

Satakunnan ammattikorkeakoulu

Soila Vaskela

KARVIAN SEURAKUNNAN HENKILÖSTÖTILINPÄÄTÖS

Liiketalouden koulutusohjelma  
Taloushallinnon suuntautumisvaihtoehto

2008

## KARVIAN SEURAKUNNAN HENKILÖSTÖTILINPÄÄTÖS

Vaskela, Soila  
Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Huhtikuu 2008  
Torpo, Tapani  
UDK: 657.22:658.31  
Sivumäärä: 39

Asiasanat: henkilöstötilinpäätös, henkilöstötuloslaskelma, henkilöstötase, henkilöstökertomus

---

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin yleisesti sekä käytännössä henkilöstötilinpäätöksen tarkoitusta ja sisältöä. Kohdeorganisaation eli Karvian seurakunnan avulla rakennettiin käytännön esimerkki seurakunnan ensimmäisestä henkilöstötilinpäätöksestä.

Tutkimuksen tavoitteena oli löytää oikeat ratkaisut henkilöstötilinpäätöksen rakentamiseen organisaatiossa, jossa kyseinen asiakirja ei vielä ole tunnettu. Lisäksi tavoitteena oli laatia seurakunnalle käyttökelpoinen henkilöstötilinpäätösmalli, jota voitaisiin tulevaisuudessa tulla hyödyntämään. Tulevaisuutta ajatellen tarvittiin henkilöstötilinpäätökselle malli, joka olisi käytännönläheinen sekä koska tahansa valmis julkistettavaksi.

Tutkimus on laadittu siten, että työn alussa on teoreettinen osuus ja lopussa empiirinen osuus. Tutkimuksen teoriaosuudessa käsiteltiin muun muassa henkilöstötilinpäätöksen historiaa, rakennetta sekä käytiin läpi tahoja, jotka ovat kiinnostuneita henkilöstötilinpäätöksen tuomasta informaatiosta. Empiirisessä osassa luotiin malli kohdeorganisaation henkilöstötilinpäätökselle.

Tutkimuksessa käytetyn työyhteisökyselyn avulla selvitettiin kohdeorganisaation henkilöstön tilaa. Kyselyn tulosten perusteella henkilöstö oli suhteellisen tyytyväinen työyhteisöönsä. Tulokset paljastivat kuitenkin organisaatiosta ne kohdat, joissa on havaittu joitakin epäkohtia. Tutkimuksen edetessä todettiin, ettei henkilöstötilinpäätöksen laatiminen vaadi välttämättä mitään erityistä ja tiettyä rakennetta, jonka mukaan raportti laaditaan. Henkilöstötilinpäätös laadittiin esimerkki-kohteessa sen tarpeiden mukaan. Apuna käytettiin henkilöstötilinpäätöksen käyttöä ohjeistavan työryhmän muistiota, jota Kirkkohallitus suosittelee. Tutkimuksessa todettiin myös se, että henkilöstötilinpäätöksen tarjoama informaatio palvelee lukijaa paremmin tulevana vuosina, koska vertailuaineistoa on silloin saatavilla enemmän.

Tutkimus on kvalitatiivinen kirjoituspöytätyö, jonka tehtävänä on ohjeistaa seuraavaa kohdeorganisaation henkilöstötilinpäätöksen laatijaa. Tutkimusmenetelmänä on käytetty myös avoimia haastatteluja.

## HUMAN RESOURCE ACCOUNTING OF KARVIA PARISH

Vaskela, Soila  
Satakunta Polytechnic  
Education program of business  
April 2008  
Torpo, Tapani  
UDK: 657.22:658.31  
Pages 39

Keywords: human resource accounting, human resource income statement, human resource report, human resource balance sheet

---

In this scholarly thesis was examined both generally and practically the purpose and content of human resource accounting. With the help of the target organization, the Karvia parish, a practical example was build of the parish's first human resource accounting.

Pursue of this research was to find the right solutions in building human resource accounting in an organization, where the document wasn't yet known. Also the purpose was to compile a useful human resource accounting model for the parish, which could be used in the future. A model would be practical and also ready to be announced at any time.

The research is drawn up so, that in the beginning is the theoretical part and in the end is the empirical part. Among other things the history and structure of human resource accounting was dealt in the theory part of the research, and also quarters that are interested in the information brought by the human resource accounting. In the empirical part was created a model for the target organizations human resource accounting.

With the help of the work community questionnaire used in the research was settled the state of the target organization. Results based on the questionnaire staff were quite content with their work community. Results also revealed those parts of the organization that had flaws. Proceeding with the research was noted, that drawing up a human resource accounting doesn't necessarily need a special or a certain structure as a base of the report. Human resource accounting was drawn up in the illustrative place according to its needs. A memo of a human resource accounting group was used, that parish council recommends. In the research was also stated that the information by the human resource accounting serves the reader better in the years to become, when parallel material is more available.

Research is a qualitative work of writing, which job is to give directions for the next one to draw up the human resource accounting for target organization. Also open interviews are used here as research methods.

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	2
1.1	Aiheen taustaa .....	2
1.2	Tutkimuksen lähtökohdat .....	2
2	HENKILÖSTÖTILINPÄÄTÖS .....	4
2.1	Mikä henkilöstötilinpäätös on .....	4
2.2	Kuka tarvitsee henkilöstötilinpäätöstä .....	5
2.3	Historiaa .....	7
3	HENKILÖSTÖTILINPÄÄTÖKSEN MUOTO .....	9
3.1	Henkilöstötilinpäätöksen rakenne ja sisältö .....	9
3.2	Perinteisen tilinpäätöksen liitetiedot henkilöstön osalta .....	10
3.3	Toimintakertomuksessa ilmoitettavat tiedot henkilöstöstä .....	11
4	HENKILÖSTÖTULOSLASKELMA .....	13
4.1	Henkilöstötuloslaskelman rakenne ja sisältö .....	13
4.2	Henkilöstötuloslaskelman laatiminen .....	14
4.3	Henkilöstökulujen nelijako .....	15
5	HENKILÖSTÖTASE .....	17
5.1	Henkilöstötaseen sisältö ja muodostaminen .....	17
5.2	Henkilöstötaseen ongelmia .....	18
6	HENKILÖSTÖKERTOMUS .....	19
6.1	Henkilöstökertomuksen tietosisältö .....	19
6.2	Tunnusluvut .....	20
6.3	Henkilöstön yksilöominaisuudet .....	21
6.4	Työyhteisö .....	22
6.5	Barometrit ja indeksit .....	23
7	CASE KARVIAN SEURAKUNNAN HENKILÖSTÖTILINPÄÄTÖS....	24
7.1	Saatteeksi .....	24
7.2	Henkilöstötuloslaskelma .....	25
7.3	Henkilöstökertomus .....	27
7.4	Työyhteisökysely .....	32
8	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	35
	LÄHTEET .....	37

## **1 JOHDANTO**

### **1.1 Aiheen taustaa**

Työympäristön muutoksien seurauksena työntekijän osaamista ja koulutusta pidetään tärkeässä roolissa, koska nämä tekijät vaikuttavat organisaation tulokseen. Jotta tulos voidaan maksimoida, halutaan enemmän voimavaroja ja vähemmän kustannuksia. Henkilöstöhän nähdään useastikin vain organisaation kustannuseränä. Tätä vääristää myös se, että perinteinen tilinpäätös kertoo yleensä vain lain asettaman vaatimuksen verran henkilöstöstä. Kirjanpidon antamat tiedot henkilöstökustannuksista eivät välttämättä riitä henkilöstön arviointiin. Tähän ongelmaan on kehitetty apuväline nimeltään henkilöstötilinpäätös, joka kuvaa organisaation henkistä pääomaa sekä henkilöstön tilaa.

Seurakunnassa toiminnan tulokset saadaan täysin henkilöstöpanosten avulla. Tätä kuvaa myös se, että seurakunnan henkilöstökustannukset ovat käyttötalouden kuiluista noin 70 prosenttia. Seurakunnassa henkilöstö toimii siis keskeisenä voimavarana, joten sen tilasta ja hyvinvoinnista tarvitaan jatkuvasti tietoa.

### **1.2 Tutkimuksen lähtökohdat**

Ajatuksen henkilöstötilinpäätöksen laatimisesta opinnäytetyönä sain talvella 2006, tehdessäni raporttia kyseisestä aiheesta. Olin suorittanut työharjoittelun Karvian seurakunnassa, joten kohdeorganisaation valitseminen ei ollut hankalaa. Valitsin seurakunnan vain yhdestä syystä, halusin näyttää miten tärkeä osa seurakunnan toimivuutta on sen henkilöstö. Tässä vaiheessa en kuitenkaan tiennyt, että olin tekemässä seurakunnan ensimmäistä henkilöstötilinpäätöstä.

Tutkimukseni yhtenä tarkoituksena on selvittää, mitä käsitteellä henkilöstötilinpäätös tarkoitetaan, minkälaisia tietoja henkilöstöstä saadaan sen avulla sekä miten se toimii käytännössä. Tavoitteenani oli luoda tulevaisuutta varten seurakunnan johdolle sopiva pohja henkilöstötilinpäätöksen tekemiseen. Kohdeorganisaation henkilöstötilinpäätös on laadittu siten, että raportti sisältää seurakunnan kannalta tärkeitä ja hyödyllisiä mittareita.

Tutkimus on sekä deskriptiivinen eli kuvaileva että normatiivinen eli ohjeita antava. Normatiivinen siinä tapauksessa, että kyseessä on kohdeorganisaation ensimmäinen henkilöstötilinpäätös. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkimukseni toimii ohjenuorana tuleville vuosille. Työni on myös kuvaileva, koska alun teoreettinen osuus kertoo tutkimukselleni perustaa. Laatimani tutkimus on toimintakertomus, jossa on käytetty kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Työni reliabiliteetti ei ole niin sanotusti luotettava, sillä tulevaisuudessa seurakunnan henkilöstötilinpäätöksen sisällytettävät asiat tulevat varmasti muuttumaan. Tutkimuksen validiteetti on luotettava, koska aiheessa pysyttiin koko työn ajan.

Tutkimuksen lähdeaineistona käytettiin alan kirjallisuutta, Internetistä saatuja sähköisiä julkaisuja sekä seurakunnan talouspäällikön että seurakuntaneuvos Laukkosen haastatteluja. Lähteitä aiheeseen löytyi kohtalaisesti. Harmillista oli se, että itse kirjallisuutta ei ollut saatavissa niin paljon kuin muun muassa Internet olisi tarjonnut. Suuremmissa osassa käyttämäni lähteet olivat iältään hieman kyseenalaisia. Työni teoriaosuuden tekstit on muokattu lähdedokumenttien pohjalta. Tutkimuksen tietojenkeruun apuna käytettiin tekemääni taustatietojen keruulomaketta. Seurakunnan henkilöstö vastasi työyhteisökyselyyn, jonka tarkoituksena oli tutkia itse työpaikan toimivuutta.

Tutkimuksen aihe rajattiin siten, että kohdeorganisaation henkilöstötase jätettiin pois koko raportista. Henkilöstötase todettiin hyödyttömäksi, koska sen eettiset ongelmat nousivat esiin. Tutkimukseni ei myöskään käsittele henkilöstötilinpäätöksen yhtä yleistä osaa, henkilöstön työergonomiaa, koska tarkoitus on saada esille enemmänkin numeerista tietoa. Työni etenee siten, että alussa tutustutaan henkilöstötilinpäätökseen yleisesti. Seuraavaksi tarkastellaan, minkälaisista osi-

oista kyseinen raportti koostuu. Käytäntöön siirrytään teoriaosuuden jälkeen, jolloin esimerkkiorganisaationa toimii Karvian seurakunta.

## **2 HENKILÖSTÖTILINPÄÄTÖS**

### **2.1 Mikä henkilöstötilinpäätös on**

Henkilöstötilinpäätöstä käytetään henkilöstön strategisen johtamiseen liittyvän kehittämisen sekä päätöksenteon välineenä. Sen avulla voidaan selvittää henkilöstön tila organisaatiossa sekä etsiä mahdollisia kehittämiskohteita. Henkilöstötilinpäätöksen tarkoituksena on myös seurata henkilöstöasioille asetettuja tavoitteita sekä niiden toteutumista. Henkilöstötilinpäätös toimii organisaatiossa myös hälytysjärjestelmänä. Se kertoo riittävän ajoissa negatiivisesta kehityksestä organisaatiossa, jolloin siihen pystytään vielä puuttumaan. (Henkilöstövoimavarojen henkilöstötilinpäätös 2001, 11.)

Henkilöstövoimavarakeskeiseen johtamismalliin kuuluu henkilöstövoimavarojen kartoitukseen suunniteltu hallintajärjestelmä, jonka tarkoituksena on pitää organisaation johto tietoisena henkilöstön tämän hetkisestä tilanteesta. (Henkilöstövoimavarojen henkilöstötilinpäätös 2001, 11.)

Henkilöstötilinpäätös tuo julki myös sen miten kestäväällä pohjalla organisaation virallinen tulos on. Organisaation toiminta vaikuttaa pitkälti sen tulokseen sekä henkilöstön tilaan. Organisaation tämänhetkiseen sekä tulevaan tulokseen ja tuloskehitykseen vaikuttaa myös henkilöstön myönteinen tai kielteinen tila. Henkilöstön kehittämisellä voidaan edesauttaa organisaation tulevaa menestystä, käyttämällä apuvälineenä henkilöstötilinpäätösraportointia. (Viitala 2004, 299.)

## 2.2 Kuka tarvitsee henkilöstötilinpäätöstä

Henkilöstötilinpäätöksen antamia tietoja henkilöstöstä tarvitaan suunnittelun, seurannan ja päätöksenteon pohjaksi. Sen tarkoituksena on viestiä organisaation sidosryhmille tämänhetkisestä henkilöstövoimavarojen tilasta. (Ahonen 1998, 145.)

Kun asetetaan tavoitteita henkilöstötilinpäätökselle, olisi hyvä käydä samalla läpi, kenelle informaatio on tarkoitettu. Eri kohderyhmissä käsitellään vain tiettyjä halettuja tietoja. (Ranki 1999, 157–158). Henkilöstötilinpäätöstä ei kuitenkaan tehdä ensisijaisesti itse henkilöstöä varten, vaikka sen merkitys henkilöstölle on suuri. Tiedot, jotka nostavat yrityksen markkina-arvoa kertovat osaltaan samalla työntekijöiden kehityksestä ja hyvinvoinnista. Näin henkilöstötilinpäätös ajaa samalla työntekijöiden etua. (Ahonen 1998, 40.)

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

Taulukko 1 Henkilöstötilinpäätökseen liittyvät mielenkiinnon kohteet: sisäiset toimijat (Ahonen 1998, 33)

Yritysjohdolla voi tuloksellisuuden lisäksi olla myös muita omia intressejä henkilöstötilinpäätöksessä. Esimerkiksi osa johdon palkkauksesta voi olla riippuvainen



yrityksen markkina-arvosta. Tämän avulla johto pyrkii vaikuttamaan positiivisesti omaan tulonmuodostukseensa.

Henkilöstötilinpäätös toimii henkilöstöhallinnon ja yritysjohdon kommunikatiokanavana. Henkilöstöhallinto ehdottaa kehittämistoimia, mutta niiden perusteleminen ilman henkilöstötilinpäätöstä olisi kovin hankalaa. Henkilöstölle on tärkeää, että heidän kehitys ja hyvinvointi otetaan huomioon myös yrityksen strategisella suunnittelupuolella. Päätöksenteon tueksi voidaan ottaa henkilöstötilinpäätös, josta saadaan riittävät ja oikeat tiedot. (Ahonen 1998, 34.)

Ammattijärjestöt valvovat jäseniensä etujen toteutumista. Jotta ammattijärjestöt voivat tarkkailla jäsenistöään, tarvitsevat he siihen luotettavaa henkilöstöinformaatiota. Edellä mainittua informaatiota käyttää myös työterveyshuolto, joka tarvitsee monipuolista tietoa henkilöstön tilasta. Tämän avulla työterveyshuolto voi täyttää sille asetetun lain määräämän tehtävän. Työsuojeluviranomaiset tarvitsevat tietoa henkilöstön työturvallisuuden tasosta ja siitä, miten yrityksessä noudatetaan voimassa olevia lakeja ja säädöksiä. (Ahonen 1998, 34.)

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

Taulukko 2 Henkilöstötilinpäätökseen liittyvät mielenkiinnon kohteet: ulkoiset toimijat (Ahonen 1998, 35)

Sijoittajat ja omistajat haluavat saada tietoa yrityksen tulevasta toiminnasta. Tulevaisuus on tärkeää, koska edellä mainitut ovat sijoittaneet yritykseen varojaan ja odottavat nyt saavansa sijoitukselleen hyvän tuoton. Jotta tahot voivat arvioida

tulevaa, tarvitsevat he riittävää ja monipuolista tietoa yrityksen toiminnasta. On huomattava, että pelkän yrityksen rahallisen toiminnan kuvaus ei yksin riitä kertomaan koko tilannetta.

Asiakkaiden kiinnostuksen kohteita ovat laatu ja hinta. Jos asiakas saa myönteistä tietoa henkilöstön tilasta, asiakas voi olettaa, että yritys pystyy tulevaisuudessakin täyttämään asiakkaan tarpeet. (Ahonen 1998, 36.)

Alihankkijat ovat kiinnostuneita yrityksen maksukyvyistä. Rahoittajat ovat omistajien ja alihankkijoiden tapaan kiinnostuneita tulevaisuudesta sekä myös maksukyvyistä. (Ahonen 1998, 36.)

### **2.3 Historiaa**

Orjayhteisöiden kirjanpidossa tavattiin 1800-luvulla ensimmäisiä merkkejä henkisen pääoman arvostuksesta. Yhtiöt laskivat ruuasta, majoituksesta ja vaatteista kertyvät yhteiskustannukset, jotka ilmoitettiin tuloslaskelmassa. Taseeseen he kirjasivat orjien arvon.

Henkilöstötilinpäätöksen perusteoriat luotiin 1960-luvun alkupuolella, jolloin haluttiin selvittää henkilöstön kustannustehokkuutta ja arvoa sen sijaan, että henkilöstö olisi ymmärretty vain pelkkänä kulueränä. Teoreetikko R.H. Hermansson totesi vuonna 1964 valmistuneessa väitöskirjassaan, etteivät perinteiset tilinpäätökset antaneet oikeaa kuvaa yrityksen koko arvosta, koska yrityksen taseessa on myös henkistä pääomaa, johon perinteinen tilinpäätös ei viittaa lainkaan. 1970-luvulla kriitikot puuttuivat henkilöstön esineistämiseen sekä yksilöiden hinnoitteluun taseessa. Uudelle vuosikymmenelle mentäessä oli kiinnostus laskenut sekä akateemisissa että yrityspiireissä. Yhtenä syynä oli se, että vaivaton alkututkimus oli jo tehty ja jatko oli hankalampaa ja vaati enemmän panostusta. (Eronen 1998, 5.)

Vuonna 1966 alkoi Michiganin yliopistossa tutkimusohjelma, jossa oli mukana merkittäviä tutkijoita kuten R. Lee Brummet, William C. Pyle sekä Eric Flamholtz. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää henkilöstölaskentatoimen perusajatuksia sekä erityisesti henkilöstökustannuksia ja henkilöstön arvoa. Henkilöstölaskennan muoto näytti jo tällöin olevan viralliseen tilinpäätökseen nojautuva. (Eronen 1999, 13.)

Kiinnostus henkilöstölaskentaa kohtaan nousi 1970-luvulla. Yritettiin luoda organisaatioihin raportointi- ja seurantajärjestelmiä. Edellä kävijänä tässä pidettiin R.G. Berry Corporationia, joka kokeili muutaman vuoden ajan yhdistää henkilöstöinformaatiota tilinpäätöksen yhteyteen. Kompastuskivenä oli henkisen pääoman sijoittaminen taseeseen siten, ettei henkilöstöä objektisoitu. Tämä johti nopean kiinnostuksen laskuun, mutta ei kuitenkaan aiheen lopulliseen katoamiseen, sillä jo seuraavalla vuosikymmenellä aihe oli jälleen tutkijoiden käsittelyssä. (Eronen 1999, 21–22.)

Suomessa vallinneet 1990-luvun alun lamavuodet avarsivat aiempaa enemmän organisaatioiden johdon käsitystä henkilöstön keskeisestä roolista yrityksessä. Tämän jälkeen organisaatioissa siirryttiin johtamaan henkilöstöä aivan uudesta näkökulmasta. Henkilöstön motivaatio, osaaminen sekä työkuunto nousivat esille tärkeänä osana organisaation tuloksellisuutta. (Henkilöstövoimavarojen henkilöstötilinpäätös 2001,12.)

Henkilöstötilinpäätöksen uranuurtajina ovat Suomessa olleet professori Guy Ahonen sekä Nokia Renkaiden henkilöstöraportti, joka palkittiin aikansa parhaimpana henkilöstöraporttina vuonna 1998. (Viitala 2004, 299.)

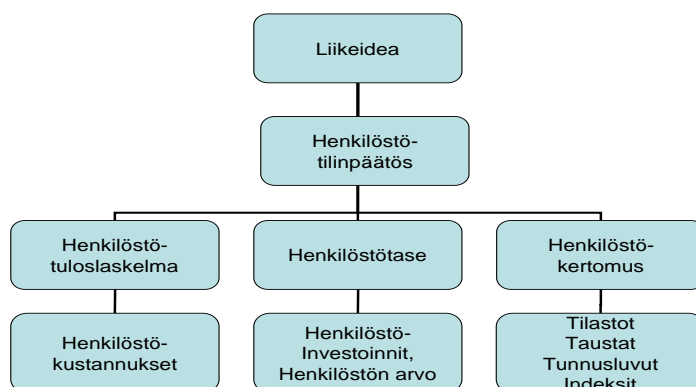
### 3 HENKILÖSTÖTILINPÄÄTÖKSEN MUOTO

#### 3.1 Henkilöstötilinpäätöksen rakenne ja sisältö

Henkilöstötilinpäätös muistuttaa perinteistä tilinpäätöstä siten, että se perustuu osaksi yrityksen kirjanpitoon vaikka rakenteesta ei ole säädetty laeissa tai määräyksissä. Henkilöstötilinpäätökset voivat olla hyvinkin erilaisia, koska rakennetta ei ole standardisoitu. (Ahonen 1998, 48.) Tällä hetkellä henkilöstötilinpäätökselle ei ole olemassa mitään tiettyä määrämuotoa tai pakollisuutta. Henkilöstötilinpäätöksen vapaaehtoisuuden ja avoimuuden noudattamiselle on jo olemassa riittävät tiedot. (Suninen 1999.)

Henkilöstötilinpäätös muodostuu henkilöstötaseesta, henkilöstötuloslaskelmasta ja henkilöstökertomuksesta. Henkilöstötilinpäätös on aina yhteydessä organisaation strategiaan ja liikeideaan. Henkilöstöinformaation määräästä valitaan se tieto ja ne mittarit, jotka palvelevat parhaiten organisaation omaa toimintaa markkinoilla. Näiden avulla organisaatio täyttää parhaiten sidosryhmien tiedontarpeet. (Eronen 1999, 16.)

Alla olevasta kuvioista selviää henkilöstötilinpäätöksen rakenne sekä sen osioiden tietosisältö.



Kuvio 1 Henkilöstötilinpäätöksen rakenne (Eronen 1999, 17)

Henkilöstötilinpäätös ja henkilöstöraportti menevät usein sekaisin, sillä ne eivät ole sama asia, vaikka niillä tarkoitetaankin samaa asiaa. Henkilöstötilinpäätös on laajuudeltaan suppeampi ja havainnollistavampi asiakirja pääasiallisesti ulkoisille sidosryhmille, mutta myös organisaation strategiselle johdolle ja omalle henkilöstölle laadittu puolivirallinen katsaus. Henkilöstöraportti eroaa siinä, että se on organisaation operatiiviselle johdolle koottu epävirallinen raportti, joka on laajempi alainen ja täyttää tilastolliset vaatimukset. (Ahonen 1998, 48–50.)

### 3.2 Perinteisen tilinpäätöksen liitetiedot henkilöstön osalta

Kirjanpitoasetus ilmoittaa kohdassa KPA 2:8.1,1 mitä seikkoja virallisen tilinpäätöksen liitetiedoissa tulee ilmoittaa henkilöstöstä. Liitetietona on esitettävä henkilöstön lukumäärä ja ryhmät. Toimitusjohtajasta ja hänen sijaisestaan, hallituksen ja hallintoneuvoston jäsenistä ja varajäsenistä tai vastaaviin tehtäviin kuuluvista toimielimistä tulee ilmoittaa kirjanpitoasetuksen KPA 2:8.2,1 mukaan toimielin-kohtaisesti palkat ja palkkiot. (Karttunen 2005, 18.)

Esimerkki 1. Liitetiedot henkilöstöstä

Tilikauden aikana yhtiön palveluksessa oli keskimäärin 14 henkilöä, jakautuen 11 tuotantotyöntekijään ja 3 toimihenkilöön.

(Karttunen 2005,18)

Esimerkki 2. Liitetiedot toimielinten jäsenistä (luvut esimerkkilukuja)

Hallituksen ja toimitusjohtajan palkat / korvaukset	67.275,17
Hallituksen ja toimitusjohtajan osapalkkiot	2245,48

(Karttunen 2005, 18)

### 3.3 Toimintakertomuksessa ilmoitettavat tiedot henkilöstöstä

Liiketoiminnan kehittymiseen vaikuttavia seikkoja on arvioitava toimintakertomuksessa. Henkilöstöstä ilmoitetaan tunnusluvut ja muut tiedot. Toimintakertomuksessa olisi hyvä esittää tilikauden tilinpäätöstietoihin vaikuttavat tekijät. Henkilöstöstä kerrottavat seikat tulee olla sellaisia, jotka ovat tarpeen kirjanpitovelvollisen talouden kehityksen, tuloksen tai taloudellisen tilanteen ymmärtämisen kannalta tärkeitä. Tämän vuoksi tulee kiinnittää huomiota henkilöstöä koskevien tunnuslukujen ja muiden tietojen esittämisvelvollisuuteen. (KHT-Yhdistys 2006, 42–43.)

Henkilöstöä koskevat pakolliset tunnusluvut esitetään kirjanpitolautakunnan yleisohjeen mukaan. Kuluneelta tilikaudelta tulee ilmoittaa henkilöstön keskimääräinen lukumäärä sekä palkat ja palkkiot. Yleisohjeen mukaan tunnusluvut tulee esittää päätyneeltä ja kahdelta sitä edeltäneeltä tilikaudelta. (KHT-Yhdistys 2006, 43).

#### Esimerkki 3. Pakolliset tiedot

Yhtiön henkilöstöä kuvaavat tunnusluvut:

	2006	2005	2004
Keskimääräinen lukumäärä tilikaudella	x	x	x
Tilikauden palkat ja palkkiot	x	x	x

(KHT-Yhdistys 2006, 43)

Henkilöstöstä voidaan esittää myös muita oleellisia tietoja ilman pakollisuutta. Henkilöstöasioihin liittyvät liiketoiminnalliset tavoitteet ja kehityssuunnitelmat sekä henkilöstö kirjanpitovelvollisen taloudellisena voimavarana tulee ottaa huomioon esitettävissä tunnusluvuissa ja tiedoissa. Mahdollista on kuvata myös tärkeät uudistukset ja kehittämistoimenpiteet. Tällaisia voivat olla esimerkiksi henkilöstöön kohdistuneet projektit saavutettuine tuloksineen. (KHT-Yhdistys 2006, 43, 45.)

KHT-yhdistyksen laatiman osakeyhtiön tilinpäätösmallin 2008 mukaan, henkilöstöstä voidaan kuvata toimintakertomuksessa sellaiset seikat, jotka koskevat oleellisesti henkilöstöä. Tällaisia seikkoja ovat muun muassa:

- henkilöstön rakenne ja organisaatiossa tapahtuneet muutokset
- palkitseminen
- henkilöstöjohtaminen
- henkilöstön ja osaamisen kehittäminen
- työhyvinvointi
- työterveys ja turvallisuus

Yrityksen toimintakertomuksessa voidaan esittää myös henkilöstöä olennaisesti koskevia tunnuslukuja, joita voivat olla esimerkiksi seuraavat:

- naisten ja miesten osuus henkilöstöstä
- naisten osuus johtotehtävistä
- kokoaikaisten ja osa-aikaisten työntekijöiden määrä
- vakituudessa työsuhteessa toimivien määrä
- uusien työntekijöiden määrä
- henkilöstön vaihtuvuus

(KHT-Yhdistys 2007, 43–44)

Edellä mainitut toimintakertomukseen mahdollisesti sisällytettävät seikat koskevat niin sanottuja isoja yrityksiä. Yritys luetaan isoksi jos vähintään kaksi seuraavista rajoista ylittyy: yrityksen liikevaihto on yli 6,25 miljoonaa euroa, taseen loppusumma on yli 3,125 miljoonaa euroa tai yrityksessä työskentelee keskimäärin 50 työntekijää.

## 4 HENKILÖSTÖTULOSLASKELMA

Kertoo miten kyseisen tilikauden aikana henkilöstökustannukset ovat jakautuneet. (Eronen 1998, 9.) Henkilöstöön liittyvät kuluerät kertovat, miten yritys on sijoittanut henkilöstöpääoman kasvattamiseen sekä kehittämiseen. (Eronen 1999, 18).

### 4.1 Henkilöstötuloslaskelman rakenne ja sisältö

Henkilöstötuloslaskelma (Liite 1) muistuttaa yrityksen perinteistä tuloslaskelmaa. Siinä ilmoitetaan tilikauden aikana toiminnasta syntyneet kulut ja tuotot sekä lopullinen tulos näiden erotuksena. Henkilöstötuloslaskelmassa henkilöstöstä aiheutuneet kuluerät eritellään yksityiskohtaisemmin kuin perinteisessä tuloslaskelmassa. Eroavuutta löytyy myös siinä, että henkilöstötuloslaskelmassa tilikaudelta aiheutuneet kaikki muut kulut laitetaan yhteen ja samaan erään ilman erittelyitä. (Viitala 2004,5.) Poikkeuksen tekevät omaa toimintaa korvaavat alihankinnat esimerkiksi työvoimanvuokraajilta ostettu tilapäispalvelut. (Pienten ja ...2002, 5).

Henkilöstö vaikuttaa merkittäväällä tavalla yrityksen tulokseen. Henkilöstö tekee organisaatiossa koko ajan tuottavaa työtä, jonka vuoksi se aiheuttaa myös pääosan kustannuksista. Tästä syystä henkilöstöön kohdistuvat erät kerätään tuloslaskelmaan. (Eronen 1997, 46.)

Henkilöstötuloslaskelmaan johdetaan kyseiselle tilikaudelle kuuluvat kulut. Nämä kulut saadaan normaalista kirjanpidosta. Tällä hetkellä virallisen tilinpäätöksen tuloslaskelmasta saadaan henkilöstöstä tietoa niukimmillaan yhdeltä riviltä. Tämä tieto saadaan riviltä henkilöstökulut, johon kuuluu muuttuvat sekä kiinteät palkat sivukuluineen. Henkilöstötilinpäätöksessä tämän rivin tieto jaotellaan tarkemmin. Tarkoituksena on saada selville eri kustannusten kehittymistä sekä helpottaa kehittämistoimenpiteiden kohdistamista. (Suninen 1999.)



Tuloslaskelman henkilöstökulut jaetaan neljään eri ryhmään: varsinaisen työajan kulut, henkilöstön uusiutumiskulut, henkilöstön kehittämiskulut ja henkilöstön rasittumiskulut. Varsinaisen työajankulut voidaan jakaa vielä ylityökuluihin ja tulospalkkiokuluihin. Ryhmäjaon tarkoituksena on tuoda esiin henkilöstöön kohdistuvat pitkävaikutteiset investointiluonteiset menot ja vastakohtana olevat rasituskulut. Neutraaliin kuluryhmään kuuluvat varsinaisen työajan kulut ja uusiutumiskulut. Tulospalkkiot kertovat organisaatiossa käytössä olevasta kannustusluonteisesta palkkajärjestelmästä. Henkilöstön riittävyttä voidaan tarkastella suhteessa ylityökulujen määrään. (Pienten ja ... 2002, 5.)

#### **4.2 Henkilöstötuloslaskelman laatiminen**

Henkilöstötuloslaskelmassa on kolmenlaisia henkilöstökuluja: palkkakuluja, henkilösivukuluja ja muita henkilöstökuluja. Edellä mainitut kulut muodostavat yhdessä kokonaishenkilöstökulut. Kyseiset kulut kertovat sen, miten tehokkaasti organisaatio käyttää henkilöstömenojaan. Henkilöstölle maksetut palkat ja palkkiot sijoitetaan palkkakulut erään. Tämän lisäksi henkilöstöstä maksetaan lakisääteisiä ja vapaaehtoisia henkilöstösivukuluja. Nämä kulut jaetaan palkkakulujen suhteessa eri tileille. Organisaatiossa saattaa ilmetä henkilöstökuluja, jotka eivät jakaudu normaalisti henkilöstökululajien kesken palkkakulujen suhteessa. Tällaisia kuluja ovat esimerkiksi organisaation ulkoa ostetut koulutuspalvelut, jotka jakaantuvat vain koulutuskulujen ja vaihtuvuuskulujen kesken. (Ahonen 1998, 58–60.)

Aiemmin jo todettiin, että tuloslaskelmassa henkilöstökulut eritellään. Tämän avulla voidaan selvittää miten hyvin henkilöstökuluja käytetään. Kaikki henkilöstöön liittyvät kulut kerätään kokonaishenkilöstökuluihin. Jotta saadaan selville tehdyn työajan kulut, täytyy kokonaishenkilöstökuluista vähentää muut kuluerät. Tätä asiaa selkeyttää alla oleva taulukko 3. Taulukossa ilmoitetut luvut ovat esimerkkilukuja.

<b>Kustannuserä</b>	<b>€</b>	<b>%</b>
Kokonaishenkilöstökulut	100 000	100
- Henkilöstön uusiutumiskulut	- 15 000	15
- Henkilöstön kehittämiskulut	- 20 000	20
- Henkilöstön rasittumiskulut	- 20 000	20
<b>= Tehdyn työajan kulut</b>	<b>45 000</b>	<b>45</b>

Taulukko 3 Henkilöstökulujen erittely (Ahonen 1998, 60)

### 4.3 Henkilöstökulujen nelijako

#### Henkilöstön uusiutumiskulut

Henkilöstön uusiutumiskuluihin luetaan muun muassa:

- vuosilomakulut
- pekkaspäivät
- vaihtuvuuskulut

Vuosilomakuluihin luetaan lomapalkat ja siihen kuuluvat henkilöstösivukulut ja lomarahat. Pekkaspäivät tai muut ylimääräiset työajan lyhennykset, jotka työehtosopimuksessa on sovittu, kuuluvat vuosilomaa vastaaviksi lyhennyksiksi. Organisaation saadessa vaihtuvuuden kautta uutta kompetenssia, voidaan vaihtuvuus luokitella kuuluvan myös kehittämiskulujen piiriin. Tämän vuoksi vaihtuvuuskulut ovat vaikeasti luokiteltavissa. Rekrytointikulut, ilmoituskulut, sisäisen tiedotuksen kulut, työnopastuksen kulut, laatuvirhekustannukset ja tuottavuusmenetykset voidaan myös lukea kuuluvan vaihtuvuuskuluihin. (Ahonen 1998, 61.)

Uusiutumiskuluihin luettavat vuosilomat ovat henkilöstölle tavallaan motivaation ja tulevan työvuoden energian keruulähde. Henkilöstön virkistäytyessä esimerkiksi kesälomalla, on se myös samalla niin sanottua uusiutumisen aikaa. Siksi tämän erän nimi kuvastaa täydellisesti sitä, mitä se pitää sisällään. (Laukkonen 2007.)

## **Henkilöstön kehittämiskulut**

Henkilöstön kehittämiskulut muodostuvat muun muassa seuraavista eristä:

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

Lain mukaan työterveyshuolto on ennaltaehkäisevää toimintaa, joten se voidaan lukea kuuluvan kehittämiskuluihin. Jos organisaatiossa on jouduttu maksamaan henkilöstön sairaushoitoon liittyviä kuluja, olisi ne hyvä erotella rasittumiskuluihin. (Ahonen 1998, 62.)

## **Henkilöstön rasittumiskulut**

Henkilöstön rasittumiskuluihin luetaan muun muassa:

- sairauspoissaolot
- työtapaturmakulut
- työkyvyttömyyseläkekustannukset

Sairauspoissaoloista aiheutuvat kustannukset kertyvät sairausajan palkasta sekä palkkaan liittyvistä henkilösivukuluista. Sairauspoissaoloista kertyy kuitenkin todellisuudessa muitakin kustannuksia, kuten sijaisten aiheuttamat kustannukset, mahdollisten ylitöiden aiheuttamat kustannukset, hallintokulut sekä mahdollisten peruuntuneiden toimitusten aiheuttamat katemenetykset. Tarkasteltaessa kyseisiä poissaoloja tulee ottaa huomioon myös kelan maksamat korvaukset työnantajalle pitkistä sairauspoissaoloista aiheutuvista palkkakuluista. (Ahonen 1998, 63.)

## **Henkilöstön varsinaisen työajan kulut**

Kokonaishenkilöstökuluista on vähennettävä uusiutumisesta, kehittämisestä ja rasittumisesta aiheutuneet kulut, jotta saadaan selville varsinaisen työajan kulut. (Ahonen 1998, 64.)

Seurakuntaneuvos Mikko Laukkosen mukaan olisi hyvä eritellä organisaatiossa eri toimista syntyvät erilaiset palkat ja palkkiot. Laukkosen mielestä henkilöstötilinpäätös on oiva mahdollisuus tarkistaa henkilöstökustannusten jakauma, joka perinteisessä tilinpäätöksessä näkyy suppeasti pelkkänä yhteislukuna.

## **5 HENKILÖSTÖTASE**

### **5.1 Henkilöstötaseen sisältö ja muodostaminen**

Organisaation henkilöstövarallisuus luetaan kuuluvaksi samaan ryhmään käyttö-, vaihto- ja rahoituspääomaerien kanssa. Näiden edellä mainittujen pääomien avulla yritys toteuttaa liikeideaansa. Näitä pääoman lajeja kohdellaan kirjanpidossa eri tavoin. Eroavaisuutena on se, että henkilöstövarallisuutta ei mainita taseessa, vaikka sen merkitys yrityksen toiminnan kannalta on todella suuri. (Ahonen 1998, 68–69.)

Henkilöstötase rakentuu virallisen taseinformaation ympärille. Henkilöstötasetta laadittaessa täytyy tunnistaa kolme alkuoletusta. Ensimmäinen oletus on se, että tunnetaan sovellettavat laskentaperiaatteet, mikä helpottaa henkilöstötaseen tulkitsemista. Toisena oletuksena on, että henkilöstötuloslaskelma on laadittu siten, että henkilöstökustannukset on ilmoitettu kustannuserittäin. Kolmas oletus on, että palkkasumma kertoo yrityksen taloudellisen velvoitteen työntekijöiden suhteen. (Eronen 1997, 71.)

Kun laaditaan henkilöstötasetta, on hyvä tarkistaa, mitkä erät kannattaa kirjata taseeseen ja mitkä erät on hyvä siirtää kuluiksi. Täytyy huomioida, että tulevaisuudessa saatava tuotto henkilöstöinvestoinnista on eroteltava lyhytaikaisista henkilöstökustannuksista. (Eronen 1997, 71.)

Tällä hetkellä henkilöstötaseen perusteeksi on noussut ohje kirjata taseeseen menot, jotka saattavat tuottaa tulosta useampana tilikautena. Henkilöstötaseen eriksi on ehdotettu työhönottopääomaa, koulutus pääomaa sekä henkilöstösaamisia ja palkkavelkoja. (Eronen 1998, 14.)

Henkilöstötaseen rakenne ei ole vielä niin pitkälle kehittynyt kuin esimerkiksi henkilöstötuloslaskelman. Syynä siihen on henkilöstötaseen vähäinen käyttö, sen arkaluontoisuuden takia. Henkilöstötase toimii parhaiten organisaatiossa, joka luetaan niin sanotusti suureksi yritykseksi. Tämä johtuu siitä, että pienissä yrityksissä ei välttämättä ole kaikkiin henkilöstötaseen eriin sisältöä. Tarkoituksena on kuitenkin saada aikaan taselaskelma, joka ei vääristä mitään organisaation sisällä toimivaa. Henkilöstötaseen laatimisessa ongelmana ilmenee se, että väärin laadittuna se aiheuttaa myös yrityksen väärin ymmärtämisen. Tämän takia kannattaa harkita, onko henkilöstötaseen laatiminen välttämätöntä. (Laukkonen 2007.)

## **5.2 Henkilöstötaseen ongelmia**

Taseen muodostaminen joko henkilöstön tai perinteisen tilinpäätöksen näkökulmasta, näyttää olevan yhtä vaikeaa kummassakin tapauksessa. Tämä on syy siihen miksi henkilöstötasetta ei juuri käytetä. Tase kohtelisi henkilöstöpanoksia fyysisten panosten lailla. Asiaa hankaloittaa henkilöstöpanosten kohdistaminen yhdelle tilikaudelle eli tuloslaskelmaan sekä usealle tilikaudelle eli taseeseen. Yksi vaikeimmista kysymyksistä on esimerkiksi se, että miten henkilöstöinvestoinneista voidaan tehdä poistoja. Voidaanko työntekijän korvienväli kirjata taseeseen työntantajan omaisuutena? (Suninen 1999.)

Kun puhutaan henkisen pääoman arvonmäärittämisestä ja tasekirjauksen tekemisestä, tulee vastaan eettisiä kysymyksiä. Tämä herättää epävarmuutta sen suhteen, että voidaanko henkilöstöä pitää varallisuutena tai onko tasearvon laskentatavat oikeita. Eettisiin syihin vetoavat asian vastustajat, jotka eivät hyväksy henkilöstön esineellistämistä ja älypääoman hinnoittelua. (Eronen 1999, 17–18.)

## **6 HENKILÖSTÖKERTOMUS**

Henkilöstökertomus on helpoimmin hahmottuva sekä laadittava henkilöstötilinpäätöksen kolmesta osasta. Kertomus voi olla joko sanallista tietoa, johon lisätään rinnalle numeerista informaatiota. Toisaalta tiedot voidaan tuoda julki esimerkiksi taulukoiden avulla, jolloin sanallinen kerronta voi jäädä vähemmälle. (Suninen 1999.)

### **6.1 Henkilöstökertomuksen tietosisältö**

Henkilöstökertomuksen tarkoituksena on viestiä lukijalle tilikaudella tapahtuneet tärkeimmät henkilöstöön kohdistuneet asiat. Tarkoituksena on selittää myös henkilöstötilinpäätöksessä olevia lukuja ja niiden muutoksia. Kun henkilöstötase ja –tuloslaskelma laaditaan tiukasti faktoissa pitäytyen, voidaan henkilöstökertomuksella täydentää edellisten tietoja sekä samalla hieman pehmentää henkilöstötilinpäätöksen kokonaisuutta. (Eronen 1997, 48–49.)

Henkilöstökertomuksen avulla organisaatio voi kuvailla henkilöstövoimavarojaan sekä niiden kehitystä. Hyvässä kertomuksessa pyritään siihen, että organisaation henkilöstövoimavarat esitettäisiin systemaattisesti sekä verrataan edellisten vuosien tuloksiin. Informaation kannalta olisi hyvä jos organisaation eri osia verrattaisiin toisiinsa. (Ahonen 1998, 80.)

Kertomus sisältää tilikaudelta erilaisia tunnuslukuja, henkilöstöä koskevia tapah-  
tumia sekä lukumääriä. Näitä voidaan tarkentaa ryhmittelyn avulla, jossa henki-  
löstöpanokset voidaan jakaa esimerkiksi määrällisiin, laadullisiin, työhön ja orga-  
nisaatioon kohdistuviin, investointeihin tai tehokkuuksiin. (Suninen 1999.)

## 6.2 Tunnusluvut

Henkilöstötilinpäätöstä laadittaessa on käytettävissä useita erilaisia tunnuslukuja.  
Niiden tehtävänä on auttaa arvioimaan koko yrityksen ja henkilöstöhallinnon ke-  
hityssuuntaa, joista yksi on kustannustaso. Kustannustasoa pystytään mittaamaan  
kun kustannuserät suhteutetaan työntekijöiden lukumäärään. Saatuja tuloksia voi-  
daan vertailla oman ja vieraan yrityksen tai organisaation välillä kun aluksi on  
määritelty se, että ovatko tunnusluvut sopivalla tasolla. (Eronen 1997, 49–51.)

Tunnuslukuja voidaan laskea kahdella eri tavalla. Ensimmäisenä vaihtoehtona on  
se, että henkilöstöerien tunnusluvut perustuvat henkilöstötuloslaskelman ja – ta-  
seen tietoihin. Toisena vaihtoehtona on se, että lasketaan normaalin tilinpäätös-  
analyysin tunnusluvut, johon voidaan vaihtoehtoisesti ottaa mukaan henkilöstö-  
erät. Tällöin tulee huomioida se, että tunnusluvut saattavat muuttua riippuen siitä,  
ovatko henkilöstöerät mukana tunnuslukuja laskettaessa. (Eronen 1997, 49–51.)

Alla on esitetty henkilöstötunnuslukuja, jotka ovat suhteutettu kokonaishenkilös-  
tökustannuksiin:

$$\text{Sairauskustannukset} = \frac{\text{Sairauskustannukset}}{\text{Kokonaishenkilöstökust.}} \times 100$$

$$\text{Koulutuskustannukset} = \frac{\text{Koulutuskustannukset}}{\text{Kokonaishenkilöstökust.}} \times 100$$

## Vaihtuvuuskulut

$$\text{Vaihtuvuusku} \text{stannukset} = \frac{\text{Vaihtuvuus} \text{kulut}}{\text{Kokonaishenkilöstökust.}} \times 100$$

Seuraavissa esimerkeissä henkilöstötunnusluvut ovat suhteutettu työntekijöiden lukumäärään:

## Poissaolokustannukset

$$\text{Poissaolotas} \text{o} = \frac{\text{Poissaolokustannukset}}{\text{Työntekijöiden lukumäärä}} \times 100$$

## Koulutuskustannukset

$$\text{Koulutustaso} = \frac{\text{Koulutuskustannukset}}{\text{Työntekijöiden lukumäärä}} \times 100$$

(Eronen 1997, 50–51.)

### 6.3 Henkilöstön yksilöominaisuudet

Organisaation henkilöstö koostu yksilöistä, joista jokaisella on tiettyjä ominaisuuksia, joita yritys pyrkii hyödyntämään parhaalla mahdollisella tavalla. Henkilöstön avulla yritys toteuttaa liikeideaansa ja – strategiaansa, joiden avulla se ratkaisee, mitä ominaisuuksia henkilöstöstä mitataan. Osaaminen, ikä, sukupuoli, terveys ja työkyky ovat ominaisuuksia, joita olisi hyvä mitata sekä tilastoida. (Ahonen 1998, 90–91.)

Henkilön osaamisen sanotaan muodostuvan koulutuksesta, erityisosaamisesta, sosiaalisista kyvyistä sekä työkokemuksesta. Helpoin mitattava osio on koulutus, sillä se on ainut suure, josta saadaan tilastoimiskelpoisia tuloksia. Koulutus on merkittävä tekijä mitattaessa yksilön tuottavuutta organisaatiossa. Kyseisestä aiheesta on tehty tutkimuksia, joiden perusteella voidaan olettaa, että omaa koulu-



tustaan vastaavalla tuottavuusprosentilla, työntekijä lisää omalla työpanoksellaan yrityksen tuottavuutta. (Ahonen 1998, 92–93.)

#### 6.4 Työyhteisö

Henkilöstön muodostaman kokonaisuuden ja työyhteisön tilaa voidaan kuvata työvoiman vaihtuvuudella. Työvoiman liian pienestä tai liian suuresta vaihtuvuudesta aiheutuvat omat haittansa. Siksi olisikin erityisen tärkeää, että organisaatiossa pystyttäisiin hoitamaan vaihtuvuus pitkällä aikavälillä sopivaksi eli optimaalinen ulkoisen vaihtuvuuden taso olisi 5-10 prosenttia vuodessa. (Ahonen 1998, 125–130.)

Henkilöstön vaihtuvuus sisältää sekä tulo- että lähtövaihtuvuuden. Puhuttaessa organisaation kokonaisvaihtuvuudesta, otetaan silloin mukaan myös organisaation sisäinen vaihtuvuus. Vaihtuvuuden mittaamiseen on kaksi erilaista tapaa. Voidaan mitata uusia tai lähteneitä työntekijöitä suhteessa henkilöstön keskiarvoon vuoden aikana tai verrata aloitettujen ja lopetettujen työsuhteiden määrää seurantajakson keskimääräiseen henkilöstömäärään. Organisaatiossa voidaan tarkkailla vaihtuvuutta myös omana tekijänään kuluvan vuoden aikana siten, että paljonko on rekrytoitu uusia työntekijöitä tai paljonko vanhoja työntekijöitä lähti suhteessa henkilöstömäärään. Suuri henkilöstön vaihtuvuus kertoo useimmin huonosta työviihtyvyydestä. Tämä taas merkitsee organisaatiolle rekrytointi – ja perehdyttämiskustannuksia sekä tehtyjen henkilöstöinvestointien menetystä. Vaihtuvuus tuo mukanaan silti hyvääkin, sillä näin saadaan lisää uutta ulkopuolista tietopääomaa organisaatioon. Täytyy muistaa myös se, että liian alhainen vaihtuvuus on haitaksi organisaation tärkeälle uusiutumiselle. (Eronen 1997, 54–57.)

Työyhteisön tilaa voidaan tarkastella muun muassa kehityskeskusteluiden avulla. Nämä kyseiset keskustelut toimivat myös johtamisen välineenä sekä toiminnan ja laadun kehittäjänä. Työntekijälle keskustelut toimivat kanavana viestiä mahdollisista epäkohdista johdolle, jonka tehtävänä on puuttua ongelmakohtiin. Samalla keskustelu täsmentää työntekijälle hänen vastuitaan ja työtehtäviä. Oikein toteute-

tut kyselyt, joita olisi suositeltava toteuttaa vähintään kerran vuodessa, varmistaa suuremmilta osin onnistuneen henkilöstösosiaalisen toiminnan. (Pienten ja keskisuurten... 2002, 20–21.)

## 6.5 Barometrit ja indeksit

Kartoitettaessa henkilöstön tilaa voidaan organisaatiossa järjestää erilaisia kyselytutkimuksia, niistä esimerkkinä muun muassa terveys- ja työkykyindeksi sekä työtyytyväisyysbarometri. Edellä mainituista saadut tulokset esitetään henkilöstökertomuksessa. (Eronen 1998, 17.)

Henkilöstön terveyden tilaa kuvaavat mittarit terveys- ja työkykyindeksit ovat työterveyshuollon rutiininomaisia apuvälineitä. Mitattaessa työntekijän terveyden tilaa voidaan käyttää kansainvälisestikin tunnettua mittaria nimeltä QALY – indeksi. Termi tulee englannin kielen sanoista: quality adjusted life years eli laatu-painotetut elinvuodet. Sen tarkoituksena on, että työntekijä saa itse arvioida elämänlaatuaan eri ulottuvuuksilla, joita on 15 erilaista. Näitä ulottuvuuksia ovat muun muassa näkeminen, kuuleminen, syöminen ja kommunikointi. Mittaus tulokset saadaan aikaan laskemalla vastaajan kaikkien komponenttien arvot yhteen. Kyselyn tuloksena täysin terve ihminen saa arvoksi yksi ja muut sijoittuvat nollan ja yhden välille. Kyseisen indeksin positiivisena puolena on sen matemaattinen helppous, heikkoutena on kyseenalaisen kuvan antaminen terveydentilasta. (Eronen 1997, 64–65.)

Työkykyindeksi antaa mahdollisuudet työterveyshuollolle käyttää sitä joko normaalina terveyden tarkastusmenetelmänä tai sitten tutkimustarkoituksiin. Indeksillä saadut tulokset sopivat joko yksilön tai koko organisaation työkyvyn arviointiin. Indeksillä kertoo selvästi missä työpaikan eri osissa on huomattavissa heikompaa työkykyä. Tämän ansiosta ongelmiin pystytään heti puuttumaan sekä laatimaan kehityssuunnitelmia. Työkykyindeksi sopii hyvin tutkimuksiin, joissa tarkastellaan tietyn ryhmän työkykyä. (Eronen 1998, 17.)

Työtyytyväisyysbarometrin avulla pystytään selvittämään organisaatiossa työskentelevien viihtyvyys. Barometrissä tiedustellaan henkilöstön suhtautumista muun muassa johtamiseen, työn sisältöön, työyhteisön toimivuuteen sekä muihin organisaatiokohtaisiin tekijöihin. Työtyytyväisyysbarometrin vastausten kanssa on toimittava ehdottoman luottamuksellisesti, sillä vastaajat kertovat omat kokemuksensa ja omat mielipiteensä työyhteisön toimivuudesta. Jotta barometri pääsisi kunnolla toimimaan, tulisi organisaatiossa uusia kysely säännöllisesti. Näin voidaan havaita muutokset sekä selvittää niiden syyt työyhteisössä. (Eronen 1998, 17.)

## **7 CASE KARVIAN SEURAKUNNAN HENKILÖSTÖTILINPÄÄTÖS**

### **7.1 Saatteeksi**

Tämä henkilöstötilinpäätös, jonka tutkimus ajankohtana on vuosi 2006, ei tule olemaan julkinen asiakirja vaan organisaation sisäiseen tulevaan kehitykseen tarkoitettu asiakirja. Julkisen henkilöstötilinpäätöksen kautta organisaatiossa olisi tietyllä tapaa sitouduttu laatimaan vuosittainen raportti henkilöstövoimavaroista sekä henkisestä pääomasta. Näin menettelemällä seurakunnan ei tarvitse pelätä sitä, että henkilöstötilinpäätöksen laatimatta jättäminen aiheuttaisi sidosryhmissä epäilyksen merkkejä muun muassa siitä, että henkilöstön tila ei enää kestäisi julkisuutta. Toisaalta henkilöstötilinpäätöksen julkisuus auttaisi viestittämään seurakunnan sidosryhmille siitä, että organisaatiossa välitetään sekä ollaan kiinnostuneita henkilöstöstä ja sen hyvinvoinnista.

Kohdeorganisaation henkilöstötilinpäätös koostuu kahdesta osasta, henkilöstötuuloslaskelmasta sekä henkilöstökertomuksesta. Henkilöstötase on jätetty pois, koska henkilöstön taloudellisen arvon mittaamiseen kohdistuu eettisesti arveluttavia tekijöitä. Normaalisti henkilöstötilinpäätöksessä on tultu näkemään tunnuslukujen

esittelyjä. Tässä tutkimuksessa ei ole kuitenkaan tehty erillistä osiota tunnusluvuille, koska esitetty henkilöstötuloslaskelma pitää sisällään tärkeimmät tunnusluvut.

Henkilöstötilinpäätös on Karvian seurakunnan ensimmäinen. Tämä aiheutti siinä määrin ongelmia, ettei käytettävissä ollut aikaisempaa vertailuaineistoa. Apuvälineenä tutkimuksessa käytettiin Suomen evankelis-luterilaisen kirkon kirkkohallituksen antamaa suositusta henkilöstötilinpäätöksestä. Kirkkohallitus suosii käytettävän henkilöstötilinpäätöksen käyttöä ohjeistavan työryhmän muistiota.

## **7.2 Henkilöstötuloslaskelma**

Henkilöstötuloslaskelma kertoo seurakunnan henkilöstökustannusten jakautumisen. Seurakunnan henkilöstötuloslaskelma löytyy liitteestä kaksi. Henkilöstötuloslaskelma on laadittu henkilöstökulujen nelijaon mukaan. Muut kulut ja tuotot ovat yhdessä samassa kuluerässä sisältäen kaiken muun paitsi henkilöstöön kohdistuvat menot. Prosentuaaliset vertailut on laskettu henkilöstökuluihin nähden. Tästä seuraa se, että myös henkilöstötunnusluvut ovat nyt valmiina laskettuna, koska ne verrataan kokonaishenkilöstökustannuksiin. Jos kuluja olisi verrattu liikevaihtoon nähden, olisivat lukemat olleet hieman vääristyneitä, sillä seurakunnan pääasiallinen tavoite ei ole tuottojen tavoittelu. Tästä syystä liikevaihto ei ole kovin suuri, verraten esimerkiksi yrityksen liikevaihtoon.

Ensimmäisenä eränä on liikevaihto. Tätä erää ei vain siirretä vuoden 2006 tuloslaskelmasta, vaan siitä täytyy muistaa vähentää toimintatuottoihin kuuluvat henkilöerät. Niitä ovat työllistämistuki sekä kansaneläkelaitoksen korvaukset. Liikevaihtoon luetaan muun muassa seuraavat tuotot: virastotuotot, haudan lunastusmaksut sekä avaamis- ja peittämismaksut, asuinhuoneistojen vuokrat, seurakuntatalon vuokrat, puutavaran myyntituotot, turvetuotot sekä keräystuotot.

Varsinaisen työajan kuluihin kuuluvat palkat ja palkkiot sekä henkilösivukulut. Varsinaisen työajan kulut muodostavat 96 %:a kaikista henkilöstökuluista. Palk-

kakuluja nostaa myös tähän erään lisätyt sairausajan palkat, joita ei ole eritelty omana eränään. Ylityökuluja ei ole mukana, koska seurakunnassa pyritään pitämään ylityöt vapaina. Alla olevasta taulukosta selviää, miten palkkojen ja palkkioitten osuudet ovat jakautuneet eri tahoille.

Taho	€
Luottamushenkilöpalkkiot	2 715,00
Henkilökunnan kokouspalkkiot	735,00
Vakinaisten viranhaltijoiden kuukausipalkat	171 058,45
Työsuhteisten kuukausipalkat	67 069,57
Vuosilomasijaiset ja muut sijaiset	12 155,28
Tunti- ja urakkapalkat	5 024,46
Kerhonohtajapalkkiot	2 412,00
Työnohjaajalle maksettu palkkio	30,10
Esiintymispalkkiot	880,00
Jaksotetut palkat	128,71

Taulukko 4 Palkkojen sekä palkkioiden jakaantuminen

Henkilöstön uusiutumiskuluihin lasketaan muun muassa vuosilomapalkat ja korvaukset sekä lomarahat. Jos seurakuntaan olisi otettu uusia työntekijöitä, tulisi tällä kohtaa ilmoittaa uuden henkilöstön hankinnasta aiheutuneet kulut. Kyseisiä kuluja ovat esimerkiksi ilmoituskulut, rekrytointikulut sekä työnopastuksen kulut. Vaikka seurakuntaan on tullut kaksi uutta työntekijää, ei heidän hankkimisestaan ole aiheutunut kuluja.

Koulutuskustannukset kuuluvat osana henkilöstön kehittämiskuluihin. Seurakunnassa työntekijät saavat itse arvioida tulevan vuoden koulutusmenot. Kun koulutuksesta tulevat kulut on arvioitu, lisätään ne tulevan vuoden talousarvioon. Niin kuin kuntasektorillakin, seurakunnassa talousarvio on koko vuoden taloudellinen runko, jonka mukaan edetään. Kehittämiskulujen suurin menoerä on matkakorvaukset. Tämä kertoo juuri siitä, että työtä ei välttämättä tehdä vain samassa koh-

teessa. Kehittämiskuluihin luetaan myös työterveyshuolto, joka tarkoittaa sitä, että työpaikalta järjestetään työntekijöille mahdollisuus käydä työterveyshuollossa.

Rasittumiskulujen erä on miltei kokonaan saatuja korvauksia. Vuonna 2005 sairaskorvauksia ei ole tarvinnut maksaa lainkaan seurakunnalle. Kun taas vuonna 2006 niitä on tullut 4630,10 euroa. Tämä johtuu siitä, että yksi työntekijöistä joutui viettämään sairaalassa useita päiviä. Alla olevasta taulukosta selviää seurakunnan vuoden 2006 sekä kahden edellisen vuoden sairauspoissaolot päivinä.

Vuosi	Sairauspoissaolot / pv
2004	11
2005	51
2006	167

Taulukko 5 Sairauspoissaolot vuosilta 2004 - 2006

Seurakunnan muut tuotot tai kulut erä sisältää siis kaiken sen muun, jota ei lueta kuuluvaksi henkilöstökuluihin. Muut tuotot erään olen saanut luvut erotuksesta, eli tuotoista on vähennetty kulut. Yksi tärkeä erä, joka kannattaa ottaa esiin, on kirkollisvero. Tätä erää ei lasketa seurakunnan liikevaihtoon vaan se kuuluu omalla eränä tuloslaskelmaan. Tämän vuoksi erä muut tuotot on suhteessa liikevaihtoon melko suuri.

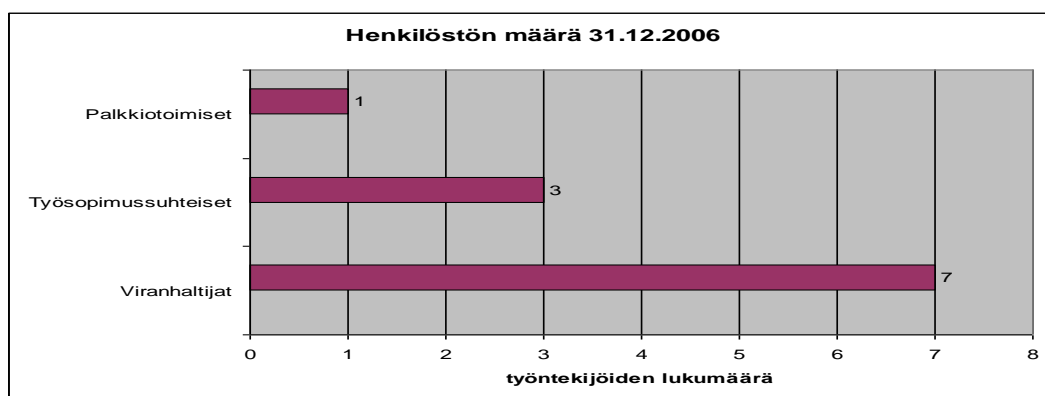
### 7.3 Henkilöstökertomus

#### Henkilöstön määrä

Karvian seurakunnan palveluksessa 31.12.2006 oli 11 työntekijää. Viranhaltijoita oli seitsemän, työsopimussuhteisia oli kolme ja palkkiotoimisia yksi. Seurakunnassa työskenteli myös kolme lomasijaista sekä kaksi hautausmaan kesätyöntekijää ja leiriemäntä. Kokoaikaisia työntekijöitä oli kuusi ja osa-aikaisia viisi. Seura-

kunnan työntekijöistä kymmenen olivat vakituissa ja yksi oli määräaikaisessa työsuhteessa. Vuoden 2006 lopussa Karvian seurakunnassa työskenteli vakituissa työsuhteessa 91 %:a henkilöstöstä. Seurakunnassa työntekijöiden määrä on pysynyt viime vuosien aikana samana. Uusin virka, joka otettiin käyttöön seurakunnassa, oli seurakuntapastorin virka vuonna 1993.

Alla olevasta kuvioista käy ilmi henkilöstön lukumäärä työsuhteittain.



Kuvio 2 Henkilöstön lukumäärä

### Henkilöstön sukupuoli

Seurakunnassa työskenteli 31.12.2006 kuusi naista ja viisi miestä.

### Henkilöstön rakenne

Kirkko hallituksen ehdotuksen mukaan, seurakunnan työntekijät suositellaan jaettavan seuraaviin tehtäväryhmiin: seurakuntatyö, hallinto, hautausmaa sekä kiinteistö- ja kirkonpalvelutyö. Mahdollisuus on jakaa henkilöstö vielä työaloittain. Selkeytyksen vuoksi jaoin henkilöstön suosituksesta poiketen hieman eri tavalla, itse nimeämiini tehtäväryhmiin.

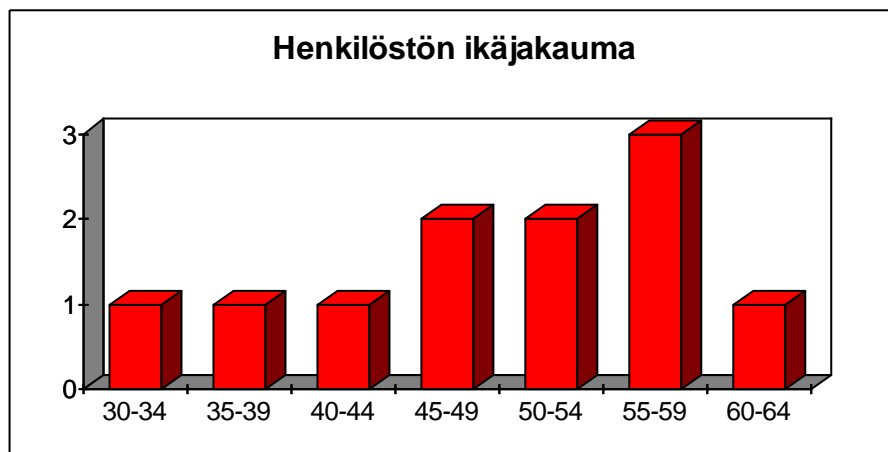
Seurakuntatyö: 7

Virasto ja taloustoimisto: 2

Kiinteistöt ja hautausmaat: 2

## Henkilöstön ikä

Henkilöstön ikäjakauma ilmoitetaan viiden vuoden välein. Vain ne viiden vuoden sarjat ovat näkyvissä, joihin henkilöstöä sijoittuu.



Kuvio 3 Henkilöstön ikäjakauma ilmoitettuna viiden vuoden välein

Vuoden 2006 koko henkilöstön keski-ikä oli 48,9. Tulevaisuutta ajatellen tämä kertoo siitä, että suurempi määrä on mitä todennäköisimmin jäämässä pienen ajan sisällä eläkkeelle. Se taas tarkoittaa sitä, että seurakunnan täytyisi saada uutta henkilöstöä oppeihinsa. Yllä oleva kaavio kertoo siitä, että seurakunnasta löytyy pitkän työkokemuksen osaavilta työntekijöiltä paljon tietoa ja taitoa, joka on kal-lisarvoista seurakunnalle. Unohtamatta uusia nuoria työntekijöitä, jotka tuovat mukanaan uudenlaista tietopääomaa sekä omanlaista energisyyttä.

Tarkastellaan vielä naisten ja miesten keski-ikää. Karvian seurakunnan naisten keski-ikä oli 48,5 vuotta. Miesten keski-ikä oli vain hivenen korkeampi, nimittäin 49,4 vuotta.

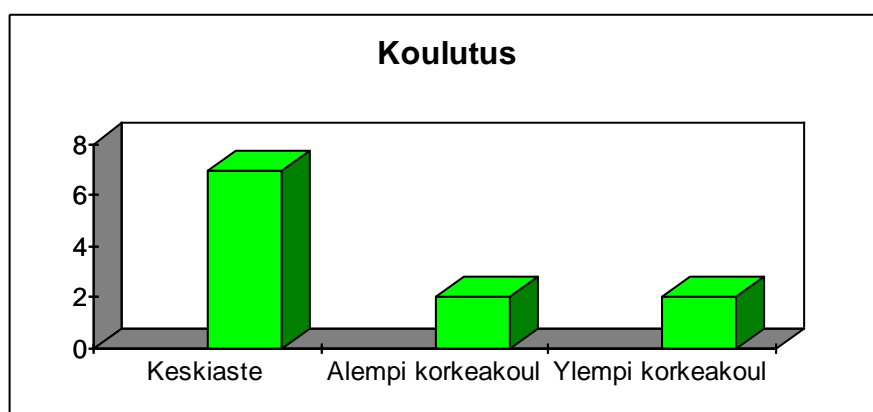
## Koulutus

Henkilöstön koulutustietoja kuvataan tilastokeskuksen koulutusluokituksen mukaisesti, mikä on seuraavanlainen:



1. Alempi perusaste: kansakoulu
2. Ylempi perusaste: peruskoulu, keskikoulu
3. Keskiaste: yo-tutkinnot, ammatilliset tutkinnot
4. Alin korkea-aste: esim. diakonissan, diakonin ja hortonomin tutkinnot
5. Alempi korkeakouluaste: amk-tutkinnot ja alemmat amk-tutkinnot
6. Ylempi korkeakouluaste: ylemmät amk-tutkinnot esim. maisteri
7. Tutkijakoulutusaste: tieteelliset lisensiaatit ja tohtorin tutkinnot
8. Koulutusaste tuntematon

Alla olevasta kuviosta nähdään millä koulutus pohjalla seurakunnan työntekijät ovat. Keskiasteen käyneitä työntekijöitä on enemmistö. Tämä voidaan selittää sillä, jos katsotaan sitä miten kauan työntekijät ovat olleet työssään. Eli olisiko tässä kohtaa selityksenä se, että silloin kun työntekijä on tullut työsuhteeseen, ei ole välttämättä tarvittu tämän päivän asettamia kriteerejä työnhakijalta. Tämä ei kuitenkaan ole negatiivinen huomautus, vaan muistutus siitä, että nykyään työnhakijan koulutuksella on suuri merkitys työpaikan saantiin.



Kuvio 4 Työntekijöiden koulutus pohjat

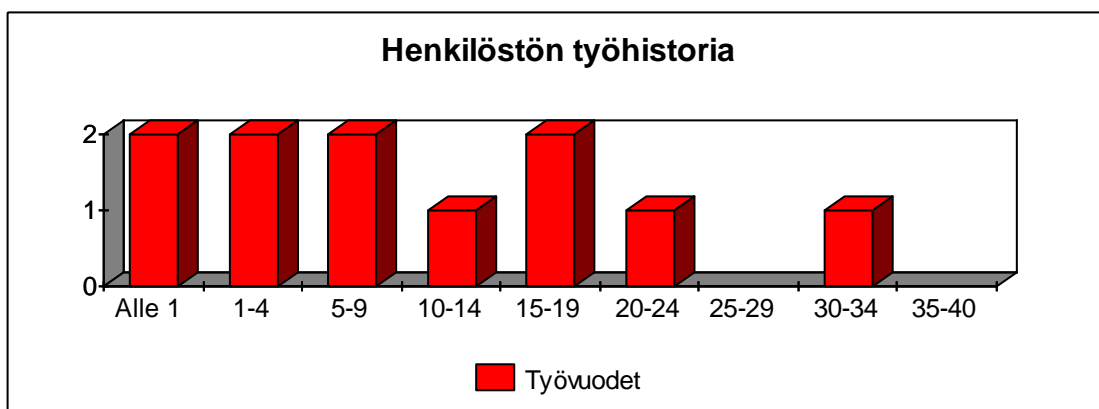
### Henkilöstökoulutus

Vuonna 2006 seurakunnan henkilöstö oli koulutuksissa yhteensä 22 päivää. Koulutusta sai 11 työntekijää. Koulutuksista aiheutui kuluja 1 417,12 euroa. Koulutuksista aiheutuneet kulut suhteessa kokonaishenkilöstökuluihin olivat vain 0,4 prosenttia.

## Henkilöstön työhistoria ja vaihtuvuus

Jos tarkastellaan seurakunnan työntekijöiden työhistoriaa ja vaihtuvuutta, voidaan todeta, että pitkän työhistorian tehneet ovat kokeneet seurakunnan hyvänä työnantajana. Joten heidän ei ole tarvinnut etsiä uusia työmarkkinoita. Tästä kertoo muun muassa se, että työntekijöiden työhistorian pituuden keskiarvoksi saadaan 11 vuotta. Työntekijöiden vaihtuvuudella ja pysyvyydellä voi olla myös toinenkin selitys. Nimittäin ottaen huomioon sen, mikä mahdollisuus on pienellä paikkakunnalla työllistyä.

Mitä tulee työntekijöiden vaihtuvuuteen, ei voida sanoa että se on ollut huonoa. Näinkin pienessä maaseutuseurakunnassa kahden työntekijän työllistäminen on yksi merkki uudistumisesta. Seurakuntaan on valittu vuonna 2006 uusi diakonissa ja kirkkoherra, jotka ovat samalla tuoneet mukanaan lisää arvokasta tietopääomaa.



Kuvio 5 Henkilöstön työhistoria palveluksessa oloaikana

## Henkilöstön työajat

Ottaen huomioon, millaisissa paikoissa sekä millaisiin aikoihin seurakunnan työntekijät toimivat, ei kaikilla ole varsinaista täsmällistä jokapäiväistä työaika. Seurakunnassa tehdään joka viikonloppu töitä, joten tämä tarkoittaa sitä, että viikkotyötunnit jaetaan siten, että ne täyttyvät viikon aikana. Seurakunnan työntekijää, joka tekee seuraavanlaista työtä työyhteisössään: julistus-, kasvatus-, opetus-, lähetys- tai diakoniatyö, häneen ei kohdisteta työaikalakia, jos työntekijä toimii vi-

ranhaltijana. Tämä tarkoittaa sitä, että esimerkiksi hallinnon puolella työskenteleviä koskee työaikalaki, jonka mukaan he työskentelevät 37,5 tuntia viikossa.

#### **7.4 Työyhteisökysely**

Työyhteisökyselyn (Liite 4) avulla selvitettiin työyhteisön tilannetta muun muassa seuraavissa asioissa: ilmapiiri, tiedonkulku, tasa-arvo, yhteishenki ja palkitseminen. Kyselyyn vastanneiden vastausprosentti oli 72,7 prosenttia. Kyselyn tuloksista paljastui aivan selvästi, missä osa-alueella olisi parantamisen varaa sekä mitkä asiat seurakunnassa ovat kunnossa. Kyselyn tulokset on analysoitu siten, että jokaisesta väittämälueesta on vastanneiden kesken ilmoitettu keskiarvo. Kyselyn väittämiin on vastattu indeksivälillä 1-5, joista 5 on maksimiarvo.

#### **Työolosuhteet, työilmapiiri, tiedonkulku ja perehdytys**

Työntekijöiden mukaan he olivat tyytyväisiä organisaation työolosuhteisiin, koska keskiarvoksi saatiin 3,8. Tältä sisältöalueelta ei löytynyt yhtään poikkeavuutta tai vastausta, jonka perusteella kohtaan tarvitsisi puuttua. Henkilöstö vaikuttaa olevan tyytyväinen työilmapiiriin sekä työyhteisöllisyyteen, sillä tämän kohdan vastauksen keskiarvo oli 3,9. Seuraavaksi esitettiin väittämiä tiedonkulusta, tiedonsaannista sekä perehdytyksestä uusiin asioihin. Vastauksen perusteella, kaikki eivät olleet tyytyväisiä perehdytys osaan, koska osuuden keskiarvo oli 3,5. Syy siihen voi olla se, että henkilöstö on niin sidottu omaan työalueeseen, ettei perehdytystä tarvitsevaa ehditä opastamaan. Toisaalta tämä voi selittyä sillä, että organisaatiosta ei vain löydy henkilöä, joka osaisi opastaa uuden asian ratkaisemiseen.

#### **Tasa-arvo ja yhteishenki**

Työntekijöiden vastauksen perusteella he ovat oikein tyytyväisiä työyhteisön tasa-arvoon. Väittämälueen keskiarvoksi sain 4.1, mikä kertoo siitä, että työpaikalla jokaista yksilöä kohdellaan oikeudenmukaisesti, tasa-arvoisesti sekä kunnioittavasti. Pientä poikkeamaa oli väittämässä, jossa tutkittiin työyhteisön joidenkin

yksilöiden erivapautta. Muutamien vastaajien mielestä kyseinen väittämä piti kohdallisesti paikkansa. Yhteishenki työpaikalla näyttää toimivan oikein hyvin, sillä melkein kaikki antoivat kyseiselle väittämäalueelle arvoksi neljä. Kun yhteishenki tuntuu sujuvan, on työyhteisössä esimerkiksi avun pyytämisen kynnyksellä paljon matkalla.

### **Palkitseminen ja esimiestoiminta**

Kyselyssä tutkittiin myös, miten hyvin henkilöstö tietää ja tuntee oman palkkaussensa perusteet sekä miten he kokevat hyvien työsuoritusten palkitsemisen. Kyseinen väittämäalue sai keskiarvoksi 3,3. Tästä kohdasta selvisi se, että työntekijöiden onnistuneita työsuorituksia ei palkita erikseen rahallisesti tai muulla tavoin. Tähän voisi auttaa jos seurakunnan resurssit mahdollistaisivat esimerkiksi niin kutsutun bonuspalkkausjärjestelmän. Tällöin työyhteisössä tarvitsisi asettaa tavoitteita tietyille osa-alueille. Kun tavoitteet täyttyisivät, saisivat työntekijät itselleen pienen lisän palkkaansa. Tämä toimii hyvin myös motivaation innoittajana. Mitä sitten tulee esimiestoimintaa, ollaan seurakunnassa tyytyväisiä esimiehen toimiin ainakin keskiarvon perusteella, joka oli 3,9. Vastanneet näyttävät odottavan esimieheltään palautetta heidän työstään. Työntekijälle esimiehen palaute on tavallaan ohjenuora työtehtävien jatkoa ajatellen.

### **Henkilökunnan määrä ja ammattitaito**

Väittämissä käsiteltiin myös työajan riittävyttä työtehtäviin nähden. Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että heidän aikansa riittää tehtävien hoitoon. Täytyy kuitenkin huomata, että kaikki eivät olleet sitä mieltä. Tällaisissa tapauksissa täytyy ottaa huomioon työstressin mahdollisuus. Koska työyhteisön ilmapiiri näytti olevan kunnossa, uskalletaan henkilö ottaa asian puheeksi esimiehensä kanssa. Keskiarvoksi tällä kohtaa saatiin kuitenkin 3,6. Ammattitaito seurakunnasta tuntuu vastausten perusteella löytyvän. Suurin osa vastaajista arvio väittämän pitävän paikkansa hyvin eli arvolla neljä.

### **Kehityksen mahdollisuudet sekä osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet**

Vastaajista kaikki olivat sitä mieltä, että he voivat kouluttautua työssään hyvin tai erittäin hyvin. Seuraavassa väittämässä tarkasteltiin työtehtävien vaihtamista työyhteisössä. Tämän yksittäisen väittämän keskiarvoksi sain 2,1. Tämä kertoo siitä, että kyseisellä työpaikalla ei välttämättä ole mahdollisuutta vaihtaa työtehtäviä työntekijöiden kesken. Tämä selittyy sillä, että seurakunnassa työskentelevillä on hyvin erilaiset työtehtävät. Jos mahdollisuus olisi, työtehtävien vaihtelu olisi varmasti mieluisaa. Mitä tulee sitten uusien asioiden oppimiseen, eivät kaikki ole sitä mieltä, että he oppisivat työssään koko ajan uusia asioita. Tämä on toisaalta harmillista, sillä uusien asioiden oppiminen luo päivittäin lisää mielenkiintoa työhön. Kehityksen mahdollisuudet väittämälleen keskiarvoksi tuli 3,3. Seuraavaksi aiheena olivat osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet. Tässä kohdassa vastaajien antamien arvojen hajonta oli suurinta. Osa vastaajista oli sitä mieltä, että he eivät voi vaikuttaa työyhteisönsä kehittämiseen. Toiset taas olivat vastanneet, että väittämä pitää erittäin hyvin paikkansa. Positiivista oli huomata, että työyhteisössä kuunnellaan ja arvostetaan toisten työntekijöiden näkemyksiä, sillä kyseisen väittämän keskiarvo oli tasan neljä. Muuten edellä mainitun väittämälleen keskiarvo oli 3,7.

Kyselyn loppuosassa tarkistettiin vielä kehityskeskustelujen toteutuminen, työpaikkakiusaamisen ilmeneminen sekä miten organisaatiossa reagoidaan esimerkiksi tapaturmiin. Näihin väittämiin vastattiin kyllä tai ei muodossa. Kyselyyn vastanneista 75 prosenttia käy vuosittain kehityskeskustelun esimiehensä kanssa. Kehityskeskusteluilla on suuri merkitys varsinkin työntekijälle, joka odottaa esimieheltään palautetta esimerkiksi henkilön työtehtävin suorituksesta. Kehityskeskustelujen tarkoituksena on vaikuttaa henkilöstön työhön sekä kehittää sitä. Keskustelujen avulla työyhteisössä voidaan viestiä puutteellisista ja ongelmallisista asioista joko johdolle tai työntekijöille. Kysely ilmaisee selvästi sen, ettei työyhteisössä ole ilmaantunut kenenkään vastaajan mielestä työpaikkakiusaamista minäkäänlaisessa muodossa. Seurakunnassa on hoidettu myös tapaturmien, ammattitautien- sekä läheltä piti – tapausten tutkiminen sekä varautuminen mahdollisiin riskeihin. Tämä luo henkilöstölle turvallisuuden tunnetta, koska heidän turvallisuutensa on huomioitu.

## 8 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimukseni tulokset perustuvat pitkälti teettämäni työyhteisökyselyn vastauksiin. Taustatietojen keruulomakkeen (Liite 3) tärkeys nousee kuitenkin esiin, kun pohditaan henkilöstön ikää, palveluksessa olovuosia tai perehdytään työntekijöiden koulutukseen. Kyselyjen kautta tulinkin siihen tulokseen, että seurakunnan työntekijät pitävät työstään, mutta haluavat parannusta tiettyihin asioihin. Kun parannusta halutaan, eivät kaikki ole valmiita nostamaan asiaa pöydälle.

Esimiehen toivottiin antavan palautetta alaisilleen. Pelkkä kerran vuodessa käyty kehityskeskustelu ei riitä siihen, että työntekijä suorittaisi työnsä koko vuoden ilman minkäänlaista palautetta. Toinen niin sanottu puutekohta oli työyhteisössä tiedottaminen. Ongelman ratkaisuja on varmasti niin paljon kuin mielikuvitusta riittää. Tärkeintä olisi saada yksi ja yhteinen tapa hoitaa tiedonkulku työyhteisön sisällä.

Työntekijöiden perehdyttämiseen sekä uusien asioiden opastukseen voitaisiin kiinnittää hieman huomiota. Täytyy muistuttaa, että työnopastuksessa vastuu on aina esimiehellä, vaikka työtoveri hoitaisi opastamisen. Tässä tapauksessa käyttöön voitaisiin ottaa esimerkiksi perehdytyslomake, johon listataan asiat, jotka tulee käydä läpi työntekijän kanssa ja sen jälkeen merkitä ne käydyksi. Yksi puutekohta oli myös työntekijöiden onnistuneiden työtehtävien muistaminen. Kuten jo edellä mainitsin, kannattaa harkita jonkinlaista lisäsuoritusta tai muuta tapaa, jolla voidaan huomioida henkilön hyvät työsuoritukset.

Tulevaisuutta ajatellen laatimani henkilöstötilinpäätös saa oikeanmukaisen tarkoituksensa, jos raportointia tullaan jatkamaan. Erityisen tärkeää on, että henkilöstö tulee näkemään henkilöstötilinpäätöksen tiedot myös jatkossa. Luulen, että henkilöstötilinpäätöksen tekeminen edesauttaa myös henkilöstön motivaatiota sekä sitoutuneisuutta työhön. Tällöin heille viestitään, että heidän tilastaan välitetään ja heidän havainnollistamien puutekohtien korjaukseen ollaan valmiita panostamaan.

Tutkimukseni suurin ongelmakohta oli henkilöstötuloslaskelman laatiminen. Kun tarkastellaan normaalin yrityksen ja seurakunnan perinteistä tuloslaskelmaa, huomataan, että kulu- ja tuloerät merkitään päinvastaisesti. Tämän asian sisäistäminen oli todella tärkeää siinä määrin, koska henkilöstötilinpäätöksen laatiminen perustuu pitkälle perinteisen tilinpäätöksen ymmärtämiseen. Tämän jälkeen oltiin valmiita luomaan henkilöstötuloslaskelma, joka ei valmistunutkaan aivan käden käänteessä. Tiettyjä eriä täytyi erotella aikaisemmista ja siirtää muihin. Tästä hyvänä esimerkkinä on erä liikevaihto. Ohjeistuksen mukaan se saadaan suoraan kyseisen tilikauden tuloslaskelmasta omasta kohdastaan. Tässä tapauksessa täytyi kuitenkin huomioida se, että seurakunnan liikevaihtoerä sisälsi henkilöstöön liittyviä tuloja.

Henkilöstötilinpäätöksen laadinnasta vastaa yleensä henkilöstöhallinto. Kohdeorganisaatiossa sen esittäminen tulee todennäköisesti jäämään hallinnon tehtäväksi, joka voi tarvittaessa saada apua tietojen keräämiseen taloushallinto-osastolta. Nyt kun kysymyksessä oli seurakunnan ensimmäinen henkilöstötilinpäätös, tiedän että raportoinnin suhteen tulee varmasti löytymään kehitettävää. Yksi tärkeä huomio tässä kohdin on se, että miten tärkeää näinkin pienen seurakunnan on laatia vastaavanlainen asiakirja. Kirkkohallitus kuitenkin suosittelee tekemään henkilöstötilinpäätöksen suuremmissa seurakunnissa. Tämä jääkin sitten Karvian seurakunnan omaksi ratkottavaksi siinä määrin, onko näin suuren raportin laatiminen seurakunnassa välttämätöntä ja saataisiinko kyseiset asiat esiin jollakin toisella tapaa.

## LÄHTEET

Ahonen, G. 1998. Henkilöstötilinpäätös – yrityksen ikkuna menestykselliseen tulevaisuuteen. Jyväskylä. Gummerrus Kirjapaino Oy.

Eronen, A. 1997. Elinkeinoelämän tutkimuslaitos ETLA, Henkilöstön osaaminen yrityksen taseeseen? Helsinki. Taloustieto Oy.

Eronen, A. 1998. Yrityksen henkisen pääoman arviointi – malleja ja tunnuslukuja. Elinkeinoelämän tutkimuslaitos.

Eronen, A. 1999. Henkilöstöinformaatio ja yrityksen arvo. Helsinki. Taloustieto Oy.

Henkilöstövoimavarojen henkilöstötilinpäätös: käsikirja valtion organisaatioille. 2001. Helsinki. Valtionvarain ministeriö.

Karttunen, J. 2005. Pienen osakeyhtiön esimerkkituloinpäätös. Taloushallintoliiton julkaisut Oy.

KHT-Yhdistys. 2006. Osakeyhtiön tilinpäätösmalli 2007. WS Bookwell oy.

KHT-Yhdistys. 2007. Osakeyhtiön tilinpäätösmalli 2008. Edita Prima.

Laukkonen M. Seurakuntaneuvos, Haastattelu 16.8.2007.

Pienten ja keskisuurten yritysten henkilöstötilinpäätös; Malli ja ohjeet. Työssä jaksamisen ohjelma 2002. [siteerausaika 9.10.2007]. Saatavissa Internetissä: <http://www.mol.fi/jaksamisohjelma/tutkimukset/MallijaOhje.doc>

Ranki, A. 1999. Vastaako henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita? Helsinki. Kauppakaari Oyj.

Suninen, A. 1999. Henkilöstötilinpäätöksestä paljon hyötyä. [siteerausaika 9.10.2007]. Saatavissa Internetissä: <http://www.viestintaliitto.fi/kirjatyo/1999/3/ajankohtaista/henkilostotilinp.html>

Suomen evankelisluterilaisen kirkon keskushallinto sarja c, 1999. Henkilöstötilinpäätöksen käyttöä ohjeistavan työryhmän muistio. Saatavissa Internetistä: <http://www.evl.fi/kkh/heo/henkilostotilinpaaatossaurakunnassa99.pdf>

<http://www.evl.fi/kkh/heo/Henkilostotilinpaaatossaurakunnassa99.pdf>

Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki. Edita Prima Oy.