



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU  
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Johanna Aho

# HENKILÖSTÖTILINPÄÄTÖS YRITYS X

Liiketalous  
2018

## TIIVISTELMÄ

Tekijä	Johanna Aho
Opinnäytetyön nimi	Henkilöstötilinpäätös
Vuosi	2018
Kieli	suomi
Sivumäärä	45
Ohjaaja	Mika Ylinen

---

Henkilöstö on yrityksen voimavara. Opinnäytetyöni tavoitteena oli laatia toimintamalli henkilöstötilinpäätöksen laadintaan sekä valmis henkilöstötilinpäätös kohdeyritykselle. Yritykselle ei ole aiemmin tehty henkilöstötilinpäätöstä, joten tutkimuksen on tarkoitus antaa apuvälineitä seuraavien henkilöstötilinpäätösten laadintaan. Henkilöstötilinpäätöksen on tarkoitus tuoda uutta tietoa henkilöstöstä ja sen tämänhetkisestä tilasta yritysjohdolle kirjanpidosta saatavan tiedon tueksi.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu henkilöstötilinpäätöksen ympärille, jota käydään läpi kahdessa luvussa. Opinnäytetyössä tarkastellaan henkilöstötilinpäätöstä historiasta nykyhetkeen sekä käydään läpi erilaisia henkilöstöraportoinnin malleja ja niiden hyötyjä. Opinnäytetyössä avataan myös henkilöstötilinpäätöksen tarkoitus ja tavoitteet sekä käydään tarkemmin läpi sisäiset ja ulkoiset sidosryhmät ja niiden intressit koskien yrityksen henkilöstötilinpäätöstä.

Opinnäytetyössä käydään läpi tutkimusmenetelmä, joka oli kvalitatiivinen tutkimus. Tutkimusosuudessa tarkastella henkilöstötilinpäätöstä kokonaisuudessaan ja avataan henkilöstötilinpäätöksen rakennetta. Opinnäytetyössä esitetään toimeksiantajana olevalle yritykselle laadittu henkilöstötilinpäätös kokonaisuudessaan. Henkilöstötilinpäätökseen tiedot on saatu yrityksen kirjanpidosta. Tuloksista käy ilmi, että yrityksessä panostetaan henkilöstöön, etenkin heidän kouluttautumiseen. Tulevien henkilöstötilinpäätöksiä tekemisen helpottamiseksi olisi hyvä kehittää yhtenäinen käytäntö helpottamaan henkilöstöstä saatavia raportteja.

---

Avainsanat	henkilöstötilinpäätös, henkilöstötuloslaskelma, henkilöstökertomus, henkilöstöraportti
------------	--

## ABSTRACT

Author	Johanna Aho
Title	A Statement of Human Resources
Year	2018
Language	Finnish
Pages	45
Name of Supervisor	Mika Ylinen

---

Employees are a resource for a company. The aim of this thesis was to create an operations model for human resource accounting and also to carry out human resource accounting for the case company. In the case company human resource accounting had never done before so the aim was to give tools for future human resource accounting. The meaning was also to bring new information from the employees and their present conditions to the management to support the information gained from human resources accounting.

The theoretical framework of the study consists of the human resource accounting, which is examined in two chapters. The thesis examines the human resource accounting from its history to the present day and also examines different employee report models and their benefits. The thesis discusses the meaning and objectives of the human resource accounting. It also studies internal and external interest groups and their interests concerning the company's human resource accounting.

The research method of the thesis was a qualitative research. The research section examined human resource accounting outright and the work studied structure of human resource accounting. The thesis presented the conducted human resource accounting for the case company in full. The information for the human resource accounting comes from the company's accounting records. The results indicate that in the case company has invest in their employees, especially in their training and development. For the future of human resource accounting it would be useful to develop coherent practices to ease the collection of information needed from the employees.

---

Keywords	A statements of human resources, human resource income statement, personnel raport, human annual year
----------	---

# SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO.....	7
	1.1 Opinnäytetyön tavoite.....	8
	1.2 Aiheen rajaus ja merkitys.....	9
	1.3 Tutkimusmenetelmät ja aineisto.....	9
	1.4 Tutkimuksen rakenne.....	10
2	HENKILÖSTÖTILINPÄÄTÖKSEN TARKOITUS.....	12
	2.1 Historia.....	13
	2.2 Erilaiset henkilöstöraportoinnin mallit.....	14
	2.3 Tarkoitus ja tavoitteet.....	16
	2.4 Henkilöstötilinpäätöksen kohderyhmät.....	16
	2.4.1 Sisäiset sidosryhmät.....	17
	2.4.2 Ulkoiset sidosryhmät.....	18
3	HENKILÖSTÖTILINPÄÄTÖS.....	20
	3.1 Henkilöstötilinpäätöksen rakenne.....	20
	3.2 Henkilöstötuloslaskelma.....	21
	3.3 Henkilöstötase.....	22
	3.4 Henkilöstökertomus.....	24
4	TUTKIMUSMENETELMÄT.....	26
	4.1 Tutkimusstrategian valinta.....	26
	4.2 Tutkimuksen luotettavuus.....	27
	4.3 Tutkimusmenetelmän valinta.....	28
	4.4 Aineiston keruu.....	28
5	CASE-YRITYKSEN HENKILÖSTÖTILINPÄÄTÖS.....	30
	5.1 Henkilöstötilinpäätöksen rakenne.....	30
	5.2 Henkilöstötuloslaskelma.....	30
	5.3 Henkilöstökertomus.....	33
6	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	43

6.1 Keskeiset tutkimustulokset .....	43
6.2 Aiheet jatkotutkimukseen .....	44
LÄHTEET.....	45

**KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO**

Kuvio 1. Henkilöstötilinpäätöksen rakenne (Eronen 1999, 17).	21
Kuvio 2. Henkilöstövarallisuuden muodostuminen (Ahonen 1998, 69).	23
Kuvio 3. Työsuhdetyypit.	35
Kuvio 4. Henkilöstön tehdyt ylityöt.	36
Kuvio 5. Henkilöstön sukupuolijakauma.	37
Kuvio 6. Henkilöstön ikä.	38
Kuvio 7. Sairauspoissaolot.	39
Kuvio 8. Henkilöstön palvelusvuodet yrityksessä.	40
Kuvio 9. Henkilöstön koulutukset.	40
Taulukko 1. Yrityksen sisäiset toimijat ja henkilöstötilinpäätökseen liittyvät mielenkiinnon kohteet (Ahonen 1998, 33).	17
Taulukko 2. Toimijat yrityksen ulkoisilla markkinoilla (Ahonen 1998, 35).	18
Taulukko 3. Henkilöstökulujen erittely (Ahonen 1998, 60)	22
Taulukko 4. Henkilöstötuloslaskelma	30

## 1 JOHDANTO

Voidaan väittää, että edelleenkin valtaosa organisaatioiden toiminnasta perustuu siihen, että visioidaan erilaisia toimintastrategioita ottamatta huomioon, millä henkilöstöresursseilla ne voidaan toteuttaa. Lähtökohta olisi oltava se, että ensiksi selvitetäisiin, millaiset henkiset resurssit yrityksellä on ja mitä niillä saadaan aikaiseksi. Tämä edellyttää omien resurssien tuntemista. Suurissa organisaatioissa tällaiset selvitykset ovatkin jo arkipäivää. Pienissä organisaatioissa asian suhteen on vielä paljon kehittämisen varaa. (Heinonen & Järvinen 1997, 19)

Nyt enemmän kuin koskaan aikaisemmin halutaan ymmärtää, mikä luo menestyviä yrityksiä ja miten tuota innovaatiota ja kehitystä voidaan tukea. Yrityksen visio, tuotteet, tuotteiden tekijät ja organisaation toimintatapa ovat liikeidean määrittelyssä yhtenäinen ketju, jota yrityksen yhteiset arvot ohjaavat. Näin työntekijän samoin kuin koko organisaationkin terveydellä luodaan työtyytyväisyyttä, joka vaikuttaa myös vuorovaikutustaitojen kehitykseen ja asiakassuhteisiin sekä niiden jatkuvuuteen. Sellaiset yritykset menestyvät, jotka osaavat luoda omat toimintatapansa niin, että omistajien, työntekijöiden ja asiakkaiden arvomaailmat kohtaavat. Niiden ei tarvitse olla aina yhtenevät, mutta tärkeillä alueilla ne kommunikoivat ja mahdollistavat hyvän työelämän. Henkilöstötyöllä on tärkeä rooli tuloksentekijänä sekä humanien arvojen vaalijana, kun yrityksen ansaintatapaa halutaan kehittää. (Liukkonen 2008, 63-64)

Laatu määritellään usein organisaation tai liiketoiminnan kyvyksi täyttää asiakkaan tarpeet ja ylittää asetetut odotukset. Tuottavuudella mitataan panostuksen ja tuotoksen suhdetta, kun taas tehokkuudella mitataan, miten yritys on käytössään olevilla voimavaroilla saavuttanut itselleen asettamat tavoitteet. Jos yritys ei ole määritellyt mitattavia tavoitteita, silloin ei voida puhua tehokkuuden arvioimisesta. (Liukkonen 2008, 126)

## 1.1 Opinnäytetyön tavoite

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on laatia henkilöstötilinpäätös kohdeyritykselle. Henkilöstötilinpäätös on kattava tietopaketti kohdeyrityksen senhetkisestä henkilöstöstä sekä henkilöstön hyvinvoinnista. Henkilöstötilinpäätös pitää sisällään henkilöstörakenteen, henkilöstön osaamisen, koulutuksen ja hyvinvoinnin, sekä palkat ja muut henkilöstöön liittyvät kustannukset. Tutkimuksen tavoitteena on antaa yritykselle kokonaiskuva henkilöstöstä, sekä tuottaa kohdeyritykselle tietoa joka tukee päätöksen tekoa ja henkilöstön kehittämistä. Yritykselle ei ole aiemmin laadittu henkilöstötilinpäätöstä, joten tutkimuksella on tarkoitus saada uutta näkökulmaa yrityksen toiminnan seuraamiseen kirjanpidon rinnalle. Opinnäytetyönä tekemäni henkilöstötilinpäätöksen on tarkoitus tulevaisuudessa toimia mallina, kun henkilöstötilinpäätöksen tekoa jatketaan yrityksessä. Aiemmin olen ollut työsuhteessa yritykseen, tästä johtuen aihe on henkilökohtaisestikin mielenkiintoinen.

Tutkimuksessa on aina tutkimusongelma, joka saadaan ratkaistua käyttämällä erilaisia tutkimusmenetelmiä. Siihen, miksi jotain yleensä tutkitaan, liittyy halu saada ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä ja halu saada muutos parempaan. Tutkimuksesta saadaan tietoa päätöksenteon avuksi. Tutkimusote on laaja ongelman lähestymistapa. Tämä pitää sisällään kullekin otteelle tyypilliset tiedonkeruun, analysoinnin ja tulkinnan menetelmät. Menetelmät kytkeytyvät toisiinsa ketjuna, jolloin ketjun alku sanelee käytettävissä olevat menetelmät ja työkalut. Lähestymistavan valinta avaa tutkijalle polun, jonka varrella on kriittisiä pisteitä. Näissä opinnäytetyön tekijä tekee valinnan etenemissuunnastaan eli menetelmistään. Kukin menetelmä soveltuu tiettyyn tilanteeseen ja on edellytyksenä ketjun seuraavaan vaiheeseen. (Kananen 2013, 22)

Tutkimuksen tavoitteena on laatia kohdeyritykselle

- toimintamalli henkilöstötilinpäätöksen laadintaan.
- ensimmäinen henkilöstötilinpäätös.



## 1.2 Aiheen rajaus ja merkitys

Henkilöstötilinpäätös aiheena on kiinnostanut jo vuosikymmeniä. Aiheesta löytyy hyvin materiaalia ja on tehty lukuisia opinnäytetöitä. Henkilöstötilinpäätös rajattiin koskemaan yrityksen henkilöstöä, mukaan tutkimukseen ei otettu yrityksessä työskenteleviä ammatinharjoittajia. Henkilöstötilinpäätöksessä käytetään vuoden 2016 tietoja, jolloin henkilöstöstä saatava tieto on mahdollisimman uutta.

Henkilöstötilinpäätös sisältää henkilöstötuloslaskelman, henkilöstötaseen ja henkilöstökertomuksen. Opinnäytetyöni teoriaosuus käsittelee kaikkia näitä osa-alueita, empiriaosuudessa on henkilöstötase rajattu pois, johtuen sen laskennallisesta haastavuudesta sekä mahdollisista eettisistä ongelmista. Opinnäytetyön tuloksena yritys saa käyttöönsä valmiin henkilöstötilinpäätöksen. Tutkimuksella on uutuusarvoa, koska yrityksessä ei ole aikaisemmin tehty henkilöstötilinpäätöstä.

## 1.3 Tutkimusmenetelmät ja aineisto

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus pyrkii ymmärtämään, yleensä pienemmällä otoskoolla ja laadullisilla menetelmillä asian kokonaisvaltaisen ymmärtämiseen. Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus pyrkii yleensä yleistämään, yleensä suuremmalla otoskoolla ja numeerisella vertailulla selvittämään kuinka asia on. Etsien tarkkaa ja absoluuttista totuutta. Näissä tutkimustavoissa on erilaiset aineiston keruumenetelmä ja analysointitavat. Itse tutkijana olen ns. ulkopuolinen tarkkailija. Materiaalin keräämisen voi hoitaa puhelimen ja sähköpostien välityksellä. Olen tietoinen yrityksen toimitavoista, koska olen ollut työsuhteessa yritykseen. Työsuhteeni päättymisen jälkeen yrityksessä on ollut useita muutoksia, joten en koe olevani havainnoitsija.

Mielestäni opinnäytetyöhöni sopivin tutkimusstrategia on Case- tutkimus. Olen ulkopuolinen tutkija, tutkimus toteutetaan luonnollisessa ympäristössä ja tutkimusaineisto koostuu useista aineistoista. Case -tutkimukselle ominaista on, että ilmiö on tässä hetkessä, tämä ei kuitenkaan toteudu työssäni, koska tutkittavat tiedot ovat edelliseltä vuodelta.

Opinnäytetyöni pohjautuu laadulliseen eli kvalitatiiviseen tutkimusmenetelmään. Kappaleessa neljä kerron valitusta tutkimusmenetelmästä ja tutkimusstrategiasta enemmän.

Tiedonkeruuvaiheessa määritellään opinnäytetyöhön tarvittava tieto; Mitä tietoa tarvitaan ja miten ja mistä se hankitaan. Tiedon luonne vaikuttaa jatkossa käytettäviin analyysimenetelmiin. Tiedonkeruu- ja analyysivaihe liittyvät tiiviisti toisiinsa. Laadullisesta tutkimuksesta käytetään nimitystä ”aineistolähtöinen” tutkimus, aineisto ohjaa tutkimusta. Tutkimusprosessi ei etene tiukasti vaihe vaiheelta kohti tavoitetta vaan välillä joudutaan palaamaan edelliseen vaiheeseen. Ei ole yhtä ainuttakaan tapaa tehdä laadullista tutkimusta, mutta oikeanlainen tutkimusprosessin läpivieminen vaikuttaa tutkimuksen laatuun. Tutkimusprosessin ennakoimattomuus vaikuttaa aikataulutukseen. Tutkimuksessa on alku ja loppu, mutta laadullisen tutkimuksen prosessin joustavuus voi koitua haasteeksi. (Kananen 2008, 56–57.)

#### **1.4 Tutkimuksen rakenne**

Opinnäytetyö koostuu johdannosta, teoriasta ja empiriasta. Johdannossa käydään läpi opinnäytetyön tavoitetta, aiheen rajausta, merkitystä sekä tutkimusmenetelmiä ja aineistoa.

Teoriaosuus koostuu kahdesta pääluvusta: Henkilöstötilinpäätöksen tarkoitus ja henkilöstötilinpäätöksen sisältö. Ensimmäisessä luvussa käydään läpi tilannetta historiasta nykyyhetkeen sekä erilaisia henkilöstöraportoinnin malleja sekä henkilöstötilinpäätöksen kohderyhmät ja niiden intressit koskien yrityksen henkilöstötilinpäätöstä. Toisessa luvussa avataan henkilöstötilinpäätöksen sisältöä käymällä läpi eri osa-alueet.

Tutkimuksen empiirinen osuus koostuu kolmesta pääluvusta: Tutkimusmenetelmät, Case-yrityksen henkilöstötilinpäätös ja johtopäätökset. Tutkimusmenetelmissä käydään läpi tutkimuksen strategia ja valinta sekä tutkimusmenetelmän valinta. Case-yrityksen henkilöstötilinpäätös luvussa esitellään lyhyesti toimeksiantaja. Luku sisältää myös toimeksiantaja yritykselle koostetun

henkilöstötilinpäätöksen. Viimeisessä luvussa käydään läpi tutkimuksen tuloksia sekä jatkotutkimusehdotuksia.

## 2 HENKILÖSTÖTILINPÄÄTÖKSEN TARKOITUS

Ensimmäisessä teorialuvussa käydään läpi henkilöstötilinpäätöksen historiaa ja erilaisia henkilöstöraportoinnin malleja sekä henkilöstötilinpäätöksen tarkoitus, tavoitteet ja kohderyhmät. Varsinainen buumi henkilöstötilinpäätösten laadinnassa tuli Suomeen 1990-luvun puolivälissä Ruotsista. Silloin syntyi paljon aiheeseen liittyviä lehtiartikkeleita, muutamia kirjoja ja kova innostus ryhtyä laatimaan henkilöstötilinpäätöksiä, jotka pitivät sisällään taseen, tuloslaskelman- ja kertomuksen. Julkisen sektorin organisaatioissa henkilöstötilinpäätösten laadinta sai suuren suosion. Viime vuosina yritykset ovat havahtuneet, että perusteellisesti tehty henkilöstötilinpäätös pitää sisällään niin paljon liikesalaisuudeksi luokiteltavaa aineistoa ja osittain myös loukkaa henkilöstön yhteisöllistä intimitteettiä, että ovat luopuneet henkilöstötilinpäätöksen julkaisemisesta. (Kauhanen 2006, 220)

Yrityksille on ajan kuluessa ja verrattain lyhytaikaisesta yhteiskuntavastuukeskustelusta riippumatta kehittynyt monia vakiintuneita henkilöstöön liittyviä toimintatapoja raportointikäytäntöjä. Usein sanotaan henkilöstön olevan yrityksen tärkein resurssi. Tämän resurssin todentaminen yritykselle on vaikeampaa kuin taloudellisten resurssien. Taloudelliset tunnusluvut eivät pysty kuvaamaan yrityksen aineettonta pääomaa. Tämän ongelman ratkaisemiseksi on kehitetty useita henkilöstöraportoinnin malleja, joista henkilöstötilinpäätös on yksi ja Suomessa ehkä parhaiten käytössä vakiintunut malli. Henkilöstötilinpäätösmallien vilkkain kehittämisvaihe on ollut 1990-luvun lopussa ja 2000-luvun alussa, mallia ei ole enää viime vuosina ole aktiivisesti kehitetty eteenpäin. (Lovio & Kuisma 2006, 5, 36.)

Aineettoman pääoman johtamisella on myös tärkeä rooli, kun viedään strategisia päätöksiä käytäntöön. Kriittisiksi määriteltyjen aineettomien resurssien jälkeen voidaan tarkastella resurssien kuten osaamisen tai yhteistyösuhteiden laatua ja käyttöä sekä keskittyä näihin liittyvien heikkouksien kehittämiseen. Kriittisten resurssien tunnistaminen mahdollistaa voimavarojen keskittämisen oikeisiin toimintoihin, jolloin vältytään investoimasta lisäarvoa tuottamattomiin voimavaroihin. (Aineettoman pääoman johtaminen, 4)

## 2.1 Historia

Yksinkertaisia henkilöstölaskelmia on tehty jo 1800-luvun puolivälissä. USA:n etelävaltiossa sijaitsevassa kehräämö The Andrew Brown Companyn, tuloslaskelma eritteli orjien ruuan, majoituksen ym. ja taseessa oli arvot vankkureille ja muuleille. (Eronen 1997, 20.)

Eric Flamholzin mukaan henkilöstöraportoinnin kehityksen voi jakaa viiteen vaiheeseen alkaen 1960-luvulta. Ensimmäinen vaihe oli vuosina 1960–1966, jolloin luotiin henkilöstövoimavarojen raportoinnin perusajatuksat. Vaikutteita antoivat organisaatiopsykologia ja henkisen pääoman teoria. Uutena omaksuttiin henkilöstösuuntautunut lähestymistapa. Toisessa vaiheessa 1960-luvun loppupuolella pyrittiin selvittämään henkisen pääoman kustannuksia ja arvoa. Henkilöstövoimavarojen raportoinnille etsittiin yrityksen sisäisiä sekä ulkoisia sovellusalueita ja niitä testattiin käytännössä. 1970-luvun alussa oli vaihe kolme ja silloin henkilöstövoimavarojen raportointi herätti paljon kiinnostusta länsimaissa. R. G. Barry Corporation julkaisi henkilöstöinformaatiota tilinpäätöksen yhteydessä. Tämä sai runsaasti mielenkiintoa osakseen ja johti siihen, että miellettiin virheellisesti käsittelemään henkilöitä objekteina. Vaiheessa neljä vuosina 1976–1980 todettiin, että vaivaton perustutkimus on jo suoritettu ja jatko oli monimutkaisempaa. Koekaniineiksi ei löytynyt halukkaita organisaatioita, koska he kokivat, että he toimivat maksajina ja koko ala saa tutkimuksista saatavan hyödyn. Eli kiinnostus henkilöstövoimavarojen raportointia kohtaan hiipui. Vaiheessa viisi Flamholz nimeää kolme 1980-luvulla olevan tutkimuksen vilkastumisen aiheuttanutta tekijää: Ensimmäinen on Yhdysvalloissa lisääntynyt kiinnostus tuottavuuden kasvuun ja henkisen pääoman kasvuun osuudesta. Toinen on japanilaisten kilpailuaseman korostuminen. Samalla huomattiin japanilaisten tapa kohdella henkilöstöä varallisuutena, kun taas Yhdysvalloissa työntekijä nähtiin kustannustekijänä. Henkilöstöraportoinnin kiinnostusta lisäsi perusajatus, jonka mukaan työntekijät eivät ole kustannuksia vaan yrityksen voimavara. Kyseistä filosofiaa noudattamalla japanilaiset yritykset kohottivat henkilöstön työmotivaatiota sekä yrittäjäuskollisuutta. Kolmas kohta on, että Yhdysvaltojen talousmuutokset tunnistettiin. Muutos teollisesta yhteiskunnasta

tietointensiivisiksi, johti siihen, että henkisestä pääomasta tuli kriittinen tuotannon-tekijä. (Eronen 1997, 21–22)

Henkilöstölaskentatoimesta on kirjoitettu ensimmäisiä tutkimusraportteja Suomessa vuonna 1992 ja 1995. Julkisella sektorilla aloitettiin kahdeksassa organisaatiossa henkilöstötilinpäätöskokeilu, jossa pilottiyrietykset laativat vuodelta 1995 henkilöstötilinpäätöksen. Vasta vuosi 1997 toi todellisen innostuksen vaikuttaen sekä kirjallisuuden määrään, että yrityssovelluksiin. (Eronen 1999, 15)

## **2.2 Erilaiset henkilöstöraportoinnin mallit**

Henkilöstösuunnittelu on tärkeä osa organisaation kokonaissuunnittelua. Tällä tähdätään organisaation työntekijöiden henkilökohtaisten edellytysten parhaimpaan mahdolliseen kehittämiseen. Henkilöstösuunnittelun tavoitteena on organisaation toiminnan vaatimien henkilöstövoimavarojen ennakoiminen ja turvaaminen sekä määrällisesti että laadullisesti. Oikeanlaisella henkilösuunnittelulla voidaan lisätä organisaation ja työntekijän kannalta tärkeiden voimavarojen optimaalista käyttöä. (Heinonen & Järvinen 1997, 71)

Yrityksen henkilöstöraportointiin on luotu monia malleja, joista tunnetuimmat perustuvat henkilöstötilinpäätösmalleihin. Global Reporting Initiative (GRI) on kansainvälinen aloite, jonka tavoitteena on luoda tilinpäätösraportointia vastaava toimintamalli yhteiskuntavastuuraportointiin. Se sisältää henkilöstöön kuuluvia tunnuslukuja, joita yritykset raportoivat osana laajempaa yhteiskuntavastuun viitekehystä. Aloite GRI- ohjeiston kehittämiseen tuli YK:n ympäristöohjelmalta vuonna 1997. GRI-ohjeistoa on rakennettu eri sidosryhmien välisenä yhteistyöhankkeena, jossa on ollut mukana useita eri alojen edustajia. GRI antaa ohjeita ensisijaisesti raportointiin, mutta on otettu huomioon yhteys muihinkin yritysten yhteiskuntavastuuta koskeviin aloitteisiin. GRI:n työvoimaa koskevien tunnuslukujen tavoitteena on antaa määrällistä informaatiota organisaation henkilöstörakenteesta, työsuhteista ja vaihtuvuudesta sekä uusista työpaikoista. (Lovio & Kuisma 2006, 11.)

Lovion ja Kuisman tekemässä tutkimuksessa 2006 ”Henkilöstöraportointi osana yhteiskuntavastuuraportointia – yritysten nykykäytäntöjen kehittäminen” tuli

selville, että GRI-ohjeisto ja henkilöstötilinpäätösmallit vaikuttavat selvästi useiden yritysten henkilöstöraportoinnin taustalla. Kuitenkaan yksikään tutkituista yrityksistä ei sovelle malleja raportoinnissaan sellaisenaan vaan poimii tietyt elementit ja tunnusluvut. GRI-ohjeisto painottuu ensisijaisesti raportointiin, jossa selkeästi suomalaisissa yrityksissä nousi esille riskienhallinnan näkökulma. Henkilöstötilinpäätösmallit liittyvät puolestaan voimakkaammin toiminnanohjauksen ja siihen, miten henkilöstöressurssien avulla toteutetaan yrityksen strategiaa. Raportointimalleilla on selkeästi joukko tunnuslukuja, jotka löytyvät molemmista malleista. (Lovio & Kuisma 2006, 35-37.)

Robert S. Kaplan ja David P. Norton kehittivät 1990-luvun alussa Balanced Scorecard järjestelmän, jolla mitataan organisaatioiden moninaista menestyksellisyyttä. Koska perinteinen tilinpäätösinformaatio ei anna tasapainoista kuvaa yrityksen toiminnasta, Balance Scorecard järjestelmä on strategisen liikkeenjohdon väline. Järjestelmän tarkoituksena on yhdistää yrityksen pitkän aikavälin strategiset päämäärät lyhyen aikavälin operatiiviseen toimintaan. Balanced Scorecard muodostuu neljästä näkökulmasta: finanssi-, asiakas-, sisäinen liiketoiminta- sekä oppimis- ja kasvunäkökulma. Kaikkiin näihin neljään näkökulmaan liittyy indikaattoreita, joilla verrataan yrityksen saavutuksia asettamiinsa tavoitteisiin kullakin alueella. Jokaista näkökulmaa kehitetään strategian hallintaprosessilla, joka muodostuu neljästä osaprosessista. Balance Scorecardista on kehitelty erilaisia versioita ja sitä kutsutaan myös muilla nimillä kuten tasapainotettu tuloskortti. (Ahonen 1998, 28-29; Kauhanen 2006, 223)

Henkilöstötilinpäätös ja Balance Scorecard -konsepti muistuttavat toisiaan siinä, että molemmissa pyritään yrityksen strategisen johtamisen tasapainoiseen kehittämiseen. Henkilöstötilinpäätöksen painopiste on yrityksen henkilöstöpääoman kehittämisessä. Kun taas Balance Scorecard pyrkii kattamaan kaikki liiketoiminnan osa-alueet ja näin ollen on usein mittavampi ja teknisesti haastavampi kuin henkilöstötilinpäätös. Henkilöstötilinpäätöksen idea on helpommin omaksuttavissa kuin Balance Scorecard`in. (Ahonen 1998, 30)

Henkilöstökertomus- ja raportointi on monissa yrityksissä mennyt perinteisen henkilöstötilinpäätöksen edelle. Näissä kertomuksissa ja raporteissa kerrotaan tilastojen lisäksi organisaatioilmasto- ja työtyytyväisyystutkimuksen tuloksia, jotka ovat varsin usein hyvin laajoja. Tarkemmin henkilöstökertomuksen tarkoitusta ja sisältöä käyn läpi luvussa kolme ”henkilöstötilinpäätös”. (Kauhanen 2006, 222)

### **2.3 Tarkoitus ja tavoitteet**

Henkilöstötilinpäätös ja virallinen tilinpäätös rakentuvat samoista aineksista. Henkilöstötilinpäätöksen ero viralliseen tilinpäätökseen on, se että se ei ole kirjanpitolain alainen eikä tästä johtuen kuulu virallisen tilintarkastuksen piiriin. Henkilöstötilinpäätöksen tarkoitus on antaa kuva siitä, millaisella pohjalla yrityksen virallinen tulos on. Tästä johtuen se toimii voimassaolevan kirjanpitolain säädösten mukaisesti. (Eronen 1997, 43; Ahonen 1998, 51.)

Henkilöstötilinpäätöksen tarkoituksena on seurata ja arvioida työprosesseja ja tuottaa niistä numeraalista informaatiota, toimia tukena päätöksenteon helpottamisessa sekä kannustaa yrityksen päätöksentekijöitä omaksumaan henkilöstöpainotteinen johtamistapa. Henkilöstö ja henkilöstöön käytetyt varat tulisi nähdä yritykseen lisäarvoa tuovana investointina, eikä tuloksesta poissa olevana kulueränä. Yrityksen lisäarvon kasvaminen tai väheneminen on osittain yhteydessä henkilöstöinvestointien johtamiseen ja hallintaan. (Eronen 1997, 27)

### **2.4 Henkilöstötilinpäätöksen kohderyhmät**

Henkilöstötilinpäätös on ensisijaisesti yrityksen ulkoiseen kommunikointiin tarkoitettu asiakirja, sen merkitys on kumminkin hyvin moniulotteinen. Henkilöstötilinpäätöksen avulla yritys hyödyntää markkinavoimia ulkoisilla ja sisäisillä markkinoilla. Yrityksen sisäisillä markkinoilla tarkoitetaan tässä yhteydessä, johtoa, toimihenkilöitä, työntekijöitä, työterveyshuoltoa ja ammattijärjestöjä. Yrityksen ulkoiset markkinat on omistajat, sijoittajat, rahoittajat, alihankkijat, kilpailijat, viranomaiset ja vakuutusyhtiö. Kaikilla näillä on omat intressit yritystä kohtaan, kuten myös siihen liittyvää informaatiota kohtaan. (Ahonen 1998, 33)



Henkilöstöraportti ja henkilöstötilasto ovat pääsääntöisesti tarkoitettu yrityksen sisäiseen eli operatiivisen johdon käyttöön. Henkilöstötilinpäätös on yrityksen julkiseen raportointiin tarkoitettu asiakirja. Henkilöstötilinpäätös muistuttaa tilinpäätöstä, vaikka sen rakenne ei perustu lakeihin ja sopimuksiin. Henkilöstöraportilla ja henkilöstötilastolla ei ole virallista statusta. Edellä mainitut asiakirjat eivät ole identtisiä. (Ahonen 1998, 48–49)

#### 2.4.1 Sisäiset sidosryhmät

Yrityksen sisäisillä markkinoilla toimivat ja heidän mielenkiinnon kohteet henkilöstötilinpäätöstietoja kohtaan on eriteltyä alla olevassa taulukossa.

**Taulukko 1.** Yrityksen sisäiset toimijat ja henkilöstötilinpäätökseen liittyvät mielenkiinnon kohteet (Ahonen 1998, 33).

Toimija	Mielenkiinnon kohde
Yritysjohto	Tulos, tehokkuus, resurssien käyttö, kontrolli, toiminnan nopeus, oma palkka
Henkilöstöhallinto	Henkilöstöhallinnon vaikuttavuuden arviointi, muutostoi- menpiteiden motivointi
Toimihenkilöt ja työntekijät	Työn sisältö, palkka, työsuhteen vakaus, työpaikan viih- tyvyys, henkiset kasvumahdollisuudet, työpaikan ulkoi- nen arvotus, turvallisuus
Ammattijärjestöt, yhteistyöelimet	Sopimusten noudattaminen, oikeudenmukaisuus, tasa- arvo
Työterveyshuolto	henkilöstön terveys, turvallisuus, työyhteisön tasapaino, toimenpiteiden priorisointi ja motivointi
Työsuojelutoimi ja työsuojeluviran- omaiset	Henkilöstön terveys, turvallisuus, lakien ja määräysten noudattaminen

Yritysjohdolla on itsenäiset intressit, joiden pitäisi kuitenkin noudattaa yrityksen omistajien intressejä. Yrityksen henkilöstöhallinnon intressinä on saada strategisen yrittäjien joukkoon indikaattoreita, jotka liittyvät henkilöstötoimen kehittämiseen. Näin syntyy kommunikaatiokanava yrityksen johdon välille. Yrityksen työntekijöille ja toimihenkilöille on tärkeää, että heidän kehityksensä ja hyvinvointinsa huomioidaan yrityksen strategisessa päätöksenteossa. Jotta työterveyshuollon tehtäväksi ei tulisi ainoastaan sairaudenhoito, se tarvitsee monipuolista tietoa henkilöstön tilasta. Näiden tietojen pohjalta se voi toteuttaa lain määräämää ennakoivaa toimintaa. (Ahonen 1998, 34)

#### 2.4.2 Ulkoiset sidosryhmät

Ensisijaisesti henkilöstötilinpäätös on Ahosen (1998) mukaan suunnattu yrityksen ulkoisille sidosryhmille. Taulukossa 2 on eriteltyä yrityksen ulkoiset sidosryhmät ja niiden intressit yrityksen toiminnasta ja saatavasta informaatiosta.

**Taulukko 2.** Toimijat yrityksen ulkoisilla markkinoilla Ahonen 1998, 35).

Toimija	Intressi
Omistajat, sijoittajat	tulos, yrityksen markkinat-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

Omistajien ja sijoittajien intressi on saada yrityksestä tietoa, jonka perusteella he voivat arvioida yrityksen tulevaa toimintaa. Tulevaisuus on tälle ryhmälle tärkeä ja heille ei riitä pelkästään yrityksen rahallisen toiminnan kuvaus. Asiakkaiden saadessa henkilöstöstä myönteistä tietoa, he voivat olettaa, että yritys pystyy jatkossakin tyydyttämään heidän tarpeensa. Alihankkijoita kiinnostaa yrityksen maksukyky. Tapaturma- ja eläkevakuutusyhtiöt tarvitsevat tietoa yrityksen tilasta, jotta niiden ei tarvitse vain tyytyä jälkeempään annettaviin tapaturmatilastoihin. Kun yrityksessä laaditaan henkilöstötilinpäätös, eri viranomaiset saavat suuren osan henkilöstöä koskevasta tiedosta eikä tarvitse tehdä erillistä tiedonkeruuta.

Henkilöstötilinpäätös julkaistaan usein tilinpäätöksen yhteydessä. Julkaiseminen vaikuttaa yrityksen julkisuuskuvaan, yritystä koskeviin tulevaisuudenodotuksiin sekä markkina-arvoon. Se myös sitouttaa yrityksen strategisen johdon sen henkilöstövoimavarojen kehitykseen. (Ahonen 1998, 33–40)

### 3 HENKILÖSTÖTILINPÄÄTÖS

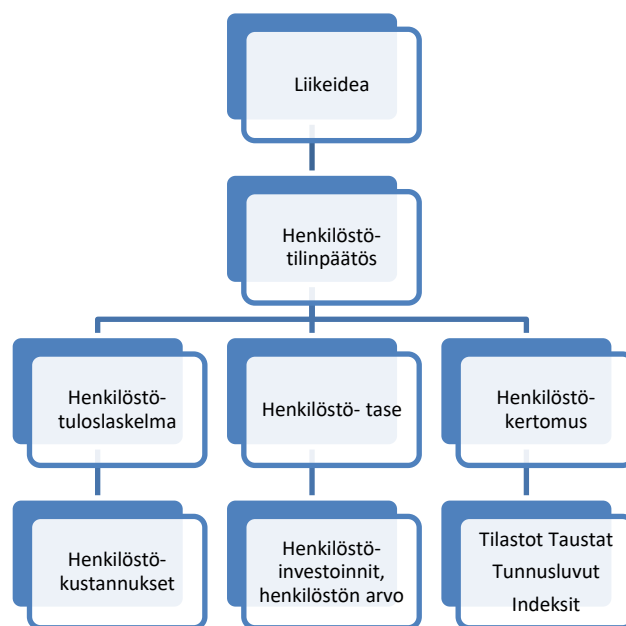
Henkilöstötilinpäätös koostuu kolmesta osasta: henkilöstötase, henkilöstötuloslaskelma ja henkilöstökertomus. (Eronen 1999, 16–17) Tässä kappaleessa käydään läpi nämä kolme osa-aluetta.

#### 3.1 Henkilöstötilinpäätöksen rakenne

Henkilöstötilinpäätös etenee virallisen tilinpäätöksen terminologiaa ja rakennetta noudatellen. Henkilöstötilinpäätös on tiivistelmä yrityksen henkilöstörakenteesta, osaamisesta ja työkyvystä. Yritys valitsee henkilöstöinformaatiosta ne tiedot ja mittarit, jotka parhaiten liittyvät sen toimintaan markkinoilla ja parhaiten täyttävät tärkeiden sidosryhmien tiedontarpeen.

Henkilöstötilinpäätöksen välttämättömänä lähtökohtana on yrityksen liikeidea ja strategia. Tämä määrittelee ne resurssit, joita yritys tarvitsee liikeidean harjoittamiseen. Henkilöstövoimavarat ovat osa näitä resursseja, muita ovat liiketilat, tuotantovälineet ja rahoituspääoma. Henkilöstöstrategia on tärkeä osa yrityksen strategiaa, koska henkilöstö muodostaa tärkeän osan yrityksen ydintoimintoja ja siten on ydinosuamisen kantaja. Henkilöstöstrategian tärkeitä osa-alueita ovat henkilöstöressurssien tilan arviointi, henkilöstövoimavarojen kehittämissstrategian luominen ja henkilöstöstrategian toteuttamisen edellytysten varmistaminen. (Ahonen 1998, 52–55)

Kuviossa 1. on esitelty henkilöstötilinpäätöksen rakennetta.



**Kuvio 1.** Henkilöstötilinpäätöksen rakenne (Eronen 1999, 17).

### 3.2 Henkilöstötuloslaskelma

Henkilöstötuloslaskelmassa henkilöstömenot on jaoteltu yksityiskohtaisemmin kuin virallisessa tuloslaskelmassa. Kirjanpitolain mukaan henkilöstöstä aiheutuvat kulut ilmoitetaan tuloslaskelmassa eriteltynä kahteen erään, palkat ja palkkiot sekä henkilösivukulut. Henkilösivukulut on syytä eritellä eläkekuluihin ja muihin henkilösivukuluihin. Lisäksi kirjanpitoasetus edellyttää, että liitetietona on esitettävä henkilöstön keskimääräinen luku tilikauden aikana, ryhmittäin eriteltynä. Sekä tilikauden palkat, palkkiot, eläkekulut ja muut henkilösivukulut, jollei niitä ole eritelty tuloslaskelmassa. Toimitusjohtajasta ja hänen sijaisestaan, hallituksen ja hallintoneuvoston jäsenistä ja varajäsenistä sekä vastaaviin toimielimiin kuuluvista henkilöistä on ilmoitettava toimielinkohtaisesti seuraavat tiedot:

1. palkat ja palkkiot
2. heille myönnettyjen rahalainojen yhteenlaskettu määrä ja pääasialliset korko- ja muut ehdot
3. heitä koskevien vakuuksien ja vastuusitoumuksien yhteenlaskettu määrä ja pääasiallinen sisältö
4. eläkesitoumukset näistä tehtävistä (Ahonen 1998, 56–58)

**Taulukko 3.** Henkilöstökulujen erittely (Ahonen 1998, 60)

Kustannuserä	€	%
Kokonaishenkilöstökulut	xxxx	xx
-Henkilöstön uusiutumiskulut	-xxx	xx
-Henkilöstön kehittämiskulut	-xxx	xx
-Henkilöstön rasittumiskulut	-xxx	xx
Tehdyn työajan kulut	xxxx	xx

Henkilöstön vaikutus yrityksen tulokseen on merkittävä, etenkin palvelualalla, jolla henkilöstö tekee tuottavan työn, mutta aiheuttaa myös pääosan kustannuksista. Henkilöstötuloslaskelman muodostamiselle ei ole varsinaista sääntöä, mutta sen tehtävä on antaa viitteitä, miten tehokkaasti henkilöstömenoja käytetään. Yrityksen tulee päättää tuloslaskelman muoto, eli valita olennaiset kustannuserät. Ahosen mallissa henkilöstökulut on eritelty siten, että niistä käy ilmi henkilöstön kokonaiskulut, kehittämiskulut, rasittumiskulut ja tehokkaan työajan kulut. Erosen mielestä mikäli toiminta vaatii jatkuvaa kouluttautumista, kannattaa koulutus erottaa yleiskustannuksista ja jakaa alayksiköihin. (Ahonen 1998, 60; Eronen 1997, 46-47)

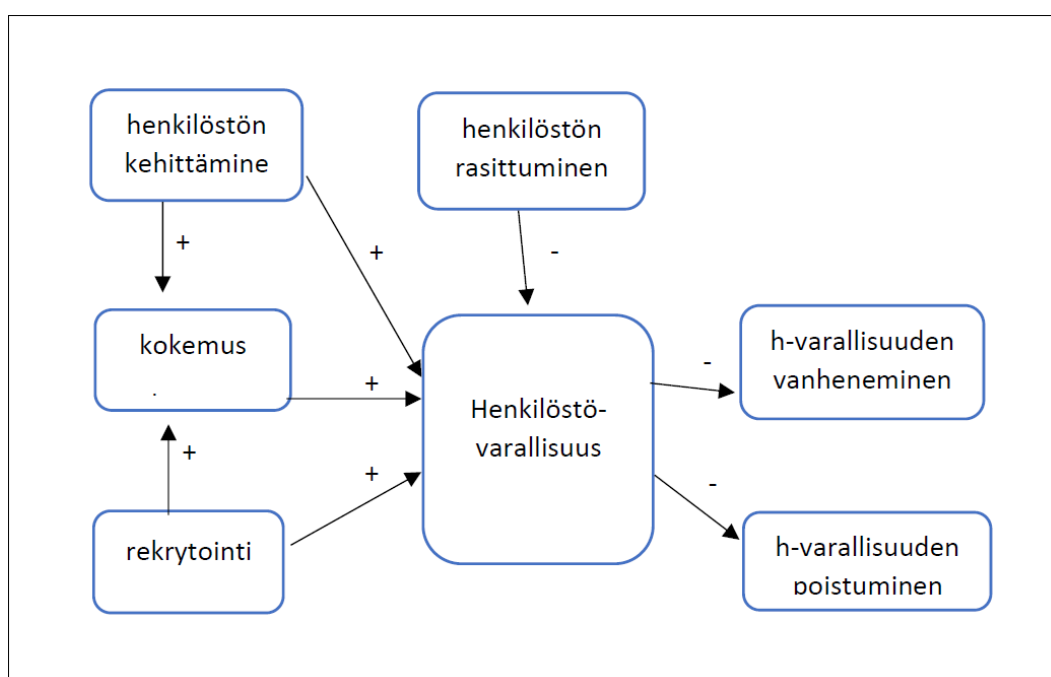
### 3.3 Henkilöstötase

Henkilöstötase muodostetaan tuloslaskelman tavoin virallisen taseinformaation ympärille ja siihen kirjataan periaatteessa organisaation henkilöstövarallisuuden arvo. Henkilöstölaskennan alkuaajoista alkaen arvon määrittäminen on ollut kiistanalainen teema. Henkisen pääoman arvonmäärityksen ja tasekirjauksen suurimpina ongelmina pidetään eettisiä kysymyksiä, henkilöstön epävarmuutta varallisuustekijänä ja tasearvon laskentatapaa. (Eronen 1999, 17; Eronen 1997,71)

Anne Erosen (1998) tutkimuksessa ”Yrityksen henkisen pääoman arviointi – Malleja ja tunnuslukuja” käy ilmi, että henkilöstötaseen kiistanalaisuus ei rajoitu pelkästään teoreettiseen keskusteluun vaan se pätee myös käytäntöön. Pääosan

haastatelluista mielestä tasetta ei tarvita. Heidän mielestään taseen määrittäminen sisältää liikaa arviotekijöitä ja se koettiin ”turhaksi kikkailuksi”. (Eronen 1998, 15)

Kun pyritään arvioimaan henkilöstövarallisuuden arvoa, on kyse laskelman teosta. Kun pyritään vaikuttamaan henkilöstövarallisuuden arvon määrään, on kyse kaikista niistä toimenpiteistä, joilla kohotetaan yrityksen markkinoilla koettua sekä todellista arvoa. Vaikka henkilöstövarallisuuden arvottaminen ei onnistuisi, henkilöstötilinpäätös saattaa korottaa yrityksen markkina-arvoa vakuuttavuudellaan. (Ahonen 1998, 68)



**Kuvio 2.** Henkilöstövarallisuuden muodostuminen (Ahonen 1998, 69).

Kuten kuvioista kaksi käy ilmi, henkilöstövarallisuus muodostuu henkilöstön kehittämisen ja rekrytoinnin kautta. Henkilöstön kehittämismenot ovat kirjanpidollisesti henkilöstövarallisuuden konkreettisin ilmentymä. Henkilöstöllä on koulutusta ja työkokemusta jo aikaisemmalta työuralta, joten yrityksessä tapahtuva henkilöstön kehittäminen on vain pieni osa henkilöstön osaamisesta. Henkilöstövarallisuuden tapahtumia voidaan periaatteessa käsitellä kirjanpidossa samalla tavalla kuin yrityksen käyttöomaisuutta koska, henkilöstövarallisuus kuluu ja poistuu yrityksen käytöstä vanhenemisen ja henkilöstön poistumisen kautta.

Yksi tärkeistä henkilöstövoimavarojen kartuttamistavoista on rekrytointi. On muistettava, että henkilöstön rekrytointi ja rekrytointikulut on kaksi eri asiaa. Hyvän työntekijän voi saada palvelukseensa pienillä rekrytointikuluilla. Toisaalta yhden työntekijän rekrytointi voi maksaa todella paljon ja silti se epäonnistuu. (Ahonen 1998, 70–71)

### **3.4 Henkilöstökertomus**

Henkilöstökertomus on henkilöstötilinpäätöksen kolmesta osa-alueesta informatiivisin dokumentti (Eronen 1999, 18). Henkilöstökertomus kuvaa yrityksen kaikkia henkilöstövoimavaroja ja niiden kehitystä. Parhaassa tapauksessa henkilöstökertomuksessa esitetään yrityksen voimavarat systemaattisesti niin, että niiden nykytilaa verrataan edellisvuoden lukuihin. Mikäli yksityisyydensuojan takaamiseksi on mahdollista sekä halutaan hyvä henkilöstökertomus, niin yrityksen eri osia verrataan myös toisiinsa. Henkilöstökertomuksen peruselementtejä ovat: henkilöstövahvuuden kuvaus, henkilöstön yksilöominaisuuksien kuvaus ja työyhteisön kuvaus. (Ahonen 1998, 80)

Henkilöstövahvuus kertoo yrityksen työkapasiteetin ja kertoo jo sellaisenaan yrityksen luonteesta, kuten sen, onko yritys pieni, keskisuuri vai suuri. Tästä johtuen yrityksillä on erilaiset toimintaedellytykset. Maksetun työajan tilastoinnista saadaan kuva yrityksen keskimääräisestä ajankäytön tehokkuudesta. (Ahonen 1998, 80-81)

Yrityksen henkilöstö koostuu monenlaisista työsuhteista, ja tällä on merkitystä yrityksen toiminnan kannalta. Tilapäiset ja määräaikaiset työsuhteet eivät välttämättä sitouta henkilöstöä yrityksen toiminnan kehittämiseen. Vastaavasti edellä mainitut työsuhteet antavat yritykselle mahdollisuuden joustaa työtilanteen mukaan. Henkilöstölle maksettu työaika voidaan jakaa seuraavasti; normaalityöajalla tehty työ, ylityö ja omalla ajalla tehty työ. Yrityksen on hyvä pyrkiä sellaiseen mitoittamiseen työvoimaresursseissa, että välttyy kalliimmasta ylityön teettämisestä. (Ahonen 1998, 83)



Henkilöstövahvuuden raportointi perustuu vahvasti maksetun työajan erittelyyn. Ahosen mukaan monissa yrityksissä, joissa palkkaus perustuu työn tulokseen, on vähennetty työajan seuranta. Työajan merkityksen vähättelyyn liittyy toivomus, että ihmiset eivät laskisi jokaista työtuntiaan ja näin yritys saisi suuremman työpanoksen. Tämän ilmiön myötä varjopuolena nousee esiin riski ylisuoriutumisesta. Viikoittainen työaika ja työpanos nousevat niin suureksi, että sillä on kielteisiä vaikutuksia henkilöstön terveyteen. (Ahonen 1998, 85)

Liikeidea ja -strategia ovat avainasemassa mietittäessä sitä, mitä ominaisuuksia henkilöstöltä mitataan. Usein on syytä mitata ja tilastoida seuraavat yksilöominaisuudet; osaaminen, ikä ja sukupuoli sekä työterveys ja työkyky. Koulutuksen mitaamiseen liittyy ongelma. Vaikka korkea koulutustaso antaa hyvät valmiudet tehdä asioita, se ei takaa, että henkilö pystyy käyttämään hankkimaansa tietoa. Työpäikällä sosiaalisesta vuorovaikutuksesta johtuen piilevä tieto muuttuu tiedostetuksi tiedoksi (Ahonen 1998, 87-88). Henkilöstön ikä- ja sukupuolijakaumaa koskevat tiedot antavat tärkeää informaatiota muun henkilöstötiedon tulkinnessa ja kehittämisessä. Ikäjakauman analysointi antaa viitteitä muun muassa eläkekustannusten kohoamisesta ja tulevasta kompetenssikadosta. Sukupuolijakaumasta saattaa käydä myös ilmi yrityksen poikkeavat tai ennakoitavat poissaolomäärät. (Ahonen 1998, 105)

Työyhteisö voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen. Sisäisen työyhteisön muodostavat henkilöstön väliset suhteet eli yrityksen henkilöstön muodostama verkosto. Henkilöstön kaikki muut ihmissuhteet muodostavat ulkoisen työyhteisön. Sisäistä työyhteisöä on mahdollista kuvata yrityksen kulttuurilla, johon kuuluvat johtamistapa, arvot ja kommunikaatiotavat. Hyvä yrityskulttuuri edesauttaa yrityksen liikeidean toteutumista ja henkilöstön yksilöominaisuuksien hyödyntämistä ja kehittymistä. Sisäisen työyhteisön kuvaukseen käytetään usein työilmapiirikyselyä. (Ahonen 1998, 127)

## 4 TUTKIMUSMENETELMÄT

Luvussa käydään läpi tutkimuksen strategian valinta, luotettavuus, tutkimusmenetelmän valinta sekä aineiston keruu.

Tieteellinen tutkimus on ongelman ratkaisua, jolla pyritään selvittämään tutkimuskohteen toimintaperiaatteita ja lainalaisuuksia. Tutkimus on luova prosessi, jossa tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoite ensisijaisesti ratkaisevat tutkimusmenetelmän. Mikään menetelmällinen ratkaisu ei välttämättä ole ainoa ja oikea tutkimusongelman selvittämiseksi. Käyttökelpoisia vaihtoehtoja saattaa olla useita ja valinta on näkökulmasta ja lähestymistavasta johtuvaa tutkimustavoitteiden ja resursseista johtuvien rajoitusten yhteensovittamista. (Heikkilä 1998. 13–14)

### 4.1 Tutkimusstrategian valinta

Lähestymistapojen perusjaottelu perustuu määrälliseen (kvantitatiivinen) ja laadulliseen (kvalitatiivinen) tutkimukseen. Case-, kehittämis- ja toimintatutkimuksia tarkastellaan tutkimusstrategioina eikä toisistaan erillisinä menetelmäkokonaisuuksina. Tätä näkemystä vahvistaa se, että menetelmät hyödyntävät laadullista ja määrällistä tutkimusta, niillä ei ole omaa metodologiaansa. (Kananen 2013, 23)

Kehittämistutkimuksessa tavoitteena on aina jonkin asiailan muutos, koska kehittämisellä pyritään parempaan tilanteeseen. Kehittämistutkimusta tehdään yleensä yhdessä tutkimusyksikössä, joka voi olla organisaatio, yritys tai yhteisö. Tältä osin kehittämis- tutkimus on tapaustutkimusta. Toimintatutkimuksen kohteena on yleensä yksi tapaus. Kehittämistutkimuksesta tulee toimintatutkimus, jos tutkija on itse mukana toteuttamassa muutosta ja se saadaan aikaiseksi. Case-tutkimus ei pyri muutokseen kuten kehittämis- ja toimintatutkimus. (Kananen 2013, 57)

Case-tutkimuksessa tuotetaan ongelmaan ratkaisu. Tutkija ei ryhdy toimenpiteisiin ongelman poistamiseksi, vaan työ jää siihen, että ratkaisu esitetään. Kehittämistutkimuksessa ongelma voidaan muuttaa kehityskohteeksi, jolloin ongelma pienennetään tai poistetaan. Ongelman poistaminen edellyttää syiden löytymistä ja keinojen valintaa, jolla ongelma voidaan poistaa. Tässä on kehittämis- tutkimuksen ja

perinteisen tutkimuksen välinen ero. Kehittämis- ja toimintatutkimuksessa, ongelman toteaminen ei riitä vaan vaatii toimintaa, joka johtaa muutokseen. Kehittämistutkimus tuottaa työelämään käyttökelpoisia ratkaisuja, joiden toimivuus yleensä varmistetaan käytännössä. (Kananen 2013, 15.)

Case-tutkimukselle oleellista on, että kohteena on tämänhetkinen ilmiö. Tämä ei täysin toteudu työssäni, koska henkilöstötilinpäätöksessä käytettävät tiedot ovat yrityksen edellisen vuoden kirjanpidosta. Case-tutkimuksen muita vaatimuksia ovat; Tutkimus toteutetaan luonnollisessa ympäristössä ja tutkimusaineisto koostuu useista aineistoista, joista halutaan saada syvälinen ymmärrys. Tutkimuskysymysten tulisi olla muotoa; miten, kuinka ja miksi. Case-tutkimus voidaan jakaa alalajeihin kuten muutkin tutkimukset. (Kananen 2013, 54–55)

## **4.2 Tutkimuksen luotettavuus**

Luotettavuuskysymykset on huomioitava jo työn suunnitteluvaiheessa, koska aineiston keruun ja analyysin jälkeen luotettavuus ei ole enää parannettavissa. Laadullisen tutkimuksen luotettavuusarvion tekeminen on haastavampaa kuin kvantitatiivisen tutkimuksen. (Kananen 2012, 172)

Opinnäytetyössä käytetty tieto on saatu yrityksestä. Henkilöstötuloslaskelmassa käytetyt luvut ovat yrityksen kirjanpidosta, tiedot olen saanut tilitoimistosta. Henkilöstökertomukseen tiedot ovat yrityksen henkilöstöstä ylläpidettävistä raporteista. Tiedot toimitti henkilö, jonka vastuulla on raporttien ylläpito. Tiedonvälitys yrityksen ja tilitoimiston välillä on tapahtunut sähköpostitse.

Validiteetti ja reliabiliteetti ovat termejä, joita käytetään tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa. Käsitteet on hyväksytty käytettäväksi määrällisessä tutkimuksessa. Niiden sopivuudesta laadulliseen tutkimukseen ei olla samaa mieltä. Luotettavuusarvioinnin tekeminen on huomattavasti vaikeampaa laadullisessa tutkimuksessa. Reliabiliteetti tarkoittaa saatujen tutkimustulosten pysyvyyttä Validiteetti tarkoittaa oikeiden asioiden tutkimista, se tutkii sitä, mitä pitääkin tutkia. Vaikka validiteetilla on useita alalajeja, yksinkertaisimmillaan puhutaan sisäisestä ja ulkoisesta validiteetista. Ulkoinen validiteetti ymmärretään yleistettävyytenä. Sisäinen

validiteetti on tulkinan ja käsitteiden virheettömyyttä. (Kananen 2008, 123. Kananen 2012, 172 -173)

### **4.3 Tutkimusmenetelmän valinta**

Opinnäytetyöni tutkimusmenetelmänä käytän kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Tutkimusaineisto on pääasiassa numeerista lukuaineistoa.

Pelkistetyimmillään laadullisella aineistolla tarkoitetaan aineistoa, joka on ilmaistuaan tekstiä. Teksti voi olla syntynyt tutkijasta johtuen tai johtumatta. Parhaimmillaan laadullisessa tutkimuksessa tutkimussuunnitelma elää tutkimushankkeen mukana. Tämä tarkoittaa osittain sitä, että kvalitatiivisilla menetelmillä saavutetaan ilmiöiden prosessiluonne. (Eskola & Suoranta 1998,15–16)

Case-tutkimus on monesti sekoittua laadullista ja määrällistä tutkimusta. Laadullisessa tutkimuksessa ilmiötä ei tunneta, joten ei voida esittää tarkkoja kysymyksiä. Tutkijan on saatava ilmiö haltuunsa tutkittavan kautta. Määrällisessä tutkimuksessa ilmiö tunnetaan sitä selittävien teorioiden avulla, jolloin voidaan laatia ilmiön muutujia koskevia yksityiskohtaisia kysymyksiä. Kysymykset ovat usein vaihtoehtokysymyksiä. Laadullisessa tutkimuksessa kerätyt aineistot ovat sanoja, tekstiä, dokumentteja ja kuvia. Määrällisessä tutkimuksessa ei ole tekstiä, mutta lukuaineistosta voidaan tehdä laskelmia. (Kananen 2013, 23, 26-27)

### **4.4 Aineiston keruu**

Analyysi on koko laadullisen tutkimusprosessin eri vaiheissa mukana oleva toiminta, joka ohjaa tutkimusprosessia ja tiedonkeruuta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston keruu ja analyysi vuorottelevat keskenään (Kananen 2014). Aineiston keruu henkilöstötuloslaskelmaan aloitettiin hyvissä ajoin kesällä 2017, sähköpostin välityksellä. Tapaaminen toimitusjohtajan kanssa oli 18.9.2017 yrityksen tiloissa. Tapaamisessa käytiin läpi henkilöstötuloslaskelman rakenne ja eri osa-alueiden sisältöä. Henkilöstötuloslaskelman tiedot sain tilitoimistosta 8.12.2017 sähköpostin välityksellä. Tämän jälkeen suoritin puhelinhaastattelun yrityksen toimitusjohtajalle kuluryhmistä ja niiden sisällöstä. Haastavan tästä aineistonkeruusta

teki se, että kaikkia kuluryhmiä ei ollut eriteltyä kirjanpidossa, joten niitä jouduttiin laskemaan erikseen.

Henkilöstökertomukseen tiedot sain sähköpostin välityksellä suoraan yrityksestä. Näiden tietojen pohjalta koostin taulukoita ja diagrammeja. Tietoja ei saanut valmiista raporteista vaan luvut koottiin eri raporteista. Tutkimukseen käytetty kirjallisuus on tiedekirjasto Tritoniasta ja Centriasta.

## 5 CASE-YRITYKSEN HENKILÖSTÖTILINPÄÄTÖS

Tässä luvussa esitetään toimeksiantajana olevalle yritykselle laadittu henkilöstötilinpäätös, joka ei pidä sisällään henkilöstötasetta. Koska kyseessä on hoitoalan yritys, henkilöstön osuus yrityksen tuloksesta on merkittävä. Henkilöt persoonana ja heidän ammattitaitonsa antavat suunnan ja arvon yritykselle. Kyseessä on perheyri-tytys, se näkyy yrityksen arvoissa. Yritys on toiminut 33 vuotta, työllistää 27 henkilöä, ja toimintaa on kahdessa toimipisteessä. Henkilöstöstä neljä toimii ammatinharjoittajina ja yksi henkilö hallinnossa. Heitä ei ole huomioitu tässä henkilöstötilinpäätöksessä.

### 5.1 Henkilöstötilinpäätöksen rakenne

Henkilöstötilinpäätös on koottu käyttäen mallina Ahosen (1998) luomaa henkilöstötilinpäätösmallia. Lopullinen muoto henkilöstötilinpäätökselle tuli yrityksen toiveista. Tuloslaskelmassa käydään läpi neljä eri kuluryhmää, jotka ovat tehdyn työajan kulut, uusiutumiskulut, kehittämiskulut ja rasittumiskulut. Henkilöstökertomuksen kolme osa-aluetta ovat henkilöstövahvuus, henkilöstön yksilöominaisuudet ja työyhteisön kuvaus.

### 5.2 Henkilöstötuloslaskelma

Henkilöstötuloslaskelmassa on käytetty vuoden 2016 lukuja. Yhden vuoden lukujen perusteella ei voi tietää, mihin suuntaan yritys on menossa, mutta tämä antaa vertailupohjaa tulevana vuosina tehtäville henkilöstötuloslaskelmille. Yritykselle laadittua tuloslaskelmaa on pitkälti toteutettu Työterveyslaitoksen 2002 mallilla (Ahonen ym. 2002), jossa henkilöstökulut jaetaan neljään ryhmään. Nelijaon tehtävänä on tuoda esiin henkilöstöön liittyvät pitkävaikutteiset eli investointiluontoiset menot ja niiden vastakohtana olevat rasituskulut.

#### **Taulukko 4.** Henkilöstötuloslaskelma

**HENKILÖSTÖKULUT**

## Tehdyn työajan kulut

## Varsinaisen työajan kulut

palkat XXX

palkkiot XXX

## Ylityökulut

ylityöt XXX

## Tulospalkkiokulut

tulospalkkiot/ bonukset XXX

XXX x%

## Henkilöstön uusiutumiskulut

vuosilomapalkat ja korvaukset XXX

lomarahat XXX

vaihtuvuus- ja perehdyttämiskulut XXX

työpaikkailmoitukset XXX

muut uusiutumiskulut XXX

XXX x%

## Henkilöstön kehittämiskulut

koulutuskulut XXX

koulutusajan palkka XXX

kurssimatkat, -majoitus, -osallistuminen XXX

työterveyshuoltokulut (I ennaltaehkäisevä) XXX

kelakorvaukset (I ennaltaehkäisevä) -XXX

henkilöstösosiaalinen toiminta XXX

XXX x%

## Henkilöstön rasittumiskulut

tapaturma-ajan palkat XXX

sairaus- ja äitiyslomapalkat XXX

sairaus- ja äitiyspäivärahapalautukset -XXX

työterveyshuolto (II korjaava toiminta) XXX

kelakorvaukset -XXX

**Henkilöstökulut yhteensä****XXX x%**

Henkilöstökulujen osuus liikevaihdosta

MUUT KULUT

TILIKAUDEN VOITTO/TAPPI

Taulukossa 4 on esitetty henkilöstötuloslaskelma kokonaisuudessaan ilman todellisia kuluja. Todelliset kulut ovat tarkoitettu vain yrityksen käyttöön. Kokonaishenkilöstökulut olivat vuonna 2016 x sataatuhatta euroa. Joka on x % kokonaisliiketoiminnasta.

Tehdyn työajan kulut, joita usein nimitetään tehokkaan työajan kuluiksi. Nämä kulut ovat niitä jotka jäävät jäljelle, kun kokoaikaistyöajasta on vähennetty uusiutumiskuluista, kehittämisestä ja rasittumisesta aiheutuneet kulut. (Ahonen 1998, 64)

Suurin osa henkilöstömenoista koostuu palkoista, joka vuonna 2016 olivat x euroa eli x % henkilöstökuluista. Varsinaisen työajan kulut pitävät sisällään palkka- ja ylityökulut, joka on henkilöstökulujen suurin menoryhmä, x % koko henkilöstökuluista. Ylitöiden osuus oli x % tehdyn työajan kuluista. Yrityksessä ei makseta palkkioita, tulospalkkiota eikä bonuksia. Edellä mainitusta johtuen varsinaisen työajan kuluissa ei ole eriteltyä näitä kuluryhmiä.

Henkilöstön uusiutumiskulut pitävät sisällään vuosilomista aiheutuvat kulut ja kulut niistä poissaoloista jotka eivät liity henkilöstön kehittämis- tai rasittumiskuluihin. Henkilöstön uusiutumiskulut ovat vuosilomakulut, ”pekkaspäivät” ja vaihtuvuuskulut. (Ahonen 1998, 61)

Yrityksen henkilöstön uusiutumiskulujen osuus koko henkilöstökuluista oli x %, joka kokonaisuudessaan ei ole iso prosentti. Vuosilomapalkat ja korvaukset on odotetusti uusiutumiskulujen suurin menoryhmä x %. Tämä kertoo työntekijöiden työhistorian mukanaan tuomasta lomaoikeudesta. Vaihtuvuus- ja perehdyttämiskulut sekä työpaikkailmoitukset ovat x % uusiutumiskuluista. Pienestä prosenttiosuudesta voi päätellä, että vuonna 2016 yrityksen henkilöstössä ei ole ollut vaihtuvuutta.

Henkilöstön kehittämiskulut koostuvat muun muassa koulutuksesta, työterveyshuollosta, liikuntaharrastuksista ja muusta sosiaalisen toiminnan kuluista. Kehittämiskuluihin kuuluu myös aloitetoimintakulut, työpaikkademokratia- ja ammattiyhdistystoimintakulut sekä työsuojelukulut. Tässä tuloslaskelmassa ei näitä kuluja eritellä koska niitä ei seurata erikseen yrityksen kirjanpidossa. Työterveyshuolto on



lain mukaan ennaltaehkäisevää toimintaa, joten ne kulut voidaan laskea mukaan kehittämiskuluihin. (Ahonen 1998, 62)

Henkilöstön kehittämiskulujen osuus yrityksessä oli x % kokonaishenkilöstökuluista. Henkilöstön kehittämiskulut kertovat, minkä verran yritys panostaa henkilöstön tulevaan työkykyyn. Kyseisen prosentin perusteella on huomioitavaa, että yritys huolehtii henkilöstön kehittämisestä. Henkilöstön kehittämiskulujen suurin kuluerä on koulutus. Koulutuskulut, koulutusajan palkka ja kurssimatkat, majoitus, osallistuminen on kokonaisuudessaan x % koko henkilöstön kehittämiskuluista. Kehittämiskulut sisältävät työterveyshuoltokulujen ennaltaehkäisevän toiminnan joka oli x euroa. Henkilöstösosiaalinen toiminta oli x % kehittämiskuluista. Kuluryhmä pitää sisällään henkilöstön vapaa-ajan toimintaa, yhteistä ajanviettoa ja juhlia.

Henkilöstön rasittumiskuluja ovat sairauspoissaolot, sairaanhoitokulut, työtapaturmat ja työkyvyttömyyseläkekustannukset. Sairauspoissaoloista aiheutuvat kulut muodostuvat sairausajan palkasta ja siihen liittyvistä henkilösivukuluista. Todellisuudessa sairauspoissaolot aiheuttavat yleensä muitakin kustannuksia, kuten ylityöt, asiakkaiden perumisesta johtuvan tulon menetyksen sekä korvaavan työvoiman käytöstä tulevat kustannukset. Harvat yritykset seuraavat näitä sairauspoissaoloista johtuvia lisäkustannuksia. (Ahonen 1998, 63)

Rasittumiskulujen osuus koko henkilöstökuluista yrityksessä on x %. Sairaus- ja äitiyslomapalkat olivat x euroa, joka on x % rasittumiskuluista. Kyseinen kuluryhmä sisältää sairauslomapalkat ja äitiyslomapalkkoja yhden äitiysloman osalta. Tämä kuluryhmä muodostaa suurimmanosan rasittumiskuluista x %. Työterveyshuollon korjaava toiminta kuuluu rasittumiskuluihin ja sen osuus koko rasittumiskuluista oli x %. Tapaturma-ajan palkat sisältyvät myös henkilöstön rasittumiskuluihin, vuonna 2016 ei ole ollut kyseisiä kuluja.

### **5.3 Henkilöstökertomus**

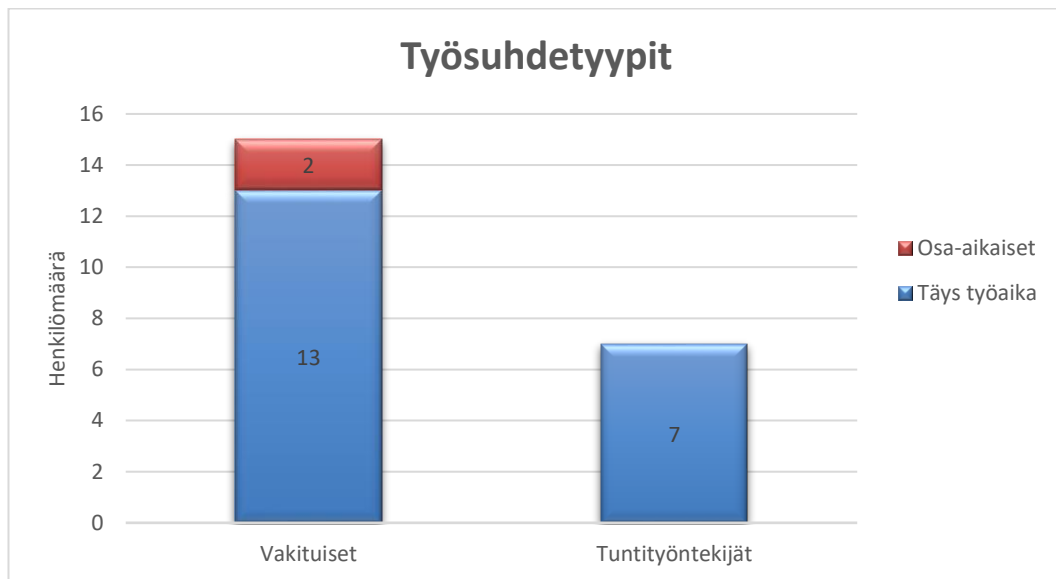
Henkilöstökertomuksella kuvataan yrityksen kaikkia henkilöstövoimavaroja ja niiden kehitystä. Ahosen 1998 luoman mallin mukaan parhaimmillaan

henkilöstökertomuksessa yrityksen nykyisiä voimavaroja verrataan edellisten vuosien arvoihin kuten myös henkilöstökertomuksen eri osa-alueita verrataan toisiinsa. Vertailtavuus ei tässä ole mahdollista johtuen yrityksen tilastoinnissa olevista puutteista. Henkilöstökertomuksen tiedoissa yrityksen henkilöstön kokonaismäärä on 22 työntekijää.

### **Henkilöstövahvuus**

Henkilöstövahvuus kertoo yrityksen työkapasiteetin. Se kertoo sellaisenaan jotain yrityksen luonteesta, tässä yhteydessä puhutaan pienestä yrityksestä. Henkilöstövahvuuden erittely ja henkilöstötuloslaskelma liittyvät toisiinsa, koska henkilöstökustannusten suurin kuluerä muodostuu maksetusta työajasta. Ahosen 1998 mukaan henkilöstövahvuuden erittely aloitetaan yleensä maksetun työajan tilastoinnista, jossa yrityksestä saatuja lukuja verrataan toimialan keskiarvoihin. Maksetun työajan tilastoinnissa on otettava huomioon eri työaika- ja poissaololajit, johon kuuluvat palkalliset ja palkattomat poissaolot sekä normaalityöajalla tehty työ. Sekä lomamat, sairauslomamat, koulutukset. Tämän tilastoinnin kautta saadaan teoreettinen työaika. Yrityksen teoreettista työaikaa ei saatu tilastoitua johtuen työaikatilastoinnissa olevista puutteista.

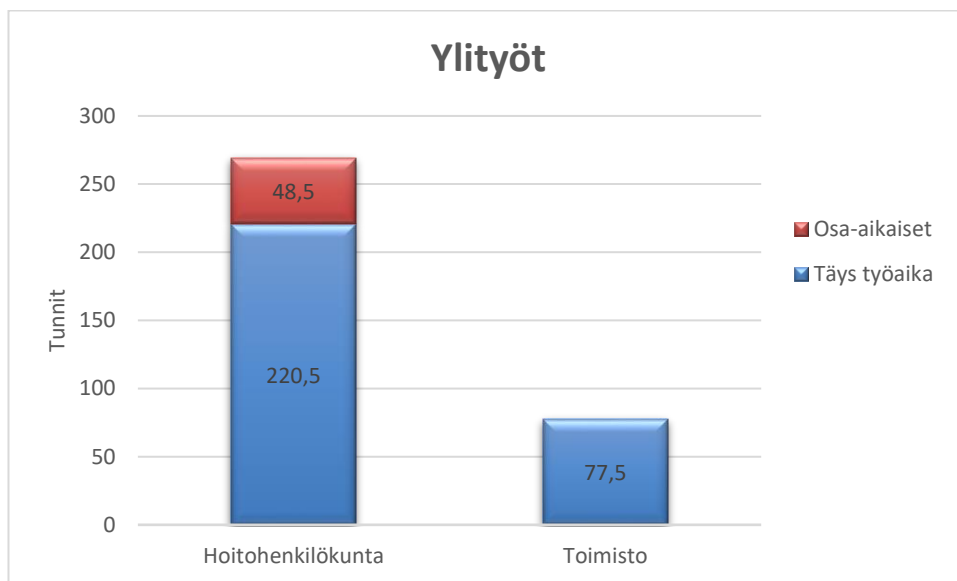
Henkilöstön jakautumisella erityyppisiin työsuhteisiin on merkitystä yritykselle. Tuntityöntekijöiden suurella osuudella voi olla hankaluutta sitouttaa työntekijöitä yritykseen. Toisaalta tuntityöntekijöiden kautta yritys saa tiettyä joustoa muuttuviin työ tilanteisiin.



**Kuvio 3.** Työsuhdetyypit.

Tilikaudella 2016 yrityksen henkilöstöstä 15 on vakituudessa työsuhhteessa, heistä 2 tekee osa-aikaista työaikaa. Tuntityöntekijöitä on 7, heistä kolmelle on luvattu tietty vähimmäistuntimäärä viikossa, usein työtunteja tulee yli vähimmäistuntimäärän, palkka maksetaan tehtyjen tuntien mukaan. Edellä mainituissa luvuissa ei ole eritelty hoitohenkilökuntaa ja toimistohenkilökuntaa. Työsuhteiden muutos on ollut kyseisen tilikauden aikana yksi uusi työsuhde, päättyneitä työsuhteita ei ole.

Maksetun työajan voi jakaa kolmeen ryhmään; normaalityöajalla tehty työ, ylityö ja omalla ajalla tehty työ. Ylityö on yritykselle kalliimpaa kuin normaali työajalla tehty työ, tästä johtuen yrityksen kannattaa välttää systemaattisen ylityön teettämistä. Omalla ajalla tehty työ on yritykselle ilmaista. Tämä saattaa kertoa työntekijän sitoutumisesta työhönsä tai normaalityöajan riittämättömyydestä työmäärään.



**Kuvio 4.** Henkilöstön tehdyt ylityöt.

Hoitohenkilökuntaan kuuluu 13 henkilöä, joista kaksi on osa-aikaisia. Toimistotyöntekijöitä tässä diagrammissa on kaksi. Kuviossa 4 on tilastoitu yrityksen tehdyt ylityöt vuodelta 2016. Ylitöitä ei makseta yrityksen henkilöstölle vaan ne pidetään vapaana puolitoista kertaisena.

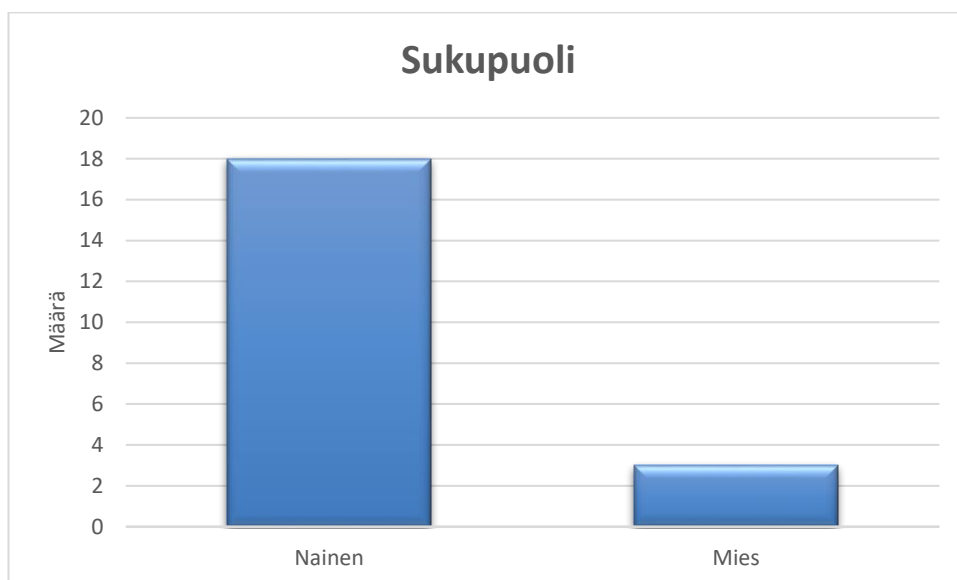
### Yksilöominaisuudet

Liikeidea ja -strategia ovat tärkeässä roolissa ratkaistessa sitä, mitä ominaisuuksia henkilöstöltä mitataan. Ahosen mukaan yleisimmin yrityksissä on syytä mitata ainakin seuraavia yksilöominaisuuksia; osaaminen, ikä ja sukupuoli sekä terveys ja työkyky. Ahosen mukaan osaaminen perustuu koulutukseen, työkokemukseen sosiaalisiin kykyihin sekä erityiskompetenssiin.

Työkyvyn lähtökohtana on osaaminen. Työtyytyväisyys, motivaatio, arvot ja asenteet vaikuttavat siihen, miten työntekijän voimavarat saadaan käyttöön. Työn tuloksiin vaikuttavat olennaisesti työhalukkuus ja motivaatio. On huomioitava, että työntekijän elämäntilanne ja työn ulkopuolelta tulevat paineet sekä elintavat vaikuttavat kykyyn suoriutua työstä. (Reina-Knuutila, 2001, 3)

Henkilöstön ikä- ja sukupuolijakaumaa koskevat tilastoista saa tärkeää tietoa muun henkilöstötiedon tulkintaan henkilöstöstrategian kehittämiseen. Ikäjakauman

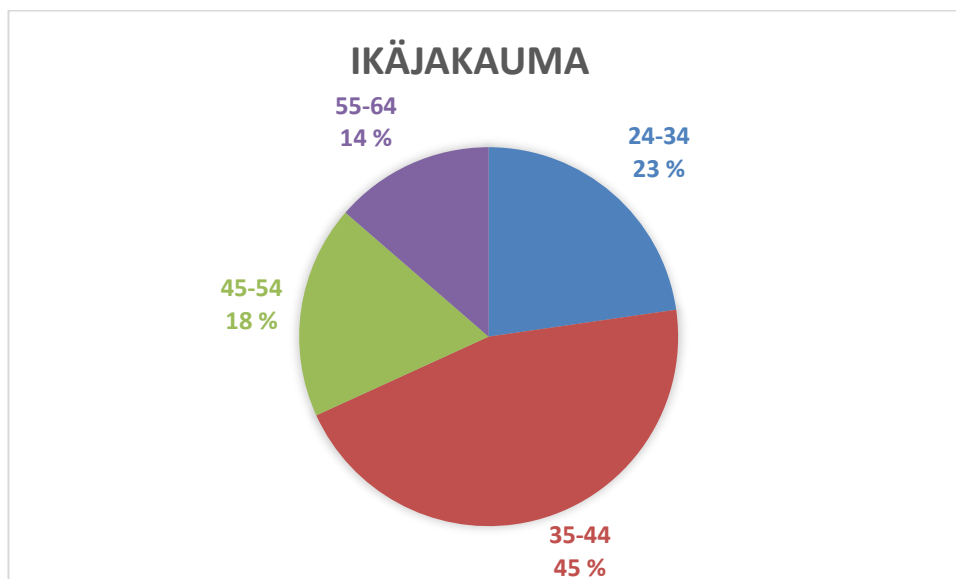
analysointi antaa suuntaa muun muassa lähestyvistä kompetenssikalasta ja eläkekustannusten piikistä. Sukupuolijakauma saattaa selittää yrityksen poikkeavat poisolomäärät. (Ahonen 1998, 105)



**Kuvio 5.** Henkilöstön sukupuolijakauma.

Yrityksen sukupuolijakauma kuviossa 5 on hyvin selkeä. Miesten osuus yrityksessä on suhteellisen pieni, tämä on varsin yleistä hoitoalalla.

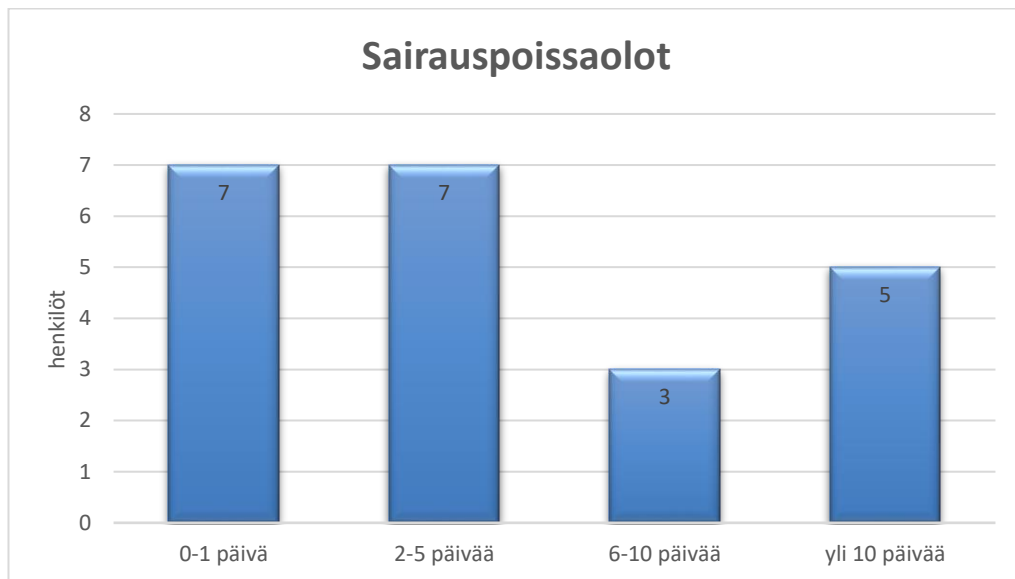
Nuorten koulutustaso on usein ikääntyviä parempi, mutta ikääntyvien työntekijöiden vahvuutena on pitkän työuran aikana hankittu tietotaito. Kokemuksen tuomat tiedot ja taidot ovat suurimmaksi osaksi ns. hiljaista tietoa, jota ei saa kirjoista.



**Kuvio 6.** Henkilöstön ikä.

Kuviossa 6 on henkilöstön ikäjakauma, jossa on huomioitu sekä hoito- että toimitohenkilökunta. Henkilöstön keski-ikä on 40 vuotta ja 1kuukausi. Selkeästi suurin ryhmä on 35-44 vuotta, heitä on 45 % henkilöstöstä. Seuraavaksi eniten henkilöstöä on 23-34-vuotiaissa, 23 %. Henkilöstöstä 18 % on 45-54-vuotiaita. Pienin ryhmä on 55-64-vuotiaat, joita on 14 %.

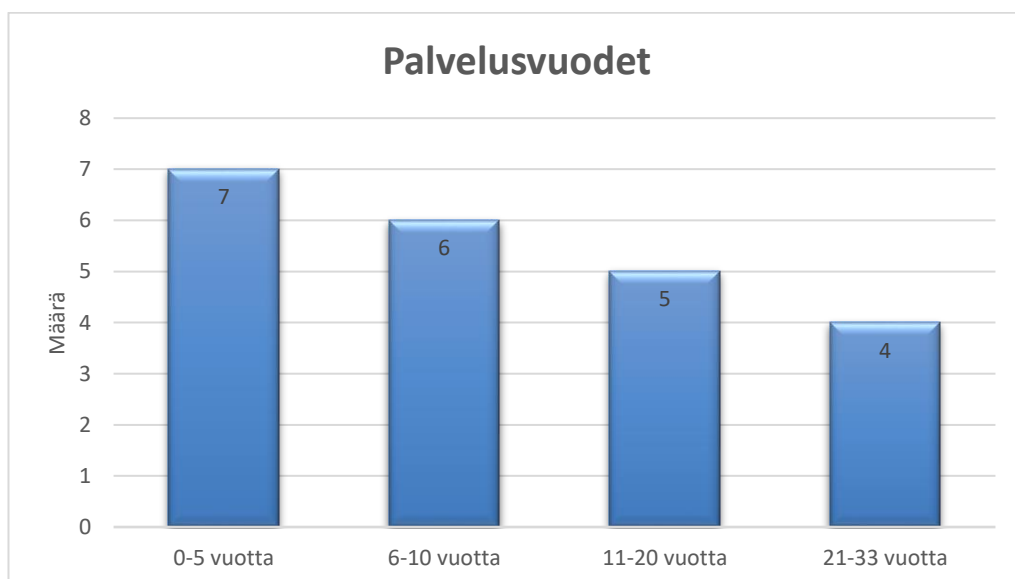
Terveys ja työkyky liittyvät toisiinsa. Työpaikalla sairauspoissaolojen tason määrittävät sellaiset asiat, joihin yritys ei pysty vaikuttamaan sekä sellaiset, joihin se pystyy vaikuttamaan. Siksi onkin tärkeää, että yrityksissä seurataan sairauspoissaoloja ja niiden syitä. Kuviossa 7 on sairauspoissaolot eritelty 0-1 päivää, 2-5 päivää, 6-10 päivää ja yli 10 päivää kestäviin yhtäjaksoisiin sairauspoissaoloihin. Yrityksessä ei seurata sairauspoissaoloja diagnooseittain.



**Kuvio 7.** Sairauspoissaolot.

Vuoden 2016 aikana on 295 sairauspoissaolopäivää, joka sisältää hoitohenkilöstön, että toimistohenkilöstön. Seitsemällä henkilöllä on ollut 0-1 sairauspoissaolopäivää, sama määrä on ollut 2-5 päivää. Kolmella henkilöllä on sairauspoissaoloja 6-10 päivää. Viidellä henkilöllä on yli kymmenen sairauspoissaolopäivää vuoden aikana. Kyseisenä vuonna kaksi henkilöä on ollut hoitovapaalla.

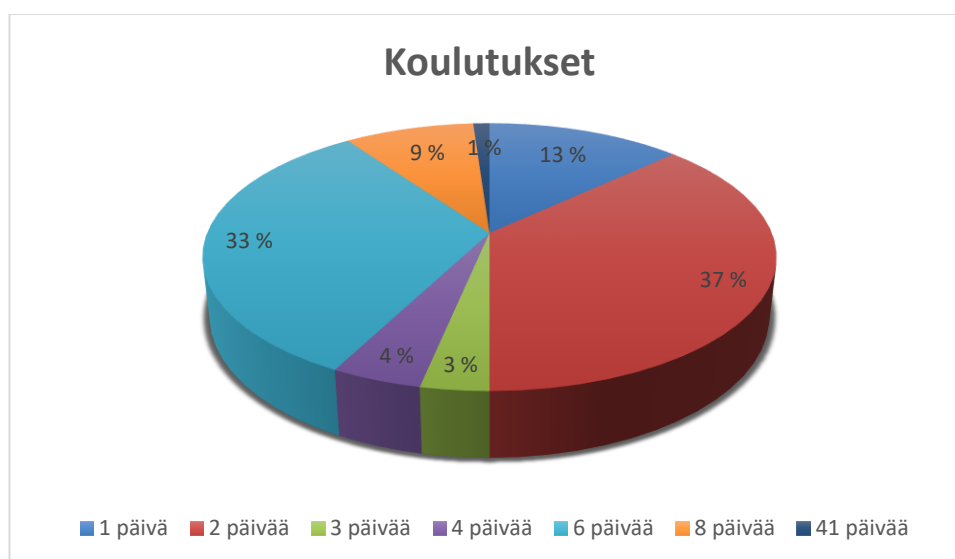
Palvelusvuodet ovat henkilöstön palvelusvuodet yrityksen palveluksessa. Tähän päädyttiin, koska koko henkilöstön osalta ei ollut tietoja aikaisemmista työkokemuksista.



**Kuvio 8.** Henkilöstön palvelusvuodet yrityksessä.

Kuviossa 8 on eriteltyä palvelusvuosien tilanne kategorioihin, kertyneiden vuosien mukaisesti. Palvelusvuodet jakautuvat tasaisesti jokaiseen kategoriaan. Eniten henkilöstöä, seitsemän on työskennellyt yrityksessä alle viisi vuotta. Seitsemän henkilöä on työskennellyt yrityksessä 6–10 vuotta. 11–20 vuotta on työskennellyt viisi henkilöä. Vähiten eli neljä henkilöä on kategoriassa 21–33 vuotta. Heistä kaksi henkilöä on ollut yrityksen palveluksessa sen perustamisvuodesta lähtien.

Osaaminen voidaan jakaa Ahosen (1998, 97) mallin mukaan ydinosaamiseen ja muuhun osaamiseen. Ydinosaaminen on välttämätöntä yrityksen toiminnan kannalta ja on joissakin määrin ainutlaatuista yrityksessä. Mitä ainutlaatuisempaa osaaminen ja sen yhdistelmät ovat, sitä vankempi on yrityksen nykyinen ja tuleva markkina-asema.



**Kuvio 9.** Henkilöstön koulutukset.

Vuoden 2016 aikana henkilöstöstä 77 % on ollut koulutuksessa, yhteensä 132 koulutuspäivää. Kuviossa 9 näkee että suurin osa koulutuksista, joihin henkilöstö on osallistunut kahden päivän koulutuksia ja sen osuus on 37 %. Seuraavana on kuuden päivän koulutukset, joita on 33 %. 13 % koulutuksista on yhden päivän



mittaisia. Kahdeksan päivän koulutuksia on 9 %, kolmen päivän on 3 % ja neljän päivän 4%. Pisin koulutus on 41 päivää, sen on käynyt 1% henkilöstöstä.

### **Työyhteisön kuvaus**

”Työyhteisöä kuvataan yleensä yhtenä osa-alueena työkykyyn vaikuttavista tekijöistä. Merkittävät tekijät ovat työympäristö eli työn tekemisen fyysiset puitteet, kunkin yksilölliset valmiudet ja ominaisuudet sekä erityisesti työ” (Antti-Poika ym. 2003, 148)

Ahosen mallissa työyhteisö jaetaan sisäiseen ja ulkoiseen työyhteisöön. Sisäisen työyhteisön muodostavat yrityksen henkilöstön väliset suhteet ja ulkoisen työyhteisön muodostavat muut ihmissuhteet. Sisäistä työyhteisöä ylläpitävät usein erilaiset kirjoitetut ja kirjoittamattomat säännöt. Hyvä yrityskulttuuri edesauttaa henkilöstön yksilöominaisuuksien hyödyntämistä ja tuo osaamisen esiin. Tässä henkilöstötilinpäätöksessä käydään läpi vain sisäistä työyhteisöä. Usein työyhteisön tilaa mitataan työilmapiirikyselyllä ja henkilöstön vaihtuvuudella. Tässä henkilöstötilinpäätöksessä ei tehty työilmapiirikyselyä. Ahonen tuo työyhteisön kuvauksessa esiin aloitetoiminnan tärkeänä työyhteisön toimintaa kuvaavana indikaattorina. Se viestii henkilöstön aktiviteetista ja sitoutumisesta yritykseen. Yrityksen käytössä olevista laatujärjestelmistä saadaan tietoa yrityksen työyhteisöstä. Työvoiman vaihtuvuudella voidaan myös kuvata työyhteisön tilaa. Pelkästään suuri tai pieni vaihtuvuus sellaisenaan ei paljoa kerro yrityksen tilasta. Yritys voi organisoida työn tiimeihin, näin hierarkiatasoa vähennetään ja voidaan lisätä ydinhenkilöstön määrää hallinto- ja henkilöstön kustannuksella. Tiimiorganisaation etuna on joustava muuntuminen uusien vaatimusten myötä. Tiimityöskentelyn tehokkuuden edellytyksenä usein on matriisiorganisaatio, jonka ideana on, että yrityksen henkilöstö on jaettu osamisalueittain. (Ahonen 1998)

Organisoitu kehityskeskustelu on eräs tapa käydä vuoropuhelua työyhteisössä, jossa esimiehet ja työntekijät esittävät työyhteisön toimintaa koskevia näkemyksiä ja toiveita. Kehityskeskustelussa suunnitellaan yksilön tai ryhmän kehitystä, asetetaan tavoitteita ja määritellään keinoja, joiden kautta tavoitteet on saavutettavissa. (Jalava ym. 1999, 104)

Monissa tutkimuksissa on tuotu esiin työyhteisön ratkaiseva merkitys työkyvyn tukena tai uhkana. Parhaimmillaan työyhteisön ilmapiiri innostaa ja kannustaa työntekijöitä käyttämään taitojaan muiden kanssa. Tällainen ilmapiiri kannattelee heikompiakin eteenpäin. (Antti-Poika ym. 2003, 148)

Case- yrityksessä henkilöstön vaihtuvuus on ollut todella vähäistä, vuonna 2016 tuli yksi uusi työntekijä, työsuhteen päättäneitä ei ollut. Yrityksessä ei ole tehty työilmapiirikyselyä eikä varsinaisesti mitata henkilöstön työviihtyvyyttä. Vuorovaikutus henkilöstön ja esimiehen välillä on vilkasta ja tätä kautta johdolla on näkemys henkilöstön tilasta. Henkilöstö on jaettu osaamisalueittain tiimeihin. Tiimit kokoontuvat tarvittaessa, oman tarpeen mukaan. Kehityskeskusteluja ei pidetä säännöllisesti, mutta kahdenkeskisiä keskusteluja esimiehen ja työntekijän välillä pidetään tarvittaessa. Henkilöstölle ei ole suoraa rahallista palkitsemista. Heitä palkitaan ja kannustetaan lukuisilla muilla tavoin sekä työajalla että vapaalla. Tätä kautta on luotu tiivis työyhteisö.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli laatia kohdeyritykselle toimintamalli henkilöstötilinpäätöksen laadintaan sekä ensimmäinen henkilöstötilinpäätös. Tässä luvussa käydään läpi saatuja tutkimustuloksia ja toimenpidesuosituksia, sekä esitellään jatkotutkimusaiheet.

### 6.1 Keskeiset tutkimustulokset

Henkilöstötilinpäätöksessä on käytetty vain yhden vuoden tietoja, joten lukuja ei voi verrata edellisvuosiin ja näin ei saada todellista suuntaa tilanteesta. Tehdyllä henkilöstötilinpäätöksellä yritys voi kartoittaa kehityskohteita. Henkilöstötuloslaskelma ja henkilöstökertomus näyttävät, että tilastoinnissa on puutteita ja tilastointia olisi parannettava. Tämän opinnäytetyön aikana yritys on vaihtanut tilitoimistoa. Tämä osaltaan hankaloitti työhön saatavan materiaalin keräämistä mutta mahdollistaa jatkossa yrityksen käyttöön laajemmat raportit ja reaaliaikaisen seurannan kirjanpitoon.

Yrityksessä mahdollistetaan henkilöstön kouluttautuminen, tämä näkyy henkilöstötuloslaskelmassa sekä henkilöstökertomuksessa. Henkilöstön ikäjakauma on laaja, joka on hyvä asia ajatellen yrityksen toimintaa nyt ja tulevaisuudessa. Pitkän työhistorian omaavilla henkilöillä on myös enemmän lomapäiviä, jonka voi havaita myös henkilöstön uusiutumiskuluista. Yrityksessä ei säännöllisesti käydä kehityskeskusteluja työntekijän ja esimiehen välillä. Tämä olisi hyvä ottaa säännöllisesti käytäntöön, näin yritys saa dokumentoitua tietoa työntekijän kouluttautumissuunnitelmista kuten myös eläkkeelle siirtymisestä. Näin yrityksen on helpompi valmistautua vuosien aikana tuleviin muutoksiin. Henkilöstön palvelusvuosista yrityksessä on havaittavissa, että henkilöstö on sitoutunut yritykseen. Sama on havaittavissa henkilöstön vaihtuvuudessa, joka oli kyseisenä vuonna yhden henkilön lisäys, poistuvuutta ei ollut. Tosin vaihtuvuudesta ei saa täyttä kokonaiskuvaa, koska kyseessä on vain yhden vuoden tiedot. Henkilöstön työsuhdetyypeissä on vakituisia ja tuntityöntekijöitä. Tästä voi päätellä, että yrityksen on tätä kautta hyvä mukautua työtilanteessa mahdollisiin kysynnän vaihteluihin. On hyvä, että yrityksessä seurataan sairauslomapäiviä ja ylityötunteja, mutta tätä olisi mahdollista parantaa ja

ehdotukseni tuleekin esille jatkotutkimusaiheissa. Henkilöstötuloslaskelmasta käy ilmi, että yrityksessä ei makseta tulospalkkioita ja bonuksia mutta henkilöstöä palkitaan ja kannustetaan muilla tavoin. Henkilöstötilinpäätöksestä käy ilmi, että yritys pitää huolta henkilöstöstään.

## **6.2 Aiheet jatkotutkimukseen**

Opinnäytetyötä tehdessä mieleeni tuli muutamia jatkotutkimusaiheita. Henkilöstötietojen raportoinnin helpottamiseksi laaditaan yhtenäinen käytäntö millä seurataan sairauslomia ja ylitöitä, jotta näiden vertailtavuus eri vuosilta helpottuisi. Työilmapiirikyselyä ei tehty tämän opinnäytetyön yhteydessä, joten tulevaisuudessa tämän voisi tehdä, näin johto saisi dokumentoitua tietoa henkilöstön tilasta. Toivon että yrityksessä jatketaan henkilöstötilinpäätöksen laadintaa jatkossa.

Yrityksen johto oli tyytyväinen opinnäytetyön sisältöön sekä kehityskohteet olivat hyvin perusteltuja. Heidän mielestä olisi mielenkiintoista toteuttaa tutkimus uudelleen, esimerkiksi jälleen opinnäytetyönä.

## LÄHTEET

Ahonen, G. 1998. Henkilöstötilinpäätös – Yrityksen ikkuna menestykselliseen tulevaisuuteen. Helsinki. Kauppakaari Oyj, Yrityksen tietokirjat.

Ahonen, G., Anttonen, H., Bergström, M., Hottinen, V. & Mikkola, M. 2002. Pienten ja keskisuurten yritysten henkilöstötilinpäätös – Malli ja ohjeet. Työterveyslaitos. Svenska handelshögskolan.

Aineettoman pääoman johtaminen. IC Partners 2004. Viitattu 2.12.2017. <https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/aineeton.pdf> [www.icpartnes.fi](http://www.icpartnes.fi)

Antti-Poika, M., Martimo, K. & Husman, K. 2003. Työterveyshuolto. Helsinki. Kustannus Oy Duodecim.

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

Eronen, A. 1998. Yrityksen henkisen pääoman arviointi – malleja ja tunnuslukuja. Helsinki. Elinkeinoelämän tutkimuslaitos. <https://www.etla.fi/wp-content/uploads/2012/09/dp626.pdf>

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

Eskola, J & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 7. painos. Jyväskylä. Gummerus kirjapaino Oy

Heinonen, J & Järvinen, A. 1997. Henkilöstö yrityksen menestystekijänä. Helsinki. Kustannusyhtiö Oy

Heikkilä, T. 1998. Tilastollinen tutkimus. 7. uud. painos. Helsinki. Edita Prima Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2014. Tutki ja kirjoita. Helsinki. Tammi.

Jalava, U., Palonen, T., Keskinen, S. & Kontkanen, L. 1999. Osaaminen yrityksessä. Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskus. Painosalama Oy

Kananen, J. 2008. KVALI Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Jyväskylä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 8. painos. Helsinki. Wsoy.

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

Lovio, M. & Kuisma, M. 2006. Henkilöstöraportointi osana yhteiskuntavastuu raportointia-yritysten nykykäytäntöjen kehittäminen. Helsinki. Helsingin kauppakorkeakoulu.

Reina-Knuutila, U. 2001. Ikä, työkyky ja tuottavuus. Helsinki. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus. Edita.

Otala, L. & Ahonen, G. 2003. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. Porvoo. Wsoy.

Tapaaminen case-yrityksen toimitusjohtajan kanssa 18.9.2017.