näin ollen tulokset osastotasoilla olivat varsin positiiviset.



Kuvio 14: Tyytyväisyys johtamiseen 2012–2015

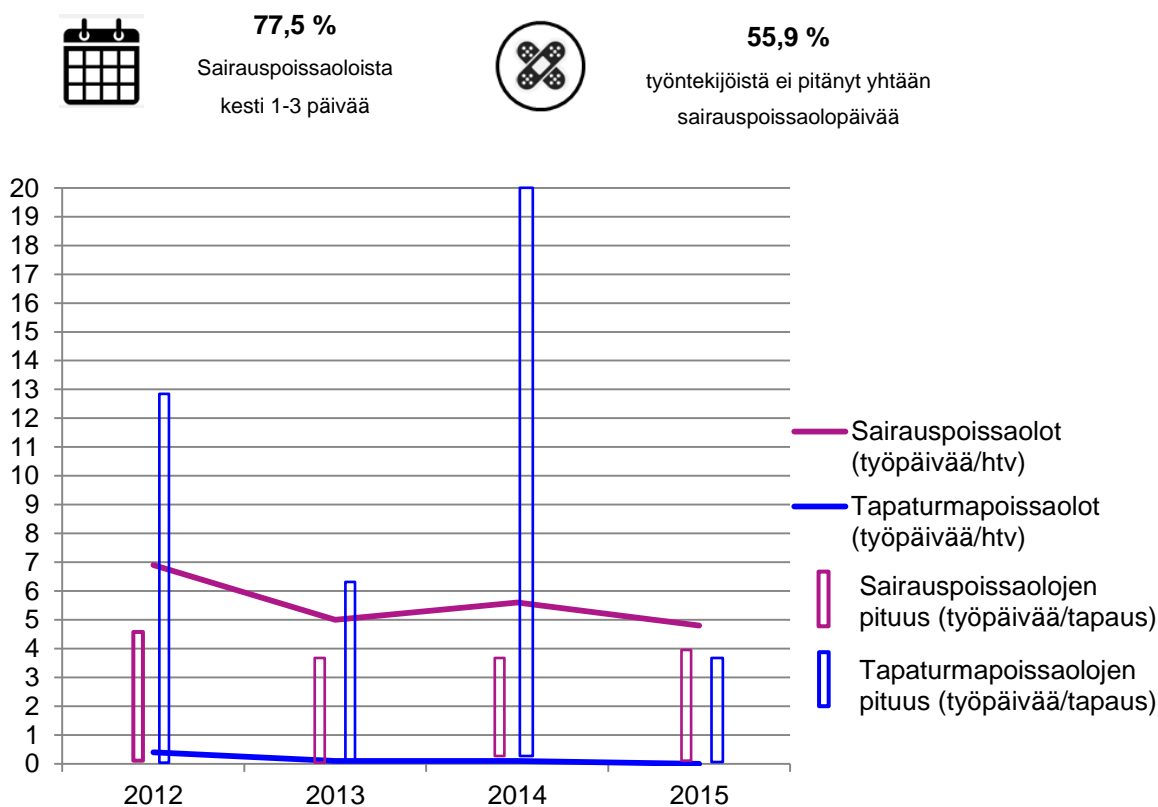
Liikenne- ja viestintäministeriössä esimiehiä tuetaan johtamistehtävissä. Esimiehille tarjotaan vertaistukea, yhteistä valmennusta sekä keskustelufoorumeita yhteisten strategisten linjausten käsittelemiseen. Esimiestyötä myös kehitetään systemaattisesti 360-arvioinnin sekä siihen kytkeytävän työnohjauksen avulla.

Kaksi organisaatiomuutosta lyhyen ajan sisällä on aiheuttanut esimiesmuutoksia ministeriön sisällä, joten oman lähiesimiehen arvioiminen kyselyn toteuttamishetkellä on saattanut olla hankalaa. Tämä on syytä muistaa tulosten tulkinnessa.

3.3 Sairauspoissaolot

Sairauspoissaolojen määrää seuraamalla voidaan tehdä joitakin johtopäätöksiä henkilöstön työhyvinvoinnista. Korkeat lukemat sairauspoissaoloissa aiheuttavat käytännössä lisää työvoimakustannuksia ja heikentävät organisaation tuottavuutta. Runsaat sairauspoissaolot kuormittavat myös koko henkilöstöä, sillä jokaisen työ määrä lisääntyy poissaolojen myötä. Tämä voi vaikuttaa negatiivisesti henkilöstön henkiseen hyvinvointiin työpaikalla. Nämä vaikutukset huomioon ottaen onkin perusteltua seurata sairauspoissaolojen määrää ja mahdollisesti ehkäistä niiden runsasta ilmaantumista.

Vuonna 2015 liikenne- ja viestintäministeriön henkilöstölle kirjattiin keskimäärin 4,8 sairauspoissaolopäivää henkilötyövuotta kohden (kuvio 15). Tämä lukema on huomattavasti alhaisempi kuin valtion henkilöstöllä keskimäärin, joka oli vuonna 2015 8,6 työpäivää henkilötyövuotta kohden. Sairauspoissaolojen määrä on laskenut vuodesta 2012, jolloin sairauspoissaolopäivien määrä henkilötyövuotta kohden oli 6,9.



Kuvio 15: Sairauspoissaolot 2012–2015

Ministeriöläisten sairauspoissaolojen kesto oli vuonna 2015 keskimäärin 4 työpäivää. Viimeisten neljän vuoden aikana sairauspoissaolojen kestossa ei ole tapahtunut juurikaan muutosta.

Työaikana tapahtuneista tapaturmista johtuvia poissaoloja ei kertynyt yhtään päivää henkilötyövuotta kohden. Tapaturmapoissaolojen määrä on pysynyt lähes muuttumattomana. Tapaturmista johtuvien sairauspoissaolojen vähyys selittyy ministeriön työtehtävien luonteella. Tapaturmapoissaolojen pituuksissa sen sijaan on runsaasti vaihtelua, mikä selittyy mahdollisten tapaturmien erilaisuudesta. Kaikista sairauspoissaolojaksoista 1-3 sairauspäivän tapausten osuus oli 77,5 prosenttia. 55,9 prosenttia ministeriön työntekijöistä ei pitänyt yhtään sairauspoissaolopäivää vuonna 2015.

3.4 Naisten ja miesten samapalkkaisuus

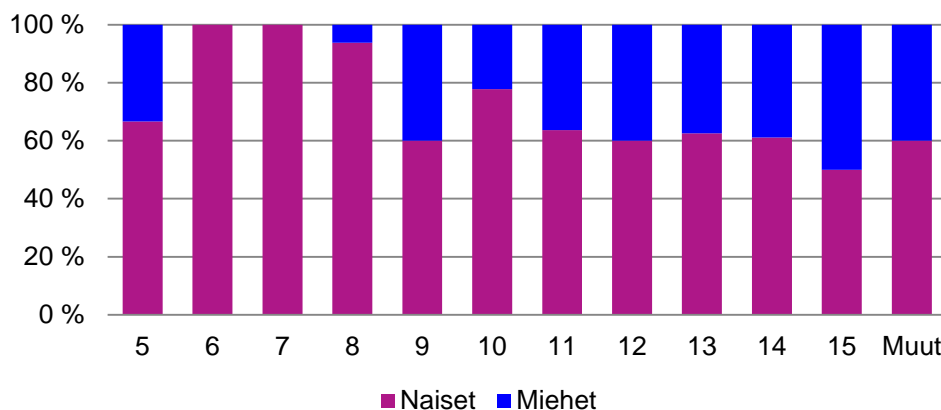
Liikenne- ja viestintäministeriön palkkausjärjestelmällä on pyritty oikeudenmukaisuuteen ja kannustavaan palkkaukseen. Samasta ja samanarvoisesta työstä maksetaan saman vaatavuustason palkkaa ja henkilön tehtävistä suoriutumista arvioidaan yhdenmukaisin perustein. Työn vaatavuuden arviointi on kiinteä osa ministeriön palkkausjärjestelmää, joten myös sen oikeudenmukainen määrittely on tasa-arvoisen kohtelun ja samapalkkaisuusperiaatteen lähtökohta. Ministeriössä on ollut vuodesta 2002 lähtien käytössä tehtävän vaatavuuteen perustuva palkkausjärjestelmä. Kaikki virkamiehet ylintä johtoa lukuun ottamatta kuuluvat palkkausjärjestelmän soveltamisen piiriin. Palkka muodostuu tehtävän vaatavuuden ja henkilökohtaisen suoriutumisen mukaan. Palkkauksen tasa-arvoisuudesta voidaan todeta, että samapalkkaisuusperiaatteen voidaan katsoa toteutuneen jos samasta tai samanarvoisesta työstä saadaan samansuuruisia palkkaa.

Ministeriön virkojen tällä hetkellä käytössä olevat vaatavuustasot vaihtelevat välillä 5–15. Henkilöstöryhmittelyn mukaan avustavien henkilöiden tehtävät sijoittuivat tasoille 5–9, asiantuntijoiden tehtävät tasoille 8–15 ja esimiestehtävät tasoille 14 ja 15. Vaatavuusarvioinnin lisäksi palkkaukseen vaikuttaa henkilökohtainen suoritusosa. Henkilökohtaista suoritusta arvioidaan suhteessa kuluneella toimintakaudella, kehityskeskustelussa tai muussa tehtävänannossa asetettuihin tavoitteisiin. Uusien työntekijöiden osalta henkilökohtainen suoritus arvioidaan palvelusuhteen kestänyt kolme kuukautta.

Vaatavuustasoihin perustuvalla palkkausjärjestelmällä voidaan saavuttaa sukupuolten välinen tasa-arvo. Tietyillä asiantuntijatasoilla palkkaeroja ei juuri ole, mutta toisaalta palkkaeroja esiintyy toisilla vaatavuustasoilla, ja niitä on molempiin suuntiin. Siten ei voida yleistää, että naiset tai miehet yleensä saivat pienempää palkkaa kuin toinen sukupuoli, sillä saman vaatavuustason tehtävästä maksetaan samaa palkkaa sukupuolesta riippumatta. On huomionarvoista, että tehtäväkohtainen peruspalkka kullakin vaatavuustasolla on sama kaikilla, niin naisilla kuin miehilläkin. Saman vaatavuustason sisällä syntyvät palkkaerot aiheutuivat suoriutumisen ja osaamisen eroista eikä sukupuolesta. Eräillä vaatavuustasoilla on sukupuolten välillä huomattavia eroja kokemuksen pituuden suhteen, millä on oma vaikutuksensa palkkatasoon.

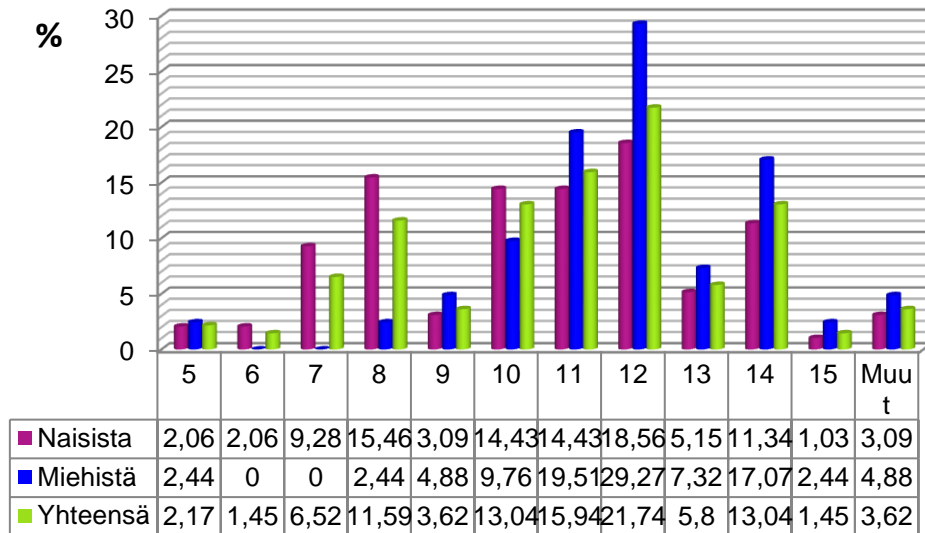
Palkkakartoituksen tilastomateriaali perustuu vuoden 2015 elokuun tietoihin. Palkkatilastoissa on mukana kaikki ministeriön palkkausjärjestelmän piirissä olevat palkansaajat, lukuun ottamatta harjoittelijoita sekä virkavapailta olevia virkamiehiä. Palkkakartoituksessa osa-aikaista työtä noudattavat virkamiehet on muutettu laskennallisesti kokopäiväisiksi.

Palkkakartoituksessa käydään aluksi läpi palkkausjärjestelmän piirissä olevat virkamiehet palkkausjärjestelmän mukaisin luokitteluin eritellen naisten ja miesten palkanosat vaatavuustasoissa ja suoritustasoissa.



Kuvio 16: Henkilöstön sijoittuminen vaatavuustasoihin sukupuolen mukaan 2015

Kuviossa 16 kuvataan henkilöstön sijoittumista vaativuustasoihin sukupuolen mukaan vuonna 2015. Ministeriön henkilöstörakenne on naisenemmistöinen. Naisista noin 60 % toimii asiantuntijatehtävissä. Naisten määrä esimiestehtävissä on kasvanut liikenne- ja viestintäministeriössä viime vuosina voimakkaasti. Erityisesti syksyllä 2011 tehtyjen yksiköiden päälliköiden tehtävään määräämisen yhteydessä naisten määrä esimiestehtävissä nousi selvästi. Miesten enemmistö on asiantuntijoita (63 %), eli miehistä työskentelee asiantuntijatehtävissä suhteellisesti suunnilleen yhtä suuri osuus kuin naisistakin. Henkilöstörakenteesta johtuen naiset ovat sijoittuneet pääosin vaativuustasoitaisten tehtävien keskitasolle miesten ollessa hieman ylempillä ja alimmalla tasolla.

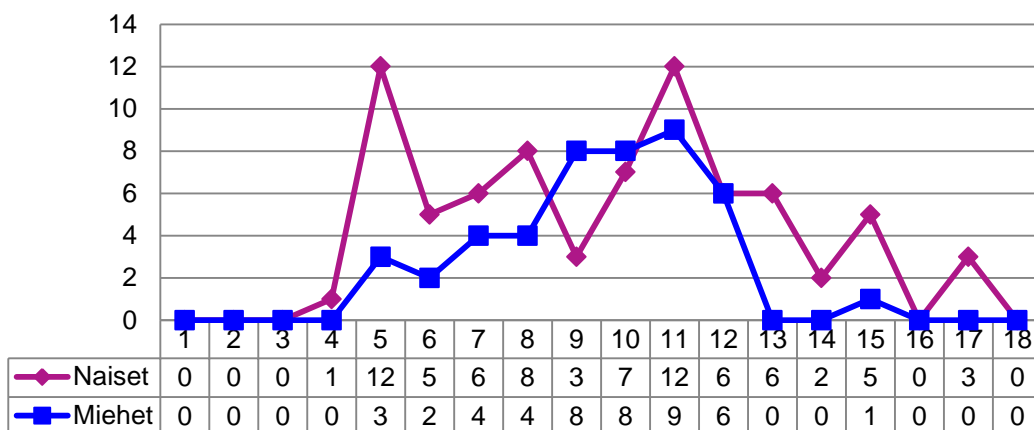


Kuvio 17: Henkilöstön sijoittuminen vaativuustasoihin suhteellisella sukupuolijakaumalla 2015

Kuviossa 17 henkilöstön sijoittumista vaativuustasoihin tarkastellaan sukupuolijakauman avulla. Naisia on suhteellisesti hieman enemmän tukitehtävissä (34,5 %) kuin miehiä (26,2 %), tehtäväryhmittelyjen mukaan tämä näkyy myös naisten suurempana määränä alhaisemmissa vaativuustasoilla uudessa palkkausjärjestelmässä. On tosin huomattava, että alimpaan ministeriössä käytössä olevaan vaativuustasoon kuuluvat virkamiehet ovat pääosin miehiä. On syytä muistaa, että nopeaa muutosta henkilöstörakenteeseen ei ole mahdollista tehdä.

Miehistä 73 % sijoittuu vaativuustasossa korkeampiin 10, 11, 12, 13, 14 ja 15 - tasoihin, jotka henkilöstöryhmittelyn mukaan ovat asiantuntija ja esimiestasoja. Naisista näillä vaativuustasoilla on 61 %. Vaativuustasojakaumasta on havaittavissa, että naisia on tasoilla 5, 6, 7 ja 8 yhteensä huomattavasti enemmän kuin miehiä.

Miesten ja naisten suhteellista jakaumaa eri vaativuustasoille voidaan havainnollistaa myös kaaviolla, jossa jakautuminen eri vaativuustasoille on ilmoitettu prosentteina (Kuvio 18). Näin voidaan havaita, että ministeriössä yleisin vaativuustaso on 12, ja vaativuustaso 11 on lähes yhtä yleinen. Näille vaativuustasoille on sijoitettu lähes 40 % ministeriön henkilöstöstä.

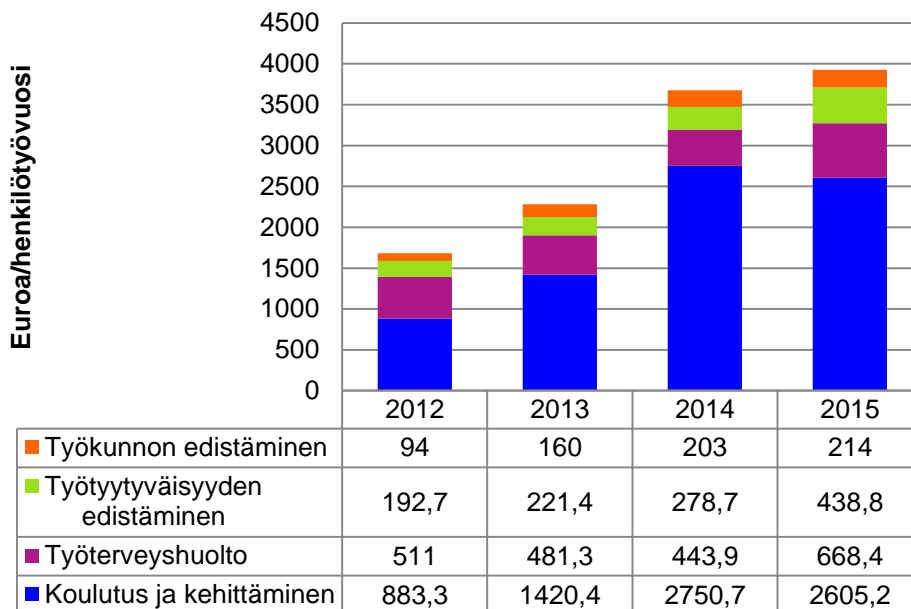


Kuvio 18: Henkilökohtaisen suoriutumisen prosentit 2015

Vertailtaessa naisten ja miesten suoritustasoja havaitaan, että naiset ovat yliedustettuina kaikkein korkeimmilla suoritustasoilla, mutta toisaalta myös alimmilla suoritustasoilla. Yleisenä johtopäätöksenä voidaan todeta, että merkittävää korrelaatiota ei voida havaita suorituspisteiden ja vaatavuustason välillä.

4 Henkilöstön kehittäminen

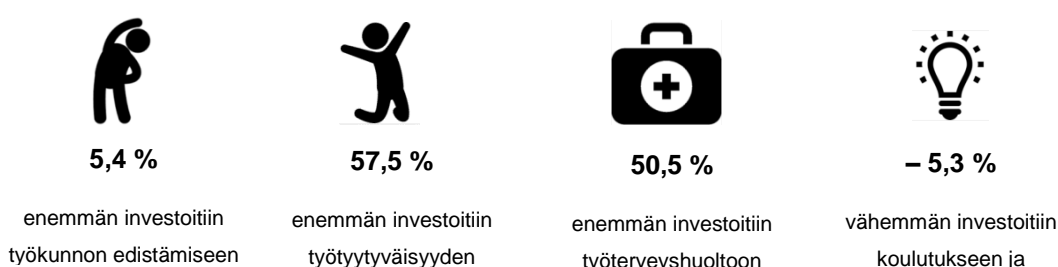
4.1 Henkilöstöinvestoinnit



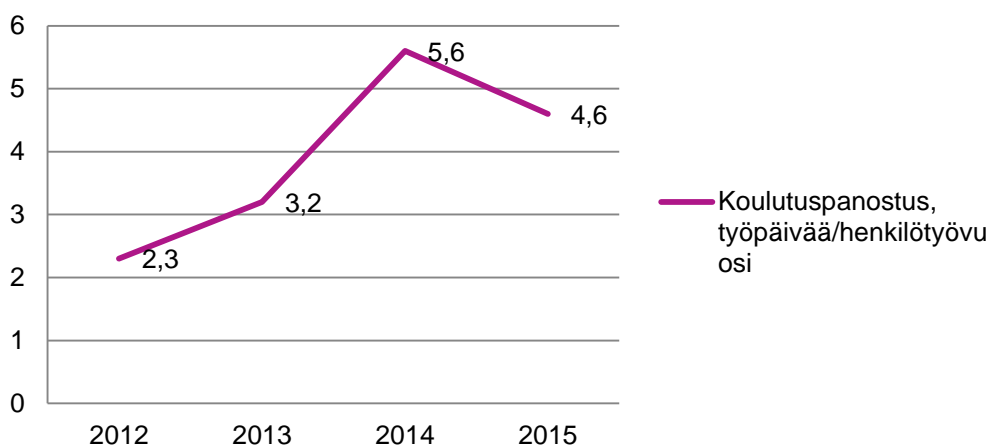
Kuvio 19: Henkilöstöinvestoinnit 2015

Työhyvinvoinnista huolehtiminen on yksi organisaatioiden tärkeimmistä tehtävistä. Panostamalla työtyytyväisyyteen, työterveyshuoltoon, henkilöstön työkuuntoon sekä koulutukseen ja kehittämiseen voidaan varmistaa, että henkilöstön tila tukee organisaation kaikkia tavoitteita.

Liikenne- ja viestintäministeriössä on viime vuosina panostettu erityisen paljon koulutukseen ja henkilöstön kehittämiseen (Kuvio 19). Vaikka henkilöstön koulutukseen ja kehittämiseen tehdyt investoinnit ovat hieman pienemmät kuin vuonna 2014, investoinnit ovat noin kolminkertaiset vuoteen 2012 verrattuna. Myös työtyytyväisyyden sekä työkyvyn edistämiseen on panostettu; investoinnit on muutaman vuoden aikana tuplattu. Työterveyspalvelujen kustannukset ovat nousseet vuodesta 2014 hieman yli 200 eurolla henkilötyövuotta kohden.



4.2 Henkilöstökoulutus ja osaamisen kehittäminen



Kuvio 20: Henkilöstökoulutukseen panostus 2015

Kuviossa 20 on kuvattu koulutukseen tehtyjen investointien kehitystä työpäivinä henkilötyövuotta kohden. Vuonna 2015 liikenne- ja viestintäministeriössä henkilöstön koulutukseen panostettiin 4,6 työpäivää henkilötyövuotta kohden. Tämä on kaksi kertaa enemmän kuin vuonna 2012. Lukema on myös huomattavasti korkeampi kuin valtiolla keskimäärin (2,8 työpäivää/henkilötyövuosi).

Työntekijän valmiuksista ammattitaidon kehittämiseen, työtehtävien monipuolistamiseen, uralla etenemiseen ja virkamiehen halutessa myös kansainvälisten tehtävien vastaanottamiseen keskustellaan vuosittaisen kehityskeskustelun yhteydessä. Työnantaja tukee omaehtoista opiskelua ja halukkuutta henkilökiertoon. Työnantaja tarjoaa tasapuoliset mahdollisuudet osallistua ministeriön valmennus- ja kehittämisohjelmiin sekä projektityöskentelyyn.

Vastuu virkamiesten valmiuksien kehittämisestä on sekä esimiehillä että virkamiehillä itsellään. Tarjolla olevaan työkykyä kehittävään ja ylläpitävään koulutukseen osallistutaan mahdollisuuksien mukaan.

sien mukaan. Uusien toimintatapojen omaksumiseen ja käyttöönottoon kiinnitetään erityistä huomiota.

Liikenne- ja viestintäministeriön hallinnon ala muuttuu jatkuvasti, joten osaamisen kartoittaminen esimerkiksi erilaisten osaamismatriisien avulla on hankalaa. Koska työ painottuu uuden suunnitteluun ja kehittämiseen sekä tulevaisuuden visiointiin, ministeriössä kartoitetaan vuosittain mahdollisia tulevaisuuden osaamistarpeita. Kartoitus tehdään henkilöstön sisällä ja tämän jatkotoimenpiteenä järjestetään henkilöstölle koulutuksia ja tarjotaan työkaluja osaamisen kehittämisen tueksi.

5. Tunnusluvut

HENKILÖSTÖRESURSSIT

Henkilöstömäärä				
Henkilöstön lukumäärä vuoden lopussa	183	174	167	152
Henkilöstön lukumäärän % -muutos edellisen vuoden lopusta	7,0	- 4,9	- 4,0	- 9,0
Henkilötyövuosien määrä vuoden aikana	173,7	175,3	170,2	149,4
Henkilötyövuosien määrän % -muutos edellisestä vuodesta	3,9	1,0	- 2,9	- 12,2
Henkilöstörakenne				
Asiantuntijatehtävissä toimivien henkilöiden % -osuus henkilöstöstä vuoden lopussa	58,5	62,0	60,3	63,0
Naisten % -osuus johdosta vuoden lopussa	25,0	25,0	25,0	25,
Naisten % -osuus muista esimiehistä vuoden lopussa	50,0	61,5	69,2	66,7
Naisten % -osuus asiantuntijatehtävissä toimivista vuoden lopussa	65,0	61,2	63,7	63,5
Kokoaikaisten henkilöiden % -osuus henkilöstöstä vuoden lopussa	96,7	97,7	98,2	96,1
Osa-aikaisten henkilöiden % -osuus henkilöstöstä vuoden lopussa	3,3	2,3	1,8	3,9
Kaikkien määräaikaisissa viroissa tai tehtävissä toimivien % -osuus	16,4	14,4	15,6	19,1
Miesten % -osuus henkilöstöstä vuoden lopussa	36,1	35,1	32,3	31,6
Naisten % -osuus henkilöstöstä vuoden lopussa	63,9	64,9	67,7	68,4
Keski-ikä vuoden lopussa, vuotta	46,5	47,5	47,7	46,8
Vähintään 45-vuotiaiden % -osuus henkilöstöstä vuoden lopussa	56,3	59,2	62,3	58,6
Koulutustasoindeksi vuoden lopussa	5,9	6,0	6,0	6,2
Korkeakoulu- ja yliopistotason tutkinnon suorittaneiden % -osuus henkilöstöstä vuoden lopussa	71,6	74,7	74,9	80,3
Ylemmän korkeakoulu- ja yliopistotason tutkinnon suorittaneiden % -osuus henkilöstöstä vuoden lopussa	62,3	64,4	64,7	67,1
Tutkijakoulutuksen (lisensiaatin tai tohtorin tutkinnon) suorittaneiden % -osuus henkilöstöstä vuoden lopussa	3,8	4,0	4,8	4,6
Työajan käyttö vuoden aikana				
Tehdyn vuosityöajan % -osuus säännöllisestä vuosityöajasta	79,0	80,1	78,7	79,4
Säännöllinen vuosityöaika / tehty vuosityöaika	1,3	1,2	1,3	1,3
Henkilöstökoulutukseen käytetyn työajan % -osuus säännöllisestä vuosityöajasta	0,9	1,2	2,2	1,8
Vuosiloma-ajan % -osuus säännöllisestä vuosityöajasta	15,1	15,5	15,7	15,2
Sairauspoissaoloajan % -osuus säännöllisestä vuosityöajasta	2,8	2,0	2,2	2,5
Tapaturmapoissaoloajan % -osuus säännöllisestä vuosityöajasta	0,1	0,1	0,0	0,0

Työvoimakustannukset vuoden aikana				
Kokonaistyövoimakustannusten % -muutos edellisestä vuodesta käyvin hinnoin	6,0	3,2	0,2	- 9,3
Kokonaistyövoimakustannusten % -muutos edellisestä vuodesta tutkimusvuoden kiintein hinnoin	3,1	1,7	- 0,8	- 9,1
Välillisten työvoimakustannusten % -osuus tehdyn työajan palkoista	60,8	58,7	64,9	63,0
Kokonaistyövoimakustannusten % -osuus palkkasummasta	121,4	121,9	124,2	123,5
Tehdyn työajan palkkojen % -osuus työvoimakustannuksista	62,2	63,0	60,7	61,3
Välillisten työvoimakustannusten % -osuus työvoimakustannuksista	37,8	37,0	39,3	38,7
Välillisten palkkojen % -osuus työvoimakustannuksista	20,1	19,0	19,9	19,6
Sosiaaliturvakustannusten % -osuus työvoimakustannuksista	16,0	16,0	16,7	15,9
Muiden välillisten työvoimakustannusten % -osuus työvoimakustannuksista	1,7	1,9	2,7	3,1
Ostettujen henkilöstöpanosten (ulkoistettujen henkilöstöpalvelujen ja muiden henkilöstöpalvelujen ml. konsulttipalvelut) kustannusten % -osuus työvoimakustannuksista				8,3

HENKILÖSTÖN MOTIVAATIO, OSAAMINEN JA TYÖKUNTO

Työtyytyväisyysindeksi tutkimusvuonna				
Kokonaistyötyytyväisyys	3,5	3,5	3,6	3,5
Tyytyväisyys johtamiseen	3,5	3,4	3,6	3,5
Tyytyväisyys työn sisältöön ja haasteellisuuteen	3,8	3,7	3,8	3,7
Tyytyväisyys palkkaukseen	3,2	3,0	3,2	3,1
Tyytyväisyys kehittymisen tukeen	3,4	3,4	3,5	3,4
Tyytyväisyys työilmapiiriin ja yhteistyöhön	3,9	3,8	3,9	3,9
Tyytyväisyys työoloihin	3,7	3,7	3,7	3,6
Tyytyväisyys tiedon kulkuun	3,4	3,3	3,4	3,2
Tyytyväisyys työnantajakuvaan	3,3	3,3	3,4	3,3
Työtyytyväisyystiedustelun vastausprosentti	70,1	82,3	75,5	75,7
Sairastavuus ja tapaturmat vuoden aikana				
Sairauspoissaolot, työpäivää / henkilötyövuosi	6,9	5,0	5,6	4,8
Sairauspoissaolojen pituus, työpäivää/tapaus	4,5	3,6	3,7	4,0
Tapaturmapoissaolot, työpäivää/henkilötyövuosi	0,4	0,1	0,1	0,0
Tapaturmapoissaolojen pituus, työpäivää/tapaus	12,8	6,3	20,0	3,5

Sairaustapausten yleisyys vuoden aikana				
1-3 sairauspäivän tapausten osuus kaikista sairaustapauksista	74,3	75,0	76,2	77,5
Terveysprosentti (ilman sairauspoissaoloja olleiden henkilöiden lukumäärän % - osuus)	49,2	52,3	44,3	55,9
Sairauksista johtuvat työterveyshuollossa käynnit, lukumäärä/henkilötyövuosi	3,6	3,5	3,3	1,5
Vaihtuvuus				
Sisäinen vaihtuvuus, vuoden aikana oman organisaation sisällä tehtäviä vaihtaneiden henkilöiden lukumäärän % - osuus edellisen vuoden lopun henkilöstöstä	2,9	1,8	1,2	1,4
Pätevyys ja sen kehittäminen				
Koulutuspanostus, työpäivää/henkilötyövuosi	2,3	3,2	5,6	4,6
Kehityskeskusteluja käyneiden henkilöiden % -osuus vuoden lopun henkilöstöstä	100,0	100,0	100,0	100,0
Henkilöiden, joille on tehty kirjallinen kehittämis- ja/tai urasuunnitelma, % - osuus vuoden lopun henkilöstöstä	100,0	100,0	100,0	100,0
Johto- ja esimiestehtävissä toimivien, jotka ovat olleet johtamis- ja/tai esimieskoulutuksessa vähintään 40 tuntia, %-osuus johto- ja esimiestehtävissä toimivista	100,0	100,0	100,0	100,0

HENKILÖSTÖINVESTOINNIT

Työtyytyväisyyden edistäminen ja ylläpito vuoden aikana				
Virkistystoimintaan liittyvät investoinnit, euroa/henkilötyövuosi	192,7	221,4	278,7	438,8
Työkunnan edistäminen ja ylläpito vuoden aikana				
Liikunnan aktivointiin ja tukemiseen liittyvät investoinnit, euroa/henkilötyövuosi	92,0	152,0	187,0	191,0
Muut työkunnan ylläpitoon ja parantamiseen liittyvät kustannukset, euroa/henkilötyövuosi	2,0	8,0	26,0	23,0
Koulutus ja muu osaamisen kehittäminen vuoden aikana				
Koulutuskustannukset (henkilöstökoulutuksen ajan palkat ja muut koulutuskustannukset), euroa/henkilötyövuosi	883,3	1420,4	2750,7	2605,2
Em. koulutuskustannusten % -osuus työvoimakustannuksista	1,3	2,0	3,8	3,4
Työterveydenhoito vuoden aikana				
Työterveyspalvelujen kustannukset nettona, euroa/henkilötyövuosi	511,0	481,3	443,9	668,4

KANNUSTAVA PALKINTA

Kannustavien palkkausjärjestelmien piirissä olevien % -osuus henkilöstöstä	90,2	87,9	86,8	86,2
Henkilöiden, jotka saivat vuoden aikana henkilökohtaisen palkankorotuksen töiden vaativuuden tai vaativuusluokan noston seurauksena, % -osuus henkilöstöstä	2,7	2,9	1,2	1,3
Henkilöiden, jotka saivat vuoden aikana henkilökohtaisen palkankorotuksen henkilökohtaisen työtuloksen, ammatinhallinnan ja muiden henkilökohtaisten ominaisuuksien perusteella, % -osuus henkilöstöstä	15,8	10,3	14,4	7,2
Ylityökorvausten % -osuus organisaation palkkasummasta vuoden aikana	0,0	0,1	0,1	0,0

TULOKSET

Taloudelliset ja muut toiminnan tunnusluvut				
Henkilötyövuoden hinta vuoden aikana (työvoimakustannukset euroa /henkilötyövuosi)	69286,4	70793,0	73072,5	75538,5

HENKILÖSTÖN ARVO

Henkilöstön arvo, tuhatta euroa	123534,6	122811,1	119462,5	115317,5
---------------------------------	----------	----------	----------	----------

Kuviot

Kuvio 1: Henkilöstöstrategian linjaukset ja toimenpiteet sekä arvot	
Kuvio 2: Henkilötyövuodet ja henkilöstön lukumäärä 2012–2015, Henkilötyövuosien kehitys 2012–2015	
Kuvio 3: Sukupuolirakenne 2012–2015	
Kuvio 4: Sukupuolirakenne ikärakenteen mukaan 2015	
Kuvio 5: Henkilöstörakenne ikäryhmittäin vuonna 2015	
Kuvio 6: Henkilöstön koulutus rakenne 2015	
Kuvio 7: Henkilöstön koulutusalat 2015	
Kuvio 8: Osa-aikaisten työntekijöiden osuus 2012–2015	
Kuvio 9: Määräaikaisen henkilöstön osuudet 2012–2015	
Kuvio 10: Työvoimakustannukset henkilötyövuotta kohden 2012–2015	
Kuvio 11: Palkankorotukset 2012–2015	
Kuvio 12: Työajan käyttö 2012–2015	
Kuvio 13: Työtyytyväisyyskyselyn pääteemojen indeksilukujen kehitys 2012–2015	
Kuvio 14: Tyytyväisyys johtamiseen 2012–2015	
Kuvio 15: Sairauspoissaolot 2012–2015	
Kuvio 16: Henkilöstön sijoittuminen vaativuustasoihin sukupuolen mukaan 2015	
Kuvio 17: Henkilöstön sijoittuminen vaativuustasoihin suhteellisella sukupuolijakaumalla 2015	
Kuvio 18: Henkilökohtaisen suoriutumisen prosentit 2015	
Kuvio 19: Henkilöstöinvestoinnit 2015	
Kuvio 20: Henkilöstökoulutukseen panostus 2015	

Taulukot

Taulukko 1: Henkilöstön määrä ja henkilötyövuodet 2012–2015
Taulukko 2: Työvoimakustannusten jakautuminen 2012–2015.....