

Saimaan ammattikorkeakoulu
Liiketalous Lappeenranta
Liiketalouden koulutus
Laskentatoimi

Kayla Ruhanen

Henkilöstötilinpäätöksen tarjoama hyöty yritykselle

Opinnäytetyö 2018

Tiivistelmä

Kayla Ruhanen

Henkilöstötilinpäätöksen tarjoama hyöty yritykselle, 47 sivua

Saimaan ammattikorkeakoulu

Liiketalous Lappeenranta

Liiketalouden koulutus

Laskentatoimi

Opinnäytetyö 2018

Ohjaajat: lehtori Saara Heikkonen, Saimaan ammattikorkeakoulu

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, mitä hyötyjä henkilöstötilinpäätös tarjoaa yritykselle. Tutkimuksen toisena tavoitteena oli selvittää henkilöstötilinpäätöksen tarjoamat hyödyt yrityksen sidosryhmille.

Teoriaosuus koostuu yhdestä pääluvusta. Tämä luku käsittelee henkilöstötilinpäätöksen teoriaa. Luvussa kerrotaan, mikä henkilöstötilinpäätös on, mitä osia siihen kuuluu, miten henkilöstötilinpäätös laaditaan ja mihin sitä voidaan käyttää. Henkilöstötilinpäätöstä verrataan henkilöstöraportin ja Balanced Scorecardin kanssa ja nostetaan esiin eroavaisuuksia.

Empiirinen osuus koostuu kahdesta pääluvusta. Ensimmäisessä näistä esitellään käytettävät case-yritykset, jotka olivat Business Finland (ent. Tekes), Finanssivalvonta, Suomen Pankki ja Tukes. Toisessa pääluvussa tarkastellaan esiteltyjen yritysten henkilöstötilinpäätöksiä.

Tutkimuksen tuloksena huomattiin, että yrityksen saama hyöty henkilöstötilinpäätöksestä riippuu täysin siitä, miten saatua informaatiota käytetään. Henkilöstön tilaa kuvaavat luvut tulee ottaa huomioon tulevaisuuden suunnittelussa ja strategisessa henkilöstöjohtamisessa.

Asiasanat: henkilöstölaskentatoimi, henkilöstötilinpäätös, henkilöstötuloslaskelma, henkilöstötase, henkilöstökertomus

Abstract

Kayla Ruhanen

The Benefits of Human Resource Accounting for organization, 47 Pages

Saimaa University of Applied Sciences

Business Administration Lappeenranta

Degree Program in Business Administration

Specialization in Accounting

Bachelor's Thesis 2018

Instructor: Ms. Saara Heikkonen, Senior Lecturer, Saimaa University of Applied Sciences

The purpose of the study was to find out what benefits human resource accounting gives to the company and its stakeholders. The purpose of this study was also to find out how companies have used the information given to them.

The theoretical part of this study consists of two main chapters. The first of these deal with the theory of human resource accounting; what the human resource accounting (also known as HRA) is, what parts it contains, how HRA report is put together and where and how it can be used. Personnel accounts were compared with Human Resource Report and Balanced Scorecard and the differences were raised.

In the empirical part consists of two main chapters. Firstly, case companies are introduced. The second chapter deal with the personnel accounts of the companies presented in chapter 3. Personnel accounts were reviewed annually and changes in their content were examined. Conclusions were compiled for their own account.

The result of the study show that the benefits provided by the personnel accounts depend entirely on how the information obtained is used. Figures describing the status of personnel should be taken into account in future planning and strategic human resource management.

Keywords: human resource accounting, personnel accounts, income statement of human resource, human resource balance sheet, human resource report

Sisällys

1	Johdanto.....	5
1.1	Tutkimuksen taustaa.....	5
1.2	Tutkimuksen tavoite ja rajaukset.....	5
1.3	Tutkimusmenetelmä.....	6
2	Henkilöstötilinpäätös.....	6
2.1	Henkilöstötilinpäätös.....	6
2.1.1	Henkilöstötilinpäätöksen laatiminen.....	8
2.1.2	Henkilöstötilinpäätöksen käyttö.....	10
2.2	Historia.....	10
2.3	Henkilöstötuloslaskelma.....	12
2.4	Henkilöstötase.....	14
2.5	Henkilöstökertomus.....	16
2.6	Ero henkilöstöraporttiin.....	19
2.7	Ero Balanced Scorecardiin.....	20
3	Case-yritysten esittely.....	21
3.1	Finanssivalvonta.....	21
3.2	Business Finland (ent. Tekes).....	22
3.3	Suomen Pankki.....	22
3.4	Tukes.....	23
4	Henkilöstötilinpäätösten vertailu.....	24
4.1	Business Finland (ent. Tekes).....	24
4.1.1	Tekes henkilöstötilinpäätökset 2014 – 2016.....	26
4.1.2	Vertailu.....	29
4.2	Finanssivalvonta.....	30
4.2.1	Finanssivalvonta henkilöstötilinpäätökset 2014 – 2016.....	31
4.2.2	Vertailu.....	33
4.3	Suomen Pankki.....	34
4.3.1	Suomen Pankki henkilöstötilinpäätökset 2014 – 2016.....	35
4.3.2	Vertailu.....	38
4.4	Tukes.....	39
4.4.1	Tukes henkilöstötilinpäätökset 2014 – 2016.....	40
4.4.2	Vertailu.....	42
5	Johtopäätökset.....	43
6	Yhteenveto.....	45
	Kuvat.....	47
	Taulukot.....	47
	Lähteet.....	48

1 Johdanto

1.1 Tutkimuksen taustaa

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan, mitä hyötyä yritys saa henkilöstötilinpäätöksen laatimisesta. Tutkimuksessa tarkastellaan myös sidosryhmien saamaa hyötyä henkilöstötilinpäätöksestä.

Henkilöstö ja siihen panostaminen on ollut 2000-luvulla selkeä trendi yritysmaailmassa. Henkilöstön hyvinvointi ja palkitseminen sekä sen esille tuominen ovat yrityksen kilpailukeinoja. Nykyään, enemmän kuin koskaan aikaisemmin, tarvitaan muutoksen hallintaan tietoa henkilöstön osaamisesta, motivaatiosta ja hyvinvoinnista. Ollaan kiinnostuneista asioista, jotka vaikuttavat organisaation toimintakykyyn, ja tämän tiedon ja osaamisen tarve tulee kasvamaan koko ajan. (Liukkonen 2008, 63.)

Tieto- ja tutkimuspainotteisilla aloilla henkilöstön vaikutus yrityksen tulokseen on suuri. Henkilöstöstä aiheutuvat kustannukset on syytä kerätä myös tuloslaskelmaan. (Eronen 1997, 46.)

Henkilöstötilinpäätös nostaa niin henkilöstön kuin muidenkin ihmisten nähtävillä yrityksen käyttämät resurssit henkilöstöön. Siinä nähdään, kuinka paljon yritys panostaa henkilöstön kouluttamiseen tai kuinka paljon henkilöstön liikkuvuus kuluu tilikauden aikana oli.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja rajaukset

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää henkilöstötilinpäätöksen tarjoamia hyötyjä ja etuja yritykselle. Tavoitteena on tutkia, mihin tarkoitukseen yritys voi henkilöstötilinpäätöksestä saamaansa informaatiota käyttää ja miten sitä yritys käyttää. Opinnäytetyössä pohditaan myös yleisellä tasolla henkilöstötilinpäätöksen tarjoamia hyötyjä sidosryhmille.

Tutkimus toteutetaan käyttämällä neljän suomalaisen yrityksen tekemiä henkilöstötilinpäätöksiä kolmelta peräkkäiseltä tilikaudelta 2014 – 2016. Henkilöstötilinpäätöksistä saatuja tunnuslukuja vertaillaan ja niiden pohjalta tehdään päätelmiä henkilöstötilinpäätöksen käytöstä.

Teoriaosuudessa käydään läpi henkilöstötilinpäätöksen teoriaa ja historiaa. Henkilötilinpäätös muistuttaa tilinpäätöstä, sillä se koostuu henkilöstötaseesta, henkilöstötuloslaskelmasta sekä henkilöstökertomuksesta. Siinä kootaan yhteen henkilöstöstä aiheutuvat kulut ja muodostetaan lukujen pohjalta graaffeja ja kuvaajia. Henkilöstötilinpäätöksen voi koota monella eri tapaa, ja jokaisen yrityksen on mahdollista muodostaa siitä omannäköisensä.

1.3 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmänä käytetään laadullista eli kvalitatiivista tutkimusta. Tutkimuksessa lähdettiin liikkeelle teoriasta, koska haluttiin saada syvälinen näkemys ja perusteellinen kuvaus tutkittavasta aiheesta. Tutkimuksessa vertaillaan henkilöstötilinpäätöksiä

Tutkimuksen teoriaosuudessa käytetään olemassa olevaa alan kirjallisuutta sekä alaan liittyvien artikkeleita. Empiirisen osuuden lähdeaineisto koostuu valittujen yritysten tuottamista henkilöstötilinpäätöksistä.

2 Henkilöstötilinpäätös

Tässä luvussa esitellään henkilöstötilinpäätöksen historiaan, sen käyttötarkoituksia sekä mitä henkilöstötilinpäätöksen sisältöä. Lopuksi vertaillaan henkilöstötilinpäätöksen ja henkilöstöraportin sekä Balanced Scorecardin eroja.

2.1 Henkilöstötilinpäätös

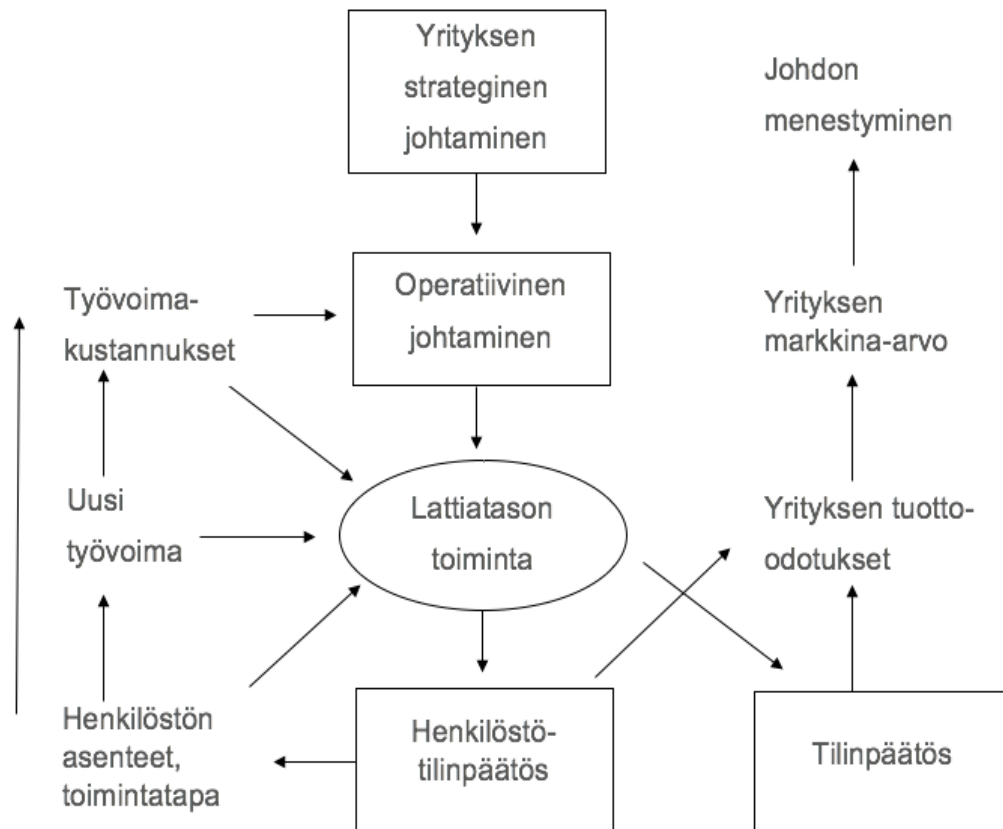
Henkilöstötilinpäätös on yrityksen henkilöstön tilaa ja kehitystä kuvaava virallinen tai puolivirallinen raportti, toisin sanoen se on yhteenveto yrityksen henkilöstön rakenteesta, osaamisesta ja työkyvystä (Ahonen 1999; Eronen 1999). Siinä todetaan henkilöstön tila ja esitetään kehittämiskohteita, asetetaan henkilöstöasioille tavoitteita ja seurataan näiden tavoitteiden toteutumista. (Valtionvarainministeriö 2001, 31.) Henkilötilinpäätös on strategisen johdon työkalu, jota käytetään henkilöstöön liittyvän päätöksenteon tukena. Henkilöstön seuraaminen antaa johdolle mahdollisuuden ennakoida ja suunnitella henkilöstön määrään, osaamiseen ja työkykyyn liittyvät kehitystoimet hyvissä ajoin, jotta se varmistaa toiminnan jatkuvuuden ja kilpailukykyyn säilymisen. (Männistö 2018.)

Henkilöstötilinpäätöstä käytetään pohjana henkilöstöstrategialle ja sen avulla voidaan asettaa tavoitteita lyhyelle ja pitkälle aikavälille. Tavoitteiden seuraaminen ja toteutus onnistuvat henkilöstötilinpäätöksen avulla. (Eronen 1999.)

Henkilötilinpäätös muodostuu yrityksen liikeidean, vision, strategian ja henkilöstöstrategian ympärille. Se kuvaa yrityksen henkilöstön tilaa samalla tavoin kuin tilinpäätös kuvaa yrityksen tilaa. Henkilöstötuloslaskelmassa näkyvät henkilöstökustannukset yksityiskohtaisemmin kuin virallisessa tuloslaskelmassa. Henkilöstötaseesta selviää henkilöstöinvestoinnit ja henkilöstön arvo. Henkilöstökertomuksessa nostetaan esille tilastoja, taustaa, tunnuslukuja ja indeksejä.

Henkilöstötilinpäätös välittää tietoa yrityksen toiminnasta sen eri sidosryhmille. Ahosen (1998) mukaan henkilöstötilinpäätöksen julkaisu vaikuttaa yrityksen julkisuuskuvaan sekä yritystä koskeviin tulevaisuudenodotuksiin. Sen vaikutus voi näkyä yrityksen markkina-arvossa, sitä joko korottaen tai laskien. Henkilöstötilinpäätös luonnollisesti sitouttaa strategisen johdon henkilöstövoimavarojen kehittämiseen.

Koska henkilöstötilinpäätös koskee henkilöstöä, ja koska ne tiedot, jotka korottavat yrityksen markkina-arvoa, merkitsevät myös henkilöstön kehitystä ja hyvinvointia, ajaa se samalla henkilöstön etua. Henkilöstötilinpäätöksen vaikutustapa voidaan kuvata seuraavan kuvan mukaisesti (Ahonen 1998, 40):



Kuva 1 Henkilöstötilinpäätöksen vaikutustapa (Ahonen 1998, 41)

Kuvassa 1 nähdään miten henkilöstö ja henkilöstötilinpäätös vaikuttavat yrityksen toimintaa ja menestymiseen. Henkilöstö vaikuttaa suoraan virallisen tilinpäätöksen lukuihin, sillä yrityksen menestys riippuu suurimmaksi osaksi osaavasta henkilöstöstä ja työntekijöiden suoriutumistasosta, motivaatiosta ja hyvinvoinnista. Henkilöstötilinpäätökseen kootaan henkilöstöstä aiheutuvat kustannukset ja muut tarvittavat tiedot. Henkilöstötilinpäätöksen tarjoamaa informaatiota hyödynnetään yrityksen tuotto-odotuksia laskettaessa. Se vaikuttaa myös henkilöstön asenteisiin, suhtautumiseen ja toimintatapaan.

2.1.1 Henkilöstötilinpäätöksen laatiminen

Henkilöstötilinpäätöksen laatiminen ei ole yrityksille pakollista, sillä kirjanpitolaki ei velvoita yrityksiä tekemään sitä, mutta siitä hyötyvät niin sisäiset kuin ulkoiset sidosryhmät. Teoriassa se koostuu henkilöstötaseesta,

henkilöstötuloslaskelmasta ja henkilöstökertomuksesta. Kun henkilöstötilinpäätös laaditaan ensimmäisen kerran, on syytä päättää sen laajuudesta, rakenteesta ja sisällöstä. Henkilöstötilinpäätöstä kootaan tekemään sitoutunut työryhmä, jossa on edustettuna strateginen johto, taloushallinto, henkilöstöhallinto, terveyshuollon asiantuntija sekä työntekijöiden edustaja. Näin saadaan henkilöstötilinpäätöksen laatimiseen riittävää asiantuntemusta. (Ahonen 1998, 153-154; Eronen 1999, 17.)

Ensimmäisen henkilöstötilinpäätöksen tekemisen aluksi on syytä kirjata näkyviin yrityksen liikeidea ja -strategia ja siihen liittyvä henkilöstöstrategia. Henkilöstöstrategian tulee kertoa lukijalleen, mitä osaamista yritys erityisesti tarvitsee ja minkälaisia ihmissuhteita se edellyttää. Erityisen tärkeä on myös se tapa, jolla yritys suunnittelee varautuvansa henkilöstönsä ikääntymiseen ja jaksamiseen. (Ahonen 1998, 154.) On myös pidettävä mielessä, että henkilöstötilinpäätöksen muodon ei täydy pysyä samanlaisena, vaan sen rakennetta ja sisältöä voidaan muuttaa.

Henkilöstötilinpäätöksen laatiminen ensimmäisen kerran vaatii yritykseltä paljon aikaa ja resursseja. On päätettävä mitä henkilöstötilinpäätöksen sisällytetään, miten tiedot ilmaistaan ja millaisessa muodossa raportti annetaan. Laatiminen aloitetaan tiedonkeruusta. Tietoa saadaan kerättyä helposti eri henkilöstötietojärjestelmistä, kuten sähköisestä työajan seuranta järjestelmästä. Tarkoituksena ei ole käyttää kaikkea saatavaa tietoa, vaan valita olemassa olevasta tiedosta yrityksen toimintaa ja henkisiä voimavaroja oikein kuvaavia indikaattoreita. (Ahonen 1998, 156.) Laadittaessa henkilöstötilinpäätöstä on muistettava, ettei kenenkään yksityisyyden suoja saa kärsiä. Tästä johtuen kaikki tarvittava tieto esitetään keskiarvoina.

On päätettävä, halutaanko henkilöstötilinpäätöksestä tehdä oma erillinen dokumentti vai liitetäänkö se vuosikertomukseen. Myös dokumentin ulkomuotoon on kiinnitettävä huomiota: tuleeko se olemaan vain taulukoita ja kuvioita vai koostuuko se tekstistä ja luvuista. Näitä valintoja pohtiessa on syytä ottaa huomioon se, mitä henkilöstötilinpäätöksellä halutaan viestiä.

2.1.2 Henkilöstötilinpäätöksen käyttö

Henkilöstötilinpäätöksen tehtävänä ei ole vain kerätä numeerista tietoa henkilöstöstä, vaan keskeisintä on näiden tietojen analysointi ja hyväksikäyttö organisaation strategisessa johtamisessa. (Suomen Kuntaliitto 1998, 5.) Sen avulla yritys hyödyntää markkinavoimia sekä yrityksen sisällä että ulkoisilla markkinoilla. Yrityksen sisäisillä markkinoilla toimivat johto, toimihenkilöt, työntekijät, ammattijärjestöt ja työterveyshuolto. Yrityksen ulkoisilla markkinoilla toimivat omistajat, sijoittajat, asiakkaat, alihankkijat, kilpailijat, rahoittajat, vakuutusyhtiöt ja viranomaiset. Kaikilla näillä on oma erityisintressinsä yrityksen toiminnan ja näin ollen myös siihen liittyvän informaation suhteen. (Ahonen 1998, 33.)

Henkilöstötilinpäätöstietojen avulla selvitetään henkilöstöön liittyvien asioiden nykytila ja kehityssuunta käyttäen analyysissa apuna vastaavia vertailutietoja/tunnuslukuja saman tyyppisistä virastoista, koko budjettivaltiolta tai mahdollisesti muilla sektoreilla toimivista samanlaisia tehtäviä tekevistä tai kilpailevista organisaatioista. Analyysin pohjalta nostetaan esiin muutamia keskeisiä henkilöstöön liittyviä kehittämiskohteita, joille asetetaan selkeät tavoitetilat henkilöstötilinpäätöksen tunnuslukujen muodossa. (Valtionvarainministeriö 2001, 131.)

Julkaistuna henkilöstötilinpäätös antaa yrityksen ulkopuolisille sidosryhmille tietoa siitä, millaisilla voimavaroilla yritys tekee tuloksensa ja kuinka kestäväällä pohjalla tuloskehitys on (Eronen 1999, 2).

2.2 Historia

Henkilöstötilinpäätös on suhteellisen uusi alue, joka on saanut alkunsa 1960-luvulla. Tutkimusalueen nuoresta iästä huolimatta, se on käynyt läpi jo useamman kehitysvaiheen. (Flamholtz 1999, 1.)

Nykyisin käytössä oleva varallisuuden arvostaminen perustuu teolliseen olettaukseen, jossa fyysistä ja aineellista omaisuutta pidetään omaisuserinä. Johdon laskentatoimi ei ole vielä kehittänyt tehokasta työkalua henkilöstöpääoman ja älyllisen pääoman mittaamiseen. Henkilöstölaskentatoimi (eng. Human Resource Accounting, HRA) on yksi kirjanpidon työkalu, joka vaikuttaa mittaukseen

ja vuorovaikutteisesti henkisen pääoman, erityisesti henkilöstöpääoman, hallintaan. (Flamholtz 1999, 4.)

Ensimmäinen vaihe henkilöstölaskentatoimen kehityksessä sijoittuu aikavälille 1960 – 1966, jolloin kiinnostus alaa kohtaan heräsi ja jolloin asiaan liittyvistä teorioista johdettiin peruskäsitteistö. Henkilöstövoimavarojen tutkiminen sai alkunsa useasta eri lähteestä, kuten taloudellinen teoria henkilöstöpääomasta, organisaatioiden psykologien huoli johtamisen tehokkuudesta, uusi henkilöstövoima näkökulma sekä ihmisarvo osana yrityksen liikearvoa. (Flamholtz 1999, 4.)

Henkilöstölaskentatoimen toisessa kehitysvaiheessa tehtiin akateemista tutkimusta alan kehittämistä sekä henkilöstökulujen mittaamista varten kehitettyjen mallien pätevyyden arvioimista. Henkilöstökuluihin huomioitiin niin henkilöstön palkkaamisesta ja korvaamisesta aiheutuvat kuluin kuin henkilöstön arvoa mittaavat rahalliset ja ei-rahalliset arvot. Tässä vaiheessa tutkittiin mahdollisia henkilöstölaskentatoimen työkalun tulevia käyttäjiä, kuten HR-asiantuntijat, esimiehet ja yrityksen rahoituksellisen tiedon käyttäjät, esimerkiksi sijoittajat. Tämä vaihe, joka kesti vuodet 1966 – 1971, sisälsi myös muutaman tutkivan kokeilun eri yrityksissä. (Flamholtz 1999, 4.)

Kolmas vaihe, vuodet 1971-1976, oli aikaa, jolloin kiinnostus henkilöstölaskentatoimeen kohtaa kasvoi nopeasti. Vaihe sisälsi paljon akateemisia tutkimuksia läpi läntisen maailman, Australian ja Japanin, ja silloin yritykset lisäsivät henkilöstölaskentatoimeen liiketoimintaorganisaatioihin lisääntyi. Suurin osa näistä yrityksistä tehtiin suhteellisen pienissä yrityksissä. Nämä tutkimukset sisälsivät arvioita HRA:n mahdollisista vaikutuksista HR-ammattilaisten, esimiesten ja sijoittajien tekemiin päätöksiin. Tämän vaiheen aikana jatkettiin henkilöstön mittaamisen ja laskemisen käsitteiden ja mallien kehittämistä. (Flamholtz 1999, 4-5.)

Neljännessä vaiheessa, 1976 – 1980, kiinnostus niin akateemisessa maailmassa kuin yritysmaailmassakin laski. Yksi syy tähän oli se, että suurin osa suhteellisen helposti toteutettavasta tutkimuksesta oli jo toteutettu. Jäljellä oleva osa tutkimuksesta oli vaativa, jossa pystyi toteuttamaan vain muutama tutkija ja tutkimus edellytti yhteistyötä sellaisten organisaatioiden kanssa, jotka olivat valmiita toimimaan tutkimuskohteina soveltavalle tutkimukselle. (Flamholtz 1999, 5.)

Viides vaihe alkoi vuodesta 1980, jolloin kiinnostus henkilöstölaskentatoimen teoriaan ja käytäntöön heräsivät uudelleen. Vaikkakin kiinnostus heikentyi neljännen vaiheen aikana valtavasti, se ei koskaan kokonaan hävinnyt. Ensimmäiset uusiutumisen kipinät ilmestyivät vuonna 1980, ja siitä lähtien on ilmestynyt nousevassa määrin uusia merkittäviä tutkimuksia henkilöstölaskentatoimen kehityksestä ja käyttöönotosta. (Flamholtz 1999, 6.)

2.3 Henkilöstötuloslaskelma

Henkilöstötuloslaskelma on muunneltu versio virallisesta tuloslaskelmasta. Siinä (kuva 1) esitetään henkilöstöstä aiheutuvat menot yksityiskohtaisemmin kuin virallisessa tuloslaskelmassa ja muut tilikauden menot ovat niputettuna yhteen. (Ahonen 1998, 58.) Kirjanpitolaki määrittelee ilmoittamaan henkilöstötuloslaskelmassa eriteltynä palkat ja palkkiot sekä henkilöstösivukulut. (Österberg 2015, 46.)

	EUR
Myyntitulot	xxxx
<hr/>	
Henkilöstökulut	
- Tehdyn työajan henkilöstökulut	-xxx
- Vuosilomakulut	-xxx
- Henkilöstön kehittämiskulut (poistot)	-xxx
- Vaihtuvuuskulut	-xxx
- Tapaturmakulut	-xxx
- Sairauspoissaolokulut	-xxx
- Muut poissaolokulut	-xxx
- Ylityökulut	-xxx
- Työkyvyttömyyseläkekulut	-xxx
- Muut henkilöstökulut	-xxx
Alihankintana tehdyt työt	-xxx
Muut kulut	-xxx
<hr/>	
Tilikauden voitto / tappio	xxxx

Kuva 2 Henkilöstötuloslaskelma (Ahonen 1998, 58)

Henkilöstötuloslaskelma tehtävänä on antaa viitteitä siitä, miten tehokkaasti henkilöstömenoja käytetään. Henkilöstökulut on hyvä eritellä siten, että erittelystä

käy ilmi henkilöstön kokonaiskulut, kehittämiskulut, rasittumiskulut ja tehokkaan työajan kulut (Kuva 3). (Ahonen 1998, 60).

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

Kuva 3 Henkilöstökulujen erittely (Ahonen 1998, 60)

Yllä olevan kuvan 3 kokonaishenkilöstökulut sisältävät Ahosen (1998) mukaan kaikki henkilöstöön liittyvät kulut. Kokonaiskuluihin luetaan siis normaalityöajan ja ylityöajan palkka, sijaisten tekemät työt ja omaa työtä korvaavat alihankintana tehdyt työt sekä palkkoihin liittyvät henkilösivukulut ja vapaaehtoiset luontoisedut.

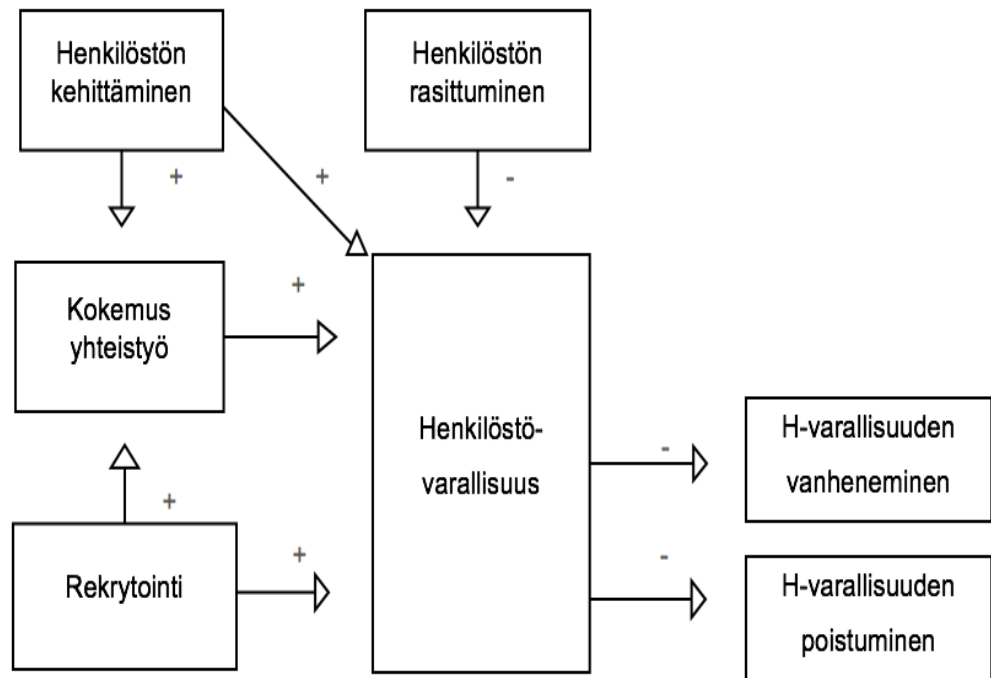
Uusiutumiskuluihin luetaan vuosilomistakulut, ”pekkaspäivät” sekä vaihtuvuuskulut. Vuosilomakulut sisältävät lomapalkan, siihen liittyvät henkilösivukulut ja lomarahat. Vaihtuvuuskulut jakautuvat sisäisiin ja ulkoisiin kuluihin. Vaihtuvuuskuluihin lasketaan rekrytointikulut, sisäisen informaation kulut, ilmoituskulut, työhönopastus, laatuvirheet ja tuottavuusmenetykset sekä tapaturmakustannukset. Jakautumisen lisäksi niiden luokittelu voi olla vaikeaa, esimerkiksi koulutuskulut voidaan lukea uusiutumiskuluihin, mutta myös kehittämiskuluihin. Koska vaihtuvuus liittyy henkilöstön normaaliin ikääntymiseen, sen luokittelu uusiutumiskuluihin on perusteltua. (Ahonen 1998, 61-62.)

Kehittämiskulut sisältävät koulutuskuluja, aloitetoimintakuluja, työpaikkademokratia- ja ammattiyhdistystoimintakuluja, työterveyshuoltokuluja, työsuojelukuluja sekä kaikki sosiaalisen toiminnan kulut.

Rasittumiskuluihin lukeutuvat sairauspoissaolot, työtaturmakulut ja työkyvyttömyyseläkekustannukset. Sairauspoissaolojen aiheuttamat kulut koostuvat sairausajan palkasta ja palkkaan liittyvistä henkilösivukuluista. Näitä kuluja vähentää yrityksen Kelalta saamat korvaukset. Työtaturmista aiheutuvia kuluja kateetaan tapaturmavakuutuksilla, ja näistä aiheutuvat kulut näkyvät suurempina vakuutusmaksuina.

2.4 Henkilöstötase

Henkilöstötase kertoo henkilöinvestoinneista ja teoriassa henkilöstön arvon (Österberg 2015, 47). Se kuvaa yrityksen henkilöstövarallisuutta. Henkilöstövarallisuus on liiketoiminnan kannalta samanarvoisessa asemassa kuin käyttö-, vaihtoja rahoituspääoma. Henkilöstövarallisuus ei yleensä esiinny yrityksen virallisessa taseessa lainkaan, vaikka sen merkitys yrityksen toiminnan kannalta voi olla ratkaiseva. (Ahonen 1998, 68-69.) Yrityksen henkilöstövarallisuus muodostuu pääsääntöisesti alla olevan kuvan 4 mukaisesti:



Kuva 4 Henkilöstövarallisuuden muodostuminen (Ahonen 1998, 69)

Kuvasta 4 nähdään, että henkilöstövarallisuus koostuu henkilöstön kehittämisen, koulutuksen, työkokemuksen ja yhteistyön sekä rekrytoinnin kautta. Henkilöstövarallisuutta kuluttaa henkilöstön rasittuminen, osaamisen vanheneminen ja henkilöstön poistuminen. Näitä tapahtumia voidaan periaatteessa käsitellä kirjanpidossa samalla tavalla kuin yrityksen käyttöomaisuutta. Henkilöstövarallisuuden laskemiselle ei olla vielä kehitetty luotettavaa mallia, mutta osatekijöinä voidaan pitää henkilöstön relevanttia koulutustaustaa ja kokemusvuosia. (Ahonen 1998, 69-70.)

Rekrytointia voidaan pitää yhtenä merkittävimpänä yrityksen henkilöstövarallisuutta kartuttavana tekijänä, jolloin sen aiheuttamien kulujen arvottaminen on henkilöstötaseen kannalta tärkeää. Periaatteessa yrityksen rekrytointikustannukset kuvaavat sitä summaa, jonka yritykset olettavat saavansa tulevaisuudessa takaisin sijoittamastaan rahasta. (Ahonen 1998, 73.)

Henkilöstön osaamisen arvottaminen henkilöstötaseeseen on ongelmallista. Ongelmina pidetään henkilöstön arvottamisen eettisyyttä, henkilöstön epävarmuus varallisuuseränä ja tasearvon laskentatapaa. Kun yritys ei kuitenkaan omista henkilöstöään, on sen näkeminen varallisuuseränä ristiriitaista. (Eronen 1999, 17.) Osaamista voidaan OECD:n selvityksen mukaan arvottaa koulutuskustannusten, palkkaerojen ja tuottavuuserojen avulla, mutta näiden lisäksi henkilöstön taidot ja osaaminen lisääntyvät yrityksessä tapahtuvan yhteistyön seurauksena. Dynaamisen kasvun, eli osaamisen siirtyminen työntekijältä toiselle, vaikutusta on vaikea arvioida ja mitata. (Ahonen 1998, 72-74.)

2.5 Henkilöstökertomus

Henkilöstökertomukseen kootaan henkilöstötilastot, jotka koskevat henkilöstön ikä-, sukupuoli- ja koulutusjakaumaa sekä tilastotietoa työkokemuksesta ja palkkatasosta. Henkilöstökertomuksesta löytyy erilaisia henkilöstöön liittyviä tunnuslukuja, selvitykset mahdollisten henkilöstötaseen ja/tai -tuloslaskelman pääoma- ja kustannuseristä, tietoa henkilöstön osaamisesta, työkyvystä ja terveydestä sekä tietoa työyhteisöstä ja työympäristöstä. (Österberg 2015, 49.) Henkilöstökertomus on henkilöstötilinpäätöksen eniten tietoa antava dokumentti.

Ahosen (1998, 80) mukaan henkilöstökertomuksen peruselementteihin lukeutuu henkilöstövahvuuden, henkilöstön yksilöominaisuuksien ja työyhteisön kuvaus. Henkilöstön osaamisella on suuri merkitys yrityksen menestymisessä samoin ai-neettomaan pääomaan liittyvillä tekijöillä kuten asiakastyytyvyydellä tai henkilöstön työilmapiirillä. Myös tiedon analysointi, soveltaminen ja jakaminen vaikuttavat menestykseen. (Lönngqvist, Kujansivu & Antikainen 2006, 27-28.)

Henkilöstövahvuus

Henkilöstövahvuus ilmaisee yrityksen työkapasiteetin muodostamalla henkilöstövoimavarojen määrällisen ulottuvuuden. Henkilöstövahvuuden erittelyssä tilastoidaan työajan kustannuksista, joita verrataan toimialan keskiarvoihin, jolloin saadaan kuva yrityksen keskimääräisestä ajankäytön tehokkuudesta. (Ahonen 1998, 80-81.)

Henkilöstö jaotellaan työsuhteen tyypin mukaan vakinaisiin ja määräaikaisiin tai kokopäiväisiin ja osa-aikaisiin. Yrityksen henkilöstön jakautuminen erityyppisiin työsuhteisiin kertoo yrityksestä ja sen toiminnan ja työmarkkinan välisestä suhteesta. Määräaikaiset työsuhteet antavat yritykselle mahdollisuuden joustaa tilauskannan myötä, mutta toisaalta määräaikaisuus voi lisätä palkansaajan turvattomuuden tunnetta ja vaikuttaa työntekijöiden innovatiivisuuteen. (Ahonen 1998, 82-83.)

Maksetun työajan seuraaminen henkilöstövahvuuden raportoinnissa on syytä olla. Maksettu työaika voidaan jakaa kolmeen ryhmään: normaali työajalla tehty työ, ylityö ja omalla ajalla tehty työ. Työaikatyypit eroavat toisistaan kustannuksissa, sillä ylityö on yritykselle kalliimpaa kuin normaaliajalle tehty työ. Tästä johtuen yrityksen kannattaa mitoittaa työvoimaresurssi niin, että kallista työtä ei tarvitse tehdä. (Ahonen 1998, 83-85.)

Henkilöstön yksilöominaisuudet

Liikeidea ja -strategia ovat avainasemassa mitattaessa henkilöstöltä tarvittavia ominaisuuksia. Yksilöominaisuudet ovat henkilöiden yksilöllisiä ja laadullisia ominaisuuksia. Henkilöstön yksilöominaisuuksista mitataan ja tilastoidaan ainakin osaaminen, ikä ja sukupuoli sekä työkyky ja terveys. (Ahonen 1998, 87.)

Yksilön osaamisen voidaan sanoa perustuvan koulutukseen, työkokemukseen, sosiaalisiin kykyihin sekä erityiskompetenssiin. Erityiskompetensseilla tarkoitetaan laajoja yksilön tietojen, taitojen ja asenteiden muodostamia osaamiskokonaisuuksia. Koulutuksen mittaamiseen liittyy ongelmia, kuten korkean koulutustason antamat valmiudet periaatteessa tehdä asioita ei välttämättä kohta käytännössä henkilön kykyihin tehdä asioita. Koulutuksen hyödyntäminen vaatii sosiaalisia kykyjä sekä työympäristön, jossa mahdollistetaan itsensä haastaminen ja kehittäminen. Osaamisen mittaaminen vaatii sekä tiedostetun että piilevän tiedon määrän mittaamista. (Ahonen 1998, 89-91.)

Ikä- ja sukupuolijakauman tilastointi antaa tietoa henkilöstötiedon tulkintaan ja henkilöstöstrategian suunnittelua varten. Ikäjakauman analysointi antaa käsityksen henkilöstön ikääntymisestä ja sen avulla voidaan arvioida eläköitymistä ja siitä aiheutuvia kustannuksia. Sukupuolijakauma saattaa auttaa selittämään yrityksen

poikkeukset poissaolojen määrässä. (Ahonen 1998, 105.) Eläköitysmääriä tulisi seurata niin lyhyellä kuin pitkällä aikavälillä, jotta osataan varautua tarvittaviin toimenpiteisiin, kuten uusiin rekrytointeihin tai työtehtävien uudelleen jakoon (Liukkonen 2008, 222-223).

Terveyden tason mittaamiseen voidaan Ahosen (1998) mukaan käyttää seuraavia indikaattoreita:

- sairauspoissaolot
- työkyvyttömyyseläke
- terveyst indekset
- elämänlaatuindekset
- työkykyindekset.

Sairauspoissaolot kuvaavat henkilöstön sairastavuutta ja terveydentilaa. Sairauspoissaolotilastot ja muu ajanseuranta työpaikalla kuvaavat henkilöstöön ja organisaation tehtyjen investointien vaihtuvuuden (Liukkonen 2008, 200.) Sairauspoissaolojen tasoon vaikuttavia tekijöitä on sellaisia, joihin yritys ei pysty vaikuttamaan ja on sellaisia, joihin yritys voi vaikuttaa. On tärkeää, että yritys kiinnittää huomioita niihin tekijöihin, joihin se pystyy vaikuttamaan, kuten viihtyvyys työpaikalla. (Ahonen 1998, 106-107.) Sairauspoissaoloista aiheutuvia kuluja on myös syytä seurata. Kuluja syntyy sairausajan palkkakuluista, sen vaikutuksesta tuotantoon ja poissaoloa paikkaavan työn kustannuksista. (Liukkonen 2008, 214.)

Henkilöstön terveydentilan ja työkyvyn mittaamiseen käytetään työkykyindeksiä. Työkykyindeksi perustuu työntekijöiden terveyttä koskevaan aineistoon, joka saadaan työterveyden järjestämästä terveystarkastuksesta. (Ahonen 1998, 112; Eronen 1999, 19.)

Työyhteisö

Työyhteisö on yrityksen henkilöstön muodostama kokonaisuus, jota ylläpitävät muodolliset ja ei-muodolliset säännöt ja säännönmukaisuudet. Se jaetaan sisäiseen ja ulkoiseen työyhteisöön. Sisäisen työyhteisön muodostavat henkilöstön väliset suhteet ja ulkoisen kaikki muut ihmissuhteet. Sisäistä työyhteisöä

kuvataan organisaation kulttuurilla ja sen kuvaukseen käytetään työilmapiirikyselyä. (Ahonen 1998, 126-127.) Työyhteisön tilan ja henkilöstön motivaation kehitystä voidaan seurata työilmapiiri- ja työtyytyväisyysmittausten avulla (Eronen 1999, 19.) Työvoiman vaihtuvuudella on merkitystä työyhteisöön. Sitä seurataan, koska halutaan tietää, onko vaihtuvuus liian suuri tai liian alhainen suhteessa osaamiseen ja asiakassuhteiden ylläpitämiseen. (Liukkonen 2008, 160-161.)

Ulkoinen työyhteisö muodostuu yrityksen ja ulkopuolisten sidosryhmien välisistä suhteista. Sitä voidaan mitata asiakastytyytyväisyydellä. (Ahonen 1998, 136.)

2.6 Ero henkilöstöraporttiin

Henkilöstöraportti on yrityksen sisäiseen käyttöön tarkoitettu epävirallinen raportti, joka antaa realistisen ja todenmukaisen kuvan henkilöstöstä. Se sisältää henkilöstöön liittyvät luvut ja tiedot juuri sellaisina kuin ne oikeasti ovat. Henkilöstöraportti on tarkoitettu yrityksen operatiivisen johdon käyttöön ja on siksi laaja. Henkilöstötilinpäätös puolestaan on yrityksen henkilöstöpääoman julkiseen raportointiin tarkoitettu asiakirja. (Ahonen 1998, 48-49.) Henkilöstöraportti koostuu henkilöstöä kuvaavista tunnusluvuista ja siksi on tärkeää, että sen laatimiseen osallistuu monia eri tahoja yrityksen sisältä (Manka & Hakala 2011, 11.)

Henkilöstötilinpäätös eroaa (taulukko 1) perinteisestä henkilöstöraportoinnista siinä, että se on julkinen, henkilöstön tilaa ja kehitystä koskeva asiakirja. Se julkaistaan yleensä tilinpäätöksen yhteydessä, ja sillä on virallisen asiakirjan luonne, vaikka siitä ei ole laeissa ja määräyksissä säädetty. (Ahonen 1998, 39.)

Ominaisuus	Henkilöstötilinpäätös	Henkilöstöraportti
Laajuus	Suppea	Laaja
Esitystapa	Kokoava, ytimekäs, havainnollinen	Yksityiskohtainen, tilastolliset vaatimukset täytävä
Pääasiallinen kohderyhmä	Ulkoiset taloudelliset sidosryhmät	Yrityksen operatiivinen johto
Muut tärkeät kohderyhmät	Yrityksen strateginen johto, henkilöstö (oma ja potentiaalinen)	
Status	Virallinen tai puolivirallinen	Epävirallinen

Taulukko 1. Henkilöstötilinpäätös ja henkilöstöraportti (Ahonen 1998, 50)

Taulukosta 1 nähdään henkilöstötilinpäätöksen ja henkilöstöraportin erot. Koska henkilöstötilinpäätös on suunnattu yrityksen ulkoisille taloudellisille sidosryhmille, on se suppeampi kuin henkilöstöraportti. Henkilöstötilinpäätös ei voi olla läheskään niin yksityiskohtainen kuin henkilöstöraportti, sillä henkilöstön yksityisyyden suoja ei saa vaarantua.

2.7 Ero Balanced Scorecardiin

Henkilöstötilinpäätöksen avulla yritys hyödyntää markkinavoimia sekä yrityksen sisällä että ulkoisilla markkinoilla (Ahonen 1997, 33).

Balanced Scorecard (jatkossa BSC) on Kaplanin ja Nortonin vuonna 1992 kehittämä tasapainotettu tuloskortti, jonka avulla yritystä tarkastellaan neljästä eri näkökulmasta. Nämä näkökulmat ovat taloudellinen, asiakas-, sisäisten prosessien sekä kasvun ja oppimisen näkökulma. BSC koostuu yrityksen visiosta ja strategiasta johdetuista mittareista, joiden avulla pyritään antamaan kattava kuva yrityksen tilanteesta toiminnan tuloksia hyödyntäen. Mittaristo koostuu toisiinsa kytkeytyneistä tavoitteista ja mittareista. (Neilimo & Uus-Rauva 2006, 305-307.)

Yhteistä henkilöstötilinpäätöksellä ja BSC:lla on se, että molemmat perustuvat yrityksen liikeideaan ja toiminta-ajatukseen sekä molemmat pitävät perinteistä tilinpäätöstä liian suppeana työkaluna yrityksen strategisessa johtamisessa (Ahonen 1998, 30).

BSC:n ja henkilöstötilinpäätöksen erot näkyvät raportin käyttötarkoituksessa. Henkilöstötilinpäätöstä käytetään henkilöstöpääoman kehittämisessä, kun taas BSC pyrkii antamaan kaikista yrityksen osa-alueista kattavan kuvan. Prosessien lähestymistavat eroavat toisistaan siinä, että henkilöstötilinpäätös on suunnattu yrityksen ulkopuolisille tahoille, ja BSC toimii välittömänä toiminnan ohjaajana yrityksen sisällä. (Ahonen 1998, 30-31.) BSC:n raporttia tulisi käyttää kommunikointiin, tiedon jakamiseen ja oppimiseen (Lönqvist, Kujansivu & Antikainen 2006, 36).

3 Case-yritysten esittely

Tutkimus toteutettiin vertailemalla neljää Suomessa toimivaa yritystä; Finanssivalvonta, Business Finland (ent. Tekes), Suomen Pankki ja Tukes. Vertailu tapahtui käsittelemällä ja vertailemalla vuosien 2014 – 2016 henkilöstötilinpäätöksiä.

3.1 Finanssivalvonta

Finanssivalvonta (Fiva) perustettiin 1.1.2009, kun Rahoitustarkastus ja Vakuutusvalvonta yhdistyivät. Rahoitustarkastus perustettiin 1993 Suomen Pankin yhteyteen. Vakuutusvalvonta perustettiin vuonna 1999, ja se toimi terveys- ja sosiaaliministeriön hallinnon alla. (Finanssivalvonta 2018)

Finanssivalvonta on rahoitus- ja vakuutusvalvontaviranomainen, jonka tavoitteena on finanssimarkkinoiden vakauden edellyttämä luotto-, vakuutus- ja eläkelaitosten ja muiden valvottavien vakaa toiminta. Tavoitteena on myös valvottavien etujen turvaaminen ja yleisen luottamuksen säilyminen finanssimarkkinoiden toimintaan. Finanssivalvonta valvoo mm. pankkeja, vakuutus- ja eläkeyhtiöitä sekä muita vakuutuslalla toimivia, sijoituspalveluyrityksiä, rahastoyhtiöitä ja pörssiä. Valvottavat rahoittavat Fivan toiminnan 95-prosenttisesti ja loput viisi prosenttia saadaan Suomen Pankilta. (Finanssivalvonta 2018)

Fivan tehtäviin kuuluu edistää hyvien menettelytapojen noudattamista finanssimarkkinoilla ja yleisön tietämystä finanssimarkkinoista. Tehtävät on jaoteltu osastoittain seuraavasti: markkina- ja menettelytapavalvonta, pankkivalvonta,

taloudellinen analyysi ja operatiiviset riskit sekä vakuutusvalvonta. (Finanssivalvonta 2018)

3.2 Business Finland (ent. Tekes)

Tekes on innovaatorahoituskeskus, joka rahoittaa haastavia tutkimus- ja kehitysprojekteja ja edistää yritysten kehitystä. Se aloitti toimintansa vuonna 1983, jolloin sen nimenä oli Teknologian kehittämiskeskus. Tekes tarjoaa rahoitusta tuotteiden, palveluiden, teknologian, liiketoimintakonseptien, verkostoitumisen ja johtamiskäytäntöjen tutkimiseen ja kehittämiseen. Se palvelee yrityksiä, yliopistoja, tutkimuslaitoksia, valtion organisaatioita sekä paikallis- ja alueviranomaisia.

Tammikuussa 2018 Tekes ja Finpro yhdistyivät ja syntyi Business Finland. Uusi yhtiö jatkaa Tekesin tarjoamien palvelujen tarjoamista. Näitä palveluja ovat rahoituspalvelut, ohjelmapalvelut, kansainvälistymispalvelut ja kansainvälisille markkinoille menoon suunnatut palvelut. (Business Finland 2018)

Rahoituspalveluita tarjotaan start up yrityksille, pk- ja midcap-yrityksille sekä suurille yrityksille, jotka tähtäävät kasvuun kansainvälisillä markkinoilla ja haluavat kehittää liiketoimintaa innovaatioiden avulla. Ohjelmapalveluiden yhteistyö Finpron kanssa tiivistyi yhdistymisen myötä. (Business Finland 2018)

Tekesin organisaation pääjohtajan alaisuudessa on 11 vastuualuetta sekä sisäinen tarkastus, joista kolme on muodostettu asiakassegmenteittäin, kolme strategian sisällöllisten painopisteiden mukaan ja viisi muuta vastuualuetta läpileikkäviksi kokonaisuuksiksi.

3.3 Suomen Pankki

Suomen Pankki on kehittynyt vuonna 1811 Turkuun perustetusta Waihetus-, Laina- ja Depositioni-Contori pankista. Vuonna 1819 pankki siirtyi Helsinkiin ja 1800-luvun loppupuolella Suomen Pankki aloitti varsinaiset keskuspankkitehtävänsä, kun Suomi oli saanut oman valuuttansa ja maahan oli perustettu liikepankkeja. Vuonna 1875 Suomen Pankin ohjesäännössä todettiin keskuspankin tehtäväksi ”rahoituslaitoksen pitäminen vakaalla ja turvallisella kannalla sekä rahaliikenteen edistäminen ja helpottaminen”. (Suomen Pankki 2018)

Suomen Pankki on Suomen rahaviranomainen ja kansallinen keskuspankki. Se on samalla osa eurojärjestelmää, joka vastaa euroalueen maiden rahapolitiikasta ja muista keskuspankkitehtävistä. Suomen Pankin ja eurojärjestelmän päätavoitteena on hintavakaus, joka tarkoittaa kuluttajahintojen erittäin maltillista nousua. Sen tehtäviin kuuluvat mm. Suomen rahapolitiikan valmistelu ja toteuttaminen, rahoitusjärjestelmän vakauden valvominen ja tilastojen tuottaminen, huolehtia pankkien välisten maksujen selvityksestä sekä omasta sijoitustoiminnasta ja pitää yllä vakaita ja tehokkaita maksujärjestelmiä ja laskea liikkeelle setelit. (Suomen Pankki 2018)

3.4 Tukes

Tukes, eli Turvallisuus- ja kemikaalivirasto, on lupa- ja valvontaviranomainen, joka edistää tuotteiden, palveluiden ja teollisen toiminnan luotettavuutta ja turvallisuutta. Tukes valvoo toimialansa tuotteita, palveluita ja toimintajärjestelmiä ja toimeenpanee niihin liittyvää lainsäädäntöä. (Tukes 2018)

Tukesin visiona on vastuullinen, turvallinen ja kilpailukykyinen Suomi. Tukes toimii yhteistyön rakentajana ja suunnannäyttäjänä. Arvona on yhdessä asiantuntevasti ja rohkeasti kokeillen ja innovatiivisesti uudistaen. (Tukes 2018)

Turvallisuus- ja kemikaaliviraston toiminnan tarkoituksena on suojella ihmisiä, omaisuutta ja ympäristöä turvallisuusriskeiltä. Tehtäviin kuuluu myös teollisuus- ja kuluttajakemikaalien ja biosidien tuotevalvontatehtävät, kasvinsuojeluaineiden riskiarviointi-, hyväksymis- ja valvontatehtävät sekä kemikaalirekisteri. Tukes on kemikaalien tuotevalvonnan kansallinen vastuutaho ja Helsingissä toimivan Euroopan kemikaaliviraston (ECHA) tärkeä yhteistyökumppani. (Tukes 2018)

Tukesin organisaatiossa on viisi toimintayksikköä. Kemikaaliyksikkö hoitaa mm. kemikaalituotevalvontaa. Teollisuusyksikkö valvoo tuotantolaitosten ja laitteistojen turvallisuutta, kaivostoimintaa, urakointi- ja asennustoimintaa sekä tarkastuspalveluja. Tuoteyksikkö valvoo myynnissä olevien tuotteiden turvallisuutta ja teknistä luotettavuutta. FINAS-akkreditointipalvelu on Suomen kansallinen akkreditointielin, joka toteaa päteväksi kalibrointi- ja testauslaboratorioita, sertifiointielimiä, tarkastuslaitoksia, vertailumittausten järjestäjiä sekä päästökauppa- ja EMAS-todentajia. Tieto- ja kehitysyksikkö hoitaa viraston hallintopalvelutehtäviä,

osallistuu toimialuetta koskevien säädösten ja toimintamallien kehittämiseen ja tiedon hankintaan sekä tuottaa tietopalveluja. Jokainen yksikkö valvoo oman toiminnan. Vakituisen henkilökunnan määrä on 250 henkilötyövuotta. (Tukes 2018)

4 Henkilöstötilinpäätösten vertailu

Tässä luvussa vertaillaan neljän suomalaisen yrityksen henkilöstötilinpäätöksiä vuosilta 2014 – 2016. Saatavia tietoja vertaillaan yrityksen sisällä ja tutkitaan, kuinka muuttuneet luvut ovat näkyneet henkilöstöjohtamisessa ja henkilöstössä tapahtuneissa muutoksissa. Kun henkilöstötilinpäätös tehdään säännöllisesti ja verrataan edellisen tietoihin, saadaan tietoa yrityksen toiminnan muutoksista ja miten tehdyt toimenpiteet ovat vaikuttaneet. (Männistö 2018.)

4.1 Business Finland (ent. Tekes)

Seuraavaksi käydään läpi Tekesin henkilöstötilinpäätökset vuosilta 2014 – 2016. Luvussa 4.1.1 vertaillaan henkilöstötilinpäätöksen tarjoaman informaation pohjalta. Luvussa 4.1.2 henkilöstötilinpäätöksiä vertaillaan ulkomuodon ja raportin luettavuuden pohjalta. Tekesin tekemistä henkilöstötilinpäätöksistä on koottu tärkeimmät henkilöstöä kuvaavat luvut yhteen taulukkoon.

Tekesin henkilöstötilinpäätös kokoaa yhteen päättyneen vuoden henkilöstöjohtamisen keskeisimmät toimenpiteet ja tunnusluvut sekä aikaisempien vuosien vertailutiedot. Henkilöstötilinpäätös antaa kattavan yleiskuvan eri osa-alueista ja toiminnan uudistamisesta. Tekesissä hyödynnetään henkilöstötilinpäätöstä keskinäisessä viestinnässä sekä benchmarkkauksessa.

Työhyvinvointi nähdään osana johtamista ja työpaikan arkea ja siksi sitä edistetään mm. kehittämällä esimiestyötä, organisaatiokulttuuria, työympäristöä ja toimintatapoja sekä osaamista.

Henkilöstöllä oli mahdollisuus osallistua strategian määrittelyyn ja uuden strategian toiminnallistaminen toteutettiin strategiasimulaation avulla. Uuden strategian vaikutukset toimintatapoihin olivat vaikuttavia. Esimiehille tarjottiin uudistettuja johtamisen prosesseja johtamisen tueksi.

Työelämän ja henkilöstön kehittämisen vastuualuekokeilussa etsittiin ja löydettiin ulkoisen työelämäkehityksen ja sisäisen hr-toiminnan välille yhteistyön muotoja ja alueita, jotka hyödyttävät Tekesin kehitystä pitkällä tähtäimellä. Nämä vastuualueet muodostuivat osaksi normaalia toimintaa kokeilun jälkeen. Vastuualueiden taustalla vaikuttavat periaatteet työntekijälähtöisestä kehittämisestä, valtuuttavasta johtamisesta, matalasti hierarkiasta ja verkostoivasta toiminnasta.

4.1.1 Tekes henkilöstötilinpäätökset 2014 – 2016

Taulukkoon 2 on kerätty henkilöstöä kuvaavia lukuja Tekesin vuosina 2014 – 2016 tekemistä henkilöstötilinpäätöksistä.

Tekes	2014	2015	2016
Henkilöstömäärä	287	284	259
- Vakinaiset	269	254	243
- Määräaikaiset	18	30	16
Henkilötyövuodet	285,3	285,3	267,3
Palvelusaika ka	11,7	12,7	13,5
Eläkkeelle siirtyvät *	81	85	89
Sisäiset rekrytoinnit	13	-	11
Ulkoiset rekrytoinnit	17	14	5
Lähtövaihtuvuus	7,3 %	8,1 %	3,2 %
Tulovaihtuvuus	5,9 %	4,5 %	2,8 %
Kokonaisvaihtuvuus	8,3 %	10,1 %	-
Koulutustasoindeksi	6,4	6,5	6,5
Koulutusaktiivisuus	4,8 pv/htv	4,3 pv/htv	2,5 pv/htv
Koulutuskustannukset	1 303 €/htv	1 091 €/htv	1 283 €/htv
Uralla kehittämis-%	11,1 %	11,1 %	-
Etätyöpäivät / htv	12,6 pv/htv	11,0 pv/htv	29,3 pv/htv
Keskipalkka	4 985 €	5 245 €	5 253 €
Työterveyshuollon kustannukset /htv	607 €/htv	494 €/htv	657 €/htv
Sairauspoissaolot ka	5,9 pv/htv	7 pv/htv	5,9 pv/htv
Terveys-%	41,1 %	38,6 %	29,7 %
Virkistystoiminnan ku- lut	149 €/htv	139 €/htv	264 €/htv

Taulukko 2 Tekesin henkilöstötilinpäätöksen avainluvut 2014 – 2016

Henkilöstömäärä tarkasteluajanjaksolla on laskenut vuosittain. Vakinaisten ja määräaikaisten työsuhteiden määrä kertoo yrityksen kyvystä reagoida markkinoilla tapahtuviin muutoksiin. Vuoden 2014 henkilöstömäärästä määräaikaisia työsuhteita oli 18 työntekijällä. Vuonna 2015 määräaikaisia työsuhteita oli 30 työntekijällä. Määrän kasvu kertoi siitä, että Tekesissä on varauduttu henkilöstömäärän vähentämiseen.

Henkilötyövuosi kuvastaa normaalia vuosityöaika, johon ei lasketa normaali työajan ylittävää aikaa eikä ylityötä. Yhden henkilön henkilötyövuoden määrä on enintään yksi. Vuonna 2014 henkilötyövuosikertymä oli vähemmän mitä henkilöstömäärä yhteensä. Tällöin kaikki Tekesissä työskennelleet eivät olleet kokoaikaisia, vaan osa teki osa-aikaista työtä. Henkilötyövuosikertymän määrään saattoi vaikuttaa kesken tilikauden aloittaneiden henkilöiden vajaa työvuosikertymä. 2014 aikana tehtiin ylityötä keskimäärin 3,5 pv/htv. Vuoden 2015 henkilötyövuosikertymästä voidaan todeta se, että se oli suurempi kuin henkilöstömäärä samana vuonna. Tämä viittaa siihen, että osa henkilöstöstä oli tehnyt lisä- ja ylityötä. Eroon voi vaikuttaa myös henkilöstövaihtuvuus. Vuoden 2016 henkilötyövuosikertymä oli 1,03 henkilötyövuotta yhtä työntekijää kohden.

Eläkkeelle siirtyvien henkilöiden lukumäärä on laskettu arviona tulevien vuosien aikana eläkeiän saavuttavien työntekijöiden määrästä. Luvussa laskennallisena eläkkeelle jäämisikänä on käytetty 65 ikävuotta ja siinä on huomioitu jo tiedossa oleva eläkkeelle jäänti. Lukema oli tarkastelujaksolla pysynyt tasaisena. Lukemat olivat työntekijämäärään nähden suhteellisen korkeat, mutta luvut olivat laskettu käyttäen kiinteää eläkkeelle jäämisikää. Korkeaan eläkkeelle siirtyvien lukuun vaikutti myös Tekesin pitkät palvelusajat. Vuonna 2014 keskimääräinen palvelusaika oli 11,7 vuotta. Vuonna 2015 kyseinen luku oli 12,7 ja vuonna 2016 luku oli 13,5 vuotta. Eläkkeelle siirtyvien lukumäärä auttaa varautumaan tulevaisuudessa tarvittavien rekrytointien määrään ja henkilöstötarpeen suunnitteluun.

Lähtövaihtuvuus mittaa yrityksestä lähteneiden henkilöiden määrää suhteessa vuoden henkilöstö keskiarvoon. Lukuun vaikuttaa määräaikaisten työsuhteiden päättyminen kuin irtisanoutuneiden määrä. Tulovaihtuvuus puolestaan mittaa yritykseen palkattujen uusien henkilöiden osuutta henkilöstön keskiarvosta. Kokonaisvaihtuvuuteen sisältyy myös eläkkeelle jääneet. Vuonna 2014

lähtövaihtuvuus oli 7,3 prosenttia ja tulovaihtuvuus oli 5,9 prosenttia. Ulkoisia rekrytointeja vuoden 2014 aikana tehtiin 17, joka vaikutti suoraan tulovaihtuvuuden arvoon. Sisäisiä liikkuvuus oli 3,5 prosenttia ja sisäisiä rekrytointeja tehtiin 11. Kokonaisvaihtuvuus oli 8,3 prosenttia. Vuoden 2015 aikana ulkoisia rekrytointeja tehtiin 14 ja tulovaihtuvuus oli 4,5 prosenttia. Lähtövaihtuvuus nousi edellisestä vuodesta 8,1 prosenttiin. Sisäisiä rekrytointeja tehtiin yhteensä 18, sisäinen vaihtuvuus oli 6,3 prosenttia. Kokonaisvaihtuvuus nousi edellisestä vuodesta 10,1 prosenttiin. Vuoden 2016 lähtövaihtuvuus tippui 3,2 prosenttiin. Ulkoisia rekrytointeja tehtiin 5, jolloin tulovaihtuvuus oli 2,8 prosenttia. Sisäisiä rekrytointeja toteutettiin 11, sisäinen vaihtuvuus laski 4 prosenttiin. Vuoden 2016 kokonaisvaihtuvuutta ei henkilöstötilinpäätöksessä kerrottu.

Koulutuskustannuksissa oli nähtävissä eroja tarkastelujakson aikana. Vuoden 2014 panostus kouluttautumiseen oli keskimäärin 4,8 pv/htv ja kustannuksia käytettiin arviolta 1 303 €/htv. Vuoden 2015 aikana koulutuskustannuksia kertyi 1 091€/htv, eli niitä saatiin tiputettua edellisestä vuodesta. Koulutuspäiviä kertyi 4,3 pv/htv. Koulutuspäivien määrä laski vuonna 2016 lähes puoleen, ollen 2,5 pv/htv, mutta puolestaan kustannukset nousivat 1 283 €/htv. Koulutusaktiivisuuden laskemiseen vaikuttaa Tekesin panostus tehtäväkierron kautta oppimiseen sekä se, että tavoitteena on saada henkilöstöä osallistumaan ulkopuolisten järjestämiin koulutuksiin. Tekesissä kuitenkin arvostetaan koulutusta, ja korkeakoulututkinnon suorittaneiden osuus koko henkilöstöstä onkin 80 % luokkaa tarkasteluajanjaksolla. Tämän seurauksena koulutustasoindeksi on pysynyt hyvällä tasolla tarkastelujakson aikana ollen noin 6,5 vuosittain. Koulutustaso indeksi lasketaan painottamalla eri tasoisia koulutusasteita eri suuruisilla kertoimilla ja laskemalla numeroarvot yhteen ja lopuksi jakamalla saatu summa koko henkilöstöllä.

Tekes mahdollistaa etätyöskentelyn ja se on osana joustavan työajan mallia. Vuoden 2014 aikana keskimäärin etätyöpäiviä pidettiin 12,6 pv/htv ja vuoden 2015 aikana 11,0 pv/htv. Etätyöpäivien määrä lähes kolminkertaistui vuoden 2016 aikana, ollen 29,3 pv/htv. Huima muutos etätyöpäivien määrässä selittyi uuden etätyöpolitiikan sekä uusiin tiloihin muuton aiheuttamien muutoksien takia.

Keskipalkka on kehittynyt tasaisesti kasvaen tarkastelujakson aikana. Palkkakustannukset kokonaisuudessaan olivat laskeneet henkilöstömäärän laskiessa. Keskipalkan nousuun vaikutti henkilöstön arviointikriteerin muuttaminen vuoden 2015 aikana.

Tekesin terveystuollossa panostettiin varhaisen välittämisen malliin. Vuoden 2014 aikana työterveystuollon kustannukset olivat 607 €/htv. Määrä selittyy lakisääteisiä terveystuoluita parempien palveluiden tarjoamisella sekä palveluiden korkealla käyttöasteella. Terveystuolentti kertoo, kuinka suuri osa henkilöstöstä oli kokonaan ilman sairaustuolissaoloja tarkasteluvuoden aikana. Vuonna 2014 terveystuolentti oli 41,1. Sairautuolissaoloja kertyi keskimäärin 5,9 pv/htv. Vuonna 2015 työterveystuollon kustannukset laskivat 19 prosenttia vuodesta 2014 ollen 494 €/htv. Kustannusten laskuun vaikutti työterveystuollossa käyntien vähentyminen. Terveystuolentti laski 38,6 olleen edelleen hyvä. Sairautuolissaoloja kertyi edellistä vuotta enemmän, 7 pv/htv. Vuoden 2016 aikana Tekes kilpailutti työterveystuollon, jonka myötä myös työterveystuollon kustannukset nousivat ollen 657 €/htv. Terveystuolentti laski edelleen ollen 29,7 prosenttia. Sairautuolissaoloja kertyi 5,9 pv/htv.

Henkilöstön työhyvinvointiin panostetaan tukemalla henkilöstön liikkumista ja virkistystuolintaa. Vuonna 2014 liikuntatuki oli 94 €/htv ja virkistystuolintatuki 55 €/htv. Vuonna 2015 tuen määrät laskivat hieman, jolloin liikkumista tuettiin 87 €/htv ja virkistystuolintaa 52 €/htv. Vuonna 2016 liikunta- ja virkistystuolintaa tuettiin yhteensä 264 €/htv.

4.1.2 Vertailu

Tekesin henkilöstötilinpäätöksen rakenne muuttui vuoden 2014 laajasti kuvastusta vuoden 2015 selkeämmin jäsennehtyyn kokonaisuuteen. Vuoden 2016 henkilöstötilinpäätöksen rakenne vastaa vuoden 2015 rakennetta. Laajuudeltaan raportit ovat 19 – 25 sivua.

Henkilöstötilinpäätöksien visuaalinen ilme koostuu kuvioista ja graafeista, joita on sijoitettu tekstin väliin. Värimaailma on pidetty läpi raportin samana, mikä antaa henkilöstötilinpäätökselle viimeistellyn ja yhtenäisen ulkomuodon.

Henkilöstötilinpäätöksien tarjoama informaatio pysyi kuitenkin vuosittain samana; raportissa kerrottiin henkilöstöjohtamisesta, organisaatiosta, henkilöstön määrästä ja rakenteesta, osaamisesta ja koulutuksesta, palkitsemisesta, työhyvinvoinnista, henkilöstökuluista, henkilöstötuloslaskelmasta sekä tulevaisuuden näkymistä ja tavoitteista.

Henkilöstötilinpäätös sisältää henkilöstötuloslaskelman., joka tiivistää henkilöstötilinpäätöksessä kerrotun tiedon yhteen sivuun. Se antaa tietoa henkilöstössä tapahtuneista muutoksista ja tietoja voidaan verrata edelliseen vuoteen.

4.2 Finanssivalvonta

Seuraavaksi käydään läpi Finanssivalvonnan tekemät henkilöstötilinpäätökset vuosilta 2014 – 2016. Luvussa 4.2.1 vertaillaan henkilöstötilinpäätöksen tarjoaman informaation pohjalta. Luvussa 4.2.2 henkilöstötilinpäätöksiä vertaillaan ulkomuodon ja raportin luettavuuden pohjalta.

Finanssivalvonta korostaa henkilöstön työhyvinvoinnin merkitystä ja panostaa siihen teettämällä joka toinen vuosi terveydenseurantatarkastuksia. Työsuojelun tehtäviin kuuluu myös hyvän työergonomian valvominen ja terveellisten olosuhteiden toteutuminen. Työhyvinvointia tuetaan tarjoamalla monipuolisia liikuntamahdollisuuksia tarjoamalla liikuntapalveluita ja ohjattuja liikuntatunteja. Finanssivalvonnan työntekijöillä on myös mahdollista osallistua Suomen Pankin järjestämään liikuntatoimintaan.

Työterveyshuollon painopiste on ennalta ehkäisevässä toiminnassa, niin kutsuttu varhaisen välittämisen malli ohjaa toimintaa Finanssivalvonnassa. Varhaisen välittämisen mallissa tarkkaillaan henkilöstön jaksamiseen liittyviä tunnusmerkkejä ja puuttua työkykyongelmiin riittävän ajoissa. Sairauspoissaolot on yksi tunnusmerkki, ja niiden ylittäessä 20 päivää vuodessa käynnistetään keskustelut työntekijän ja työterveyslääkärin kanssa. Työsuojelu toteutetaan yhdessä työterveyshuollon kanssa vuosittain järjestettävien työpaikkaselvityksien avulla, joilla kerätään tietoa työstä, työilmapiiristä, työympäristöstä ja työyhteisöstä.

4.2.1 Finanssivalvonta henkilöstötilinpäätökset 2014 – 2016

Taulukkoon 3 on kerätty henkilöstöä kuvaavia lukuja Finanssivalvonnan vuosina 2014 – 2016 tekemistä henkilöstötilinpäätöksistä.

Finanssivalvonta	2014	2015	2016
Henkilöstömäärä	189	190	182
- Vakinaiset	180	178	167
- Määräaikaiset	9	12	14
Henkilötyövuodet	188,8	188,8	178,8
- Tunteina	2 252	1 169	886
- Henkilötyövuosina	1,2	0,6	-
Eläkkeelle siirtyvät *	31	31	29
Sisäiset rekrytoinnit	27	23	21
Ulkoiset rekrytoinnit	17	18	18
Lähtövaihtuvuus	9,0 %	9,0 %	14,0 %
Tulovaihtuvuus	9,0 %	10,0 %	10,0 %
Sisäinen liikkuvuus	9,0 %	10,0 %	9,0 %
Koulutustasoindeksi	6,7	6,7	6,7
Koulutusaktiivisuus	1,5 pv/htv	2,3 pv/htv	2,0 pv/htv
Koulutuskustannukset	700 €/htv	920 €/htv	930 €/htv
Keskipalkka	5 271 €	5 245 €	5 253 €
Sairauspoissaolot ka	9,4 pv/htv	7,8 pv/htv	8,5 pv/htv
Sairauspoissaolo-%	3,7 %	3,1 %	3,3 %

Taulukko 3 Finanssivalvonnan henkilöstötilinpäätöksen avainluvut 2014 – 2016

Henkilöstömäärä kertoo yrityksen vuoden viimeisen päivän henkilöstötilanteen. Finanssivalvonnalla henkilöstö jakautuu vakinaiseen ja määräaikaiseen henkilöstöön. Vuonna 2014 henkilöstömäärä oli 189, josta 180 työskenteli vakinaisessa työsuhteessa ja loput 9 määräaikaisessa suhteessa. Henkilöstöstä 63 prosenttia

oli naisia. Vuoden 2015 lopussa henkilöstömäärä oli 190, josta 178 työskenteli vakinaisessa työsuhteessa ja loput 12 määräaikaisessa työsuhteessa. Naisten osuus koko henkilöstöstä oli 64 prosenttia. Henkilöstömäärä vuoden 2016 lopussa oli 182, josta vakinaisessa työsuhteessa oli 167 ja loput 15 määräaikaisessa työsuhteessa. Naisten osuus koko henkilöstöstä oli 66 prosenttia.

Henkilötyövuosia kertyi vuonna 2014 yhteensä 188,8 henkilötyövuotta. Lisä- ja ylitöitä tehtiin vuoden aika yhteensä 2 252 tuntia eli 1,2 henkilötyövuotta. Luvusta voitiin päätellä se, että henkilöstömäärä oli mitoitettu väärin työmäärän nähden. Vuoden 2015 henkilöstötyövuosia kertyi yhteensä 188,8. Vakinaisen henkilöstön työpanos jatkoi laskuaan, kun taas määräaikaista ja tilapäistä henkilöstöä käytettiin edellisvuotta enemmän. Lisä- ja ylitöiden määrä saatiin puolitettua edellisestä vuodesta 1 169 tuntia. Henkilötyövuosiksi muutettuna tuntimäärä vastasi 0,6 henkilötyövuotta. Vuonna 2016 henkilöstötyövuosia tehtiin yhteensä 178,8. Lisä- ja ylitöitä kertyi vain 886 tuntia eli noin 0,5 henkilötyövuotta. Vuoden 2016 lukujen kanssa oltiin lähellä ideaalia tilanne, jossa lisä- ja ylitöitä ei tarvitsisi tehdä ollenkaan.

Finanssivalvonnan henkilöstötilinpäätöksissä seurataan henkilöstön vaihtuvuudesta aiheutuvia lukuja. Vuoden 2014 aikana työntekijöitä lähti 18, joista 6 irtisanoutui, neljän määräaikaisuus päättyi ja 8 jäi eläkkeelle. Tämä nosti lähtövaihtuvuuden 9 prosenttiin. Vuonna 2014 ulkoisia rekrytointeja tehtiin 17, jolloin tulovaihtuvuus nousi myös 9 prosenttiin. Sisäisiä rekrytointeja tehtiin yhteensä 27 ja 18 työntekijää vaihtoi tehtäviä nostaen sisäisen liikkuvuuden 9 prosenttiin vuonna 2014. Vuoden 2015 aikana Finanssivalvonnalta lähti 17 työntekijää, joista 10 irtisanoutui, kahden määräaikaisuus päättyi, 4 jäi eläkkeelle ja yksi henkilö jäi pois muista syistä. Lähtövaihtuvuus oli 10 prosenttia. Ulkoisia rekrytointeja tehtiin 18, joka nosti tulovaihtuvuuden 10 prosenttiin. Sisäisiä rekrytointeja tehtiin 23 ja 19 vaihtoi tehtäviä nostaen sisäisen liikkuvuuden 10 prosenttiin. Vuoden 2016 lähtövaihtuvuus oli 14 prosenttia, kun henkilöstöstä 11 irtisanoutui, viiden määräaikaisuus päättyi ja 9 siirtyi eläkkeelle. Tulovaihtuvuus oli 10 prosenttia, kun vuoden aikana tehtiin yhteensä 17 ulkoista rekrytointia. Sisäinen liikkuvuus laski hieman 9 prosenttiin, kun työtehtävää vuoden aikana vaihtoi 17 henkilöä.

Finanssivalvonnan henkilöstötilinpäätöksissä seurataan henkilöstön koulutustasoa ja kouluttautumisesta aiheutuvia kustannuksia. Vuoden 2014 koulutukseen panostettiin 700 €/htv. Koulutuspäiviä kertyi keskimäärin 1,5 pv/htv. Korkeakoulututkinnon suorittaneiden osuus koko henkilöstöstä oli 91 prosenttia ja koulutustasoindeksi 6,7. Vuonna 2015 kouluttautumista tuettiin 0,17 miljoonalla eurolla, mikä vastasi 920 euron panostusta henkilötyövuotta kohden. Koulutuspäiviä oli keskimäärin 2,3 pv/htv. Koulutustasoindeksi oli 6,7 ja korkeakoulututkinnon suorittaneiden osuus oli 91 prosenttia koko henkilöstöstä. Koulutuspanostus oli noin 0,17 miljoonaa euroa, mikä tarkoittaa noin 930 euroa henkilötyövuotta kohden. Koulutuspäiviä kertyi 2 pv/htv. Koulutustasoindeksi oli 6,7 ja korkeakoulututkinnon suorittaneiden osuus oli 90 prosenttia koko henkilöstöstä. Osana henkilöstön kouluttamista ja osaamisen kehittämistä oli Ideapankki konsepti, jossa kannustettiin henkilöstöä kehittämään Finanssivalvonnan toimintaa, työtapoja ja yhteistyötä.

Finanssivalvonnassa henkilöstöntyöhyvinvoinnin seuraaminen perustuu sairauspoissaolojen määrän tarkkailuun. Sairauspoissaoloprosentti kertoo sairauspoissaoloajan osuuden säännöllisestä vuosityöajasta. Vuoden 2014 aikana sairauspoissaolopäiviä kertyi yhteensä 1 744 eli keskimäärin 9,4 pv/htv. Sairauspoissaoloprosentti oli 3,7. Työhyvinvointia tuettiin vuoden 2014 aikana tarjoamalla Smart Working -luentoja. Vuoden 2015 sairauspoissaolokertymä oli yhteensä 1 470 päivää eli keskimäärin 7,8 pv/htv. Sairauspoissaoloprosentti oli 3,1. Työhyvinvointia edistäviä tilaisuuksia järjestettiin, kuten Studia General, jossa keskityttiin aivojen terveyteen, jaksamiseen ja stressin ulottuvuuksiin sekä Ladies Only-seminaari, jossa aiheena oli työ ja hyvinvointi naisnäkökulmasta sekä mm. työn ja perhe-elämän yhteensovittaminen. Vuoden 2016 sairauspoissaolopäivien kertymä oli yhteensä 1 512 päivää eli keskimäärin 8,5 pv/htv. Sairauspoissaoloprosentti oli 3,3. Työhyvinvointia edistäviä tilaisuuksia järjestettiin henkilöstölle.

4.2.2 Vertailu

Henkilöstötilinpäätöksen rakenne pysyi vertailuvuosina samanlaisena. Laajuudeltaan raportit ovat 16 – 21 sivua. Raportit koostuvat kuvioista, taulukoista ja kaavioista, joissa vertailutietona on käytetty käsittelyvuotta neljän edeltävän vuoden lukuja. Vertailupohja on siis laaja.

Visuaalinen ulkomuoto muuttui vuoden 2016 raporttiin, jolloin raportti käännettiin vaakatasoon ja mukaan lisättiin kuvia henkilöstöstä. Raportin silmäiltävyys helpottui ja raportti lyheni. Kappaleet ja väliotsikot aseteltu selkeästi antaen jäsenellen kuvan raportista. Värimaailma on pidetty läpi raportin samana, mikä antaa henkilöstötilinpäätökselle viimeistellyn ja yhtenäisen ulkomuodon.

Henkilöstötilinpäätöksien tarjoama informaatio pysyi vuosittain samana; raportissa kerrottiin organisaatiosta, henkilöstön määrästä, ikä- ja sukupuolija-kaumasta, koulutustaso nostettiin esiin, työntekijöiden vaihtuvuus ja rekrytointi, työaika sekä työterveyteen ja hyvinvointiin liittyvät tiedot. Henkilöstötilinpäätöksen lopussa on yhteenveto tunnusluvuista sekä käsitteiden ja määritelmien selittämistä auki.

4.3 Suomen Pankki

Seuraavaksi käydään läpi Suomen Pankin henkilöstötilinpäätökset vuosilta 2014 – 2016. Luvussa 4.3.1 vertaillaan henkilöstötilinpäätöksen tarjoaman informaation pohjalta. Luvussa 4.3.2 henkilöstötilinpäätöksiä vertaillaan ulkomuodon ja raportin luettavuuden pohjalta.

Suomen Pankin henkilöstötilinpäätöksen tarkoituksena on tarjota henkilöstöä ja työhyvinvointia tilastotietoa. Suomen Pankissa työhyvinvointia seurataan varhaisen välittämisen mallin mukaan, jossa esimiehet seuraavat henkilöstön poissaolojen määriä. Jos poissaolot ylittävät 20 päivän vuosi rajan, käydään keskustelu yhdessä työterveyslääkärin kanssa.

Suomen Pankki panostaa suunnitelmalliseen oppimiseen, jota seurataan vuosittain kehityskeskusteluilla, joihin on sisällytetty urakehitysosio. Kehityskeskustelut ovat vakiintunut suoriutumisen johtamisen keino, jota varten koko esimieskunta on koulutettu soveltamaan valmentavaa johtamisotetta. Tällä Suomen Pankki tukee ja edistää työntekijän vastuunottoa sekä kykyä kehittyä parhaalla tavalla. Tehokkaimpana oppimismuotona pidetään haastavia työtehtäviä edellyttäen ajantasaista oman alan tietoa, analyysi- ja ongelmanratkaisutaitoja, toimintaympäristön tuntemista sekä verkostojen hyödyntämistä.

4.3.1 Suomen Pankki henkilöstötilinpäätökset 2014 – 2016

Taulukossa 4 on esitetty Suomen Pankin vuosina 2014 – 2016 tekemien henkilöstötilinpäätösten lukuja. Valitut luvut kuvaavat henkilöstöä ja sen tilaa.

Suomen Pankki	2014	2015	2016
Henkilöstömäärä	387	378	376
- Vakinaiset	352	336	342
- Määräaikaiset	35	42	34
Henkilötyövuodet	409,7	402,	394
- Tunteina	12 987	11 250	9 957
-Henkilötyövuosina	6,8	5,8	5,1
Palvelusaika ka	16,8	16,6	17
Eläkkeelle siirtyvät *	65	58	55
Sisäiset rekrytoinnit	52	57	38
Ulkoiset rekrytoinnit	26	29	18
Lähtövaihtuvuus	10,0 %	8,0 %	8,0 %
Tulovaihtuvuus	7,0 %	8,0 %	5,0 %
Sisäinen liikkuvuus	13,0 %	14,0 %	8,0 %
Koulutustasoindeksi	6,0	6,0	6,1
Koulutusaktiivisuus	4,8 pv/htv	5,5 pv/htv	5,5 pv/htv
Koulutuskustannukset	2 162 €/htv	2 128 €/htv	2 056 €/htv
Keskipalkka	4 607 €	4 653 €	4 686 €
Sairauspoissaolot ka	7,4 pv/htv	7,5 pv/htv	5,4 pv/htv
Sairauspoissaolo-%	2,9 %	3,0 %	2,5 %

Taulukko 4 Suomen Pankin henkilöstötilinpäätöksen avainluvut 2014 – 2016

Henkilöstömäärä kertoo yrityksen vuoden viimeisen päivän henkilöstötilanteen. Suomen Pankilla henkilöstö jakautuu vakinaiseen ja määräaikaiseen henkilöstöön. Vuonna 2014 henkilöstömäärä oli 387, josta 352 työskenteli vakinaisessa työsuhteessa ja loput 35 määräaikaisessa suhteessa. Henkilöstöstä naisia oli 47

prosenttia. Vuoden 2014 aikana Suomen Pankissa toteutettiin organisaatiomuutoksia, kun Finanssivalvonnan IT-henkilöstö keskitettiin Suomen Pankkiin ja Suomen Pankin maksutasetilastoinnin yksikkö siirtyi Tilastokeskukseen. Tästä aiheutui henkilöstön liikkumista organisaatioiden välillä. Vuoden 2015 henkilöstömäärä vuoden lopussa oli 378, josta 336 työskenteli vakinaisessa työsuhteessa ja loput 42 määräaikaisessa työsuhteessa. Naisten osuus koko henkilöstöstä oli 45 prosenttia. Henkilöstömäärä vuoden 2016 lopussa oli lähes sama kuin edellisenä vuotena ollen 376. Vakinaisessa työsuhteessa oli 342 henkilöä ja loput 34 olivat määräaikaisessa työsuhteessa. Naisten osuus koko henkilöstöstä oli 46 prosenttia.

Suomen Pankin henkilötyövuosikertymä oli tarkastelujakson aikana pysynyt linjassa henkilöstömäärän kanssa. Vuonna 2014 henkilötyövuosikertymä oli enemmän kuin henkilöstömäärä oli yhteensä. Henkilötyövuosia kertyi yhteensä 409,7 henkilötyövuotta, jolloin yhtä työntekijää kohden keskimäärin kertyi 1,06 henkilötyövuotta. Lisä- ja ylitöitä tehtiin vuoden aikana yhteensä 12 987 tuntia, joka vastaa 6,8 henkilötyövuotta. Henkilömäärän väärin mitoitus johtuu organisaatiossa tapahtuneista muutoksista. Vuoden 2015 henkilötyövuosikertymä oli yhteensä 402,2 vuotta, joka oli 9 vuotta vähemmän kuin edellisenä vuonna. Lisä- ja ylitöitä kuitenkin tehtiin 11 250 tuntia. Henkilötyövuosiksi muutettuna ylitöitä kertyi 5,8 henkilötyövuoden edestä. Vuoden 2016 henkilötyövuosikertymä oli 394 henkilötyövuotta. Yhtä työntekijää kohden kertymä oli 1,05 henkilötyövuotta. Vuoden aika tehtiin 9 957 tuntia lisä- ja ylitöitä, joka henkilötyövuosina vastaa 5,1 vuotta.

Eläkkeelle siirtyvien henkilöiden lukumäärä on laskettu arviona tulevien viiden vuoden aikana eläkeiän saavuttavien työntekijöiden määrästä. Luvussa laskennallisena eläkkeelle jäämisikänä on käytetty 61:tä ikävuotta. Eläkkeelle siirtyvien määrä oli tarkastelujaksolla pysynyt tasaisena. Lukemat olivat työntekijämäärään nähden suhteellisen korkeat. Korkeaan eläkkeelle siirtyvien lukuun vaikuttaa myös Suomen Pankin pitkät palvelusajat. Vuonna 2014 keskimääräinen palvelusaika oli 16,8 vuotta. Vuonna 2015 kyseinen luku oli 16,6 ja vuonna 2016 luku oli 17 vuotta. Eläkkeelle siirtyvien määrä auttaa varautumaan tulevaisuudessa tarvittavien rekrytointien määrään.

Suomen Pankin henkilöstön vaihtuvuutta seurattiin henkilöstötilinpäätöksissä lähtö- ja tulovaihtuvuuden tunnusluvulla, myös sisäistä liikkuvuutta seurattiin. Vuoden 2014 aikana Suomen Pankki toteutti 26 ulkoista rekrytointia, joiden myötä tulovaihtuvuus pysyi 7 prosentissa. Lähtövaihtuvuus oli 10 prosenttia, kun 12 henkilön määräaikaisuus päättyi ja 11 irtisanoutui. Sisäisen liikkuvuuden tunnuslukuun vaikuttivat organisaatiomuutoksen myötä tehdyt tehtäväsisältöjen muutokset. Sisäinen liikkuvuus oli 13 prosenttia. Sisäisiä rekrytointeja tehtiin vuoden aikana yhteensä 52. Vuoden 2015 aikana ulkoisia rekrytointeja tehtiin 29. Tämän seurauksena tulovaihtuvuus nousi 8 prosenttiin. Myös sisäinen liikkuvuus nousi edellisestä vuodesta yhden prosenttiyksikön. Tämä oli seurausta rahoitusosaston tehtävien vaihdon lisääntymisestä. Lähtövaihtuvuus puolestaan laski edellisestä vuodesta kaksi prosenttiyksikköä. Suomen Pankista lähti vuoden aikana 16 henkilöä, joista kuuden määräaikaisuus päättyi ja 10 henkilöä irtisanoutui. Vuoden 2016 tulovaihtuvuus laski 5 prosenttiin, kun ulkoisia rekrytointeja tehtiin vuoden aikana 18. Lähtövaihtuvuus pysyi samalla tasolla 10 prosentissa. Suomen Pankista vuoden aikana lähti 15 henkilöä, joista 9 irtisanoutui ja kuuden määräaikaisuus päättyi. Sisäinen liikkuvuus laski 8 prosenttiin.

Suomen Pankki panosti vuonna 2014 henkilöstön kouluttamiseen 2 162 eurolla henkilötyövuotta kohden. Koulutuspäiviä kertyi keskimäärin 4,8 pv/htv. Korkeakoulututkinnon suorittaneiden osuus koko henkilöstöstä oli 72 prosenttia ja koulutustasoindeksi oli 6,0. Koulutuskustannukset vuonna 2015 olivat yhtä henkilötyövuotta kohden 2 128 euroa. Koulutuspäiviä kertyi 5,5 pv/htv. Korkeakoulututkinnon suorittaneiden osuus nousi edellisestä vuodesta yhden prosenttiyksikön, mutta koulutustasoindeksi pysyi samalla tasolla. Vuoden 2016 henkilöstötilinpäätös välitti positiivista viestiä Suomen Pankista. Henkilöstön koulutustaso oli noussut ja kouluttautumiseen panostettu entistä enemmän. Koulutuspäiviä kertyi 5,5 ov/htv ja koulutuksesta aiheutuneet kustannukset olivat 2 056 €/htv. Korkeakoulututkinnon suorittaneiden osuus koko henkilöstöstä oli 73 prosenttia ja koulutustaso indeksi 6,1.

Suomen Pankissa on ollut käytössä Hay-palkkausjärjestelmä, jonka mukaisesti työtehtävät on arvioitu. Palkkausikäytäntö perustui palkkapolitiikkaan sekä työtehtävien vaativuuden määrittelyyn, henkilökohtaiseen suoriutumiseen ja

markkinapalkkavertailuihin. Vuonna 2014 keskipalkka oli 4 607 €, joka oli noussut edellisestä vuodesta yhden prosenttiyksikön. Nousuun vaikutti sopimuskorotus. Palkkaliukuma sekä henkilöstörakenteen muutokset. Vuonna 2015 palkkajärjestelmä uudistettiin ja palkan muodostumisen läpinäkyvyyttä lisättiin. Vuoden alusta kokonaispalkka koostui tehtäväkohtaisesta palkanosasta, henkilökohtaisesta palkanosasta sekä luontoiseduista ja kiinteistä lisistä. Keskipalkka oli 4 653 €, joka tarkoitti yhden prosenttiyksikön nousua edellisestä vuodesta. Vuoden 2016 keskipalkka oli noussut 0,7 prosenttia edellisestä vuodesta ollen 4 686 €.

Suomen Pankissa on seurattu sairauspoissaolojen määrä yhtenä työhyvinvointia kuvaavana tunnuslukuna. Vuonna 2014 sairauspoissaolopäiviä kertyi yhteensä 3 024 päivää eli keskimäärin 7,4 pv/htv. Sairauspoissaoloprosentti oli 2,9. Henkilöstölle järjestettiin terveyttä tukevia luentoja vuoden 2014 aikana. Vuoden 2015 sairauspoissaoloprosentti pysyi lähes edellisen vuoden tasolla ollen 3,0 prosenttia. Sairauspoissaolopäiviä kertyi 3 022 eli keskimäärin 7,5 pv/htv. Vuonna 2016 sairauspoissaolopäiviä kertyi yhteensä 2 528 eli keskimäärin 6,4 pv/htv. Sairauspoissaoloprosentti laski edellisestä vuodesta ollen 2,5.

4.3.2 Vertailu

Henkilöstötilinpäätösten rakenne on pysynyt samanlaisena tarkasteluvuosien aikana. Laajuudeltaan raportti on vaihdellut 24 – 28 sivun välillä. Henkilöstötilinpäätökset koostuvat tekstistä, kuvioista ja kaavioista, joissa vertailutietona on käytetty käsittelyvuotta neljän edeltävän vuoden lukuja. Vertailupohja on siis laaja.

Henkilöstötilinpäätöksien tarjoama informaatio pysyi vuosittain samana; raportissa kerrottiin organisaatiosta, henkilöstön määrästä ja rakenteesta, rekrytoinneista ja henkilöstön vaihtuvuudesta, työajasta ja -panoksesta, palkkauksesta ja palkinnasta, osaamisen kehittämisestä, työhyvinvoinnista sekä tasa-arvosta. Lopuksi vielä tunnuslukuyhteenveto, johon on kootusti kerätty tärkeimmät tunnusluvut kuluneelta vuodelta.

Suomen Pankin henkilöstötilinpäätösten visuaalisuudesta mainittakoon se, että esitetyissä kuvioissa ja taulukoissa on käytetty samaa värimaailmaa, joten raportti on yhtenäinen. Henkilöstötilinpäätöksissä on henkilöstöstä kuvia, joka

viestii siitä, että raportti on koottu yhdessä henkilöstön edustajien kanssa ja henkilöstö on otettu huomioon. Raporttien luettavuutta helpottaa jäsennelty ja selkeästi otsikoitu teksti.

4.4 Tukes

Seuraavaksi käydään läpi Tukesin henkilöstötilinpäätökset vuosilta 2014 – 2016 ja vertaillaan niiden sisältöä keskenään. Luvussa 4.4.1 vertaillaan henkilöstötilinpäätöksen tarjoaman informaation pohjalta. Luvussa 4.4.2 henkilöstötilinpäätöksiä vertaillaan ulkomuodon ja raportin luettavuuden pohjalta.

Tukesin henkilöstötilinpäätös kuvaa henkilöstövoimavaroja ja niissä vuoden aikana tapahtuneita muutoksia. Henkilöstötilinpäätös on laadittu nykyisen mittariston mukaisesti vuodesta 2012 lähtien.

4.4.1 Tukes henkilöstötilinpäätökset 2014 – 2016

Taulukkoon 5 on koottu henkilöstöä kuvaavat luvut ja tiedot Tukesin vuosina 2014 – 2016 tehdyistä henkilöstötilinpäätöksistä.

Tukes	2014	2015	2016
Henkilöstömäärä	222	240	258
- Vakinaiset	198	221	229
- Määräaikaiset	24	19	29
Henkilötyövuodet	227,4	238,6	246,2
Ulkoiset rekrytoinnit	5	4	27
Lähtövaihtuvuus	10,9	9,0	7,7
Tulovaihtuvuus	10,9	7,2	20,2
Kokonaispoistuma	13,0	14,0	9,3
Koulutustasoindeksi	6,4	6,6	6,4
Koulutusaktiivisuus	5,9 pv/htv	5,8 pv/htv	6,9 pv/htv
Koulutuskustannukset	2 262 €/htv	1 583 €/htv	2 385 €/htv
Työtyytyväisyysindeksi	3,4	3,4	3,6
Keskipalkka	4 114 €	4 150 €	4 064 €
Työterveyshuollon kustannukset	500 €/htv	570 €/htv	509 €/htv
Sairauspoissaolot ka	6,1 pv/htv	5,7 pv/htv	6,8 pv/htv
Terveys-%	38,0 %	34,0 %	35,0 %

Taulukko 5 Tukesin henkilöstötilinpäätöksen avainluvut 2014 – 2016

Henkilöstön vähentämiseen vaikutti taloudellisen tilanteen kiristyminen ja tästä aiheutuneet säästötoimet. Henkilöstömäärä oli vuoden lopussa 222. Vakinaisessa työsuhteessa työskenteli 198 henkilöä ja määräaikaisessa työsuhteessa 24 henkilöä. Vuonna 2015 henkilöstömäärä kasvoi 8 prosentilla, kun Tukeisiin liitettiin FINAS-akkreditointipalvelu. Henkilöstömäärä nousi 240 henkilöön, joista 221 oli vakinaisia ja loput 19 määräaikaisia työntekijöitä. Määräaikaisten työntekijöiden määrä laski 8 % vuodesta 2014, kun harjoittelijoita ja projektityöntekijöitä

palkattiin aiempaa vähemmän säästötoimien vuoksi. Henkilöstömäärä kasvoi vuoden 2016 aikana nousten 258 henkilöön. Nousun aiheutti lainmuutos, jonka seurauksena Tukesin alle siirtyi kuluttajapalveluiden valvonta.

Vuonna 2014 henkilötyövuosikertymälle asetettiin tavoitteeksi 229 htv, tähän ei kuitenkaan päästy, henkilötyövuosia kertyi yhteensä 227,4 htv. Vuonna 2015 tavoitteena oli 250 htv, mutta tämä jouduttiin alittamaan, kun henkilötyövuosia kertyi 238,6 htv. Vuoden 2016 tavoite, 268 htv, jouduttiin alittamaan, koska uudet virat täytettiin porrastetusti sekä määrärahan riittävyys piti varmistaa. Henkilöstötyövuosia kertyi yhteensä 246,2 htv.

Tukesin vaihtuvuuden luvuissa ei huomioida alle 3 kuukauden pituisia palvelusuhteita. Kokonaispoistumalla tarkoitetaan toisen yrityksen palvelukseen siirtyneet, eläkkeelle siirtyneet sekä kuolleet. Vuoden 2014 tulovaihtuvuudessa nähtiin suuri pudotus säästötoimien takia, jolloin tulovaihtuvuus oli 10,9 prosenttia. Lähtövaihtuvuus oli myös 10,9 prosenttia. Vuoden 2015 aikana lähtövaihtuvuus aleni 9,0 prosenttiin. Tulovaihtuvuudessa nähtiin suurempi pudotus, kun Tukesissa toteutettiin säästötoimenpiteitä. Avoimeksi tulleita työtehtäviä ei täytetty ja tämä tiputti tulovaihtuvuuden 7,2 prosenttiin. Vuoden 2016 tulovaihtuvuus nousi huomasti 20,2 prosenttiin, kun Tukesiin liitettiin kuluttajapalveluiden valvonta.

Tukesin koulutusjakauma tukee sen roolia asiantuntijavirastona, sillä kaksi kolmasosaa henkilöstöstä on tutkijakoulutuksen tai ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneita. Koulutustoimintaa tuettiin järjestämällä henkilöstökoulutusta sekä tukemalla mm. omaehtoista opiskelua, myöntämällä opintovapaata ja järjestämällä opintopiirejä. Koulutustasoindeksi lasketaan korkeimman suoritetun tutkinnon perusteella Tilastokeskuksen koulutusluokittelun mukaisesti. Vuoden 2014 lopussa indeksi oli 6,4. Henkilöstölle koulutuspäiviä kertyi 5,9 pv/htv ja kouluttautumiseen käytettiin 2 262 €/htv. Koulutuspäivien määrä laski 28 prosenttia vuodesta 2013, kun koulutusrahaa jouduttiin leikkaamaan. Vuonna 2015 koulutustaso indeksi nousi 6,6. Koulutuspäiviä henkilöstölle kertyi keskimäärin 5,8 pv/htv ja kouluttautumisesta aiheutui kustannuksia 1 583 €/htv. Vuonna 2016 järjestettiin Arjen digitaidot-koulutuskokonaisuus, jonka seurauksena koulutuspäiviä kertyi 6,9 pv/htv ja kustannuksia syntyi 2 385 €/htv. Koulutustasoindeksi laski vuoden 2014 tasolle.

Työhyvinvointia mitataan VMBaro-työhyvinvointikyselyllä. Kyselyn vastausten indeksiarvoja seurataan inhimillisen pääoman suunnitelman seurantamittareina ja tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelman mittareina. Vastausprosentti vuonna 2014 oli 85 prosenttia ja kyselyn pohjalta saatu indeksiarvo oli 3,4. Vuoden 2015 VMBaro-työhyvinvointikyselyn vastausprosentti oli 84 prosenttia, eli 207 työntekijää vastasi kyselyyn. Työtyytyväisyysindeksi pysyi edellisen vuoden tasolla ja oli 3,4. Vuoden 2016 syksyllä toteutettiin VMBaro-työhyvinvointikysely, jolla mitattiin henkilöstön työtyytyväisyyttä. Työtyytyväisyysindeksi oli 3,6. Kyselyyn vastasi 83 prosenttia koko henkilöstöstä.

Sairauspoissaolot raportoidaan työterveyteen varhaisen välittämisen mallin mukaisesti. Tukes seuraa henkilöstön terveysprosenttia eli sitä kuinka moni henkilöstöstä oli kokonaan ilman sairauspoissaoloja. Vuoden 2014 aikana sairauspoissaoloja kertyi keskimäärin 6,1 pv/htv. Työterveyshuoltoon käytettiin rahaa keskimäärin 500 €/htv. Terveysprosentti oli 38. Vuonna 2015 sairauspoissaolot laskevat hieman ollen 5,7 pv/htv. Terveysprosentti laski myös ollen 34 prosenttia. Työterveyshuoltoon käytetty raha määrä nousi 570 €/htv. Terveyshuoltoon käytettyjen kustannusten nousu aiheutui terveystarkastuksista, joita tehtiin Työoptimi-kyselyn pohjalta. Sairauspoissaoloja kertyi keskimäärin 6,8 pv/htv vuonna 2016. Terveysprosentti nousi yhden prosenttiyksikön vuodesta 2015. Työterveyshuoltoon käytettiin rahaa 509 €/htv.

4.4.2 Vertailu

Henkilöstötilinpäätöksien rakenne on pysynyt samanlaisena tarkasteluvuosien aikana. Muutama lisäys vuoden 2016 henkilöstötilinpäätökseen on tullut. Laajuudeltaan raportit ovat 14 – 17 sivua. Raportti koostuu kuvioista ja taulukoista sekä tekstistä, jossa on selitetty tarkemmin kuvioissa näkyvä informaatio.

Henkilöstötilinpäätöksien tarjoama informaatio pysyi vuosittain samana; raportissa kerrottiin henkilöstömäärästä ja -rakenteesta, työntekijöiden vaihtuvuudesta, osaamisesta ja koulutuksesta, työhyvinvoinnista, palkkauksesta sekä työajasta ja -panoksesta.

Värimaailmaa ei juurikaan ole käytetty systemaattisesti. Kuvioissa on käytetty eri värejä, joka rikkoo yhtenäisen kokonaisuuden ja raportin visuaalisuus kärsii.

Henkilöstötilinpäätöksen silmäiltävyys on selkeä, raportti on hyvin jäsennelty ja otsikoitu.

Osa kuvioista on irrallisena, eikä niiden sisältöä oltu avattu yhtään. Tämä vaikeuttaa raportin lukemista ja antaa siitä epäselvän kuvan. Henkilöstötilinpäätöksen lopussa ei ollut tunnuslukuyhteenvetoa eikä henkilöstötuloslaskelmaa.

5 Johtopäätökset

Tutkimuksessa verrattiin neljän suomalaisen yrityksen henkilöstötilinpäätöksiä. Vertailuajanjaksona käytettiin vuosia 2014 – 2016. Tutkimuksen tavoitteena oli löytää hyödyt ja edut, joita yritys saa henkilöstötilinpäätöksestä. Samalla tarkoituksena oli löytää yrityksen sidosryhmien saama hyöty.

Tutkimuksen tuloksena voidaan todeta, että henkilöstötilinpäätöksestä saatava hyöty riippuu täysin siitä, miten yritys reagoi saamaansa informaatioon henkilöstöstä. Henkilöstötilinpäätös kokoaa yhteen tapahtumat ja muutokset, jotka kulu- neen vuoden aikana henkilöstössä ovat tapahtuneet. Yrityksessä tapahtuvat muutostoimenpiteet toimivat mittarina henkilöstötilinpäätöksestä saadun tiedon hyödyntämisessä. Henkilöstötilinpäätösten antamaa informaatiota henkilöstön ti- lasta ja kehityssuunnista tulisi hyödyntää seuraavan vuoden henkilöstöstrategian suunnittelussa ja toteutuksessa. Kuten edellä käsitellyistä henkilöstötilinpäätök- sistä selviää, edellisenä vuonna asetetut tavoitteet pantiin käytäntöön heti seu- raavana tilikautena.

Sidosryhmille henkilöstötilinpäätöksen laatiminen viestii avoimuutta ja henkilös- töstä välittämistä. Osaava ja hyvinvoiva henkilöstö on yrityksen tärkein voimavara ja siitä huolehtiminen on yritykselle tärkeä tehtävä. Henkilöstötilinpäätös kokoaa henkilöstön tilaa koskevat tiedot yhteen ja välittää tiedot sidosryhmille. Henkilös- tötilinpäätöksessä oleva informaatio antaa kuvaa yrityksen tulevaisuudesta ja toi- minnasta. Esimerkiksi tästä syystä sijoittajat ja omistajat ovat kiinnostuneita hen- kilöstötilinpäätöksestä. Yritystoiminnan jatkuvuuteen vaikuttaa henkilöstön ter- veydentila ja koulutustaso. Ulkoisille sidosryhmille, kuten esimerkiksi sijoittajille, henkilöstötilinpäätöksen matala henkilöstövaihtuvuus kertoo työnantajan ja

työntekijän välisestä hyvästä suhteesta sekä työnantajan panostus henkilöstökoulutukseen ja -kehittämiseen.

Henkilöstölle tärkeitä lukuja raportissa ovat mm. koulutuskustannukset, virkistys- ja liikuntatoimintaan saadut tuet sekä palkkaus. Kuten tarkastelluissa yrityksissä, monessa henkilöstötilinpäätöksessä nostetaan esille palkkaus ja palkanmaksun läpinäkyvyys. Henkilöstötilinpäätöksen laatijoiden tulee varautua siihen, että henkilöstölle tulee selittää, mistä luvut koostuvat ja mitä ne kertovat.

Kilpailutilanteessa henkilöstötilinpäätöksestä on hyötyä, mutta siitä voi olla myös haittaa, sillä myös kilpailijat näkevät samat tiedot siinä missä ulkoiset sidosryhmätkin. Henkilöstöön liittyvät tiedot, kuten koulutuksen tarjoaminen tai työhyvinvointiin panostaminen, antavat kilpaileville yrityksille mahdollisuudet nostaa oma henkilöstöön panostus samalle tasolle kopioimalla henkilöstötilinpäätöksestä saatavia malleja ja tietoja.

Jos yritys päättää tehdä henkilöstötilinpäätöksen, on sen sitouduttava tekemään henkilöstötilinpäätös vuosittain, sillä henkilöstötilinpäätöksen tekemättä jättäminen antaa yrityksestä viestin. Se viestii henkilöstössä tapahtuneista rajuista muutoksista, joita ei haluta näyttää yrityksen ulkopuolelle. On siis mietittävä tarkkaan, millaisen kuvan yritys antaa henkilöstötilasta, jos henkilöstötilinpäätös jätetään julkaisematta. Henkilöstötilinpäätöksen sisältöä voidaan muokata sen mukaan, millaisen kuvan yrityksestä haluaa antaa.

Käytetyistä case-yrityksistä Tekes oli ainoa, jolla oli henkilöstötuloslaskelma osana henkilöstötilinpäätöstä. Henkilöstötuloslaskelmassa oli ilmoitettu kustannukset yhteensä sekä kustannukset henkilötyövuotta kohden. Tämä antaa lukijalle suuntaa antavan kuvan yhden työntekijän kustannuksista. Tuloslaskelmassa oli edellisen vuoden tiedot vertailukohtana. Suomen Pankilla ja Finanssivalvonnalla henkilöstötilinpäätöksen loppuun oli koottu tunnuslukuyhteenveto. Henkilöstötasetta ei löytynyt keneltäkään, mutta kuten teoria osuudessa todettiin, sen laatimiseen liittyy niin laskennallisia epäselvyyksiä kuin eettisyyteen liittyviä kysymyksiä.

6 Yhteenveto

Tässä opinnäytetyössä tutkimuskysymyksiä oli kaksi. Päättökysymyksenä oli, mitä hyötyä henkilöstötilinpäätös tarjoaa yritykselle. Täydentävänä kysymyksenä oli, mitä hyötyä henkilöstötilinpäätös tarjoaa yrityksen sidosryhmille. Näihin tutkimuskysymyksiin haettiin vastausta tutkimalla valittujen kohdeyritysten henkilöstötilinpäätöksiä ja vertailemalla niitä keskenään. Tutkimuskysymyksiin haettiin vastauksia vertailemalla kolmena peräkkäisenä vuonna tehtyä henkilöstötilinpäätöstä.

Tavoitteena oli selvittää henkilöstötilinpäätöksen tarjoamia hyötyjä yritykselle ja sen sidosryhmille. Tähän kysymykseen löydettiin vastaus tutkimalla case-yritysten henkilöstötilinpäätösten tunnuslukuja ja vertailemalla vuosia keskenään. Lisäksi tavoitteena oli selvittää, miten yrityksen sidosryhmät hyötyvät henkilöstötilinpäätöksestä. Tähän pohdittiin vastauksia teoriaosuudessa mainittujen sidosryhmien kiinnostuksen kohteiden valossa. Erisidosryhmät kiinnittävät huomiota eri asioihin, joten yhtä oikeaa ratkaisua ei tähän löydetty. Tutkimuksen tulokseksi voidaan tiivistää seuraava. Henkilöstötilinpäätöksen tarjoama hyöty yritykselle riippuu siitä, kuinka yritys aikoo henkilöstötilinpäätöksessä olevaa tietoa käyttää. Saatua tietoa olisi hyvä käyttää tulevaisuuden suunnittelussa ja osana strategista johtamista. Seurattavia lukuja henkilöstötilinpäätöksessä ovat mm. sairauspoissaolojen määrä, eläkkeelle lähitulevaisuudessa siirtyvien määrä ja vaihtuvuuden luvut.

Case-yrityksiä valitessa huomioitavana seikkana oli, ettei yksityisen sektorin organisaatioiden keskuudessa henkilöstötilinpäätöksen julkaiseminen ole kovinkaan yleistä. Henkilöstötilinpäätösten laatiminen ei ole pakollista eikä laki velvoita sitä tekemään. Julkisen sektorin organisaatiot, kuten kunnat, olivat julkaisseet yksittäisiä henkilöstötilinpäätöksiä, jolloin vertailua ei olisi voinut tehdä. Valitut case-yritykset valikoituivat sen mukaan, missä henkilöstötilinpäätöksiä oli julkaistu kolmena peräkkäisenä vuonna.

Opinnäytetyössä haettiin vastausta kysymykseen, mitä hyötyä henkilöstötilinpäätös tarjoaa yritykselle, vertailemalla neljän case-yrityksen jo tehtyjä henkilöstötilinpäätöksiä vuosilta 2014 – 2016. Laadullisen tutkimusmenetelmän valitseminen

oli tähän tutkimukseen sopiva tapa. Tutkimuksesta olisi saanut perusteellisemman, jos olisin itse tehnyt henkilöstötilinpäätöksen ja osallistunut sen jälkeiseen henkilöstöön kohdistuvaan päätöksentekoon. Opinnäytetyön rajaus oli tarkka, sillä siinä keskityttiin henkilöstötilinpäätöksen tarjoamaan hyötyyn. Rajauksen myötä voitiin keskittyä vain henkilöstötilinpäätöksestä saatavaan hyötyyn, mieltimättä ollenkaan sen laatimisesta aiheutuvia kustannuseriä.

Tutustuessani henkilöstöön ja henkilöstötilinpäätökseen liittyvään kirjallisuuteen nousi Guy Ahosen nimi usein esille. Useassa Henkilöstötilinpäätöstä käsittelevässä kirjassa oli viitattu Ahosen teoksiin. Voidaankin todeta, että suomalaisen henkilöstötilinpäätöksen malli on suurelta osalta Ahosen käsialaa. Henkilöstön arvottamista ja sen tuottamaa arvoa yritykselle on tutkinut Paula Liukkonen sekä Anne Eronen. Heidän kirjallisuutensa yhdessä Ahosen henkilöstötilinpäätösmallin kanssa loivat tämän opinnäytetyön teorian.

Aiheeseen liittyen jatkotutkimuksena voisi olla yrityksille koottava opas, jossa olisi selitetty tunnuslukujen ja henkilöstöstä kootun tiedon merkitys yritykselle. Oppaaseen olisi siis hyvä sisällyttää syy-seuraussuhdeperiaatteella. Henkilöstötilinpäätöksestä saatavaa hyötyä voitaisiin myös tutkia kustannusten näkökulmasta. Ovatko henkilöstötilinpäätöksestä saatavat kustannussäästöt suuremmat kuin sen laatimisesta aiheutuvat kustannukset?

Kuvat

KUVA 1 HENKILÖSTÖTILINPÄÄTÖKSEN VAIKUTUSTAPA (AHONEN 1998, 41)	8
KUVA 2 HENKILÖSTÖTULOSLASKELMA (AHONEN 1998, 58)	12
KUVA 3 HENKILÖSTÖKULUJEN ERITTELY (AHONEN 1998, 60)	13
KUVA 4 HENKILÖSTÖVARALLISUUDEN MUODOSTUMINEN (AHONEN 1998, 69)	15

Taulukot

TAULUKKO 1. HENKILÖSTÖTILINPÄÄTÖS JA HENKILÖSTÖRAPORTTI (AHONEN 1998, 50)	20
TAULUKKO 2 TEKESIN HENKILÖSTÖTILINPÄÄTÖKSEN AVAINLUVUT 2014 – 2016	26
TAULUKKO 3 FINANSSIVALVONNAN HENKILÖSTÖTILINPÄÄTÖKSEN AVAINLUVUT 2014 – 2016	31
TAULUKKO 4 SUOMEN PANKIN HENKILÖSTÖTILINPÄÄTÖKSEN AVAINLUVUT 2014 – 2016	35
TAULUKKO 5 TUKESIN HENKILÖSTÖTILINPÄÄTÖKSEN AVAINLUVUT 2014 – 2016	40

Lähteet

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

Business Finland. 2018. Yrityksen nettisivut. <https://www.businessfinland.fi/suomalaisille-asiakkaille/etusivu/>. Luettu 17.7.2018.

Finanssivalvonta 2014. Henkilöstötilinpäätös. Luettavissa: http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Fiva/Avoimet_tyopaikat/Documents/Finanssivalvonnan_henkilostotilinpaaotos_2014.pdf. Luettu 9.9.2018.

Finanssivalvonta 2015. Henkilöstötilinpäätös. Luettavissa: http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Fiva/Avoimet_tyopaikat/Documents/Finanssivalvonnan_henkilostotilinpaaotos_2015.pdf. Luettu 9.9.2018.

Finanssivalvonta 2016. Henkilöstötilinpäätös. Luettavissa: http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Fiva/Avoimet_tyopaikat/Documents/Finanssivalvonnan_henkilostotilinpaaotos_2016.pdf. Luettu 9.9.2018.

Finanssivalvonta. 2018. Yrityksen nettisivut. <http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Fiva/Pages/Default.aspx>. Luettu 17.7.2018.

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

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

Flamholtz, E. G. 1999. Human resource accounting: advances in concepts, methods and applications. Massachusetts. Kluwer Academic Publisher.

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

Lönnqvist, A., Kujansivu, P. & Antikainen, R. 2006. Suorituskyvyn mittaaminen – Tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä. 2. uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Manka, M-L. & Hakala, L. 2011. Henkilöstötunnusluvut johtamisen tukena. Tampere. Tammerprint Oy.

Männistö 2018. Henkilöstötilinpäätös – henkilöstön tunnusluvut johtamisen tukena. Helsinki: Tilisanomat. www.tilisanomat.fi. Luettu 8.8.2018

Neilimo, K. & Uus-Rauva, E. 2012. Johdon laskentatoimi. 6.-11. painos. Helsinki: Edita.

Suomen Pankki 2014. Henkilöstötilinpäätös. Luettavissa: https://helda.helsinki.fi/bof/bitstream/handle/123456789/13712/Henkilostotilinpaaotos_SP_2014.pdf?sequence=1. Luettu 4.9.2018.

Suomen Pankki 2015. Henkilöstötilinpäätös. Luettavissa: https://helda.helsinki.fi/bof/bitstream/handle/123456789/14070/Henkilöstötilinpäätös_SP_2015.pdf?sequence=1. Luettu 4.9.2018.

Suomen Pankki 2016. Henkilöstötilinpäätös. Luettavissa: https://www.suomenpankki.fi/globalassets/fi/suomen_pankki/ura/documents/henkilostotilinpaa-tos_sp_2016.pdf. Luettu 5.9.2018.

Suomen Pankki. 2018. Yrityksen nettisivut. <https://www.suomenpankki.fi/fi/suomen-pankki/>. Luettu 17.7.2018.

Tekes 2014. Henkilöstötilinpäätös. Luettavissa: https://www.businessfinland.fi/globalassets/finnish-customers/about-us/tulosohjaus/henkitilinpaa-tos14.pdf?t_id=1B2M2Y8AsgTpgAmY7PhCfg%3d%3d&t_q=henki&t_tags=language%3afi%2csiteid%3a53b34a16-7ce7-4ab0-8c7e-f06c83547e28&t_ip=91.153.36.215&t_hit.id=Finpro_Web_Features_Media-Data_GenericMediaData/_697b5572-503d-48e3-8751-efc7e97501db&t_hit.pos=3. Luettu 31.8.2018

Tekes 2015. Henkilöstötilinpäätös. Luettavissa: https://www.businessfinland.fi/globalassets/finnish-customers/about-us/tulosohjaus/henkitilinpaa-tos15.pdf?t_id=1B2M2Y8AsgTpgAmY7PhCfg%3d%3d&t_q=henki&t_tags=language%3afi%2csiteid%3a53b34a16-7ce7-4ab0-8c7e-f06c83547e28&t_ip=91.153.36.215&t_hit.id=Finpro_Web_Features_Media-Data_GenericMediaData/_b6ca4344-da6d-4b12-ae34-719a5ea03941&t_hit.pos=2. Luettu 1.9.2018

Tekes 2016. Henkilöstötilinpäätös. Luettavissa: https://www.businessfinland.fi/globalassets/finnish-customers/about-us/tulosohjaus/henkitilinpaa-tos2016.pdf?t_id=1B2M2Y8AsgTpgAmY7PhCfg%3d%3d&t_q=hen&t_tags=language%3afi%2csiteid%3a53b34a16-7ce7-4ab0-8c7e-f06c83547e28&t_ip=91.153.36.215&t_hit.id=Finpro_Web_Features_Media-Data_GenericMediaData/_162dcecd-dbbe-4861-b1a6-07e93d5bf7cc&t_hit.pos=2. Luettu 2.9.2018

Tukes 2014. Henkilöstötilinpäätös. Luettavissa: http://www.tukes.fi/Tiedostot/asiakirjat/Henkilostotilinpaa-tos_2014.pdf. Luettu 7.5.2018.

Tukes 2015. Henkilöstötilinpäätös. Luettavissa: http://www.tukes.fi/Tiedostot/asiakirjat/henkilostotilinpaa-tos_2015_allekirjoitettu.pdf. Luettu 7.9.2018.

Tukes 2016. Henkilöstötilinpäätös. Luettavissa: http://www.tukes.fi/Tiedostot/asiakirjat/Henkilostotilinpaa-tos_2016.pdf. Luettu 8.9.2018.

Tukes. 2018. Yrityksen nettisivut. <https://tukes.fi/etusivu>. Luettu 17.7.2018.

Valtiovarainministeriö. 2001. Henkilöstövoimavarojen hallintajärjestelmä, henkilöstötilinpäätös. Helsinki: Oy Edita Ab.

Österberg, M. 2015. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Kauppakamari.