

Henkilöstötilinpäätös henkilöstön raportointi-
tapana

- Case Kohdeyritys Oy



Engblom, Janika

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Otaniemi

Henkilöstötilinpäätös henkilöstön raportointitapana
Case: Kohdeyritys Oy

Janika Engblom
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Joulukuu, 2010

Janika Engblom

Henkilöstötilinpäätös henkilöstön raportointitapana - Case: Kohdeyritys Oy

Vuosi 2010 Sivumäärä 71

Tämän opinnäytetyön aiheena on henkilöstötilinpäätös. Henkilöstötilinpäätös on yrityksen henkilöstöpääoman raportointiin tarkoitettu johtamisen apuväline, joka koostuu henkilöstötuloslaskelmasta, henkilöstötaseesta sekä henkilöstökertomuksesta. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää Yrityksen henkilöstön raportoinnin nykytilaa kyselyllä. Tavoitteena on tehdyn kyselyn ja teorian pohjalta laatia Yritys A:lle henkilöstötilinpäätöksen runko. Yritys on vuonna 1999 perustettu auktorisoitu monipalveluliiketoimintaa harjoittava yritys, joka nykyään on yksi Suomen suurimpia henkilöstöpalveluita tarjoavia yrityksiä.

Opinnäytetyö koostuu teoreettisesta ja empiirisestä osuudesta. Teoreettisessa osuudessa käsitellään henkilöstötilinpäätöksen käsitettä, rakennetta ja sisältöä sekä kuvataan sen tuomia hyötyjä yrityksen sidosryhmille. Teoreettisessa osuudessa lähdeaineistona on käytetty kirjallisuus- ja Internetlähteitä. Empiirisessä osuudessa tehtiin kysely Yritys A:n ja Yritys D:n johtotehtävissä toimiville henkilöille. Kyselyllä selvitettiin henkilöstöraportoinnin nykytilaa ja sitä miten henkilöt saavat henkilöstöä koskevat tiedot, mitä tietoja henkilöstöstä he tarvitsevat työssään, miten henkilöstötilinpäätöksen avulla voitaisiin liiketoimintaa kehittää sekä mitä Yrityksen henkilöstötilinpäätöksen tulisi sisältää.

Yrityksen henkilöstötilinpäätöskysely tehtiin Yritys A:n toimialojen johtajille (4) ja henkilöstöpalvelujen liiketoimintajohtajalle (1) sekä Yritys D:n johtotehtävissä toimiville henkilöille (12). Opinnäytetyössä tehtyyn kyselyyn otettiin mukaan Yritys D:n johtotehtävissä olevat henkilöt, koska heidän tietonsa henkilöstön raportoinnin nykytilasta ja kehityksestä on oleellista kattavan henkilöstötilinpäätöksen laatimiseksi Yritys A:lle. Kyselyn vastaukset analysoitiin ja vastauksien sekä teorian pohjalta laadittiin Yrityksen henkilöstötilinpäätöksen runko. Yrityksen henkilöstötilinpäätöksen runko koostuu, liikeideasta, strategiasta, henkilöstöstrategiasta henkilöstötuloslaskelmasta sekä henkilöstökertomuksesta.

Kyselyn vastauksista nousi esille, että suurin osa vastanneista ei saa tällä hetkellä tarvitsemaansa tietoa suoraan vaan joutuu itse tekemään tai teettämään töitä tiedon eteen. Henkilöstön raportoinnilla nähdään olevan hyötyä suunnitelmallisuuteen, toimenpiteiden kohdistamiseen ja henkilöstöstä huolehtimiseen. Tietoja henkilöstöstä käytetään liiketoiminnan ja prosessien suunnitteluun, kehittämiseen, tukemiseen, ohjaamiseen, arviointiin, muutoshallintaan sekä johtamiseen. Henkilöstötilinpäätöksen avulla huomattaisiin uusia kehitettäviä painopistealueita ja mittaamalla asioita sovituin aikavälein, pystyttäisiin kehittämään ja estämään asioita tulemasta yllätyksenä.

Asiasanat: henkilöstötilinpäätös, henkilöstötuloslaskelma, henkilöstötase, henkilöstökertomus, henkilöstövoimavarat

Janika Engblom

Statement of human resources as a form of reporting on personnel: Case Kohdeyritys Oy

Year	2010	Pages	71
------	------	-------	----

The subject of this thesis is the statement of human resources. The statement of human resources is an instrument of reporting on a company's human capital. The statement of human resources consists of income statement of human resources, balance sheet of human resources and narration of human resources. The goal of the thesis is to chart the current status of personnel reporting by a survey and to form a framework and content for Company A statement of human resources. Also the goal is to explore theory on the statement of human resources. Company, founded in 1999, is an authorized multiservice business company, which is nowadays one of the biggest personnel renting companies in Finland.

The thesis consists of a theoretical and empirical part. In the theoretical part the thesis deals with the statement of human resources as a concept, its structure and content, and describes the benefits for the company's reference groups. In the theoretical background both literature and Internet resources are used. In the empirical part of the thesis, a survey is made to persons in managerial positions of Company As and Company Ds. The survey is conducted to chart the current status of reporting of personnel, how information regarding the personnel is obtained, what information of personnel is needed, how the statement of human resources could help to develop the business and what should the statement of human resources of Company A contain.

Company's statement of human resources survey was made to branch directors of Company A (4), the business director of Company A (1) and also to Company Ds personnel in managerial positions (12). The surveys sample group involved Company Ds management personnel, because their knowledge of the current status of personnel reporting and development is regarded as essential to form a comprehensive statement of human resources. Answers to the survey were analysed and based on the answers and the theoretical framework a statement of human resources of Company A is formed. The framework of statement of human resources of Company As contains of the business concept, the strategy, the human resources strategy, the income statement of human resources and the narration of human resources.

From the answers of the survey emerged that most of the respondents do not get the information that they need directly, but they have to work to find the information by themselves or to ask someone else to work to find the information for them. Reporting of personnel is considered beneficial for planning, targeting of measures and taking care of the personnel. Knowledge of the personnel is used to planning, developing, supporting, guiding, change management and management of business and processes. The statement of human resources would help to notice new development priorities, and measuring at certain intervals would enable development and anticipation.

Key words: statement of human resources, income statement of human resources, balance sheet of human resources, narration of human resources, resources of personnel

Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Aineeton varallisuus.....	8
1.2	Tutkimuksen tarkoitus ja rajaus.....	8
1.3	Tutkimusmenetelmät.....	9
2	Henkilöstötilinpäätös.....	10
2.1	Henkilöstötilinpäätöksen tarkoitus ja tavoitteet.....	11
2.2	Henkilöstötilinpäätös Suomessa.....	14
2.2.1	Henkilöstötilinpäätös yksityisellä sektorilla.....	15
2.2.2	Henkilöstötilinpäätös julkisella sektorilla.....	16
2.3	Henkilöstötilinpäätöksen hyödyntäjät.....	17
2.3.1	Sisäiset sidosryhmät.....	17
2.3.2	Ulkoiset sidosryhmät.....	18
2.4	Henkilöstötilinpäätös yrityksen strategisen päätöksenteon tukena.....	20
2.5	Henkilöstötilinpäätöksen laadinta prosessina.....	21
2.6	Henkilöstötilinpäätöksen hyödynnettävyys ja tulevaisuuden haasteet.....	23
2.7	Henkilöstötilinpäätöksen vaikutus yrityksen toimintaan ja henkilöstöön.....	24
2.8	Henkilöstötilinpäätöksen rakenne.....	26
3	Henkilöstötuloslaskelma.....	27
3.1	Henkilöstön uusiutumiskulut.....	30
3.2	Henkilöstön kehittämiskulut.....	30
3.3	Henkilöstön rasittumiskulut.....	30
3.4	Henkilöstön varsinaisen työajan kulut.....	31
4	Henkilöstötase ja siihen liittyvät ongelmat.....	31
5	Henkilöstökertomus.....	34
5.1	Henkilöstövahvuus.....	34
5.2	Tunnusluvut.....	37
5.3	Henkilöstön yksilöominaisuudet.....	38
5.4	Työyhteisön kuvaus.....	42
6	Case: Kohdeyritys.....	42
6.1	Yrityksen henkilöstötilinpäätöskysely.....	43
6.1.1	Henkilöstöraportoinnin hyödyt.....	43
6.1.2	Henkilöstöstä tarvittavat tiedot.....	44
6.1.3	Tietojen käyttötavat.....	44
6.1.4	Henkilöstöä koskevan tiedon saatavuus.....	45
6.1.5	Henkilöstöä koskevan tiedon saantitavat.....	45
6.1.6	Liiketoiminnan kehitys henkilöstötilinpäätöksen avulla.....	45
6.1.7	Henkilöstötilinpäätökseen sisällytettävät elementit.....	46

6.1.8	Yrityksen henkilöstötilinpäätökseen sisällytettävät tiedot	46
6.1.9	Henkilöstötilinpäätöksen hyödyt eri liiketoiminta osa-alueisiin	47
6.2	Yrityksen henkilöstötilinpäätöksen runko.....	48
6.2.1	Henkilöstötuloslaskelma	48
6.2.2	Henkilöstökertomus.....	48
6.3	Kehitettävää	49
7	Yhteenveto	50
	Lähteet	52
	Liitteet.....	55
	Liite 1: Tunnuslukuja	55
	Liite 2: Kyselylomake.....	56
	Liite 3: Yrityksen henkilöstötilinpäätöskyselyn kysymyksen 8:n taulukko	63
	Liite 4: Yritys A:n henkilöstötilinpäätöksen runko	65

1 Johdanto

Yrityksen perinteinen raportointi on pitkälti perustunut kirjanpitoon ja se on kertonut hyvin niukasti henkilöstöä koskevista asioista kuten henkilöstökustannuksista. Liitetiedoissa on mahdollisesti kerrottu henkilöstön määrästä ja kehityksestä. Henkilöstöraportointia on syvennetty henkilöstötilinpäätöksen avulla, koska yritysten kilpailukykyä arvioidaan paljolti niihin kertyneen osaamisen, inhimillisen pääoman, perusteella. (Viitala 2004, 299.) Perinteisestä tilinpäätöksestä ei näy myöskään suoraan henkinen pääoma, vaikka sitä pidetään yhtenä yrityksen tärkeimmistä tuotantotekijöistä. Juuri tähän ongelmaan henkilöstötilinpäätös on kehitetty. Henkilöstötilinpäätös koostuu liikeideasta, strategiasta, henkilöstöstrategiasta, henkilöstötuloslaskelmasta, henkilöstötaseesta sekä henkilöstökertomuksesta. Kuitenkaan tämä teoreettinen henkilöstötilinpäätösmalli ei sovi kaikille yrityksille, joten sen rinnalle on etsitty muita henkisen pääoman raportointikeinoja, kuten henkilöstökertomus tai tunnuslukujen raportointi. (Eronen 1998, 3.)

Henkilöstötilinpäätös on laaja kokoava yrityksen henkilöstöpääoman julkiseen raportointiin tarkoitettu dokumentti. Henkilöstötilinpäätös muistuttaa perinteistä tilinpäätöstä siltä osin, että se perustuu osaksi yrityksen kirjanpitoon. Kuitenkaan henkilöstötilinpäätöksen sisältöä ei ole määritelty lailla tai asetuksilla. (Lovio, Kuisma 2006, 8.) Henkilöstötilinpäätös on yrityksen virallinen selvitys henkilöstöpääomasta ja sen kehityksestä. Henkilöstötilinpäätös antaa realistisen kuvan henkilöstön pitkäaikaiseen suorituskyykyyn liittyvistä tekijöistä. Henkilöstötilinpäätös auttaa yrityksen ulkoisia taloudellisia sidosryhmiä muodostamaan kuvan yrityksen tuloskehityksestä ja yrityksen johtoa käyttämään ja kehittämään henkilöstöresursseja oikein. Henkilöstötilinpäätöksen tehtävänä on antaa todenmukaista kuvaa siitä, miten kestäväällä pohjalla yrityksen virallinen tulos on. (Ahonen 2000, 46 - 47, 49.)

Opinnäytetyön johdantokappaleessa käsitellään aineetonta varallisuutta lyhyesti. Lisäksi johdantokappaleessa käydään läpi tutkimuksen tarkoitus ja rajaus sekä tutkimusmenetelmät. Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään henkilöstötilinpäätöstä käsitteenä, sen tarkoitusta ja tavoitteita sekä käydään läpi henkilöstötilinpäätöksen rakennetta. Opinnäytetyön empiirisen osuuden kyselyn vastaukset on avattu kappaleessa 6. Kappaleessa 6 on myös esitelty teorian ja kyselyn vastauksien perusteella laadittu henkilöstötilinpäätöksen runko, jonka avulla voidaan laatia Yritys A:n ensimmäinen henkilöstötilinpäätös.

1.1 Aineeton varallisuus

Aineettomalla varallisuudella tarkoitetaan todennäköisten tulevien taloudellisten tuottojen ei-rahallisia lähteitä, joilla ei ole fyysistä olomuotoa. Yritys hallitsee aineetonta varallisuutta tai ainakin vaikuttaa siihen aikaisempien tapahtumien ja liiketoimien seurauksena. Sitä voidaan jossain tapauksessa myydä muusta yrityksen varallisuudesta erillään. Yrityksen taseessa aineeton varallisuus voi näkyä tekijäoikeuksina, franchising-sopimuksina, patentteina, tavaramerkkeinä, tuotemerkkeinä jne. Aineetonta varallisuutta on yleisimmin jaoteltu inhimilliseen pääomaan eli ihmisten osaamiseen, ammattitaitoon, kokemukseen ja suorituskyykyyn, sisäisiin rakenteisiin sekä ulkoisiin rakenteisiin. (Ahonen, Ojala 2005, 86 - 87.) Aineetonta varallisuutta, kuten osaamista syntyy saman lailla kuin aineellista osaamista, sitä ostetaan markkinoilta, sitä luodaan ja kehitetään yrityksen sisällä. Aineettomaan varallisuuteen panostetut rahat, merkitään taseeseen kuluina. Tulevaisuudessa aineettomaan varallisuuteen käytetyt rahat kääntyvät yrityksen voitoksi muualla liiketoiminnassa. Aineettoman varallisuuden arvoa ei pystytä kunnolla mittaamaan rahassa. Kun yritys investoi esimerkiksi henkilöstönsä palvelukyvyyn parantamiseen, ei yrityksen tasearvo kasva. Kuitenkin palvelukyvyyn kasvun myötä yritys varmistaa asiakastyytyväisyyden säilymisen ja tulevien tuottojen kertymisen. (Ahonen & Ojala 2005, 85.)

Kaikilla yrityksillä, riippumatta onko tietoyritys kyseessä vai ei, on yhä enemmän sellaista varallisuutta, joka ei näy perinteisessä kirjanpidossa. Yrityksen näkyvän varallisuuden lisäksi ajatellaan yrityksellä olevan markkina-arvo. Kun markkina-arvo on näkyvää varallisuutta suurempi, voidaan ylimenevän osan ajatella olevan aineettoman varallisuuden arvo. (Ahonen & Ojala 2005, 85 - 86.)

1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja rajaus

Opinnäytetyön tavoitteena on laatia käyttökelpoinen ja selkeä henkilöstötilinpäätöksen runko. Henkilöstötilinpäätöksen rungon laatimisen avuksi tehdään kysely, jossa kysytään Yrityksen johtotehtävissä toimivien henkilöiden raportointitapoja henkilöstöstä ja raportoinnin tärkeyttä ja käyttötapoja sekä henkilöstötilinpäätöksen sisällytettäviä asioita. Opinnäytetyössä laadittavan henkilöstötilinpäätöksen rungon mukaan on tarkoitus tulevaisuudessa tehdä Yritys A:n henkilöstötilinpäätös ja käyttää sitä sen jälkeen tulevaisuudessa kehityksen lähteenä. Yritys perustettiin vuonna 1999 ja se on nykyään yksi Suomen suurimpia henkilöstöpalveluita tarjoavia yrityksiä. Yritys on auktorisoitu monipalveluliiketoimintaa harjoittava yritys, joka jakautuu ulkoistamispalveluita tuottavaan Yritys B:hen, Yritys A:han sekä majoituspalveluita tarjoavaan Yritys C:hen. Yritys- konsernia hallinnoi emoyhtiö Yritys D. (Yritys 2010.)

Opinnäytetyö rajataan koskemaan vain osaa Yritys-konsernista – Yritys A:ta, joka käsittää noin 80 % konsernin liikevaihdosta. Näin opinnäytetyön ulkopuolelle jätetään Yritys B, Yritys D sekä Yritys C. Rajaus tehdään, koska Yritys-konserniin kuuluvat yritykset harjoittavat erilaista liiketoimintaa ja yhden, kaikille yhteisen henkilöstötilinpäätösmallin kehittämistä ei nähdä mahdollisena. Tarkoituksena kuitenkin on, että Yritys A:lle kehitettävää henkilöstötilinpäätöksen runkoa voidaan pitää pohjana, kun Yritys B:lle, Yritys D:lle tai Yritys C:lle kehitetään henkilöstötilinpäätöstä.

1.3 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyö koostuu teoreettisesta ja empiirisestä tutkimuksesta. Teoreettisessa osuudessa tutustutaan henkilöstötilinpäätökseen käsitteiden ja teorian pohjalta. Empiirisessä osuudessa käytetään hyväksi teoreettisessa osuudessa käsiteltyjä asioita ja tehdään kysely. Lisäksi empiirisessä osuudessa laaditaan teoriaa ja kyselyn vastauksia pohjana käyttäen henkilöstötilinpäätöksen runko. (Pihlaja 2004, 46.)

Yrityksen henkilöstötilinpäätöskyselyyn valittiin yhteensä 17 Yritys A:lla ja Yritys D:llä johtotehtävissä toimivaa henkilöä. Yritys D:stä on valittu kaikki siinä johtotehtävissä toimivat henkilöt (12) ja Yritys A:sta jokaisen toimialan johtaja (4) sekä Yritys A:n liiketoimintajohtaja (1). Opinnäytetyössä tehtävään kyselyyn otetaan mukaan Yritys D:llä johtotehtävissä toimivat henkilöt, koska heidän näkemyksensä henkilöstön raportoinnin nykytilasta ja kehityksestä ovat oleellisia kattavan henkilöstötilinpäätöksen laatimista varten.

Opinnäytetyön teoriaa on käytetty pohjana kyselylomakkeen kysymyksille. Vastausaineiston pohjalta tehdään päätelmiä, ja aineistoa tarkastellaan monitahoisesti ja yksityiskohtaisesti nostaten esiin merkityksellisiä asioita. (Eskola & Suoranta 1998, 161.) Kyselyyn valituille lähetettiin sähköinen kyselylomake saatteen kanssa. Valituille henkilöille lähetettiin kaksi muistutusviestiä (Jyväskylän yliopisto 2003, 16).

2 Henkilöstötilinpäätös

Henkilöstötilinpäätöksestä puhutaan virallisena tai puolivirallisena asiakirjana. Henkilöstötilinpäätöksessä esitetään asiat kokoavasti, ytimekkäästi sekä havainnollisesti. Henkilöstötilinpäätöksen pääasiallinen kohderyhmä on ulkoiset taloudelliset sidosryhmät sekä muita tärkeitä kohderyhmiä ovat yrityksen strateginen johto ja henkilöstö. (Ahonen 2000, 47 - 48.) Erosen (1999, 16) mukaan henkilöstötilinpäätökseksi voidaan yhtälailla väittää 20- sivuista dokumenttia kuin viittä henkilöstöön liittyvää kuviota vuosikertomuksessa. Toisaalta taas henkilöstötilinpäätös nimenä viittaa perinteisesti yrityksen tulos- ja varallisuusasemaan tilikauden päättyessä, mikä useimmiten tarkoittaa ajallisesti 31.12. (Eronen 1999, 16.)

Henkilöstötilinpäätös on yrityksen vuosikertomuksessa tai virallisen tilinpäätöksen ulkopuolella julkaistava raportti, joka sisältää yksityiskohtaista tietoa yrityksen henkilöstöpotentiaalista. (Taloussanomat 2010) Henkilöstötilinpäätös on menneen vuoden talouden ja toiminnan tarkastelun työkalu sekä se antaa pohjaa tulevaisuuden suunnittelulle. Henkilöstötilinpäätös antaa myös mahdollisuuden analysoida yrityksen toimintaa vuosittain sekä vertailla yritystä muihin samankaltaisiin yrityksiin. (Kuntatiedon keskus 2010.) Yrityksissä kerätään ja kootaan tietoa henkilöstöstä erilaisiin tiedostoihin mm. palkanmaksua, kirjanpitoa, vakuutuksia, sosiaaliturvaa ja verotusta varten. Yritys luo mahdollisuuden järjestelmälliseen henkilöpääoman kehittämiseen kokoamalla nämä tiedot yhdeksi tilastoksi. (Ahonen & Ojala 2005, 238 - 239.)

Henkilöstötilinpäätöksessä on kyse indikaattorijärjestelmästä, joka mahdollistaa henkilöstövoimavarojen systemaattisen kehittämisen. Henkilöstötilinpäätös sisältää sekä euromääräisiä että muita indikaattoreita. Henkilöstötuloslaskelma ja -tase kuvaavat henkilöstä puhtaasti rahallisin termein. Henkilöstötilinpäätös tarjoaa yritykselle mahdollisuuden laajentaa perinteiseen kirjanpitoon ja tilinpäätökseen liittyvää raportointia, jossa taloudelliset tulokset ovat keskeisellä sijalla, mutta ne nähdään henkilöstöstä riippuvaiseksi. Tyypillisessä henkilöstötilinpäätöksessä on noin 40 muuttujaa. Jotta luvut kertoisivat jotakin lukijalleen, tulee niiden valinnassa miettiä, mitä niillä halutaan lukijalle kertoa. Luvut on myös ryhmiteltävä järjestykseen ryhmiin. (Ahonen & Ojala. 2005, 239 - 242.)

Henkilöstötilinpäätöksistä on julkaistu useita käsikirjoja, opaskirjallisuutta, järjestetty koulutustoimintaa, ajankohtaisseminaareja sekä laadittu vertailutietoja. Näillä edellä mainituilla asioilla on pyritty edes auttamaan henkilöstötilinpäätösten käyttöönottoa ja hyödyntämistä. (Lehtonen 2007, iii.)

2.1 Henkilöstötilinpäätöksen tarkoitus ja tavoitteet

Henkilöstötilinpäätöksen tarkoitus voidaan eritellä kolmeen osaan. Ensiksikin se on työkalu henkilöstön strategisen johtamisen kehittämisen ja päätöksenteon avuksi. Sen avulla todetaan ja kuvataan henkilöstön tilaa ja etsitään kehittämiskohteita, asetetaan henkilöstöasioille tavoitteita sekä seurataan asetettujen tavoitteiden toteutumista. Toiseksi se toimii hälytysjärjestelmänä, koska se ilmaisee kielteisestä kehityksestä ajoissa ja näin mahdollistaa niihin puuttumisen jo ongelmien syntyvaiheessa. Kolmanneksi sitä voidaan pitää uuden henkilöstövoimavarakeskeisen johtamismallin käytäntöön viemisen välineenä. Yrityksen johto kiinnittää huomiota henkilöstöön ja sen johtamiseen sekä osaltaan suuntaa itse johtamista henkilöstövoimavarakeskeiseen suuntaan. (Valtiovarainministeriö 2001, 11.)

Flamholtz sanoo, että henkilöstötilinpäätöksellä voidaan ajatella olevan kolme päätarkoitusta ja tavoitetta. Ensimmäinen tavoite on saada numeraalista tietoa kustannuksista ja henkilöstön arvosta organisaation voimavaroina. Toiseksi, se tarjoaa analyttisen kehikon päätöksenteon avuksi. Kolmanneksi, sen tarkoitus on saada päätöksentekijät omaksumaan henkilöstövoimavaroja korostava ajatusmaailma. (Flamholtz 1999, 11.)

Hyvinkin usein yrityksissä ylin johto nostaa esille maljapuheissaan henkilöstön olevan yrityksen tärkein voimavara, mutta Kauhasen (2009, 16) mukaan arkitilanteissa tämä näyttää valitettavan usein unohtuvan. Kuitenkin todellisuudessa kaikki yritykset toteuttavat toimintaansa nimenomaan henkilöstönsä avulla ja henkilöstö onkin välttämätön, ellei keskeisin voimavara (Kauhanen 2009, 16). Henkilöstöraportoinnin aloittamisella viestitään vahvasti henkilöstön tärkeydestä niin yrityksen sisällä kuin ulkopuolellakin. Henkilöstötilinpäätös on näkyvä kannanotto henkilöstön merkityksestä liiketoimintastrategioissa. Kun yritys tekee henkilöstötilinpäätöksen, asettuu se arvioinnin kohteeksi ja jatkuvaan arviointiprosessiin henkilöstöjohtamisensa suhteen. (Viitala 2004, 302.) Henkilöstötilinpäätös mahdollistaa henkilöstöhallintoon liittyvien konkreettisten tavoitteiden asettamisen sekä toiminnan keskittämisen suurimman tarpeen omaaville alueille (Ahonen (B), 5).

Henkilöstötilinpäätöksen tehtävänä on antaa todenmukaista kuvaa siitä, miten kestäväällä pohjalla yrityksen virallinen tulos on. Toiminnallaan yritys vaikuttaa tulokseensa sekä henkilöstönsä tilaan, joka vaikuttaa tulevien vuosien toimintaan ja siten tuloskehitykseen positiivisella tai negatiivisella tavalla. (Ahonen 2000, 49.) Henkilöstövoimavarojen raportoinnilla pyritään parantamaan tiedonkulkua yrityksen ja sen sidosryhmien välillä. Raportoinnin tavoitteiksi asetetaan usein, että raportointi tuottaa päätöksentekoa auttavaa tärkeää tietoa, se ohjauttaisi helpottaa voimavarojen hallintaa ja investointien kohdentamista yrityksen sisällä sekä parantaa motivaatiota yrityksen johdon kiinnittäessä enemmän huomiota henkilöstöön ja sen hyvinvointiin ulkoisen palautteen kautta. Tämä viimeiseksi mainittu tavoite on tavoitettu,

kun yrityksen henkilöstö nähdään yrityksessä kustannusten sijasta sijoituksena. (Eronen 1998, 3.)

Viitala kuvaa henkilöstöraporttia yrityksen kuumemittariksi. Esimerkiksi sairastavuuden kasvu tai avainosaajien lähteminen ovat selkeitä hälytysmerkkejä. Parhaimmillaan raportti auttaa yritystä mitoittamaan henkilöstön määrän ja työkuorman sillä tavoin, että henkilöstö kykenee mahdollisimman hyvään ja tuloksekkaaseen työsuoritukseen. Monilla perinteisillä aloilla on voimakkaasti vinoutunut ikärakenne, joka voitaisiin säännöllisellä raportoinnilla tunnistaa hyvissä ajoin ja huomata tulevaisuuden työvoimatarpeet. Lisäksi pystytään suunnittelemaan miten talosta poistuvaa avainosaamista voidaan tehokkaimmin korvata sekä ennakoida siitä aiheutuvat kustannukset. (Helsingin Sanomat Medianetti 2006.)

Henkilöstötilinpäätöksen tuomat hyödyt saavutetaan vasta, kun yrityksen ylin johto, esimiehet sekä henkilöstöasioista vastaavat henkilöt käyttävät henkilöstötilinpäätös- välinettä ja sen sisältämiä tietoja kunnolla hyödyksi henkilöstövoimavarojen, toiminnan ja talouden johtamisessa. Henkilöstötilinpäätös ei ole vain yksittäinen johtamisen väline, vaan se on kiinteästi kytköksissä muihin johtamismenetelmiin, kuten Balanced Scorecardiin ja Euroopan laatupalinkinto EFQM:ään (European Foundation for Quality Management). Kuitenkin on vaikea erotella eri johtamis- ja työhyvinvointijärjestelmien vaikutusta organisaation tuloksellisuuteen. (Lehtonen 2007, 70 - 71.)

Henkilöstötilinpäätöksen tehtävä ei ole vain kerätä numeerisia tietoja henkilöstöstä, vaan sen keskeisenä tarkoituksena on näiden tietojen analysointi ja hyväksikäyttö yrityksen strategisessa johtamisessa. Parhain ja selkein tapa hyödyntää näitä tietoja on tehdä vuosittain erillinen raportti. Raportin pohjalta yrityksen johto päättää konkreettisista henkilöstöön liittyvistä korjaus- ja kehittämistoimenpiteistä. Kun korjaus- ja kehittämistoimenpiteille asetetaan kirkaat tavoitteet, on niiden toteutumista helppo hallita ja seurata. (Suomen kuntaliitto 1998, 5.)

Henkilöstötilinpäätöksessä havaittujen epäkohtien parantamisella voidaan vaikuttaa positiivisesti työoloihin ja osaamiseen. Henkilöstöraportoinnilla voidaan nykyiselle ja tulevaisuuden henkilöstölle viestittää yrityksen työnantajakuvasta. Hyvä työnantaja huolehtii, että henkilöstönsä työhyvinvointi on kunnossa tarjoamalla hyvät työolot ja innostavan oppimis- ja kehitysympäristön. Näiden asioiden tulisi näkyä henkilöstön vähäisenä poistumana ja koulutetun sekä osaavan henkilöstön palvelukseen saamisena. (Lehtonen 2007, 80.)

Henkilöstötilinpäätös toimii henkilöstön työtyytyttömyyden ja uudelleen kohdistamistarpeen sekä parantamistoimenpiteiden tunnistajana. Motivaation parantamiskeinojen ja työkierron ei tule koskettaa kaikkia työntekijöitä, vaan se tulee kohdistaa henkilöihin, joilla mo-

tivaatio-ongelmia on nykyisissä työtehtävissään ja/tai yksikössään ja halu muuttaa töidensä sisältöä. Kuitenkin edellytyksenä työtehtävien vaihdolle on, että vaihto parantaa henkilön työnteon edellytyksiä, motivaatiota ja osaamista. Uudelleensijoittamisella ja työnkierrolla vältetään osaltaan osaavan henkilöstön turhat eroamiset sekä samalla parannetaan motivaatiotekijän kautta yrityksen tuloksellisuutta. (Lehtonen 2007, 87.)

Vaasan yliopiston johtamisen laitoksen professorin Riitta Viitalan mukaan yhä useamman yrityksen arvo on ihmisten osaamisessa, motivaatiossa ja sitoutumisessa. Pitkäjänteinen henkilöstöraportointi on siten keskeinen johtamisen apuväline. Viitala näkee myös julkisen henkilöstöraportoinnin mahdollisesti osana yritysten yhteiskuntaraporttia. Mikäli yritys pystyy henkilöstöraportoinnilla osoittamaan, että sillä on osaamista ja osaajien sitoutumisesta ja hyvinvoinnista pidetään huolta, viestittää se vahvasti henkilöstön hyvästä tilasta asiakkaille, sijoittajille ja potentiaalisille asiakkaille. Viitala näkee tärkeänä raportoinnin pitkäjänteisyyden sekä sen, että raportointi on nimenomaan ylimmän johdon päätöksenteon tukena. (Helsingin Sanomat Medianetti 2006.)

Lehtosen (2007, 14) mukaan henkilöstöstrategian keskeisiä osa-alueita ovat henkilöstön hankinta, perehdyttäminen, tehtäviin sijoittaminen, tarvittavasta osaamisesta huolehtiminen ja sen jatkuva kasvattaminen, henkilöstön hyvinvoinnista huolehtiminen sekä henkilöstön suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Hänen mielestään henkilöstötilinpäätöksellä tuotettavan informaation tavoite on tuoda selkeästi esiin se, että henkilöstöprosessikeskeisellä johtamisella voidaan edesauttaa henkilöstöstrategian käyttöönottoa sekä sillä pystytään vaikuttamaan yrityksen henkilöstövarallisuuteen ja nostamaan yrityksen tuloksellisuutta. (Lehtonen 2007, 14.)

Henkilöstötilinpäätöksen avulla voidaan osittain seurata yrityksen tasa-arvon tilaa ja sen kehittymistä. Henkilöstötilinpäätöksessä ilmoitettavat keskeiset määrät ja rakennetiedot, kuten ikä, koulutusaste ja henkilöstöryhmä on hyvä ilmoittaa myös sukupuolen mukaan jaoteltuina. Tämä käytäntö onkin jo yleistä, kuitenkin ikävertailua nuorten ja vanhojen työntekijöiden välillä tehdään harvemmin. Ikävertailusta voisi kuitenkin olla suurta hyötyä hiljaisen tiedon siirtämisen suunnittelussa, varsinkin kun suuret ikäluokat ovat lähivuosina jäämässä eläkkeelle. Näin estettäisiin suuren tärkeän tietomäärän häviäminen yrityksestä. Seuraavassa kuvassa (kuva 1) on esitelty viisi tasa-arvoa mittaavaa kysymystä, joissa henkilöstötilinpäätös voi olla avuksi. (Valtiovarainministeriö 2001, 100.)

1. Saavatko naiset ja miehet samasta tai samanarvoisesta työstä samaa palkkaa?
2. Onko naisilla ja miehillä yhtäläiset mahdollisuudet edetä urallaan yrityksessä?
3. Onko naisilla ja miehillä yhtäläiset mahdollisuudet yhdistää työ ja perhe-elämä?
4. Onko naisilla ja miehillä työtyytyväisyyteen ja tasa-arvoon liittyvissä kokemuksissa huomattavia eroja?
5. Harjoittaako yritys tai työyhteisö aktiivista henkilöstöpolitiikkaa?

Kuva 1: Tasa-arvo kysymykset joihin henkilöstötilinpäätös voi vastata

2.2 Henkilöstötilinpäätös Suomessa

Ruotsista rantautui Suomeen 1990-luvun puolivälissä henkilöstötilinpäätös, jonka johdosta syntyi paljon lehtiartikkeleita, muutamia kirjoja ja runsas kiinnostus ryhtyä laatimaan henkilöstötilinpäätöstä (Kauhanen 2009, 223). Ruotsalaiset Telia ja Skandia ovat herättäneet mielenkiintoa omilla henkilöstötilinpäätöksillään saamansa myönteisen palautteen myötä (Kirjatyö 2010). Ruotsalaisen Sveibyn mukaan on kolme syytä miksi yritykset eivät alkaneet ennen 1990-luvun puoltaväliä raportoimaan henkilöstöstään tilinpäätöksissään. Hänen mukaansa yritysanalyttikot eivät olleet tottuneet tulkitsemaan aineettoman varallisuuteen liittyvää informaatiota, henkilöstöinformaation paljastaminen voisi vaarantaa yrityksen kilpailuaseman sekä ei ollut olemassa kehittyntä viitekehystä aineettoman varallisuuden raportoinnin tukemiseen. (Sveiby 1997, 196.)

Henkilöstötilinpäätösten raportointia ei ole Suomessa mitenkään standardisoitu ja yritykset ovat näin saaneet laatia henkilöstötilinpäätöksen haluamallaan tavalla ja ne ovat toistaiseksi olleet monenkirjavia. Tunnuslukumallit juontavat juurensa K. E. Sveibyn 1980-luvun lopulla kehittämistä malleista. (Viitala 2004, 299.) 2000-luvun alussa istuneen hallituksen ohjelmassa luvattiin edistää henkilöstötilinpäätöksen käyttöönottoa vapaaehtoisuuden pohjalta. Tämän voidaan sanoa onnistuneen hyvin, koska kolmen vuoden aikana henkilöstötilinpäätökset lähes kolminkertaistuivat. Hallituksen ohjelmassa henkilöstötilinpäätökset liitettiin työssä jaksamisen edistämiseen. (Ahonen (A), 1.)

2.2.1 Henkilöstötilinpäätös yksityisellä sektorilla

Suomessa henkilöstötilinpäätöksiä tekeminen on sijoittunut enemmänkin julkiselle sektorille, mutta kuitenkin on joitakin yrityksiä, jotka vuosittain julkaisevat henkilöstötilinpäätöksen ja ovat oppineet käyttämään sen tuomaa tietoa hyväkseen liiketoimintansa suunnittelussa. Nokia Renkaat Oyj:n henkilöstötilinpäätös palkittiin ensimmäisenä valtakunnan parhaana lajissaan vuonna 1998. (Viitala, 2004, 299.) Heillä käytössä oleva henkilöstötilinpäätös on lähinnä hyvin selkeä raportti, josta löytyvät henkilöstökertomus ja tuloslaskelma. Tasetta he eivät ole ainaakaan tähän mennessä laatineet. Vuosittain tehtyjä henkilöstötilinpäätöksiä vertailemalla he ovat huomanneet tehtyjen ilmapiiritutkimusten tuloksista, että henkilöstön mielipiteet ovat kehittyneet myönteiseen suuntaan. Nokia Renkaat Oyj on ymmärtänyt kuinka hyvin henkilöstötilinpäätöksellä voi lisätä ulkopuolisten tietämystä yrityksen henkilöstön tilasta, miten henkilöstöön käytetään varoja sekä miten jaksottainen työtyytyväisyyden mittaaminen ja epäkohtien parantaminen vaikuttavat työtyytyväisyyteen. (Kirjatyö 2010.)

Yksityisellä sektorilla henkilöstöraportoinnin käytäntö on vaihteleva, mutta kuitenkin useimpien yritysten henkilöstöraportit sisältävät henkilöstön määrää, yksilöiden ominaisuuksia ja työyhteisön tilaa koskevia tietoja. Ahonen on julkaissut vuosien 2002 - 2003 hallituksen "Työssä jaksamisen" -ohjelmaan liittyen henkilöstötilinpäätösmallin erityisesti pienille ja keskisuurille yrityksille (PK-yritykset). Mallissa on esitetty henkilöstötilinpäätöksen rakenne, tunnusluvut sekä tunnuslukujen laskentasäännöt. (Lovio & Kuisma 2006, 9.)

Vuoden 2001 (suluissa 1998) tykybarometrien mukaan 16 % (8%) yksityisen sektorin yrityksistä laati henkilöstötilinpäätöksen (Työterveyslaitos, sosiaali- ja terveysministeriö 2002, 34-35). Svenska Handelshögskolanin 2000-luvun alussa tekemässä selvityksessä yksityisellä sektorilla noin joka viides keskisuuri tai suuri yritys laati vuosittain henkilöstötilinpäätöksen tai sitä vastaavan raportin (Ahonen (A), 1). Lisäksi kyseisessä tutkimuksessa selvisi, että 20 % niistä yrityksistä, joilla ei vielä ole henkilöstöraporttia tehty, suunnittelee sen tekemistä. Pienissä yrityksissä henkilöstöraportti on kuitenkin vielä harvinainen. (Talouselämä 2002.)

Vuonna 2004 vain yksi pörssiyritys julkaisi erillisen henkilöstöraportin. 75 % pörssiyrityksistä julkaisi henkilöstöraportin vuosikertomuksensa henkilöstö- tai yhteiskuntavastuuosiossa ja 14 % erillisessä yhteiskuntavastuuraportissa. Edellä mainitusta kohdejoukosta joka kolmas toimitusjohtaja käsitteli henkilöstöasioita vuosikertomuskatsauksessaan. Kaikissa tilinpäätöksissä ja 90 % hallitusten toimintakertomuksia käsiteltiin henkilöstöasioita, mutta kuitenkin usein vain niukasti. (Lovio & Kuisma 2006, 13.)

Machinery Oy oli Suomessa ensimmäisiä yrityksiä (1999), joka laati henkilöstötilinpäätöksen. Seuraavassa Machinery Oy:n silloisen henkilöstöjohtajan Pirjo Venholan mietteitä, miksi heillä alettiin tehdä henkilöstötilinpäätöstä ja miksi yritys alkoi kehittää henkilöstöään numeeristen tunnuslukujen avulla. Machinery Oy:llä henkilöstötilinpäätös on henkilöstöasioiden kehittämisen ja viestinnän työkalu. Henkilöstötilinpäätöksen kehitystyö nähdään osana henkilöstön kehittämisen pitkäjänteistä työtä, jolla tähdätään esimerkiksi osaamisen, innovoinnin ja työkyvyn kehittämiseen. Venholan mukaan henkilöstöasioita on voitava mitata numeerisesti, jotta niitä voisi johtaa ja kehittää. Mittaamalla he haluavat selvittää, ovatko he saavuttaneet henkilöstötyölleen asettamansa tavoitteet. Henkilöstötilinpäätökseen laaditaan henkilöstötuloslaskelma, mutta ei vielä henkisen pääoman tasetta. Taseen pois jättämisestä Venhola perusteli seuraavasti; sen mittaamista ja julkistamista ei nähty tärkeänä, koska he eivät ole pörssi-yhtiö ja henkisen pääoman arvottaminen numeeriseksi taseeksi nähdään vaikeana. Kuitenkin mahdollisesti tulevaisuudessa Machinery Oy tulee laatimaan henkisen pääoman taseen osana henkilöstötilinpäätöstään. Machinery Oy:n henkilöstötuloslaskelma sisältää vain kustannuksia, jotka saadaan yrityksen kirjanpidosta. Henkilöstötilinpäätöksellä seurataan myös henkilöstön määrän vaihtelua, ajankäyttöä, työturvallisuutta, terveyttä, osaamista, aloitteita, koulutusta sekä poissaoloja. Lisäksi yrityksessä laaditaan säännöllisesti työkykyindeksi ja henkilöstöltä kysytään säännöllisesti mielipiteitä sekä ehdotuksia koskien johtamisen laatua, työyhteisön ilmapiiriä ja työyhteisön kehittämistä. Machinery Oy:n henkilöstöasioiden kehitystyön Venhola toivoo näkyvän esimerkiksi parempana työkyynä, osaamisena ja hyvinvointina sekä kehittyneemmän tekemisen kautta lisääntyneenä yrityksen tuloksena ja henkisen pääoman arvona. (Kauppalehti (A) 2000.)

2.2.2 Henkilöstötilinpäätös julkisella sektorilla

Vuosina 1995- 1996 toimineessa henkilöstötilinpäätösprojektissa luotiin julkiselle sektorille henkilöstövoimavarojen hallintajärjestelmä ja tehtiin siihen liittyvä Henkilöstötilinpäätöksen käsikirja. Lisäksi on nimetty henkilöstötilinpäätöksen jatkokehittämisen ja seurantar ryhmä, joka on pysyväisluonteinen henkilöstötilinpäätöskäytäntöjä seuraava ja kehittävä sekä niiden hyväksikäyttöä edistävä yhteistyöryhmä. (Valtiovarainministeriö 2001, 5.)

Valtiolla suurin työ tehdään henkilöpanosten avulla. Valtiolla työvoimakustannukset ovat 80 % toimintamenoista ja 70 % kokonaismenoista. Tästä syystä valtio on nähnyt tärkeäksi, että henkilöstövoimavarojen johtamiseen osana kokonaisjohtamista kiinnitetään erityistä huomiota. Johtamisen ja muutostyön avuksi on kehitetty henkilöstövoimavarojen hallintajärjestelmä, josta vuosittain laadittavaa yhteenvetoa kutsutaan henkilöstötilinpäätökseksi. (Lehtonen 2007, 12-13) Julkisella sektorilla henkilöstöjohtamisen suurina haasteina nähdään henkilöstön merkityksellisyys ja korkea koulutustausta. Henkilöstöjohtamistyöstä suoriutuminen ja onnistuminen edellyttävät tietoa henkilöstöön liittyvien asioiden tilasta ja kehityksestä. Julkisella

sektorilla henkilöstötilinpäätöksen sisältämän tiedon avulla analysoidaan toimintaa vuosittain ja vertaillaan kustannuksia ja tuotantoa omissa yksiköissä sekä samankaltaisten organisaatioiden kesken. (Kuntatiedon keskus 2010) Tämän helpottamiseksi valtiovarainministeriön henkilöstösasto tiedustelee vuosittain tilivirastoilta henkilöstötilinpäätöksen tunnuslukuja, joista se tuottaa vertailumateriaalia henkilöstötilinpäätöstä laativille organisaatioille. Tiedustelussa tuotetaan myös valtion ylimmälle työnantajajohdolle arvokasta tietoa, jota se voi hyödyntää valtion työnantajan kilpailukyvyn ylläpitämisessä ja parantamisessa. (Valtiovarainministeriö 2001, 103.)

Vuonna 1995 kymmenkunta valtion organisaatiota laati henkilöstötilinpäätöksen (Lehtonen 2007, iii). Vuoden 2001 (suluissa 1998) työkykybarometrien mukaan 50 % (18%) kuntasektorin ja 64 % (27%) valtionsektorin organisaatioista laati henkilöstötilinpäätöksen (Työterveyslaitos, sosiaali- ja terveysministeriö 2002, 34-35). Vuonna 2006 jo 90 % valtion organisaatioista laati henkilöstötilinpäätöksen (Lehtonen 2007, iii). Johtopäätöksenä edellisistä tiedoista voidaan sanoa, että julkisella puolella henkilöstötilinpäätös ja sen hyväksikäyttö, on otettu vakavasti ja ymmärretty, että siitä on hyötyä varsinkin pitkällä aikavälillä.

2.3 Henkilöstötilinpäätöksen hyödyntäjät

Henkilöstötilinpäätöksen koetaan olevan ensisijaisesti yrityksen ulkoiseen kommunikointiin tarkoitettu asiakirja. Sen avulla yritys tuottaa hyötyä markkinavoimille sekä yrityksen sisäisille sidosryhmille, joihin kuuluvat johto, toimihenkilöt, toimihenkilöt, ammattijärjestöt ja työterveyshuolto että ulkoisille sidosryhmille, joihin kuuluvat omistajat, sijoittajat, asiakkaat, alihankkijat, kilpailijat, rahoittajat, vakuutusyhtiöt ja viranomaiset, markkinoilla. (Ahonen 2000, 32.)

2.3.1 Sisäiset sidosryhmät

Yritysjohdon ja omistajien intressien pitäisi periaatteessa olla samoja, mutta kuitenkin käytännössä yritysjohdolla on omat intressit mm. omaan palkkaukseen liittyen. Kun yrityksen johdolla on tietoa yrityksen strategisesti tärkeistä resursseista ja niiden kehityksestä, voi yritysjohto vaikuttaa positiivisesti omaan palkkaukseen ja muihin palkkioihin. (Ahonen 2000, 33.) Yrityksen johto tarvitsee yrityksen toiminnan tavoitteelliseen kehittämiseen faktatietoja henkilöstöstä ja sen tilasta. He tarvitsevat henkilöstövoimavarojen hallintajärjestelmän sisältämiä tietoja henkilöstön kehittämisessä, päätöksenteossa, päätösten vaikutusten ennakoimisessa ja seurannassa sekä henkilöstön pätevyyden ja työkyvyn edistämässä ja ylläpitämisessä. (Suomen kuntaliitto 1998, 4.)

Yrityksen omistajat ja sijoittavat haluavat saada yrityksestä sellaista tietoa, jonka avulla he pystyvät arvioimaan yrityksen tulevaa toimintaa ja näin tuottaa mahdollisimman hyvän tuoton yrityksen toimintaan sijoittamilleen varoilleen. Jotta nämä tahot pystyvät arvioimaan tulevaa kehitystä, he tarvitsevat monipuolista tietoa yrityksen toiminnasta ja siihen ei pelkkä rahallinen toiminnan kuvaus riitä. (Ahonen 2000, 34.) Yrityksen omistajille henkilöstötilinpäätös kertoo henkilöstön arvon ja sen miten henkilöstövoimavarojen arvoa on ylläpidetty ja kasvatettu tarpeellisiksi nähtyjen ja tavoitteellisten henkilöstöinvestointien avulla (Suomen kunta- liitto 1998, 4). Perinteiset tilinpäätökset ovat menettäneet painoarvoaan sijoituspäätöksiä tehtäessä. Kaksi merkittävää syytä tähän ovat, etteivät sijoittajat pysty seuraamaan reaaliajassa yritysten toimintaympäristön muutoksia sekä aineettoman varallisuuden kasvava osuus yrityksissä ja sen minimaalinen raportointi perinteisessä tilinpäätöksessä. (Eronen 1998, yhteenveto.)

Henkilöstöhallinnon kehittämisehdotuksia henkilöstöä koskevissa asioissa pidetään usein rahaa vievinä ja haluttaisiin heti saada näytöt niiden toimivuudesta, mikä usein ei ole mahdollista. Lisäksi kehittämisehdotuksiin tarvitaan usein henkilöstöstä tosiasiatietoja, joilla voidaan perustella kehittämisehdotuksia ja näin saataisiin strategisen yritystiedon piiriin indikaattoreita, jotka kytkeytyvät ilmeisesti henkilöstötoimen kehittämiseen. (Ahonen 2000, 33.)

Yrityksen toimihenkilöt ja työntekijät kokevat tärkeänä, että heidän oma kehityksensä ja hyvinvointinsa kuuluvat strategisen päätöksenteon piiriin. Jotta näin voi olla, tarvitaan yrityksessä riittävästi tietoa ja oikeaa informaatiota päätöksentekoa tukemaan. (Ahonen 2000, 33.)

Toimija	Mielenkiinnon kohde
Yritysjohdo	Tulos, tehokkuus, resurssien käyttö, kontrolli, toiminnan nopeus, oma palkka
Henkilöstöhallinto	Henkilöstöhallinnon vaikuttavuuden arviointi, muutostoimenpiteiden motivointi
Toimihenkilöt ja työntekijät	Työn sisältö, palkka, työsuhteen vakaus, työpaikan viihtyisyys, henkiset kasvumahdollisuudet, työpaikan ulkoinen arvostus, turvallisuus

Taulukko 1: Sisäisten sidosryhmien mielenkiinnon kohteet
(Ahonen 2000, 32)

2.3.2 Ulkoiset sidosryhmät

Ammattiryhmiä edustavat organisaatiot tarvitsevat henkilöstöinformaatiota pysyäkseen tietoisina omien etujen toteutumisesta. Mikäli näitä tietoja ei ole saatavilla tai se on riittämätöntä, voi siitä seurata epäluuloisuutta ja ylimitoitettuja vaatimuksia. (Ahonen 2000, 33.)

Työsuojeluorganisaatio ja työsuojeluviranomaiset tarvitsevat tietoa henkilöstön turvallisuudentasosta sekä miten yrityksessä noudatetaan voimassa olevia lakeja ja säädöksiä (Ahonen 2000, 33.)

Työterveyshuolto on vastuussa henkilöstön terveyden ja työkyvyn kehittämisestä henkilöstön työkyvyn ja terveyden huonontumisesta. Yksi heidän tärkeimmistä tehtävistään on toimillaan estää terveyden ja työkyvyn vaarantuminen ja näin ollen, heillä on oltava saatavilla tietoa sairauksien hoidon lisäksi monipuolista tietoa henkilökunnan terveyden tilasta, jotta he voivat tarttua epäkohtiin ennakoivasti tai ainakin ajoissa, ennen kuin epäkohdasta syntyy suuria ongelmia. (Ahonen 2000, 33.)

Asiakkaiden ja alihankkijoiden intressit ovat suhteellisen samanlaiset. He usein haluavat nähdä, että yrityksen toiminnalla on jatkuvuutta ja mikäli henkilöstöä koskeva tieto on positiivista, on heidän helpompi luottaa, että yritys pystyy jatkossakin täyttämään heidän tarpeensa. (Ahonen 2000, 34 - 35.)

Vakuutusyhtiöillä, varsinkin tapaturma- ja eläkevakuutusyhtiöillä on intressi pitää yrityksen tapaturma-, sairaus- ja eläkekulut mahdollisimman alhaisena. Onnistuakseen tässä, tarvitsevat he ajantasaista tietoa henkilöstön tilasta. (Ahonen 2000, 35.)

Viranomaiset ja tutkijat tarvitsevat monenlaista tietoa ja pyrkivät käyttämään yrityksestä julkaistavia dokumentteja ja kyselyitä tietojen lähteinä, kuten tilinpäätöstä mahdollisimman pitkälle. Niin kuin moni tietää, eivät yritykset ole useinkaan kiinnostuneita ja eivät ehdi vastata kyselyihin. Myöskään perinteisestä tilinpäätöksestä ei löydy kaikkia heidän tarvitsemaansa tietoja henkilöstöä koskien. Henkilöstötilinpäätöksestä löytyvät nämä kaikki henkilöstöä koskevat tiedot, jotka viranomaisia kiinnostaa. Näin nämä tiedot saataisiin heille ilman erillistä tiedonkeruuta. (Ahonen 2000, 35.)

Kilpailijat on aina nähty uhkana, mutta avoimessa ja nopeasti muuttuvassa yhteiskunnassa on kuitenkin parempi, että yrityksestä on mahdollisimman paljon tietoa saatavilla ja näin yritykset pystyvät luomaan kuvan oman toimintansa kestävydestä (Ahonen 2000, 35).

Toimija	Mielenkiinnon kohde
Ammattijärjestöt	Sopimusten noudattaminen, oikeudenmukaisuus, tasa-arvo
Työterveyshuolto	Henkilöstön terveys, turvallisuus, työyhteisön tasapaino, toimenpiteiden priorisointi ja motivointi
Työsuojelutoimi ja työsuojeluviranomaiset	Henkilöstön terveys, turvallisuus, lakien ja määräysten noudattaminen
Omistajat, sijoittajat	Tulos, yrityksen markkina-arvo, kasvu
Asiakkaat	Laatu, hinta, palvelu, jatkuvuus
Alihankkijat	Maksukyky, luotettavuus
Rahoittajat	Kannattavuus, toiminnan jatkuvuus, luotettavuus, kasvu
Vakuutusyhtiöt	Turvallisuus, terveysvaikutukset
Viranomaiset	Laillisuus, toiminnan dokumentointi
Kilpailijat	Vertailutieto, kilpailuasema
Tutkijat	Tutkimustieto

Taulukko 2: Ulkoisten sidosryhmien mielenkiinnon kohteet
(Ahonen 2000, 34)

2.4 Henkilöstötilinpäätös yrityksen strategisen päätöksenteon tukena

Henkilöstötilinpäätöksessä ei ole tarkoitus raportoida kaikesta, vaan yrityksen liikeidea vaikuttaa suuresti siihen, mitä henkilöstöeriä raportoidaan. Liiallisella tiedon tuottamisella jäävät oleelliset yksityiskohdat asiakokonaisuuksien varjoon ja näin lopputuloksesta saattaa olla enemmän haittaa kuin hyötyä. On tärkeää kuvata yhteys yrityksen toiminnan ja henkilöstötilinpäätöksen välillä. Henkilöstötilinpäätöksestä tulee käydä ilmi, minkälaisin voimavaroin nykyinen tulos on saatu aikaan ja mikä on tulevaisuuden tuloksetekokyky. (Eronen 1998, 8.)

Henkilöstötilinpäätös nostaa esille henkilöstövoimavarojen kehittämisen esteet yrityksessä sekä varoittaa suuntauksesta, joka johtaa henkilöstön ajankäytön vääristymiin kehitystä estävällä tavalla (Ahonen 2000, 31). Henkilöstötilinpäätöksen pohjalta on hyvä nostaa esiin keskeisiä henkilöstöön liittyviä kehittämiskohteita, joille asetetaan selkeät tavoitetilat henkilöstötilinpäätöksen tunnuslukujen muodossa. Henkilöstötilinpäätöksessä esiin nousseet kehittämiskohteet voidaan jakaa kolmeen ryhmään seuraavasti: (Valtiovarainministeriö 2001, 14.)

- Asioihin, joiden parantamiseen ryhdytään heti
- Asioihin, joiden parantaminen tapahtuu useamman vuoden aikana
- Asioihin, joihin ei tässä vaiheessa nähdä tarvetta puuttua

Kehittämiskohteita valittaessa on hyvä muistaa, ettei niitä saisi olla liian montaa kerrallaan, jotta kehittäminen olisi tehokasta. Tunnuslukuja, joille asetetaan tarkat tavoitteet voi olla maksimissaan 10- 15 kappaletta, joista osa voi kuvata samaakin asiaa. Kun kehittämiskohteet

on valittu, päätetään konkreettisista toimenpiteistä, joiden avulla asetetut tavoitteet saavutetaan. Yrityksen tavoitteena on jatkuva kehittyminen tulevaisuudessa tapahtuvien toimintaympäristön muutoksia ennakoiden. Tavoitteisiin pääseminen tarkoittaa käytännön tekoja, koska asiat eivät parane itsestään. (Valtiovarainministeriö 2001, 14.)

2.5 Henkilöstötilinpäätöksen laadinta prosessina

Yritys pystyy seuraavia ohjeita noudattamalla laatimaan ensimmäisen henkilöstötilinpäätöksensä. Lähtökohtana henkilöstötilinpäätökselle on, että saadaan yrityksen johto sitoutumaan kyseisen raportin laatimiseen. Henkilöstöasiantuntija kokoaa ryhmän, jossa on ainakin taloushallinto, henkilöstöhallinto, työterveyshuolto sekä henkilöstö edustettuna. Henkilöstötilinpäätöstä varten kerättyä työryhmää tarvitaan vain ensimmäisen henkilöstötilinpäätöksen laadinnassa ja seuraaviin raportteihin voidaan nimetä yksittäinen vastuuhenkilö. (Ahonen 2000, 148.) Henkilöstötilinpäätös on hyvä toteuttaa vuosittain varsinaisen tilinpäätöksen yhteydessä (Österberg 2009, 44).

- Ylimmän johdon sitoutuminen
 - Henkilöstötilinpäätösryhmän kokoaminen
 - Yrityksen liikeidean ja strategian kirjaaminen
 - Ensimmäisen henkilöstötilinpäätöksen laajuudesta päättäminen
 - Henkilöstötilinpäätöksen rakenteesta ja sisällöstä päättäminen
 - Olemassa olevien henkilöstö- ja tietojärjestelmien inventointi
 - Puuttuvien tietojen hankinta
 - Ensimmäisen henkilöstötilinpäätöksen kirjoittaminen
 - Jatkorutiinien kirjaaminen ja vastuualueista päättäminen
- (Ahonen 2000, 147)

Henkilöstötilinpäätökseen tarvittavien tietojen keräämisen helpottamiseksi olisi yrityksessä hyvä tehdä päätös, että yrityksessä tehdään kaikki ne erityisselvitykset, joita hyvä henkilöstötilinpäätös edellyttää. Henkilöstötilinpäätöstä työstämään lähdetessä, on tärkeää kirjata yrityksen liikeidea ja -strategia sekä henkilöstöstrategia näkyviin. Tämä siitä syystä, että työryhmällä on varmasti käytössään näistä uusimmat versiot henkilöstötilinpäätöksen laadintaa varten. Henkilöstöstrategian tulee kertoa lukijalleen, mitä osaamista ja henkilöitä yritys erityisesti tarvitsee, jotta se nivoutuu selkeästi yrityksen liikeideaan ja sen edellyttämiin henkilöstöresursseihin. Henkilöstöstrategiassa on hyvä välttää sanamuotoja, jotka selvästi ovat julkilausumamuotoisia ja epäinformatiivisia. Henkilöstöstrategiasta tulee käydä ilmi myös miten yrityksen palvelu- ja hyödykevalikoimaa aiotaan kehittää sekä miten yritys suunnittelee varautuvansa henkilöstönsä ikääntymiseen ja jaksamiseen. (Ahonen 2000, 148.)

Ensimmäisen henkilöstötilinpäätöksen laajuuden päättää sitä varten kerätty työryhmä. Yleisesti keskisuurissa yrityksissä ei laajuudesta ongelmaa ole, koska henkilöstötilinpäätös laaditaan koko henkilöstöstä. Monialaisissa yrityksissä tilanne on toinen ja vaihtoehtoina on joko laatia koko konsernia koskeva henkilöstötilinpäätös tai keskittyä yhteen konsernin yritykseen. Valinnan ratkaisee käytettävissä olevien resurssien määrä sekä tilastojen kattavuus. (Ahonen 2000, 148.)

Henkilöstötilinpäätöksen rakennetta ja sisältöä ei ole standardisoitu ja niiden sisältö voikin suuresti vaihdella (Ahonen 2000, 149; Viitala 2007, 322). Ensimmäistä henkilöstötilinpäätöstä laadittaessa on hyvä tiedostaa, ettei sen rakenteen tarvitse aina pysyä samana. Yleensä ensimmäinen henkilöstötilinpäätös ei tule olemaan täysin valmis, vaan se kehittyy ajan ohella ja saa uutta sisältöä ja vanhat rakenteet korvataan uusilla. Yrityksessä syntyy uusia tiedontarpeita, joita ei ole ennen tiedostettu ja onkin varsin yleistä, että ensimmäisestä henkilöstötilinpäätöksestä puuttuu kokonaan jokin osio. (Ahonen 2000, 149.)

Yrityksissä kerätään koko ajan tietoa henkilöstöstä rekrytoinnin yhteydessä, palkanlaskennassa, työajan seurannassa, kehityskeskusteluissa, työterveyshuollossa sekä tuottavuusseurannassa. Yleensä suurin työ tiedonkeruusta on jo tehty ennen ensimmäisen henkilöstötilinpäätöksen laatimisen aloittamista. Henkilöstötilinpäätöstyön helpottamiseksi kannattaa aikaisessa vaiheessa tehdä olemassa olevien henkilöstö- ja tietojärjestelmien inventointi. Inventoinnissa laaditaan lista yrityksen kaikista henkilöstötietojärjestelmistä, niiden sisällöstä, sijainnista sekä vastuutahoista ja -henkilöistä. Tarkoitus ei kuitenkaan ole, että kaikkea mahdollista tietoa käytetään henkilöstötilinpäätöksessä vaan, että ollaan tietoisia olemassa olevasta tietopohjasta, joka auttaa yritystä valitsemaan sen toimintaa ja henkisiä voimavaroja oikein kuvaavia indikaattoreita. Vaikka yrityksessä kerättäisiin mahdollisimman paljon tietoa henkilöstöstä, niin aina on jotain, mikä puuttuu. Näiden olemassa olevien tietojen perusteella laaditaan lista puuttuvista henkilöstötiedoista ja strategia kyseisten tietojen hankkimiseksi. (Ahonen 2000, 149 - 150.)

Henkilöstötietoja koottaessa henkilöiden yksityisyydensuoja ei saa vaarantua ja tämä toteutuu siten, että kustakin henkilöstörekisteristä vastaavat tahot toimittavat henkilöstötilinpäätökseen tarvittavat tiedot vain ryhmien keskiarvoina. Ryhmiä muodostettaessa tulee niiden kokojen olla tarpeeksi suuria, ettei yksilöitä koskevia tietoja voi erottaa joukosta. (Ahonen 2000, 150.)

Yrityksen ensimmäinen henkilöstötilinpäätös laaditaan, kun kaikki siihen tarvittavat tiedot on käytettävissä. Henkilöstötilinpäätöksen työryhmä ja yrityksen johto joutuvat ottamaan kantaa ainakin seuraaviin kysymyksiin: (Ahonen 2000, 150.)

- Muodostaako henkilöstötilinpäätös ainoastaan osan yrityksen vuosikertomuksesta vai laaditaanko erillinen dokumentti?
- Mikä on asiakirjan ulkoasu? Tehdäänkö mustavalkoinen moniste vai monivärijulkaisu ammattilaisen avustamana?
- Esitetäänkö tiedot diagrammeina muun oheiskuvituksen kera vai tyydytäänkö vain teksteihin ja lukuihin?

Päätöksiä tehtäessä yrityksen johdon on sen syytä ottaa huomioon, että henkilöstötilinpäätöksellä on informaatioarvon lisäksi symboliarvo. Yrityksen johto voi pienillä asioilla viestiä henkilöstötilinpäätöksen tärkeyttä ja mikäli yrityksen finanssitiedot tulostetaan kiiltäväksi nelivärijulkaisuksi, niin Ahonen (2000, 151) suosittelee näin tehtäväksi myös henkilöstötilinpäätökselle. Näin yritys antaa selvän viestin nykyiselle ja tulevaisuuden henkilöstölleen yrityksessä vallitsevasta arvojärjestyksestä. (Ahonen 2000, 151.)

Henkilöstötilinpäätöksen laadintaprosessin viimeisenä vaiheena voidaan pitää sen julkistamista. Henkilöstötilinpäätös tulee aina julkistaa ensimmäiseksi yrityksen sisällä ja vasta sen jälkeen yrityksen ulkoisille sidosryhmille ja muille. Mikäli julkistaminen tehdään toisin päin, kokee henkilöstö henkilöstötilinpäätöksen vieraaksi eikä myöskään sitoudu jatkossa sen tuottamiseen. (Ahonen 2000, 151.) Helpottaakseen ja nopeuttaakseen tulevaisuudessa laadittavien henkilöstötilinpäätösten tekoa, kannattaa yrityksessä eritellä henkilöstötilinpäätöstyö osaprosesseihin ja laatia niitä varten selkeät vastuusäännöt ja aikataulut (Ahonen 2000, 151).

2.6 Henkilöstötilinpäätöksen hyödynnettävyys ja tulevaisuuden haasteet

Monilla työpaikoilla on koettu suureksi haasteeksi toiminnan strategisten mittareiden määrittely sekä niihin liittyvä tiedonkeruu. Raportointiin tarvittavan mittariston kokoaminen vaatii sekä järjestelmien kehittämistä että uusimista. Monissa yrityksissä palkkahallinnon järjestelmä on ainut sovellus, josta henkilöstöinformaatiota voidaan tuottaa. Kuitenkin sen tavoitteena on tuottaa vain taloudellista tietoa henkilöstön aiheuttamista kustannuksista, eikä siis sellaista tietoa mitä yrityksen ylin johto tarvitsee strategisten ja yllättäen eteen tulevien ratkaisujen perustaksi. (Mattila 2009, 23.)

Henkilöstön johtaminen ja kehittäminen on hankalaa toteuttaa tavoitteellisesti, mikäli johdolla ja henkilöstöasioista vastaavalla ei ole henkilöstöä ja sen tilaa koskevia faktatietoja käytössään (Suomen kuntaliitto 1998, 4). Monissa yrityksissä henkilöstöhallinnon ongelmana on se, että henkilöstöä koskevaa tietoa pidetään vähempiarvoisena kuin esimerkiksi tilinpäätöksiä tai yrityksen taloudellista tilaa kuvaavia tunnuslukuja (Ahonen 2000, 38).

Henkilöstötilinpäätös kertoo yrityksen omistajille yrityksen arvon henkilöstön suhteen ja sen, miten mahdollisten tavoitteellisten ja tarkoituksenmukaisten henkilöstöinvestointien avulla henkilöstövoimavarojen arvoa on ylläpidetty ja lisätty. Kestävä tuloskehitys on mahdollista vain, kun tuloksenteon ohella huolehditaan henkilöstön pätevyydestä, työtyytyväisyydestä sekä fyysisestä että psyykkisestä työkunnosta. Lisäksi luonnollisesti yrityksen johtamiseen ja palkitsemiseen liittyvien asioiden tulee olla kunnossa. (Suomen kuntaliitto 1998, 4.)

Henkilöstövoimavarojen laskentatoimi on myös joutunut kritisoinnin kohteeksi, koska siinä tarkastellaan henkilöstöä yksipuolisesti määrällisin ja rahallisin suurein, mutta laadullinen tarkastelu on jätetty pois. Henkilöstön tuottavuuskykyä pidetään niin moni-ilmeisenä ja -tasoisena asiana, ettei vain yrityksen fyysisen omaisuuden tuottavuus- ja arvonmäärittelyn periaatteita käyttämällä päästä todellisuutta kuvaavaan tulokseen. Henkilöstövoimavarojen laskentatoimesta käydyissä keskusteluissa onkin noussut esille, että se kaipaa kokonaisvaltaisempaa tarkastelua sekä määrällisten indikaattorien ohelle myös laadullisia indikaattoreita. Henkilöstövoimavarojen laskentatoimessa on vielä monia asioita, jotka kaipaavat kehittämistä. (Viitala 2007, 321.)

2.7 Henkilöstötilinpäätöksen vaikutus yrityksen toimintaan ja henkilöstöön

Henkilöstötilinpäätöksellä välitetään kuvaa yrityksen henkilöstövoimavarojen kehityksestä niin itse yrityksen johdolle sekä henkilöstölle että riskipääoman sijoittajille. Kehityksestä tuotettava tieto vaikuttaa sijoittajien sijoitushalukkuuteen ja henkilöstön tapaan toimia työpaikalla. Lisäksi tieto vaikuttaa uuden työvoiman saatavuuteen sekä hintaan. Prosessi voidaan nähdä kehänä, jossa yrityksen johto pyrkii kehittämään henkilöstövoimavaroja saadakseen positiivisia henkilöstötilinpäätöslukuja ja tästä syystä yrityksen henkilöstö motivoituu toimimaan tavalla, joka johtaa yrityksen niin lyhyellä kuin pitkällä aikavälillä mahdollisimman hyvään tulokseen. Sijoittajat ovat kiinnostuneita henkilöstötilinpäätöksen tuottamasta informaatiosta, koska he näkevät yrityksen tulevaisuuden olevan henkilöstön varassa. (Ahonen 2000, 40 - 41.) Henkilöstöraportoinnin aloittamisella viestitään vahvasti niin yrityksen sisällä kuin ulkopuolellakin. Henkilöstöraportoinnilla yritys asettaa henkilöstöjohtamisensa arvioinnin kohteeksi sekä jatkuvaan arviointiprosessiin. Lisäksi se on näkyvä kannanotto henkilöstön merkityksestä liiketoimintastrategioissa. (Viitala 2007, 325.) Henkilöstötilinpäätöksen tarkoituksena on tuoda oleellinen henkilöstöä koskeva informaatio samaan dokumenttiin, jolloin tieto löytyy helposti ja syy-seuraussuhteet asioiden välillä selkenevät (Eronen 1998, 7).

Henkilöstötilinpäätöksellä voidaan katsoa olevan kaksi tapaa vaikuttaa henkilöstön kehittämiseen ja hyvinvointiin. Ensinnäkin se koskee henkilöstöä ja näin luo etua heille. Toiseksi markkina-arvoa korottavat tiedot, lisäävät myös henkilöstön kehitystä ja hyvinvointia. Esimerkiksi yritys, joka ei panosta henkilöstönsä kehittämiseen, ei kykene vakuuttamaan markkinoita,

että sen tuottavuus tulevaisuudessa olisi oleellisesti parempi kuin tällä hetkellä. Lisäksi yrityksen, jonka henkilöstön työkyky on merkittävästi alentunut ja voidaan odottaa suuren määrän sen henkilöstöä siirtyvän työkyvyttömyyseläkkeelle ja näin ollen eläkekustannusten kasvavan merkittävästi, ei voi olettaa markkinoiden kohdistavan siihen positiivisia odotuksia sen tulevaisuudesta. (Ahonen 2000, 38 - 39.)

Varmistaakseen yrityksen menestymisen edellyttää se monien siihen vaikuttavien tekijöiden tunnistamista ja suoritusten mittaamista sekä siitä saadun informaation hyödyntämistä yrityksen kehittämistoiminnassa. Yrityksen kehittämistä sekä henkilöstön strategista suunnittelua ja siihen liittyviä toimenpiteitä voidaan pitää jatkumona. Yrityksen tuloksellisuuden voidaan sanoa riippuvan ainakin seuraavista tekijöistä: (Heinonen & Järvinen 1997, 28.)

- Yrityksen arvot
- Henkilöstön määrä, rakenne ja osaamistaso
- Pätevyys, potentiaalisuus ja sen kehittäminen
- Kannustus- ja palkitsemistavat
- Yrityksen toimivuus ja tehokkuus
- Kustannusrakenne
- Työajan käyttö
- Henkilöstön tila

Näitä edellä listattuja tekijöitä on voitava analysoida ja mitata sekä kehityksen suunnan näkemiseen tarvitaan tietoja useammalta vuodelta. Kehityksen seuranta edellyttää toimivaa tietojärjestelmää, kuten henkilöstötilinpäätös, jotta tapahtuneen kehitykseen, etenkin negatiiviseen, voitaisiin puuttua ajoissa. Tietojärjestelmien avulla henkilöstöstrategian suunnittelu voidaan toteuttaa tehokkaasti. (Heinonen, Järvinen 1997, 28.)

Ahonen (2000, 152) muistuttaa, että yrityksen toiminnan kehittymisessä on yhä suurempi rooli pääomamarkkinoilla ja siksi niille tuotetulla informaatiolla on erityinen merkitys yrityksen kehityksen kannalta. Henkilöstötilinpäätöksellä pyritään vaikuttamaan myönteisesti, ei pelkästään sijoittajiin, vaan kaikkiin yritystä koskeviin sidosryhmiin (Ahonen 2000, 152). Ahonen (2000, 153) on listannut asioita, joita tapahtuu, mikäli henkilöstötilinpäätöstä ei laadita:

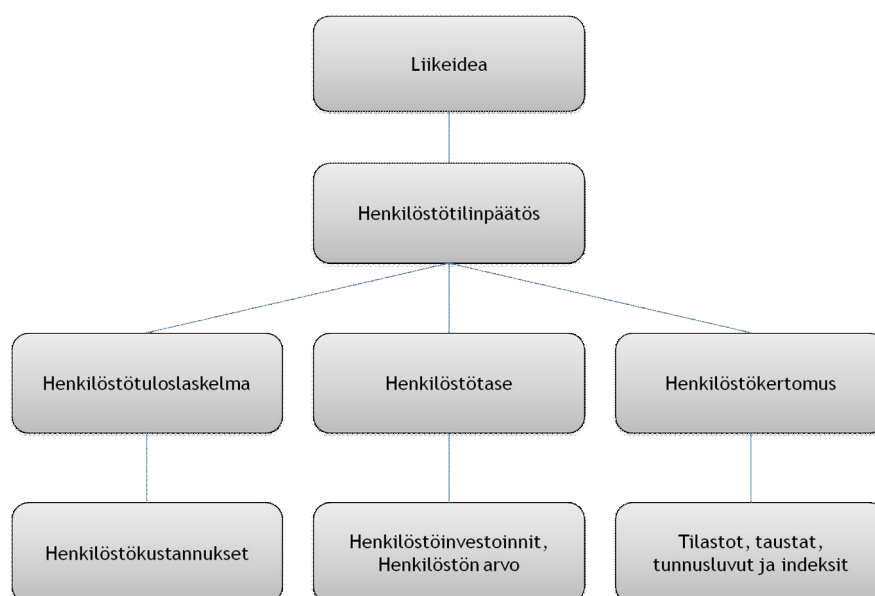
- Yrityksen johdon huomio kiinnittyy väärin asioihin
- Koulutus ja kehittäminen jäävät alimitoitetuksi
- Osaaminen vääristyy
- Ikääntymisen haitat yllättävät
- Sairauskustannukset rasittavat kilpailukykyä
- Uupuminen estää yhteistyön ja innovaatiot
- Asiakassuhteet kärsivät

2.8 Henkilöstötilinpäätöksen rakenne

Henkilöstötilinpäätös koostuu liikeideasta, strategiasta ja henkilöstöstrategiasta, henkilöstötuloslaskelmasta, henkilöstötaseesta sekä henkilöstökertomuksesta (Österberg 2009, 40). Gröjer ja Johansson (1996, 73 - 74) ovat kehittäneet henkilöstötaloudellisen tilinpäätöksen, jonka avulla kootaan systemaattisesti henkilöstötieto yhtenäiseksi dokumentiksi. Henkilöstötaloudellinen tilinpäätös koostuu henkilöstökertomuksesta, henkilöstötuloslaskelmasta tai henkilöstökustannusten yhteenvedosta, henkilöstötunnusluvuista sekä henkilöstölisätiedoista (Johansson & Johansson 1996, 73 - 74).

Henkilöstötilinpäätöksen alkuun on hyvä laittaa toimitusjohtajan katsaus, jolla on tarkoitus lisätä henkilöstötilinpäätöksen luotettavuutta ja arvovaltaa. Katsauksessa esitettävät tiedot liitetään yrityksen yleiseen missioon ja strategiaan. Lisäksi toimitusjohtajalla on hyvä tilaisuus viestittää henkilöstölle ja yrityksen muille sidosryhmille minkä arvon hän heidän toiminnalleen antaa. Lisäksi toimitusjohtaja voi halutessaan nostaa esiin vahvuuksia tai heikkouksia mitä henkilöstötilinpäätös on tuonut esille. (Ahonen 2002, 4.)

Lähtökohta henkilöstötilinpäätökselle on aina yrityksen liikeidea ja strategia. Nämä kaksi edellä mainittua asiaa määrittelevät resurssit, joita ovat henkilöstö, tuotantovälineet, liiketilat ja rahoituspääoma. Näitä resursseja yritys tarvitsee pystyäkseen harjoittamaan liiketoimintaa. (Ahonen 2002, 4.)



Kuva 2: Henkilöstötilinpäätöksen rakenne
(Eronen 1999, 17)

3 Henkilöstötuloslaskelma

Henkilöstötuloslaskelma on muunneltu versio virallisesta tuloslaskelmasta ja siinä on eritelty henkilöstömenot yksityiskohtaisemmin kuin virallisessa tuloslaskelmassa (Ahonen 2000, 55-56). On myös mahdollista esittää tuloslaskelma liikevoitosta tilikauden voittoon siten, että muut kuin henkilöstömenot niputetaan yhteen, ainoana poikkeuksena ovat alihankintana omaa toimintaa korvaavat palvelut, kuten työvoiman vuokraaminen (Ahonen 2002, 5; Viitala 2004, 300).

Henkilöstötuloslaskelman on tarkoitus antaa viitteitä miten tehokkaasti henkilöstömenoja on käytetty. Tästä syystä henkilöstökulut on hyvä eritellä niin, että erittelystä käy ilmi henkilöstön kokonaiskulut, kehittämiskulut, rasittumiskulut ja tehokkaan työajan kulut. (Ahonen 2000, 57.)

		1 000 €	100 %
LIKEVAIHTO		xxxxxx	
HENKILÖSTÖKULUT			
Varsinaisen työajan kulut			
	Palkat	xxxx	
	Palkkiot	xxx	
		xxxxx	
Tulospalkkiokulut			
	Tulospalkkiot	xxxx	
		xxxx	
Ylityökulut			
	Ylityöt	xxxx	
		xxxx	
Henkilöstön uusiutumiskulut			
	Vuosilomapalkat ja korvaukset	xxxx	
	Lomarahat	xxxx	
	Vaihtuvuus- ja perehdyttämiskulut	xxx	
	Työpaikkailmoitukset	xxxx	
	Muut uusiutumiskulut	xxx	
Henkilöstön kehittämiskulut			
	Ilmapiiritutkimus	xxx	
	Koulutuskulut	xxx	
	Koulutusajan palkat	xxxx	
	Kurssimatkat, -majoitus, -osallistuminen	xx	
	Työterveyshuoltokulut (ennaltaehkäisevää I)	xxx	
	(-) Kelakorvaukset (ennaltaehkäisevää I)	xx	
	Henkilöstösosiaalinen toiminta	xxx	
Henkilöstön rasittumiskulut			
	Tapaturma-ajan palkat	xx	
	Sairaus- ja äitiyslomapalkat	xxxx	
	Sairaus- ja äitiyspäivärahopalautukset	xx	
	Työkyvyttömyyseläkelakorvaukset	xxxx	
	Työterveyshuolto (korjaava toiminta II)	xxx	
	(-) Kelakorvaukset (korjaava toiminta II)	xxx	
		xxxxxx	100 %
Alihankintana myyty työ		(-) xxx	
Muut kulut		(-) xxx	
Tilikauden voitto/tappio		xxxx	

Kuva 3: Henkilöstötuloslaskelma
(Ahonen 2002, 6)

Henkilöstön kokonaiskuluihin sisältyy kaikki henkilöstöön liittyvät kulut. Kulut voidaan jakaa neljään eri ryhmään, joita ovat uusiutumiskulut, kehittämiskulut, rasittumiskulut ja varsinaisen työajan kulut. (Österberg 2009, 40.) Nämä kuluryhmät on avattu kappaleissa 3.1.1- 3.1.4.

Edellä mainittujen henkilöstöä koskevien kulujen lisäksi osa niistä kuluista, jotka luokitellaan muiksi kuin henkilöstökuluiksi ja ovat henkilöstön toiminnan kannalta tärkeitä, kuuluisi ottaa huomioon henkilöstökustannusten suuruutta ja rakennetta arvioitaessa. Tällaisia kustannuksia ovat esimerkiksi työturvallisuutta ja viihtyvyyttä sekä henkilöstön kommunikaatiokykyä ja tiedonkäsittelyä lisäävät panostukset. (Ahonen 2000, 62.)

Henkilöstötuloslaskelman eri kuluerät, niin sanotut henkilöstökuluindikaattorit, kertovat paljon yrityksestä. Kokonaishenkilöstökulut kertovat ovatko ne tyydyttävässä suhteessa yrityksen kokonaiskuluihin ja tuottoihin. Henkilöstön kehittämiskulut kertovat kuinka suuresti yritys panostaa henkilöstön tulevaan työkykyyn. Vaihtuvuuskulut ilmaisevat pystyykö yritys uudistamaan henkilöstöään ja/tai menettääkö se kokenutta henkilöstöään. Tapaturmakuluista, sairauspoissaolokuluista sekä muista poissaolokuluista nähdään verottavatko ne yrityksen henkilöstövoimavaroja ja kannattavuutta. Vuosilomakulujen kohdalla mietitään rasittavatko ne suhteettoman paljon yrityksen kilpailukykyä ja tukevatko ne yrityksen kykyä saada korkeatasoista henkilöstöä palvelukseensa. Työkyvyttömyyseläkekuluissa kannattaa seurata ylittävätkö ne toimialan keskitason ja rasittavatko ne kohtuuttoman paljon yrityksen tulosta. Muissa henkilöstökuluissa kannattaa seurata rasittavatko ne suhteettoman paljon yrityksen kannattavuutta ja tukevatko ne yrityksen henkilöstöstrategiaa. Henkilöstön uusiutumiskuluissa seurataan ovatko ne tulosta rasittavat sekä onko niiden henkilöstöpolitiikkaa tukeva vaikutus tasapainossa. (Ahonen 2000, 63.)

Tämän henkilöstökulujen nelijaon tarkoituksena on tuoda esiin henkilöstöön pitkällä aikavälillä vaikuttavat menot, kuten investoinnit ja näiden vastakohtana olevat rasituskulut. Taas varsinaisen työajan- ja uusiutumiskulut muodostavat neutraalin kuluryhmän. (Ahonen 2002, 5.)

Kustannuserä	Milj.€	%
<u>Kokonaishenkilöstökulut</u>	Xxxx	Xx
Henkilöstön uusiutumiskulut	-xxx	Xx
Henkilöstön kehittämiskulut	-xxx	Xx
Henkilöstön rasittumiskulut	-xxx	xx
Tehdyn työajan kulut	Xxxx	Xx

Kuva 4: Henkilöstökulujen erittely

(Ahonen 2000, 58)

3.1 Henkilöstön uusiutumiskulut

Uusiutumiskulut aiheutuvat vuosilomista, työajanlyhennysvapaista sekä vaihtuvuudesta. Vuosilomakuluihin sisältyvät vuosilomapalkan lisäksi henkilösivukulut ja lomarahat. Työajanlyhennysvapaat luokitellaan vuosilomaa vastaaviksi. Vaihtuvuuskulut voidaan jakaa sisäisiin ja ulkoisiin kuluihin ja kummistakin aiheutuu tulevan ja menevän henkilön työaikamenetyksiä ja hallintokuluja. Vaihtuvuus kustannukset voidaan jakaa uusiutumis-, kehittämis- ja rasittumiskuluihin ja ne koostuvat rekrytointikuluista, sisäisen informaation kuluista, ilmoituskuluista, työhön opastuksesta, laatuvirheistä ja tuottavuusmenetyksistä sekä tapaturmakuluista. Lisäksi myös osa koulutuskuluista luetaan vaihtuvuus kuluihin, jos ne liittyvät toimihenkilön opastukseen oli kyse sitten yrityksen sisällä vaihtuvista työtehtävistä tai sitten uuden henkilön perehdyttämisestä työtehtäviinsä. (Ahonen 2000, 58 - 59.)

3.2 Henkilöstön kehittämiskulut

Henkilöstön kehittämiskulut koostuvat esimerkiksi koulutuksesta, aloitetoiminnasta, ammattiyhdistystoiminnasta, työterveyshuollosta, työsuojelusta, liikuntaharrastuksista sekä muista sosiaalisesta toiminnasta johtuvista kuluista. Työterveyshuolto luetaan kehittämiskuluihin, koska sen ensisijainen tehtävä lain mukaan on hoitaa ennaltaehkäisevää toimintaa. Kuitenkin työterveyshuollon kustannuksiin sisältyvät sairaanhoitokulut tulisi eritellä näistä kuluista ja kirjata ne rasittumiskuluihin, joihin ne kuuluvat. Jotta yritys on oikeutettu Kela-korvauksiin, tulee sen eritellä työterveyshuoltokulut toiminnan puolesta ennaltaehkäisevään eli korvausluokka 1:seen ja sairauksia hoitavaan eli korvausluokka 2:seen. Kehittämiskuluista vähennetään korvausluokka 1:sen Kelalta saadut korvaukset. (Ahonen 2000, 59 - 60.)

3.3 Henkilöstön rasittumiskulut

Jo edellä mainittujen sairaanhoitokulujen lisäksi rasittumiskuluihin lasketaan sairauspoissaolot sekä työtapaturma- ja työkyvyttömyyseläkekustannukset. Sairauspoissaoloista aiheutuu yritykselle kuluja sairausajanpalkasta ja palkkaan liittyvistä henkilösivukuluista. Kuitenkin yleensä sairauspoissaolot aiheuttavat muitakin kustannuksia kuin edellä mainitut, kuten korvaavan työvoiman aiheuttamat kustannukset tai/sekä mahdollisten ylitöiden aiheuttamat kustannukset ja hallintokulut sekä peruuntuneiden toimitusten aiheuttamat katemenetykset. Harvalla yrityksellä on kuitenkin näitä muiden kustannusten seuranta varten järjestelmää, mutta henkilöstötuloslaskelmaan kirjattavat sairauspoissaolokulut muotoutuvat poissaolokustannusten ja Kela-korvausten erotuksesta. Jotta yritys on oikeutettu Kela-korvauksiin, tulee sen eritellä työterveyshuoltokulut toiminnan puolesta ennaltaehkäisevään eli korvausluokka 1:seen ja sairauksia hoitavaan eli korvausluokka 2:seen. Rasittumiskuluista vähennetään korvausluokka 2:sen Kelalta saadut korvaukset. (Ahonen 2000, 60 - 61.)

Tapaturmavakuutus korvaa työtapaturmista ja ammattitaudeista johtuvan poissaolon toisesta poissaolopäivästä lähtien, jotka ovat olleet yli kolmen päivän poissaoloja. Työtapaturmavakuutusmaksut kuuluvat muihin henkilöstökuluihin ja liitetään kokonaisuudessaan tapaturmakustannuksiin. Lisäksi työkyvyttömyyseläkemaksut luokitellaan muihin henkilöstökuluihin ja liitetään työkyvyttömyyseläkekustannuksiin. (Ahonen 2000, 61.)

3.4 Henkilöstön varsinaisen työajan kulut

Henkilöstön varsinaisen työajan kulut ovat niitä kuluja, jotka jäävät jäljelle, kun kokonaistyöajasta johtuvista kuluista vähennetään uusiutumisen, kehittämisestä ja rasittumisesta aiheutuneet kulut (Ahonen 2000, 62). Varsinaisen työajan kulut voidaan vielä jakaa tarkemmin kahteen eri ryhmään, joita ovat tulospalkkiokulut ja ylityökulut. Tulospalkkioiden ilmoittaminen viestii yrityksessä käytössä olevan palkkausjärjestelmän kannustusluonteesta ja taas ylityökulun määrä viestii henkilöstön riittävydestä. (Ahonen 2002, 5.)

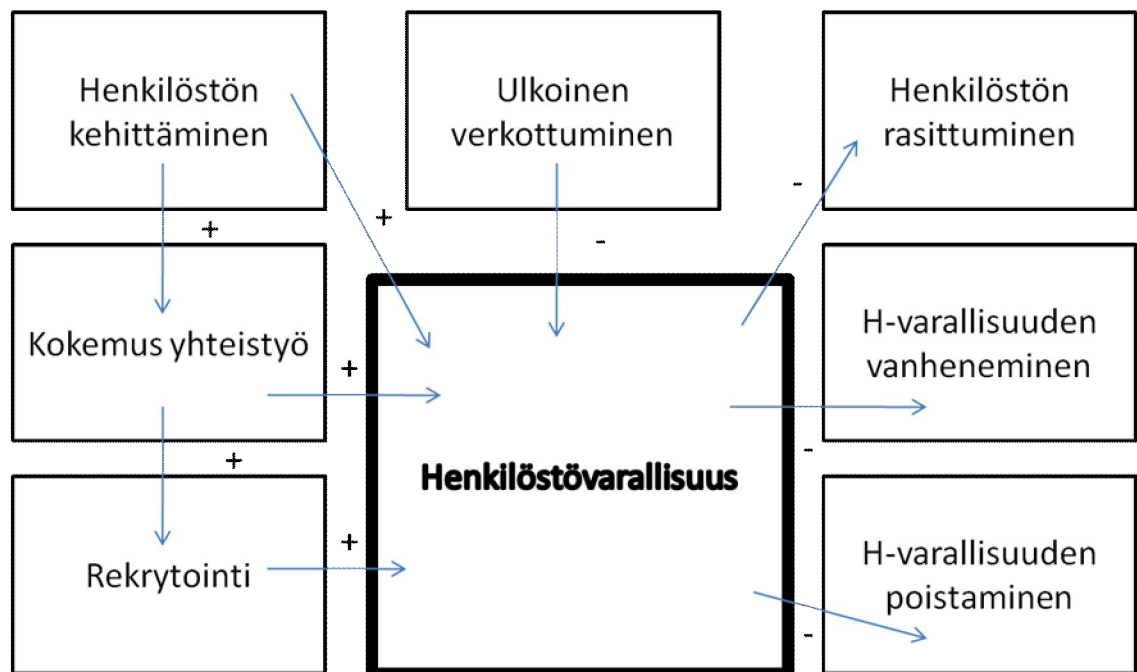
4 Henkilöstötase ja siihen liittyvät ongelmat

Österbergin (2009, 41) mukaan henkilöstötase kertoo yrityksen henkilöstöinvestoinneista ja periaatteessa henkilöstön arvosta. Henkilöstötaseessa esitetään henkilöstön kehittämisenot, rekrytoinnin aiheuttamat kulut sekä osaamisen arvottaminen. Henkilöstön arvoa määritettäessä voidaan ajatella arvioitavan kaikkia niitä toimenpiteitä, joilla parannetaan yrityksen markkina-arvoa henkilöstön kehittämisen ja rekrytoinnin kautta. Henkilöstön arvo kasvaa henkilöstön kehittymisen, kokemusten, yhteistyötaitojen ja onnistuneiden rekrytointien kautta, kun taas arvo pienenee henkilöstön rasittumisen, ikääntymisen ja poistumisen kautta. (Österberg 2009, 41.) Gröjerin (1993) mukaan henkilöstötaseen eriä voisi olla työhönottopääoma, koulutuspääoma sekä henkilöstöosaaminen ja palkkavelkoja. Lyhytaikaiset menot kirjattaisiin suoraan kuluiksi (Gröjer 1993). Mikäli yrityksen markkina-arvo osaamispääoman vuoksi ylittää kirjanpitoarvonsa, voidaan taseeseen viedä henkilöstöpääoman arvonkorotus. Kuitenkaan tätä henkilöstöpääoman arvonkorotusta ei voida sisällyttää yrityksen viralliseen tilinpäätökseen. (Viitala 2004, 300.)

Yksi henkilöstötaseen osa-alueista on Ahosen (2000, 68) mukaan ensisijaisen tärkeää arvottaa henkilöstötasetta laadittaessa, nimittäin rekrytointi. Hän muistuttaa, että henkilöstön rekrytointi ja rekrytointikulut ovat eri asia, koska pätevä toimihenkilö tai työntekijä voidaan saada pienillä kuluilla, kun toisen toimihenkilön tai työntekijän rekrytointi voi maksaa todella paljon ja kuitenkin epäonnistua. (Ahonen 2000, 68.)

Edellisessä kappaleessa mainittiin rekryointikulujen arvottamisen tärkeydestä henkilöstötasetta laadittaessa. Rekryointikulujen arvottamiseen ei ole vielä kehitetty luotettavaa mallia, mutta pidetään todennäköisenä, että tällaisen mallin osatekijöitä olisivat henkilöstön relevantti koulutustausta ja kokemusvuodet. Mikäli henkilöstötase halutaan laatia yritykset voivat arvioida henkilöstövarallisuuden arvon yrityksen markkina-arvon ja kirjanpitoarvon väliseksi erotukseksi. Ahonen (2000, 68) mainitsee, että markkina-arvon ja kirjanpitoarvon avulla henkilöstövarallisuuden määrittäminen on vaikeaa neljästä syystä. Kaksi ensimmäistä syytä liittyvät yrityksen markkina-arvoon. Markkina-arvo voi vaihdella suurestikin henkilöstön tuotantoarvoista riippumattomista syistä ja ei voida olettaa markkinoiden tietävän yrityksen henkilöstön tuotannollista arvoa puutteellisen informaation vuoksi. Syyt liittyvät markkina-arvon olemassa oloon sekä siihen, että markkina-arvo ei muodostu ainoastaan henkilöstön arvosta. Näistä edellä mainituista syistä johtuen, vain pörssissä noteeratuilla yrityksillä on mahdollista laatia henkilöstötase. (Ahonen 2000, 68.)

Ahosen (2000, 67) mukaan yrityksessä tapahtuva henkilöstön kehittäminen muodostaa vain murto-osan henkilöstön osaamisesta ja työkyvystä. Ennen yrityksen palvelukseen tuloa, henkilöstö on saanut yhteiskunnan antamaa koulutusta ja hankkinut työkokemusta muissa töissä. Periaatteessa henkilöstövarallisuuteen vaikuttavia tapahtumia voidaan käsitellä kuin käyttöomaisuutta. (Ahonen 2000, 67.)



Kuva 5: Henkilöstövarallisuuden muodostuminen
(Ahonen 2000, 67)

Engel Oy:n vuonna 1999 laatimassa henkilöstötilinpäätöksessä taseen arvoksi ovat otettu ne kustannukset, jotka aiheutuisivat jos he joutuisivat rekrytoimaan koko henkilöstönsä uudelleen vapailta markkinoilta ja kouluttamaan hankitun henkilöstön toimialojen vaatimustasolle. Jotta Engelin tase olisi aivan täydellinen, pitäisi siinä esittää myös henkilöstöön liittyvien taloudellisten ja sitoumusten riskejä ja näin saataisiin henkilöstöä koskeva nettotase. (Ahonen (B), 4 - 5.)

Väittelyä henkilöstötaseesta on käyty jo 1960-luvulta lähtien ja vielä nykyistäkin keskustelua säästävät pitkälti 30 vuoden takaiset väitteet. Suurimmiksi ongelmiksi ovat koettu eettiset kysymykset sekä henkilöstövoimavarojen tasearvon määrittämisestä. Taseessa ihmiset niin sanotusti hinnoitellaan, mutta kuitenkin oikeasti kysymys ei ole ihmisistä, vaan heidän voimavaroistaan. Ongelma syntyy, kun niin sanottuja pehmeitä arvoja yhdistetään kylmään laskeutusterminologiaan. Osa ihmisistä kokee puheet työntekijöiden tasearvosta tai vuotuisista poistoista jopa loukkaaviksi. Henkilöstövoimavaroja pidetään taseessa suhteellisen epävakaina varallisuuseränä, koska kuka tahansa henkilö voi koska tahansa lähteä yrityksen palveluksesta. (Eronen 1998, 10.)

Ahonen (2000, 66) sanoo, että on kaksi eri asiaa pyrkiä arvioimaan henkilöstövarallisuuden arvoa ja pyrkiä vaikuttamaan henkilöstövarallisuuden arvon määrään. Ensimmäiseksi mainituksa on kyse siitä, että tehdään henkilöstötase, kun taas toiseksi mainituksa on kyse niistä toimenpiteistä, joiden avulla pyritään kasvattamaan henkilöstövarallisuutta. Henkilöstötaseen tekeminen ei ole helppoa. Vaikka henkilöstövarallisuuden arvottaminen ei onnistuisikaan, saattaa vakuuttavaksi koettu henkilöstötilinpäätös nostaa yrityksen markkina-arvoa. (Ahonen 2000, 66.)

Suurin ongelma näyttää kuitenkin olevan tasearvon mittausperustan valinta. 30 vuoden historian aikana taseen arvon määrittämiseen on ehdotettu lähes kaikkea hankintamenon ja tulevaisuudessa maksettavien palkkojen nykyarvon väliltä. Henkilöstön hankintakustannukset painottuvat liikaa historiaan ja niitä pidetään siitä syystä sopimattomina henkilöstön tulevan arvon määrittäjinä. Taas tulevaisuudessa maksettavat palkat koetaan liian arvionvaraisiksi ja epä-tarkoiksi. Nykyisen teoriaperustan mukaan henkilöstötaseeseen merkitään henkilöstömenot, joiden odotetaan tuottavan tuloa useamman tilikauden aikana. (Eronen 1998, 11.)

Henkilöstövarallisuus on liiketoiminnan kannalta samanarvoisessa asemassa kuin käyttö-, vaihto- ja rahoituspääoma, mutta kuitenkin käytännössä näitä eri pääomia kohdellaan kirjanpidossa eri tavoin. Vaikka henkilöstövarallisuuden merkitys yrityksen toiminnan kannalta on mahdollisesti ratkaisevaa, ei sitä yleisesti esiinny lainkaan yrityksen perinteisen tilinpäätöksen taseessa. (Ahonen 2000, 66.)

Niin sanotun meno-tulo- teorian mukaan henkilöstön kehittämismenot pitäisi merkitä taseeseen siksi aikaa, kuin ne tuottavat tuloa. Kuitenkaan nykyinen kirjanpitolaki ei tätä teoriaa enää edellytä, vaan mikäli yritys haluaa laatia henkilöstötaseen, se voi laatia epävirallisen varjotaseen, jota eivät kirjanpitolain säädökset noudata ja näin tehdä meno-tulo-teorian mukaan poistot. Usein tässä törmätään ongelmaan, koska harvalla yrityksellä on tiedossa kaikki nykyisen henkilöstön kehittämismenot ja missä tahdissa tehdyt kehittämistoimet ovat vanhentuneet tai muuten siirtyneet yrityksestä pois. (Ahonen 2000, 67 - 68.)

5 Henkilöstökertomus

Niin kuin jo nimi kertoo, on henkilöstökertomus henkilöstötilinpäätöksen kertova osuus. Henkilöstökertomuksessa tulisi selittää kaikki, mitä henkilöstötuloslaskelma ja henkilöstötase eivät kerro. Henkilöstötilastot, struktuurallinen informaatio henkilöstöstä, on tärkeää taustatietoa henkilöstöstä. Jotta lukija pystyisi ymmärtämään henkilöstötilinpäätöksen henkilöstötuloslaskelmaa ja mahdollista henkilöstötasetta sekä arvioimaan niissä esille tuotua tietoa ja vertailemaan dokumenttia muihin yrityksiin, on henkilöstökertomuksessa avattava laajasti henkilöstötuloslaskelmaan ja henkilöstötaseeseen merkittyjä eriä. (Eronen 1998, 12.) Henkilöstökertomuksen peruselementtejä ovat henkilöstövahvuuden kuvaus, henkilöstön yksilöllisyyksien kuvaus, työyhteisön kuvaus sekä kootut henkilöstötilastot. Henkilöstökertomus on kuvaus yrityksen henkilöstövoimavaroista ja niiden kehityksestä. Henkilöstövoimavaroja kuvataan yleensä kolmella ulottuvuudella, joita ovat määrä, laatu ja henkilöstöorganisaatio. Henkilöstökertomuksessa parhaimmillaan vertaillaan eri kausia ja mahdollisesti yrityksen eri yksiköitä mikäli se on yksityisyyden suojan takaamiseksi mahdollista. Henkilöstökertomuksessa on tarkoitus esittää kaikki se tieto henkilöstön tilasta, mikä ei ilmene henkilöstötuloslaskelmasta ja -taseesta. (Ahonen 2000, 78; Viitala 2004, 300.)

Kappaleissa 5.1- 5.5 on avattu henkilöstökertomuksen elementtejä.

5.1 Henkilöstövahvuus

Yleisesti henkilöstövahvuus ilmoitetaan työntekijöiden lukumääränä tai henkilötyövuosina ajallisesti, rahana sekä prosentteina. Nämä ilmaisumuodot ovat tärkeässä asemassa tehtäessä henkilöstöstä koskevia strategisia päätöksiä. Kuitenkin parhaan mahdollisen kuvan henkilöstöstä antaa raportti, jossa edellä mainittujen tietojen lisäksi täsmennetään työvoiman vahvuutta lisätiedoilla: kokonaistyöaika, lomat, maksetut arkipyhät, koulutusaika, sairauspoissaolot, ylityöt, alihankintana tehdyt työt sekä työkyvyttömyyden takia menetetty työaika. Normaalina on myös kertoa henkilöstövahvuus euromääräisenä, yksiköittäin sekä henkilöryhmittäin. (Ahonen 2000, 82; Viitala 2004, 300.)

Henkilöstövahvuutta on hyvä myös kuvata henkilöstön työsuhteiden laadun avulla. Ahosen (2000, 81) mukaan työsuhteiden tärkeimpiä jakoja ovat vakinaiset/tilapäiset ja määräaikaiset, kokopäiväiset/osa-aikaiset sekä toimihenkilöt/toimihenkilöt. Päästäkseen mahdollisimman totuudenmukaiseen lopputulokseen, laskelmassa on huomioitava myös poissaolot, lomat ja ylityöt (Eronen 1998, 4). Henkilöstön työsuhteiden jakautumista erityyppisiin on suhteellisen tärkeää, kun mietitään yrityksen toiminnan tulevaisuutta. Tilapäisten tai määräaikaisten suuri osuus työvoimasta voi horjuttaa yrityksen toiminnan jatkuvuutta, koska tilapäisyys lisää henkilön turvattomuudentunnetta ja toimii siitä syystä myös sitoutumisen ja innovatiivisuuden esteenä. Toisaalta, joissakin yrityksissä määräaikaiset työsuhteet antavat yritykselle mahdollisuuden joustaa tilauskannan muutosten myötä, kuitenkin toimintansa ja markkinoiden vakauden mukaista tasoa määräaikaisten suhteen ei ole helppoa löytää. (Ahonen 2000, 81.) Määräaikaisuus antaa nuorille työelämään tuleville mahdollisuuden työkokemuksen kasvattamiseen ja näin työmarkkinakelpoisuuden kasvattamiseen (Lehtonen 2007, 82).

Eri henkilöstöryhmien maksettua työaika voidaan jakaa ryhmiin, joita ovat normaalityöajalla tehty työ, ylityö ja omalla ajalla tehty työ. Edellä listatut työaikatyyppit eroavat toisistaan siten, että Suomessa yrityksen kannalta ylityö on lähes aina normaalityötä kalliimpaa. Omalla ajalla tehty työ on yritykselle aina ilmaista. Yrityksen kannattaakin pyrkiä mitoittamaan työvoimaresurssit siten, ettei kallista ylityötä tarvitse tehdä. Kuitenkin tulee muistaa, että myös ylikapasiteetti maksaa. Niin kuin todettiin työsuhteita kuvaavassa kappaleessa, niin myös työajan suhteen toiminnan vakaus antaa mahdollisuuden kustannusten pienenemiseen. (Ahonen 2000, 81.) Henkilöstökustannuksien muodostuessa ensisijaisesti maksetusta työajasta liittyvät henkilöstövahvuuden erittely ja henkilöstötuloslaskelman laatiminen läheisesti toisiinsa. Henkilöstövahvuuden erittelyssä lähdetään yleensä liikkeelle maksetun työajan tilastoinnista ja saatuja lukuja verrataan toimialan keskiarvoihin, jolloin saadaan näkemys yrityksen keskimääräisestä ajankäytön tehokkuudesta. (Ahonen 2000, 79.)

Henkilöstönvaihtuvuus voidaan jakaa ulkoiseen (tulo- ja lähtövaihtuvuus) ja sisäiseen (työnkierto yrityksessä) vaihtuvuuteen. Eronen (1998, 13) mukaan vaihtuvuutta voidaan mitata kahdella eri tavalla. Ensiksikin voidaan suhteuttaa tilikauden aikana aloitetut ja lopetetut työsuhteet henkilöstömäärän keskiarvoon. Toiseksi voidaan suhteuttaa lopetetut työsuhteet joko henkilöstömäärän keskiarvoon tai henkilöstön määrään tilikauden alussa. Periaatteessa kaikenlainen vaihtuvuus on positiivista, koska sekä yritys että henkilöt tarvitsevat uusiutumista. Uudet henkilöt tuovat mukanaan uutta osaamista, näkökulmia ja kiinnostavat huomiota asioihin, joihin yrityksessä kauemmin työskennelleet saattavat reagoida olankohautuksella. Puhuttaessa normaalista vaihtuvuudesta, tarkoitetaan silloin 5-10 % luokkaa. Kun suhdeluku nousee reilusti yli 50 %, on vaihtuvuus muuttunut ongelmaksi, jonka syiden etsimiseen kannattaa käyttää aikaa. Ongelmaa voidaan pitää todella huolestuttavana, mikäli lähtijöiden joukossa on runsaasti avainhenkilöitä tai mikäli yrityksen osaaminen on vahvasti henkilösidonnaista.

Tulee muistaa, että uusien henkilöiden rekrytointi ja perehdyttäminen vie aikaa ja synnyttää näin kustannuksia sekä johtaa hetkelliseen työtuloksen heikkenemiseen. (Eronen 1998, 13 - 14.)

Vaihtuvuuden syiden selvittäminen on tärkeää varsinkin korkeiden vaihtuvuuskustannusten yrityksissä. On hyvä muistaa, että laajennusrekrytoinneista johtuvat vaihtuvuuskustannukset ja niiden kasvu on aivan eri asia kuin lähtevien työntekijöiden paikkailu. Sisäisellä työnkierrolla voidaan mahdollisesti selittää lyhyet työsuhteet. (Eronen 1998, 14.)

Poissaolot ja poissaolojen kustannukset kannattaa luokitella lajeittain ja näitä luokitusvaihtoehtoja löytyy useita. Suositellaan eritellyiksi sairauspoissaolot, tapaturmat, lakisääteiset vapaat sekä vuosilomat (lyhyt- ja pitkäaikaisina). Eronen (1998, 15) mukaan henkilöstötilinpäätöksen lukija pystyy analysoimaan yrityksen henkilöstöä, kun luokittelu on tehty hyvin. Vuosilomat kertovat paljon työntekijöiden työskentelyajasta ja lakisääteisten vapaiden alle kuuluvat äitiyslomat viestivät ikä- ja sukupuolijakaumasta yrityksessä. Turvallisuuskäsitteet ja töiden järjestelyt tulevat esiin tapaturmista kertovissa luokitteluissa. Usein lyhyitä sairauspoissaoloja tulkitaan työmotivaation puutteeksi ja heikentyneeksi työilmapiiriksi. (Eronen 1998, 15.)

Sairauspoissaolojen luokittelussa on syytä käyttää sen pituutta perustana. Tämä siitä syystä, että eripituisilla sairauspoissaoloilla on erilainen vaikutus terveyteen ja yrityksen talouteen. Terveystieteellisesti mielekkäinä jakoperusteina pidetään lääkärintodistusta edellyttäviä poissaoloja sekä vakavaa sairautta ennustavia poissaoloja. Yli kymmenen päivän sairauspoissaoloista työnantaja saa Kelalta korvausta poissaolon aiheuttamista palkkakustannuksista. Lisäksi monissa yrityksissä määrätyn sairauspoissaoloajan jälkeen kyseiseltä ajalta maksettava palkka putoaa alle 100 prosentin. Näissä yrityksissä, joissa edellä mainittu jakauma on käytössä, on syytä tilastoida sairauspoissaolot näiden kynnyksarvojen mukaan. Joissakin työehtosopimuksissa, varsinkin teollisuuden alalla on voimassa niin sanottu karenssipäivä, jolla tarkoitetaan sairauspoissaolon ensimmäistä kokonaista päivää, jonka ajalta henkilö ei saa korvausta. Duodecimissä 1996 julkaistun artikkelin mukaan monet asiantuntijat ovat sitä mieltä, että yli kuuden viikon sairauspoissaolo vaatii työnantajalta aktiivista terveyden edistämistoimenpiteitä työkyvyttömyyden estämiseksi. (Ahonen 2000, 105 - 106.)

Työpaikan sairauspoissaolojen tason määräävät sekä sellaiset asiat, joihin voi vaikuttaa että sellaiset asiat, joihin ei voi vaikuttaa. Tietysti yritys pyrkii pitämään asiat, joihin pystyy vaikuttamaan, kuten viihtyvyyteen, mahdollisimman korkealla tasolla. (Ahonen 2000, 104.) Työpaikkaviihtyvyyttä pidetään hyvänä indikaattorina, koska siihen vaikuttavat sellaiset asiat, joihin yrityksen johto pystyy vaikuttamaan. Tällaisia asioita ovat työympäristö, johtamismenetelmät, palkkataso ja palkitsemisjärjestelmät. Suomessa olevan poikkeuksellisen hyvän

työterveyshuollon ansiosta, yrityksillä on mahdollisuus saada runsaasti tietoa henkilöstönsä terveyttä koskevasta tilasta. Kuitenkin tiedon luovuttamisessa tulee ottaa huomioon yksilön-suoja ja tästä syystä tietoa ei yleensä ole sellaisenaan yrityksen johdon käytettävissä. (Ahonen 2000, 106.)

Eläkkeiden luokittelussa käytetään seuraavaa luokittelua; työkyvyttömyys-, varhais-, osa-aikaiset eläkkeet sekä vanhuuseläkkeet. Yrityksen sisäisten tarpeiden kannalta on tärkeää tehdä eläkkeelle siirtymisen seurantaa, jotta ollaan tietoisia miksi henkilö on siirtynyt eläkkeelle. Seurannan avulla opitaan tunnistamaan prosesseja, jotka alentavat henkilön toimintakykyä ja heikentävät terveydentilaa, lisäävät sairauspoissaoloja ja näin saattavat johtaa henkilön siirtymiseen ennenaikaiselle eläkkeelle. Ennenaikaiselle eläkkeelle siirtymisen syyt on tärkeä selvittää ja lisäksi on hyvä mainita onko eläkkeelle siirtynyt toimihenkilö korvattu uudella vai onko toimi lakkautettu. On hyvä kuitenkin tiedostaa, ettei ennenaikaisten eläkkeiden kustannusten mittaamiseen pystytä kuin osittain. Eläkkeelle siirtymisen kustannuksia ovat sairauspoissaolot ja niistä johtuvat tuotannon ja palvelun muutokset, poissaolojen palkkakulut, sijaisten palkkaus sekä henkilöstön vaihtuvuuskustannukset. Lisäksi kustannuksia tuottavat työterveyshuollon ja henkilöstöhallinnon eläkkeelle siirtymiseen liittyvät palvelut ja selvitykset, osaamisen menetys ja työnantajan kustantama koulutus sekä vaikutus yrityskuvaan. (Eronen 1998, 15 - 16.)

5.2 Tunnusluvut

Henkilöstövoimavaroja esitetään yleensä kolmella ulottuvuudella: henkilöstön määrällä, laadulla ja työyhteisön tilalla. Kaikista näistä voidaan laskea tunnusluvut, joiden avulla pystytään vertaamaan esimerkiksi yrityksen eri yksiköiden tilannetta eri tilikausina. Viitalan mukaan tärkeitä tunnuslukuja ovat esimerkiksi henkilöstön kehittämiskustannusten osuus henkilöstökustannuksista, sairauspoissolo- sekä vaihtuvuusprosentti. Henkilöstön kehittämiskustannuksia kuvaava tunnusluku kertoo kuinka paljon yritys on investoinut jatkuvaan osaamisen kehittämiseen. Sairauspoissaolo- ja vaihtuvuusprosentti viestivät henkilöstön jaksamisen ja työilmapiirin tilasta. Osaamista kuvaavissa tunnusluvuissa kannattaa keskittyä liikeidean kannalta keskeisiin tekijöihin. (Helsingin Sanomat Medianetti 2006.)

Tunnusluvut kertovat henkilöstövoimavarojen kehityksestä tiivistetyssä muodossa. ja ne ovat vaivaton tapa seurata henkilöstöerien kehitystä (Eronen 1998, 16; Viitala 2007, 324). Tunnuslukujen avulla voidaan verrata yrityksen eri tilikausien tilannetta ja eri yksiköiden tilannetta yrityksen sisällä. Tunnusluvut antavat vertailukelpoista tietoa silloinkin, kun yrityksen toiminta on joko supistunut tai laajentunut edellisistä seurantajaksoista. Tulevaisuudessa mahdollisesti saatavat alakohtaiset vertailutiedot helpottavat yrityksen tilan arvioimista. (Viitala 2007, 324.) Teoreettisessa henkilöstötilinpäätösmallissa tunnusluvut muodostetaan henkilös-

tötuloslaskelman kustannuserien pohjalta ja ne suhteutetaan joko henkilöstökustannusten kokonaissummaan tai työntekijöiden lukumäärään. Suhteuttaessa henkilöstökustannuksiin, saadaan tietää kuinka suuri osa kohdistuu yksittäiselle kustannusryhmälle ja työntekijöiden määrään suhteuttamalla saadaan tietää kustannustaso. (Eronen 1998, 16.)

Seuraavassa on esitelty mahdollisia tunnuslukuja henkilöstökertomukseen:

1. Henkilöstökustannukset euroina ja prosentteina kaikista kustannuksista
2. Henkilöstön kehittämiskustannukset euroina tai prosentteina kaikista henkilöstökustannuksista ja yrityksen kaikista kustannuksista
3. Keskituntipalkka
4. Bruttotyötunnit ja nettotyötunnit
5. Sairauspoissaoloprosentti
6. Vaihtuvuus ja vaihtuvuusprosentti
7. Ylityöt tunteina ja ylityöprosentti koko työajasta
8. Koulutuspäivät henkilöä kohti
9. Kehittämiskustannukset henkilöä kohti
(Viitala 2007, 324)

Yllä olevien tunnuslukuvaihtoehtojen lisäksi liitteessä 1 on Eronen (1998, 16- 17) esittelemiä tunnuslukuja.

5.3 Henkilöstön yksilöominaisuudet

Niin kutsutut laadulliset voimavarat – työntekijöiden yksilöominaisuudet, kertovat työntekijöiden vahvuudet ja heikkoudet (Eronen 1998, 4). Henkilöstön yksilöominaisuuksista on syytä mitata ja tilastoida ainakin yksilön osaaminen, ikä ja sukupuoli sekä terveys ja työkyky. Kuitenkin täytyy muistaa, että yrityksen liikeidea ja -strategia ovat avainasemassa määrittäessä mitattavia ominaisuuksia henkilöstöstä. (Ahonen 2000, 85.)

Osaamisen selvittämiseksi kerätään tiedot henkilöstön peruskoulutustasosta, palvelusvuosista, erityisosaamisesta sekä henkilöstön koulutustilaisuuksissa käytetystä ajasta. Osaaminen perustuu koulutukseen, työkokemukseen, sosiaalisiin kykyihin sekä erityiskompetensseihin. (Ahonen 2000, 88.) Arvioitaessa yrityksen henkilöstön osaamista, selvitetään onko henkilöstöllä riittävä koulutustausta yrityksen liikeidean toteuttamiseen nyt ja tulevaisuudessa. Lisäksi on mietittävä takaako henkilöstön kokemustausta riittävän toimialatuntemuksen ja toimintavarmuuden sekä onko yrityksen osaaminen riittävä suhteessa liikeidean edellyttämään tarpeeseen. (Österberg 2009, 43.) Koulutustasoindeksi kertoo yrityksen ammatillisesta pohjakoulu-

tuksesta mitatun osaamispotentiaalin. Koulutustasoindeksin tavoitteena on olla mahdollisimman korkea, mutta kuitenkin tavoiteltava koulutustaso on sidoksissa yrityksen tehtävien vaatimustasoon, esim. asiantuntijaorganisaatioissa indeksin arvo tulisi olla vähintään kuusi (6). Koulutustasoindeksin nostaminen tapahtuu ensisijaisesti rekrytoinnilla, mutta myös työntekijän työtehtäviin liittyvällä jatko-opiskelulla voidaan koulutustasoindeksiä nostaa. (Valtiovainministeriö 2001, 115.)

$$K1 = \frac{\sum_{i=1}^7 (f_i * x_i)}{\sum_{i=1}^7 f_i}$$

K1= Koulutustasoindeksi

f_i = henkilöiden, joiden koulutusaste on i , lukumäärä
 $i = 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8$ (ryhmät)

x_i = koulutusasteen i koulutustasoindeksi

Kuva 6: Koulutustasoindeksi

Koulutustasoindeksin laskemiseen on kehitetty koulutustasojen luokitus, jossa ryhmät (pisteet) ovat alempi perusaste (1), ylempi perusaste (2), keskiaste (3,5), alin korkea-aste (5), alempi korkeakouluaste (6), ylempi korkeakouluaste (7) sekä tutkijakoulutusaste (8). Alempi ja ylempi perusaste voidaan halutessa yhdistää yhdeksi luokaksi perusaste, jolloin sen pisteet ovat 1,5. Alla olevassa koulutustasoindeksin kaavassa kaavarivin yläpuolella olevat numerot, jotka tässä tapauksessa ovat seitsemän (7), kertovat kuinka monta erilaista koulutusaste ryhmää on muodostettu koulutustasoindeksin laskemiseen. (Valtiovainministeriö 2001, 58.)

Sveibyn (1997, 30) mukaan osaamisen mittaamiseen liittyy sama ongelma kuin informaation ja tiedon suhteen. Informaatiolle ja tiedolle on yhteistä, että ne ilmaisevat todellisuuden tiloja, mutta ne poikkeavat kuitenkin toisistaan siten, että tietoon liittyy mahdollisuus muuttaa todellisuutta informaation ollessa periaatteessa passiivista ja kyvyttöä (Sveiby 1997, 30). Aho-sen (2000, 85) mukaan koulutukseen ja osaamiseen liittyy sama ongelma kuin informaatioon ja tietoon. Korkean koulutustason pitäisi periaatteessa antaa henkilölle valmiudet tehdä asioita, mutta se ei kuitenkaan takaa, että hän pystyisi käytännössä käyttämään kaikkea hankkimaansa informaatiota ja tietoa. Henkilön sosiaalisista kyvyistä ja työympäristön luomista mahdollisuuksista riippuu, kuinka hyvin henkilö pystyy käyttämään koulutustaustansa hyväk-

seen. Henkisen pääoman teorian mukaan palkkatason ajatellaan kuvastavan eri henkilöryhmi- en osaamistasoja ja taloudellista tuotantokykyä. (Ahonen 2000, 85 - 86.)

Yritys käyttää hyväkseen ja kehittää työntekijöidensä tietoa ja osaamista. Tämän sosiaalisen vuorovaikutuksen avulla piilevä tieto muuttuu tiedostetuksi tiedoksi. Tiedostetun tiedon muuttuessa piileväksi tiedoksi, muuttuu se rutiiniksi ja kun yhden henkilön tiedostetusta tie- dosta tulee hänen kollegansa tiedostettua tietoa, puhutaan opetus- ja oppimistapahtumasta. Sosialisatiosta puhuttaessa tarkoitetaan sitä, kun yrityksen henkilöt oppivat tiedostamattaan kollegoiltaan kykyjä tehdä asioita. Kattavan osaamisen mittaaminen edellyttää sekä tiedoste- tun että piilevän tiedon määrän mittaamista. Lisäksi on oleellista tietää, missä määrin yrityk- sen henkilöstön osaaminen kasvaa ja missä määrin henkilöstön hallussa oleva tieto on yrityk- sen käytettävissä. (Ahonen 2000, 85 - 86.)

Henkilöstön ikä- ja sukupuolijakaumaa tulee seurata, jotta se pysyy tasapainossa ja pystytään ajoissa arvioimaan resursointitarvetta (Österberg 2009, 43). Henkilöstön ikä- ja sukupuolija- kaumat antavat tärkeää tietoa muun henkilöstötiedon tulkintaa ja henkilöstöstrategian kehit- tämistä varten. Ikäjakaumasta voidaan nähdä viitteitä muun muassa lähestyvistä validiteetti- tasosta sekä eläkekustannusten piikistä. Sukupuolijakaumasta saatetaan saada selville yrityk- sen tai sen osan poikkeavat poissaolomäärät. (Ahonen 2000, 103.)

Terveys ja työkyky kytkeytyvät läheisesti toisiinsa ja niiden osalta seurattavia asioita ovat sairauspoissaolot, työtapaturmat, työkyvyttömyyseläkkeet, ammattitaudit sekä työkyky- ja uupumusindeksi. Sairauspoissaolot ovat kontaktissa sairastavuuteen ja näin ollen kuvaavat käänteisesti terveydentilaa. Sairauspoissaolojen syistä ja taustatekijöistä on kehitetty erilai- sia teorioita, kuten altistusteoria, korvausjärjestelmän väärinkäyttöteoria, Coping- teoria sekä valikoitumisteoria. Altistusteoriassa työn psyykkiset ja fyysiset rasitukset selittävät sai- rauspoissaolojen tason. Korvausjärjestelmän väärinkäyttöteoriassa henkilö käyttää mahdolli- suuttaan olla pois töistä, mikäli se on hänelle taloudellisesti mahdollista. Coping- teoriassa toimihenkilö on sairauspoissaolon takia pois, jotta hän säästyisi terveyteen liittyvistä uhista. Valikoitumisteoriassa ajatellaan, että ammatti- ja toimialakohtaiset sairauspoissaolo erot selittyvät sillä, että eri ammatteihin hakeutuu eri terveystason omaavia henkilöitä ja näin ollen esimerkiksi siivousalan korkeat sairauspoissaolot eivät selittyisi alan huonoilla työoloilla vaan henkilöstö ei saa huonon koulutuksensa ja terveystensä vuoksi muuta työtä. (Ahonen 2000, 103 - 104; Österberg 2009, 43.)

Työkykyindeksi on Työterveyslaitoksen vuonna 1981 laatima seitsemästä työkykyyn vaikuttavasta osatekijästä koostuva indeksi. Työkykyindeksi toteutetaan yleisesti työterveyshuollon kanssa yhteistyössä, mutta sitä voidaan myös käyttää tutkimustarkoituksiin. Tuloksia pystyy käyttämään hyödyksi niin yksilön kuin työryhmän, osaston tai organisaation työkyvyn arviointiin. Osatekijöitä mitataan yhdellä tai useammalla kysymyksellä. Kysymysten vastausvaihtoehtojen osoittamat luvut summataan pisteytyksen mukaan ja näin saadaan kokonaisindeksi. Pisteytystuloksena saadaan luku 7-49 työkykyindeksiksi, jonka mukaan työkyky luokitellaan seuraavasti:

- 7 - 27 pistettä; työkyky alentunut
- 28 - 36 pistettä; työkyky huono keskitasoinen
- 37 - 43 pistettä; työkyky hyvä keskitasoinen
- 44 - 49 pistettä; työkyky hyvä

(Eronen 1998, 17, 39)

Työkokemusta arvostetaan useimmiten eniten, kun yritykset määrittelevät työntekijöidensä palkkaa ja hakiessaan uutta työvoimaa. Ongelmana tässä kuitenkin nähdään olevan se, että työkokemuksesta on vaikea laatia informatiivisia ja vertailukelpoisia tilastoja, vaikka esimerkiksi henkilöstön ikäjakauma kertoo jonkin verran sen työkokemuksesta. Helpoin ja yksinkertaisin tapa kuvata henkilöstön työkokemusta on mitata sitä kokemus- ja palvelusvuosien avulla. Työkokemusvuosilla tarkoitetaan henkilöstön kaikkia työvuosia ja palvelusvuosilla sitä aikaa, kun henkilö on ollut nykyisen työnantajan palveluksessa. Palvelussuhteen pituudesta kertova informaatio on tärkeää, koska lyhyet työsuhteet ovat työnantajan kannalta tehottomampia kuin pitkät. (Ahonen 2000, 92.) Sveiby on kehittänyt niin kutsutun Rookie-ration, joka ilmaisee niiden työntekijöiden osuuden, jotka ovat olleet yrityksen palveluksessa alle kaksi (2) vuotta. Sveibyn mukaan nämä Rookie-rationiin kuuluvat henkilöt ovat tehottomampia, koska he eivät vielä ole päässeet kunnolla sisään yrityksen tapoihin, ja eivät näin tiedä parhaimpia tapoja olla tehokkaita yrityksessä. Myös alle kahden vuoden palvelussuhteessa olevilla on yleensä korkeampi vaihtuvuus kuin kauemmin olleilla työntekijöillä. Sveiby pitää yritystä epävakaina ja tehottomana, mikäli Rookie-rationiin kuuluvien henkilöiden määrä on suuri. (Sveiby 2001.)

Sosiaaliset kyvyt, kuten yhteistyö-, ilmaisu- ja esiintymiskyky ovat yhä useammin tärkeässä roolissa henkilöitä rekrytoitaessa ja yhä useampi yritys rekrytoi mieluummin hyvän tyyppin, jolla on vähemmän työkokemusta kuin pitkän työkokemuksen omaavan henkilön, joka ei sovi heidän henkilöstönsä joukkoon (Ahonen 2000, 93). Ahonen (2000, 93) pitää myös asiakastytyväisyyskyselyitä tärkeänä tietolähteenä sosiaalisten kykyjen kartoituksessa ja dokumentoinnissa.

Yksilöominaisuuksien ongelmina nähdään usein se, että ne ovat paikoin päällekkäisiä toistensa kanssa ja niiden suora mittaaminen on hankalaa (Eronen 1998, 4).

5.4 Työyhteisön kuvaus

Työyhteisön kuvausta varten tehdään usein työtyytyväisyyskysely, jonka vastaukset toimivat kuvauksen runkona. Lisäksi kuvauksesta nostetaan esille henkilöstön vaihtuvuuslukuja. Työyhteisön kuvaukseen on usein otettu seuraavat ulottuvuudet selvittämään työtyytyväisyyttä: yleinen työtyytyväisyys, suhteet työkavereihin, työn koettu mielekkyys, esimiestoiminta, viestintä, tyytyväisyys palkkiojärjestelmään sekä päämäärätietoisuus. Kartoituksista selviää henkilön oma mielipide asioista sekä pitkällä aika välillä tehtyjen kartoitusten tuloksia vertailemalla, voidaan nähdä asioiden kehittymisen suunta. Jotta muutoksia pystytään seuraamaan, on todella tärkeää tehdä barometri säännöllisesti samansisältöisenä. (Eronen 1998, 17.) Tärkeä raportoitava asia on vaihtuvuus ja se ilmoitetaan henkilöstön keskimääräisellä luvulla sekä lähteneiden ja tulleiden määrällä ja muutoksella. Mikäli vaihtuvuus on korkea, viestittää se työyhteisön huonosta tilasta. Työyhteisön tilaa kuvaavia lukuja voi olla hyvä ilmaista yksikökohtaisesti. (Viitala 2004, 301.) Työtyytyväisyyskyselyn on hyvä olla lyhyt, yksiselitteinen ja helposti ymmärrettävä sekä sen suosituksena on 15- 20 kysymystä luokiteltuineen vastausvaihtoehtoineen. Kysely on ehdottoman luottamuksellinen ja se on selkeästi tiedotettava kyselyyn vastaajille. (Eronen 1998, 17.)

6 Case: Kohdeyritys

Monipalveluyhtiö Yritys on perustettu vuonna 1999. Yrityksen liiketoiminta jakautuu Yritys A:han, ulkoistamispalveluita tuottavaan Yritys B:hen sekä majoituspalveluita tarjoavaan Yritys C:hen. Yritys on yksi alansa suurimmista toimijoista Suomessa. (Yritys 2010.)

Kohdeyritys tarjoaa erilaisia henkilöstösidonnaisia palveluita kuten henkilöstöresursointia, suorarekrytointia sekä kansainvälisen työvoiman rekrytointia. Kohdeyritys toimii viidellä eri toimialalla: IT, Logistiikka, Rakennus, Teollisuus, Toimisto. Jokainen toimiala on oma osakeyhtiönsä. Yritys rekrytoi valtakunnallisesti vuosittain reilut 8000 ammattilaista palvelu-, IT-, logistiikka-, teollisuus-, rakennus- ja hoivatoimialojen tehtäviin niin määräaikaisiin kuin vakituisiin työsuhteisiin. (Yritys 2010.)

Yritys B puolestaan tarjoaa ulkoistamispalveluita aina asiakaspalvelusta lentokentän maapalveluihin. Yritys B:n -palveluihin kuuluu tällä hetkellä ICT-, logistiikka-, sosiaali- ja terveydenhuollon- sekä toimisto- ja asiakaspalveluratkaisujen ulkoistamispalveluita. Majoituspalvelu Yritys C tarjoaa työsuhteasuntoja sekä tilapäisiä majoitusratkaisuja. Yritys-konsernia hallinnoi emoyhtiö Yritys D. (Yritys 2010.)

Vuodelle 2010 Yrityksen liikevaihdon ennustetaan olevan 120 miljoonaa euroa. Yrityksen tavoitteena on työllistää yli 8000 työntekijää ja majoittaa yli 10000 henkilöä vuoden 2010 aikana. Suomen markkinoiden lisäksi Yrityksen toimii kansainvälisillä markkinoilla Intiassa, Puolassa, Venäjällä, Virossa sekä Ruotsissa. (Yrityksen yritysesitys 2010.)

Yrityksen toiminnan periaatteita ovat pitkäjänteinen ja tuloshakuinen kumppanuus asiakkaan kanssa sekä asiakkaan ja työntekijöiden tyytyväisyyden mittaaminen ja jatkuva kehittäminen. Yrityksen arvoja ovat yksilön kunnioittaminen, asiakastyytyväisyys, tuloksellisuus, jatkuva oppiminen sekä kyky muutokseen. (Yritys 2010.)

6.1 Yrityksen henkilöstötilinpäätöskysely

Yrityksen henkilöstötilinpäätöskysely koostuu yhdeksästä (9) kysymyksestä, joista kuusi (6) on avoimia ja kolme (3) monivalintaisia. Otantaryhmään valittiin Kohdeyrityksen ja Yritys D:n johtotehtävissä toimivat henkilöt ja otantaryhmän koko on 17. Kyselylomake (liite 2) tehtiin sähköisesti Laurean käytössä olevalla Eduix E-lomake 3.1- ohjelmalla. Kysely lähetettiin sähköpostilla linkkinä saatetekstillä varustettuna. Tutkimus toteutettiin kyselynä ajan säästämissä sekä koettiin, että kyselylomakkeella saadaan kaikki tarvittava tieto. Kyselyt lähetettiin tiistaina 19.10.2010 ja vastausaikaa annettiin viikko eli vastausaika päättyi 26.10.2010. Vastausviikon aikana lähetettiin kaksi muistutusviestiä perjantaina 22.10.2010 sekä tiistaina 26.10.2010. Vastauksia kyselyyn saatiin kymmenen (10) ja vastausprosentti oli 59. Kysymykset 1-6 ovat kvalitatiivisia ja kysymykset 7-9 ovat kvantitatiivisia (Eskola & Suoranta 1998, 13).

6.1.1 Henkilöstöraportoinnin hyödyt

Kysyttäessä mitä hyötyä henkilöstöraportoinnista nähtiin olevan, vastauksissa nostettiin henkilöstö yrityksen tärkeimmäksi voimavaraksi. Henkilöstön raportoinnista nähtiin olevan hyötyä suunnitelmallisuuteen, toimenpiteiden kohdistamiseen ja henkilöstöstä huolehtimiseen. Raportoinnin avulla henkilöstö tehdään näkyväksi asiantuntijatyössä. Lisäksi raportointi auttaa kokonaisuuden sekä tietopääoman hahmottamisessa. Vastauksista kävi ilmi, että kun johdolla on paljon olennaista tietoa henkilöstöstään, on sen helpompi johtaa henkilöstöään oikeaan suuntaan tuloksellisesti, inspiroivasti sekä henkilöstöään oikein kehittäen. Myös vahvuuksien vahvistamiseen pyrkiminen nähtiin henkilöstöinformaatioon sidonnaisena. Osaaminen, hyvinvointi ja kehittyminen nostettiin myös vastauksissa esille. Tilastollinen henkilöstöraportointi nousi esiin vastauksissa ja siitä ajateltiin olevan hyötyä siinä, että voi sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä katsoa mihin suuntaan yritys on menossa eri osa-alueilla. Henkilöstön raportoinnin kautta mietitään henkilöstön rakennetta esim. osaamisalueittain sekä työkokemuksen näkökulmasta. Henkilöstön raportoinnista nähtiin olevan hyötyä yrityksen strategisten linjauk-

sien hyvällä toteutuksella. Henkilöstön raportoinnista nähtiin olevan hyötyä siinä, että saadaan helposti selville minkälaista henkilöstöä ja henkilöstön osaamista strategiset linjaukset tarvitsevat ja löytyykö jo sellaista osaamista yrityksen palveluksesta. Lisäksi henkilöstöraportoinnin avulla tulisi mietittyä systemaattista henkilöstön osaamisen kehittämistä sekä henkilöstön osaamisen kehittämiseen liittyviä kuluja.

Vastauksissa nostettiin esille, että parhaiten ja suurinta hyötyä liiketoiminnan päätöksissä olisi kattavasta ja ajantasaisesta tiedosta henkilöstöstä, kun suunnitellaan esimerkiksi tulevaisuutta. Yhdessä vastauksessa nostettiin esille, että henkilöstötilinpäätöksessä ja lakisääteisessä henkilöstösuunnitelmassa ja koulutustavoitteissa on yhteneväisyyksiä ja, että henkilöstötilinpäätöksen tietoja voitaisiin käyttää henkilöstösuunnitelman ja koulutustavoitteiden laatimisen apuna.

6.1.2 Henkilöstöstä tarvittavat tiedot

Kysyttäessä minkälaista tietoa henkilöt tarvitsevat työssään saatiin laaja kirjo erilaisia asioita. Vastauksista huomasi, että eri liiketoiminnan alueilla toimivat henkilöt tarvitsevat ja näkevät erilaiset tiedot hyödylliseksi henkilöstöstä. Henkilöstötilinpäätökseen pystytään sisällyttämään nämä kaikki seuraavassa luetellut asiat, jotka nousivat vastauksissa esille.

- Henkilöstön rakenne
- Henkilöstön työsuhteet
- Henkilöstön osaaminen, muukin kuin käytössä oleva
- Henkilöstön kulut
- Henkilöstön kehittäminen
- Henkilömäärät ja muutokset sekä henkilöstön määrä tehtävittäin ja osaamisalueittain
- Henkilöstön palkat ja henkilösivukulut
- Henkilöstön poissaolot ja niiden syyt
- Henkilöstön ikäjakaumat
- Henkilöstön koulutus
- Henkilöstön työkyvyttömyyseläkepäätökset (työkyvyttömyyteen liittyvät asiat)
- Henkilöstön henkilöprofiilit (ikä, koulutus, tehtävätyypit, palkkasummat jne)
- Henkilöstön työilmapiiri (sis. työssä jaksamisen, työhyvinvoinnin)
- Toiminnan tehokkuus ja tuloksellisuus
- Henkilöstön tulevaisuuden odotukset

6.1.3 Tietojen käyttötavat

Tietoja henkilöstöstä käytetään liiketoiminnan (monissa vastauksissa resurssointipäätökset nousivat esiin) ja prosessien suunnitteluun, kehittämiseen, tukemiseen, ohjaamiseen, arviointiin, muutoshallintaan sekä johtamiseen. Lisäksi tietoja käytetään analysointiin, päätöksentekoon ja tehtävien jakamiseen. Tietoja käytetään niin sisäiseen kuin ulkoiseen viestintään esimerkiksi viranomaisille ja muille ulkoisille sidosryhmille.

Yksi vastaajista nosti esille käyttävänsä tietoja henkilöstöstä oman työn palautteena. Myös henkilöstöä koskevan tiedon avulla voidaan kohdistaa kompetenssit oikeille paikoille ja kun henkilöstö saa omaan osaamiseensa nähden pätevän ja haastavan työn, se motivoituu. Tietoja käytetään myös tunnuslukujen raportointiin ja osaamisen varmistamiseen.

6.1.4 Henkilöstöä koskevan tiedon saatavuus

Kaksi vastanneista sanoo, että saa haluamansa henkilöstöön liittyvän tiedon, kun sitä tarvitsee. Muut vastanneet joko saavat osittain tai eivät ollenkaan. Ne, jotka saavat tiedon aina tarvitessaan, tekevät paljon töitä sen eteen. Tiedon saanti on hidasta ja vaikeaa, kun tietoja ei ole koottu yhteen paikkaan, näin he joutuvat itse kokoamaan tiedot tai saavat joltain henkilöltä pyydettäessä. Yksi vastaajista sanoo saavansa tietoa osaamisen hallinnan näkökulmasta sekä ulkopuolisten koulutusten osalta, muttei muuten. Yhdessä vastauksessa sanottiin, että ei saa tietoja automaattisesti esim. kuukausiraportin muodossa ja että saa osittain liiketoiminoilta jonkinlaisia lukuja. Muutamassa vastauksessa kävi myös ilmi, että välillä tiedot ilmoitetaan niin sanotusti "mututuntumalla" tai kun tiedot lopulta saadaan, ovat nekin aikalailla vain arvio. Yhdessä vastauksessa sanottiin, että raportointia on kokoajan kehitetty, ja tällä hetkellä hänellä on saatavilla tietoa suurimpiin tarpeisiin. Kyseinen vastaaja kuitenkin näkee, että henkilöstön raportoinnilla on olemassa paljon kehitystarpeita.

6.1.5 Henkilöstöä koskevan tiedon saantitavat

Kysyttäessä mistä henkilöstöä koskevan tiedon tällä hetkellä saa, on vastausten kirjo suuri. Yksi henkilö ei vastannut tähän kysymykseen ollenkaan, koska oli vastannut edelliseen kysymykseen kieltävästi. Tietoja kerätään henkilöstöpäälliköltä, talousosastolta, liiketoimintajohtajilta, työterveyden yhteistyökumppanilta, henkilökohtaisista keskusteluista, ohjausryhmisistä, toiminnan seurannan raportointityökaluista, tiimiraporteista, resurssitietä sekä henkilöstöltä.

6.1.6 Liiketoiminnan kehitys henkilöstötilinpäätöksen avulla

Henkilöstötilinpäätöksen avulla liiketoimintaa voitaisiin kehittää seuraavasti. Henkilöstötilinpäätöksen laadinnan avulla koetaan, että se avaisi silmiä. Sen avulla myös huomattaisiin uusia

kehitettäviä painopistealueita. Lisäksi, kun asioita mitattaisiin tietyin aikavälein, pystyttäisiin asioita kehittämään ja estämään asioita tulemasta niin sanotusti puskista. Henkilöstötilinpäätöksen koetaan antavan eväitä kehitykseen ja asioiden eteenpäinviemiseen. Lisäksi sen avulla voitaisiin tehdä enemmän oikeita asioita ennakoimalla tilanteita ja tarpeita. Henkilöstötilinpäätöksestä nähdään myös olevan apua siihen, että nähdään, miten yritys sijoittuu valtakunnallisesti markkinoilla. Siitä toivotaan saatavan tarkemmat raportit henkilöstöä koskevista sektoreista/asioista. Toiminnan kasvaessa saataisiin henkilöstöstä tarkkaa tietoa. Tulevaa liiketoimintaa voitaisiin suunnitella henkilöstötilinpäätöksen informaation avulla. Kun tiedetään, mitä nykyisillä resursseilla saadaan aikaiseksi, löydettäisiin helpommin kehitettävät osa-alueet. Lisäksi vuosittainen henkilöstötilinpäätös helpottaisi eri osa-alueiden kehityksen seuranta. Henkilöstötilinpäätöksen avulla informaatio löytyisi yhdestä lähteestä ja sen koetaan tuovan osittain laadullisen datan numeeriseksi. Vastaaja korostaa, että suurin osa kerättävästä informaatiosta on melko vaikea kääntää numeeriseksi. Hän kuitenkin kokee, että henkilöstötuloslaskelma olisi mielenkiintoista nähdä. Henkilöstötilinpäätös nähdään mahdollisesti yhtenä luonnollisena osana liiketoimintaa. Se olisi osa liiketoiminnan suunnittelua ja johtamista.

6.1.7 Henkilöstötilinpäätökseen sisällytettävät elementit

Kaikki vastaajat (10) valitsivat henkilöstökertomuksen osaksi henkilöstötilinpäätöstä. Vain yksi (1) vastaaja jättäisi henkilöstötuloslaskelman pois henkilöstötilinpäätöksestä. Henkilöstötilinpäätökseen sisällyttäisi seitsemän (7) vastaajaa henkilöstötilinpäätökseen.

Henkilöstötuloslaskelma	Henkilöstötase	Henkilöstökertomus
x		x
x	x	x
	x	x
x		x
x	x	x
x		x
x	x	x
x	x	x
x	x	x
x	x	x
	9	7
		10

Taulukko 3: Yrityksen henkilöstötilinpäätöksen tulisi sisältää

6.1.8 Yrityksen henkilöstötilinpäätökseen sisällytettävät tiedot

Vastaajien mielestä Yrityksen henkilöstötilinpäätöksen tulee ainakin sisältää seuraavat kuusi (6) asiaa: henkilöstön vaihtuvuus ja työtyytyväisyys, henkilöstötyökyky, työhyvinvointi, keskiarvopalvelusaika sekä palkka ja henkilöstösivukulut. Vastaajien mielestä neljä (4) vähiten tärkeää asiaa, jotka tulisi sisällyttää Yrityksen henkilöstötilinpäätökseen, ovat ammattiyhdistyspäivät, muut palkalliset vapaapäivät, keskituntipalkka sekä palkattomat vapaapäivät. Vai-

tuvuus sekä työtyytyväisyys oli kaikkien vastaajien mielestä erittäin tärkeää sisällyttää Yrityksen henkilöstötilinpäätökseen. Liitteenä (liite 3) on vastauksista koostettu taulukko, jossa vaihtoehdot on laitettu paremmuusjärjestykseen vastauksien perusteella. Jotta vastauksista voitiin laskea keskiarvot, annettiin vaihtoehdoille numeeriset arvot niin, että 3 = erittäin tärkeää, 2 = jokseenkin tärkeää ja 1 = ei ollenkaan tärkeää.

6.1.9 Henkilöstötilinpäätöksen hyödyt eri liiketoiminta osa-alueisiin

Seuraavassa on laitettu liiketoiminnan osa-alueet siihen järjestykseen, miten vastaajat näkivät henkilöstötilinpäätöksestä olevan hyötyä.

- Strategian suunnittelu ja toteuttaminen
- Liiketoiminta ja sen kehittäminen
- Osaamisen kehittäminen
- Kulujen seuraaminen
- Henkilöstön palkitseminen
- Sitouttaminen

Yksi vastaajista oli merkinnyt kohtaan muu mikä osa-alueeseen, että henkilöstötilinpäätöksestä olisi hänen mielestään myös hyötyä viestinnässä.

6.2 Yrityksen henkilöstötilinpäätöksen runko

Yritys A:n henkilöstötilinpäätös koostuu liiketoimintajohtajan tilannekatsauksesta, liikeideasta, strategiasta, henkilöstöstrategiasta, henkilöstötuloslaskelmasta (9/10) ja henkilöstökertomuksesta (10/10). Myöhemmin voidaan ottaa henkilöstötase myös mukaan henkilöstötilinpäätökseen. Vaikka kyselyjen vastauksissa suurin osa (7/10) ottaisi henkilöstötaseen mukaan, ei vielä sitä tähän ensimmäiseen kannata sisällyttää. Tämä siitä syystä, että henkilöstötase jakaa todella paljon mielipiteitä. Ennen henkilöstötaseen sisällyttämistä henkilöstötilinpäätökseen tulee olla tehtynä suuri määrä kehitystyötä. Tällöin pystytään takamaan, että henkilöstötase todella mittaa henkilöstön arvoa ja on eettisesti oikein laadittu. Yrityksen henkilöstötilinpäätöksen runko on esitetty liitteenä (liite 4). Yrityksen henkilöstötilinpäätöksen taulukoiden tilalle on hyvä laittaa taulukoista tehtäviä graafeja ja näin lisätä henkilöstötilinpäätöksen visuaalisuutta ja lukemismukavuutta.

Yrityksen henkilöstötilinpäätöksen rungon kehitystyössä on käytetty apuna neljää opinnäytteinä tehtyä henkilöstötilinpäätöstä, joiden tekijät ovat Essi Mattila, Soila Vaskela, Mari Viirre sekä Riikka Halmesvaara.

6.2.1 Henkilöstötuloslaskelma

Henkilöstötuloslaskelmassa on käytetty pohjana seuraavaa jakoa kokonaishenkilöstökuluista: varsinaisen työajan kulut, henkilöstön uusiutumiskulut, henkilöstön kehittämiskulut sekä henkilöstön rasittumiskulut. Kuitenkin lopullisessa henkilöstötuloslaskelmassa varsinaisen työajan kulut-ryhmä on korvattu palkat, palkkiot ja edut-ryhmällä sekä henkilösivukulut on otettu omaksi ryhmäkseen ja se on vielä jaettu eläkekuluihin ja muihin henkilösivukuluihin. Henkilöstötuloslaskelman kulut saadaan talousosastolta.

6.2.2 Henkilöstökertomus

Henkilöstövoimakertomuksen osa-alueet henkilöstövahvuus, henkilöstön yksilöominaisuudet sekä tunnusluvut yhdistetään yhdeksi osa-alueeksi henkilöstövoimavarat. Henkilöstövoimavarojen lisäksi henkilöstökertomus sisältää henkilöstötutkimuksen. Tulevaisuudessa henkilöstökertomuksen osa-alueisiin kannattaa ottaa edellisten vuosien tiedot mukaan vertailtavuuden lisäämiseksi. Henkilöstötutkimus osassa käydään jokainen kysymys läpi omana osanaan. Jokaisesta kysymyksestä tehdään graafi sekä kirjoitetaan lyhyesti mitä siitä selviää. On myös hyvä ottaa edellisen tai muutaman edellisen vuoden tulokset graafeihin ja kirjoitus-osaan mukaan, näin parannetaan vertailtavuutta ja havainnollistaminen on helpompaa. Henkilöstön määrää ja rakennetta koskevat tiedot saadaan palkanlaskennasta. Lisäksi palkanlaskennasta saadaan tiedot poissaoloista ja niiden pituuksista sekä palvelusajoista. Työterveyshuollon yhteistyö-

kumppanilta saadaan tiedot käyntisyistä. Koulutusta koskevista asioista saadaan tiedot henkilöstöosastolta.

6.3 Kehitettävää

Yritys A:n ensimmäistä henkilöstötilinpäätöstä varten tulisi kehittää työajanseuranta- työkalu, koska sellaista ei ole vielä käytössä. Osa työntekijöistä kyllä pitää itse työaikaan yllä erilaisin taulukoin.

Työterveyshuollon kanssa yhteistyössä tulee tehdä työkykyindeksi, jotta saadaan mitattua henkilöstön työkykyä. Koulutustasoindeksi tulee laatia henkilöstön koulutustason mittaamiseksi ja samalla varmistetaan henkilöstön olevan tarpeeksi koulutettua.

7 Yhteenveto

Opinnäytetyön aiheena oli Henkilöstötilinpäätös henkilöstön raportointitapana. Opinnäytetyö koostui teoreettisesta ja empiirisestä osuudesta. Teoreettisessa osuudessa tutustuttiin henkilöstötilinpäätökseen eri osa-alueiden avulla. Empiirisessä osuudessa tehtiin kysely Yritys A:n ja Yritys D:n johtotehtävissä toimiville henkilöille siitä, selvittäen henkilöstöraportoinnin nykytilaa, miten henkilöt saavat haluamansa ja tarvitsemansa tiedon henkilöstöä koskien, mitä tietoja henkilöstöstä he tarvitsevat työssään, miten henkilöstötilinpäätöksen avulla voitaisiin liiketoimintaa kehittää sekä mitä Yritys A:n henkilöstötilinpäätöksen tulisi sisältää. Kyselyn vastaukset analysoitiin ja vastauksien ja teorian pohjalta laadittiin Yritys A:n henkilöstötilinpäätöksen runko.

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää henkilöstön raportoinnin nykytilaa sekä Yritys A:n henkilöstötilinpäätöksen sisältöä. Lisäksi tavoitteena oli selvittää, miten henkilöstötilinpäätöstä voitaisiin hyödyntää liiketoiminnassa. Opinnäytetyön tavoitteet saavutettiin, koska Yritys A:n henkilöstötilinpäätöksen runko saatiin laadittua sekä rungon laatimisen avuksi tehty kysely toteutettua.

Opinnäytetyön aihe henkilöstötilinpäätös oli tekijän oma ehdotus, jonka Yrityksen henkilöstöpäällikkö hyväksyi. Alun perin tekijällä oli kaksi mahdollista ideaa ja keskusteltuaan henkilöstöpäällikön kanssa aiheista, sai tekijä itse valita aiheensa. Toinen aihe oli työtyytyväisyystutkimus ja se toteutettiin yhteistyössä ulkoisen toimijan kanssa syksyn 2010 aikana. Se, mitä todella tehtäisiin opinnäytetyössä, ei ollut aluksi selvillä ja opinnäytetyö kehittyi prosessin aikana. Opinnäytetyö olisi ollut helpompi toteuttaa ja prosessi oli edennyt sujuvammin, mikäli jo alussa olisi ollut tiedossa tarkkaan opinnäytetyön tarkat tavoitteet.

Opinnäytetyön teoriaosuus valmistui ensimmäisenä ja sen jälkeen alettiin kehittää opinnäytetyön empiirisen osuuden kyselyä. Kyselyn valmistuttua alettiin kehittää henkilöstötilinpäätöksen runkoa. Teoreettinen osuus on kattava ja siinä on käytetty kattavasti lähteitä avuksi. Kirjallisuutta ja sähköisiä lähteitä oli hyvin saatavilla, mutta tutustuessa kirjallisuuteen oli huomattavissa, että suurin osa kirjallisuudesta pohjautuu yhden henkilön kirjoihin. Kirjallisuuden voidaan kuitenkin sanoa olevan runsasta, koska toiset kirjailijat olivat tuoneet kirjoissaan uutta tutkimusmateriaalia ja omia mielipiteitä esiin. Opinnäytetyön tekijän mielestä opinnäytetyön onnistunein osuus on teoreettinen osuus. Teoriaosuus oli opinnäytetyön tekijän mielestä myös mielenkiintoisin osuus opinnäytetyössä. Vaikka tietoa oli saatavilla, niin kuitenkin paljon siitä tiedosta oli suhteellisen samanlaista vain eritavalla kirjoitettua ja näin jokaisesta tekstistä piti etsiä se asia minkä juuri kyseinen kirjailija toi uutena esiin.

Kyselylomake laadittiin yhteistyössä henkilöstöpäällikön kanssa. Kyselyyn saatiin vastauksia 10, joista pystyttiin rakentamaan kuva kyselyllä selvitettävistä asioista. Kuvan rakentamista auttoi suuresti se, että vastaajien vastaukset olivat kattavia. Vastaukset käytiin läpi ja vastuksista kirjoitettiin kysymyksittäin lyhytmuotoiset yhteenvedot. Henkilöstötilinpäätöksen rungon mallintaminen oli haasteellisin ja empiirisessä osuudessa sen miettimiseen käytettiin eniten aikaa. Teorian ja kyselyn vastauksien pohjalta laadittu Yritys A:n henkilöstötilinpäätöksen runko on hyvä kokonaisuus ensimmäiseksi henkilöstötilinpäätökseksi ja siinä on pyritty ottamaan huomioon yrityksen eri toimialojen tarpeet.

Lähteet

Kirjalähteet

- Ahonen, G. 2000. Henkilöstötilinpäätös - yrityksen ikkuna menestykselliseen tulevaisuuteen. 2.painos. Enterpriser Adviser- kilpasarja nro. 5. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Ahonen G, Ojala L. 2005. Työhyvinvointi tuloksentekijänä. 2. painos. Juva: WS Bookwell Oy.
- Eronen, A. 1998. Yrityksen henkisen pääoman arviointi - Malleja ja tunnuslukuja. Helsinki: Elinkeinoelämän tutkimuslaitos.
- Eronen, A 1999. Henkilöstöinformaation ja yrityksen arvo. Helsinki: Taloustieto Oy.
- Eskola, J & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Flamholtz, E.1999. Human resource accounting: advances in concepts, methods, and applications. 3. painos. Massachusetts: Kluwer Academic Publishers.
- Gröjer, J-E. 1993. Redovisa anställda på balansräkningen. Tukholma: Labora Press.
- Gröjer, J-E. Johansson U. 1996. Personalekonomisk redovisning och kalkylering. 2. painos. Borås, Ruotsi.
- Halmesvaara, R. 2010. Henkilöstötilinpäätös kohdeyritykselle. Laurea-ammattikorkeakoulu: Opinnäytetyö.
- Heinonen, J & Järvinen A. 1997. Henkilöstöasiat - Yrityksen menestystekijänä. Keuruu: Ota- van Kirjapaino.
- Kauhanen, J. 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10. painos. Helsinki: WSOYPro Oy.
- Lehtonen, V-M. 2007. Henkilöstöjohtamisen tehostaminen valtionhallinnossa henkilöstötilin- päätösinformaation avulla - Empiirinen tutkimus Suomen valtionhallinnossa tuotettavan henki- löstötilinpäätösinformaation arvosta johtamisessa. Ekonomi och Samhälle. Helsinki: Hanken.
- Lovio, M & Kuisma M 2006. Henkilöstöraportointi osana yhteiskuntavastuuraportointia - yrittys- ten nykykäytäntöjen kehittäminen. Helsinki: Helsingin Kauppakorkeakoulu.
- Mattila, E. 2009. Henkilöstötilinpäätös osana pörssiyrityksen henkilöstöraportointia. Case: Palve- luyritys Oy. Lahden ammattikorkeakoulu: Opinnäytetyö.
- Ojala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Porvoo: WSOY Bookwell Oy.
- Pihlaja, J. 2004. Tutkielman ongelmia ratkaisemaan. Vammala: Vammalan kirjapaino Oy.
- Skurnik-Järvinen, H. 2010. Työpaikan pakolliset henkilöstösuunnitelmat. Helsingin seudun kauppakamari/Helsingin Kamari Oy. Helsinki: Edita Prima
- Suomen kuntaliitto. 1998. Henkilöstötilinpäätös - Julkisten palvelujen laatustrategia. Helsinki: Erikoispaino Oy.
- Sveiby, K. 1997. The New Organizational Wealth. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Valtiovarainministeriö. 2001. Henkilöstövoimavarojen hallintajärjestelmä- Henkilöstötilinpäätös. Helsinki: Oy Edita Ab.

Vaskela, S. 2008. Karvian seurakunnan henkilöstötilinpäätös. Satakunnan ammattikorkeakoulu: Opinnäytetyö.

Viirre, M. 2010. Henkilöstötilinpäätös, Case: Lääkealan turvallisuus- ja kehittämiskeskus Fimea. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu: Opinnäytetyö.

Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. 4. tarkistettu painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Österberg, M. 2009. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 3. painos. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy.

Sähköiset lähteet

Ahonen, G (A). Henkilöstöraportointi auttaa henkilöstöä jaksamaan työssään. Viitattu 15.9.2010. http://www.imafi.fi/imafi_dokument/Jaks-art.pdf

Ahonen, G. (B) Henkilöstötilinpäätös laatutyökäluna. Viitattu 15.9.2010. http://imafi.fi/imafi_dokument/laatu-art.pdf

Ahonen, G. 2002. Työssä jaksamisen ohjelma. Viitattu 15.9.2010. <http://www.mol.fi/jaksamisohjelma/tutkimukset/MallijaOhje.doc>

Yritys. 2010. Yrityksen kotisivut. (Viitattu 12.10.2010) <http://www.yritys.fi>

Helsingin Sanomat Medianetti. 2006. Henkisen pääoman jäljillä. Viitattu 25.9.2010. <http://medianetti.helsinginsanomat.fi/Henkisen+p%C3%A4%C3%A4oman+j%C3%A4ljiII%C3%A4/1135219811739>

Jyväskylän yliopisto. 2003. Kvantitatiivisen metodologian kysymyksiä. Viitattu 29.10.2010 <http://users.jyu.fi/~mmantys/180203.pdf>

Kauppalehti (A). 2000. Henkilöstötilinpäätöksiä hiotaan myös pienemmissä yrityksissä. Viitattu 25.9.2010. <http://www.kauppalehti.fi/5/i/talous/uutiset/avoinarkisto/trindex.jsp?xid=9393&date=2000/05/24>

Kauppalehti (B). 2000. Henkilöstötilinpäätöksestä omia versioita. Viitattu 25.9.2010. <http://www.kauppalehti.fi/5/i/talous/uutiset/avoinarkisto/trindex.jsp?xid=9452&date=2000/05/24>

Kuntatiedon keskus. 2010. Viitattu 14.9.2010. http://www.kunnat.net/k_perussivu.asp?path=1;29;65;348;1027;1896;30905;1663

Suninen, A. 2010. Henkilöstötilinpäätöksestä paljon hyötyä. Kirjatyö-lehti. Viitattu 14.9.2010. <http://www.viestintaliitto.fi/kirjatyo/1999/3/ajankohtaista/henkilostotilinp.html>

Sveiby, K. E. Kotisivu. 2001. Viitattu 28.9.2010 <http://www.sveiby.com/articles/MeasureInternalStructure.html>

Taloussanomat. 2010. Viitattu 20.9.2010. <http://www.taloussanomat.fi/porssi/sanakirja/kirjain/H/0>

Talouselämä. 2002. Henkilöstötilinpäätökset leviävät. Viitattu 25.9.2010. <http://www.talouselama.fi/uutiset/article162438.ece>

Muut lähteet

Yrityksen yrityseshittely. 2010. Powerpoint-show. Viitattu 8.11.2010.

Kuva 1: Tasa-arvo kysymykset joihin henkilöstötilinpäätös voi vastata	14
Kuva 2: Henkilöstötilinpäätöksen rakenne.....	26
Kuva 3: Henkilöstötuloslaskelma	28
Kuva 4: Henkilöstökulujen erittely.....	29
Kuva 5: Henkilöstövarallisuuden muodostuminen	32
Kuva 6: Koulutustasoindeksi.....	39
Taulukko 1: Sisäisten sidosryhmien mielenkiinnon kohteet	18
Taulukko 2: Ulkoisten sidosryhmien mielenkiinnon kohteet	20
Taulukko 3: Yrityksen henkilöstötilinpäätöksen tulisi sisältää	46

Liitteet

REKRYTOINTI			
<u>Rekryointikustannukset</u>	x 100	<u>Rekryointikustannukset</u>	x 100
Kokonaishenkilöstökust.		Rekryointien lukumäärä ²⁷	
VAIHTUVUUS			
<u>Vaihtuvuuskustannukset</u>	x 100	<u>Vaihtuvuuskustannukset</u>	x 100
Kokonaishenkilöstökustannukset		Työntekijöiden lukumäärä	
POISSAOLOT			
<u>Sairauskustannukset</u>	x 100	<u>Poissaolon kustannukset</u>	x 100
Kokonaishenkilöstökust.		Työntekijöiden lukumäärä	
<u>Vuosilomakustannukset</u>			
Kokonaishenkilöstökust.			
KOULUTUS			
<u>Koulutuskustannukset</u>	x 100	<u>Koulutuskustannukset</u>	x 100
Kokonaishenkilöstökust.		Työntekijöiden lukumäärä	
HENKILÖSTÖSOSIAALINEN TOIMINTA²⁸			
<u>Henkilöstösosiaaliset kust.</u>	x 100	<u>Henkilöstösosiaaliset kust.</u>	x 100
Kokonaishenkilöstökust.		Työntekijöiden lukumäärä	
Lähteet: Ahonen (1995), Gröjer & Johanson (1996)			

Yrityksen henkilöstötilinpäätöskysely

Henkilöstötilinpäätös on yrityksen henkilöstöpääoman julkiseen raportointiin tarkoitettu laaja kokoava asiakirja. Se muistuttaa perinteistä tilinpäätöstä siltä osin, että se perustuu osaksi yrityksen kirjanpitoon ja kirjanpidonlain mukaisesti siinä esitettävän tiedon tulee olla todennukaista. Kuitenkaan henkilöstötilinpäätöksen sisältöä ei ole määritelty lailla tai asetuksilla. Henkilöstötilinpäätös on yrityksen virallinen selvitys henkilöstöpääomasta sekä sen kehityksestä ja antaa realistisen kuvan henkilöstön pitkäaikaiseen suorituskykyyn liittyvistä tekijöistä. Henkilöstötilinpäätös auttaa yrityksen ulkoisia taloudellisia sidosryhmiä muodostamaan kuvan yrityksen tuloskehityksestä. Yrityksen johtoa se auttaa käyttämään ja kehittämään henkilöstöresursseja oikein.

Henkilöstötilinpäätös mahdollistaa henkilöstöhallintoon liittyvien konkreettisten tavoitteiden asettamisen sekä toiminnan keskittämisen suurimman tarpeen omaaville alueille. Henkilöstöraportoinnin aloittamisella viestitään vahvasti niin yrityksen sisällä kuin ulkopuolellakin. Henkilöstötilinpäätös on näkyvä kannanotto henkilöstön merkityksestä liiketoimintastrategioissa ja kun yritys tekee henkilöstötilinpäätöksen, asettuu se arvioinnin kohteeksi ja jatkuvaan arviointiprosessiin henkilöstöjohtamisen suhteen.

Henkilöstötilinpäätös koostuu liikeideasta, visiosta, strategiasta ja henkilöstöstrategiasta, henkilöstötuloslaskelmasta, henkilöstötaseesta sekä henkilöstökertomuksesta. Ensimmäistä henkilöstötilinpäätöstä laadittaessa on hyvä tiedostaa, ettei sen rakenteen tarvitse aina pysyä samana. Yleensä ensimmäinen henkilöstötilinpäätös ei tule olemaan se täysin valmis, vaan se kehittyy ajan myötä ja saa uutta sisältöä.

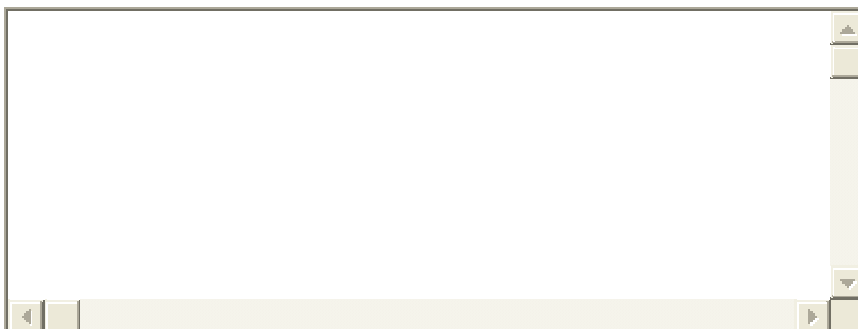
Taustatiedot

Nimi

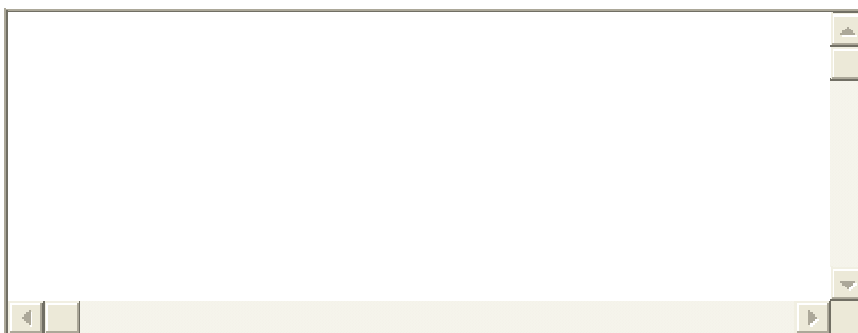
Asema yrityksessä

Avoimet kysymykset

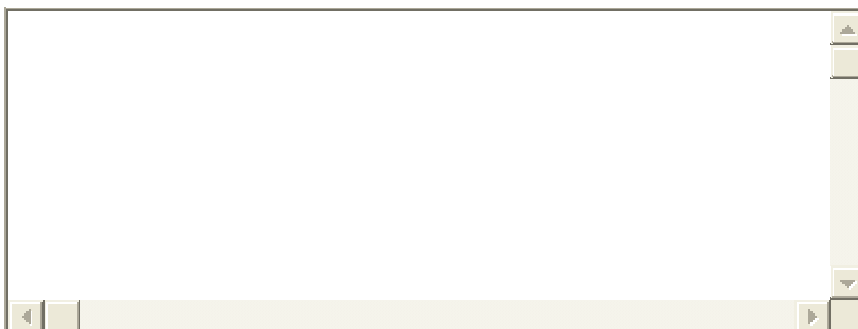
1. Mitä hyötyä näet henkilöstön raportoinnista?



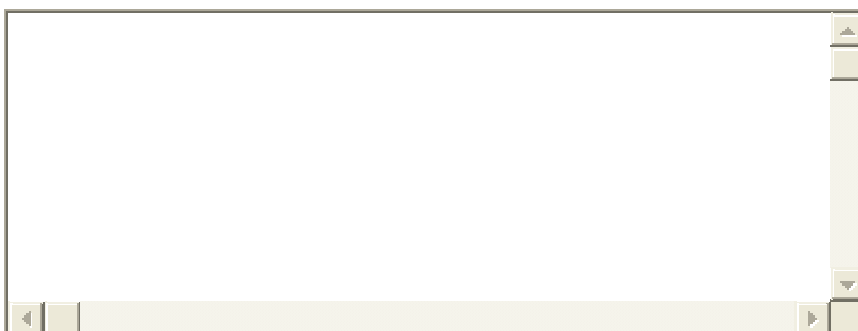
2. Minkälaista tietoa henkilöstöstä tarvitset työssäsi?

A large, empty rectangular text box with a light beige background and a thin black border. It features a vertical scrollbar on the right side and a horizontal scrollbar at the bottom, both with standard arrow and track icons.

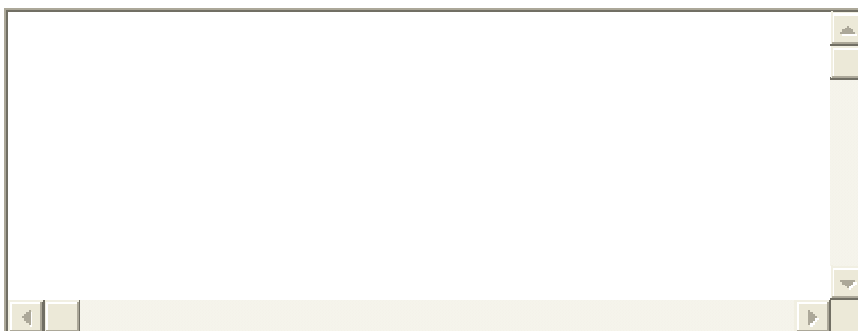
3. Mihin käytät tietojasi?

A large, empty rectangular text box with a light beige background and a thin black border. It features a vertical scrollbar on the right side and a horizontal scrollbar at the bottom, both with standard arrow and track icons.

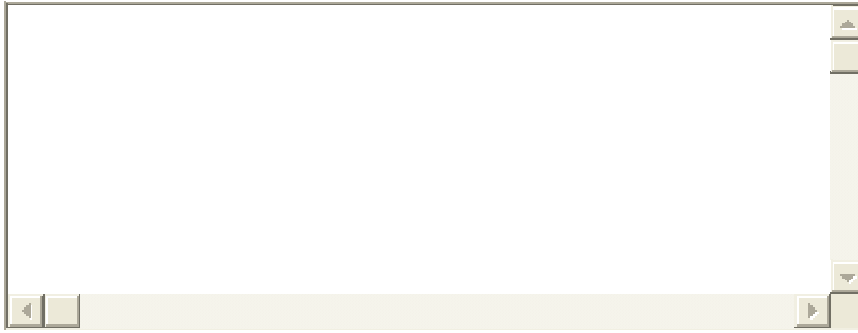
4. Saatko haluamaasi henkilöstöön liittyvää tietoa, kun sitä tarvitset?

A large, empty rectangular text box with a light beige background and a thin black border. It features a vertical scrollbar on the right side and a horizontal scrollbar at the bottom, both with standard arrow and track icons.

5. Jos vastasit edelliseen kyllä, niin mistä sait tarvitsemasi tiedot?

A large, empty rectangular text box with a light beige background and a thin black border. It features a vertical scrollbar on the right side and a horizontal scrollbar at the bottom, both with standard arrow and track icons.

6. Miten voisit kehittää liiketoimintaa henkilöstötilinpäätöksen avulla?



Monivalinta

7. Mitä seuraavista elementeistä henkilöstötilinpäätökseen tulisi mielestäsi sisällyttää?

- Henkilöstötuloslaskelma
- Henkilöstötase
- Henkilöstökertomus

Seuraavassa on avattu henkilöstötilinpäätöksen osa-alueita.

Henkilöstötuloslaskelma on muunneltu versio virallisesta tuloslaskelmasta ja siinä on eritelty henkilöstömenot yksityiskohtaisemmin kuin virallisessa tuloslaskelmassa. On myös mahdollista esittää tuloslaskelma liikevoitosta tilikauden voittoon siten, että muut kuin henkilöstömenot on niputettu yhteen, ainoana poikkeuksena ovat alihankintana omaa toimintaa korvaavat palvelut, kuten työvoiman vuokraaminen. Henkilöstötuloslaskelman on tarkoitus antaa viitteitä miten tehokkaasti henkilöstömenoja käytetään. Tästä syystä henkilöstökulut on hyvä eritellä niin, että erittelystä käy ilmi henkilöstön kokonaiskulut, kehittämiskulut, rasituskulut ja tehokkaan työntekijän kulut.

Henkilöstötaseessa esitetään henkilöstön kehittämismenot, rekrytoinnin aiheuttamat kulut sekä osaamisen arvottaminen. Henkilöstötaseen laatimisesta on käyty paljon keskustelua ja suurimmiksi ongelmiksi ovat koettu eettiset kysymykset sekä henkilöstövoimavarojen tasearvon määrittäminen. Taseessa ihmiset niin sanotusti hinnoitellaan, mutta kuitenkin oikeasti kysymys ei ole ihmisistä, vaan heidän voimavaroistaan. Ongelma syntyy, kun niin sanottuja pehmeitä arvoja yhdistetään kylmään laskentaterminologiaan. Osa ihmisistä kokee puheet työntekijöiden tasearvosta tai vuotuisista poistoista jopa loukkaaviksi.

Henkilöstökertomus on henkilöstötilinpäätöksen kertova osuus, ja siinä tulisi selvittää kaikki, mitä henkilöstötuloslaskelma ja henkilöstötase eivät kerro. Henkilöstötilastot ja strukturaalinen informaatio henkilöstöstä ovat tärkeää taustatietoa henkilöstöstä. Henkilöstökertomus on kuvaus yrityksen henkilöstövoimavaroista sekä niiden kehityksestä ja niitä kuvataan yleensä kolmella ulottuvuudella, joita ovat määrä, laatu ja henkilöstöorganisaatio. Jotta lukija pystyisi ymmärtämään tehtyä henkilöstötuloslaskelmaa ja mahdollista henkilöstötasetta sekä arvioimaan niissä esille tuotua tietoa ja vertailemaan dokumenttia muihin yrityksiin,

on henkilökertomuksessa avattava laajasti henkilötuloslaskelmaan ja henkilötaseeseen merkittäviä eriä. Henkilökertomuksen peruselementtejä ovat henkilöstövahvuuden kuvaus, henkilöstön yksilöominaisuuksien kuvaus, työyhteisön kuvaus sekä kootut henkilöstötilastot.

8. Mitä seuraavista tiedoista mielestäsi tulisi sisällyttää Yrityksen henkilöstötilinpäätöksen?

	erittäin tärkeää	jokseenkin tärkeää	ei ollenkaan tärkeää
Henkilöstön määrä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Henkilöstön keski-ikä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Koulutustaso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Henkilöstön vaihtuvuus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Keskiarvopalvelusaika	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vaihtuvuus (lähtö ja tulo)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Henkilöstön työkyky	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työtyytyväisyys	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työhyvinvointi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Osaamisen kehittyminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sairauspoissaolot ja niiden kustannukset	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Muut poissaolot	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työsuhteiden laatu ja määrä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Koulutus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ikä- ja sukupuolijakauma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Palkkakulut, henkilöstösivukulut	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sairaus- ja tapaturmamaksukorvaukset	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sotu-maksut	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eläköityminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Henkilöstöön työkaluihin, työpaikkaan ja mat-	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

kustamiseen liittyvät kulut

Vakuutukset, eläke- ja tapaturmavakuutusten
kulut



Työterveyshuolto



Henkilöstö tehtäväryhmittäin



Palkat ja palkitseminen



Rekrytointi



Työsuojelu, turvallisuus



Tehdyt työtunnit



Työllistettyjen määrä



Palkkasumma



Tehdyn työajan palkat



Välilliset palkat



Vuosiloma-ajan palkat



Maksetut lomarahat



Lomakorvaus



Koulutuspäivien lukumäärä



Koulutustuntien lukumäärä



Säännöllinen vuosityöaika



Tehdyt ylityöt



Tehty kokonaistyöaika



Palkattomat vapaapäivät



Sairauspäivät



Sairaalan lapsen hoitopäivät



Vanhempainlomapäivät



Kiitos vastauksestasi!

Järjestelmänä Eduix E-lomake 3.1, www.e-lomake.fi

Aihe	Keskiarvo
Henkilöstön vaihtuvuus	3,00
Työtyytyväisyys	3,00
Henkilöstön työkyky	2,90
Työhyvinvointi	2,90
Vaihtuvuus (lähtö ja tulo)	2,89
Keskiarvopalvelusaika	2,80
Palkkakulut, henkilöstösivukulut	2,80
Henkilöstön määrä	2,70
Koulutustaso	2,60
Osaamisen kehittyminen	2,60
Työterveyshuolto	2,60
Sairauspäivät	2,60
Työkykyindeksi	2,60
Uupumusindeksi	2,60
Työsuhteiden laatu ja määrä	2,50
Koulutus	2,50
Sairaus- ja tapaturmamaksukorvaukset	2,50
Vakuutukset, eläke- ja tapaturmavakuutusten kulut	2,50
Henkilöstö tehtäväryhmittäin	2,50
Palkat ja palkitseminen	2,50
Tehdyt työtunnit	2,50
Erityisosaaminen	2,50
Ikä- ja sukupuolijakauma	2,40
Henkilöstöön työkaluihin, työpaikkaan ja matkustamiseen liittyvät kulut	2,40
Palkkasumma	2,40
Välilliset palkat	2,40
Tehty kokonaistyöaika	2,40
Tapaturmapäivät	2,40
Matkakustannukset	2,40
Koulutuspäivien lukumäärä	2,33
Henkilöstön keski-ikä	2,30

Sairauspoissaolot ja niiden kustannukset	2,30
Sotu-maksut	2,30
Eläköityminen	2,30
Rekrytointi	2,30
Työsuojelu, turvallisuus	2,30
Tehdyn työajan palkat	2,30
Lomakorvaus	2,30
Tehdyt ylityöt	2,30
Muut poissaolot	2,20
Maksetut lomarahat	2,20
Koulutustuntien lukumäärä	2,20
Isyyslomat	2,20
Äitiyslomat	2,20
Virkistyspäivät	2,20
Kela-korvaukset	2,20
Matalapalkka ja muut palkkatuet	2,20
Työllistettyjen määrä	2,10
Vuosiloma-ajan palkat	2,10
Säännöllinen vuosityöaika	2,10
Sairaalan lapsen hoitopäivät	2,10
Vanhempainlomapäivät	2,10
Pidetyt ylityövapaapäivät	2,10
Palkattomat vapaapäivät	2,00
Keskituntipalkka	2,00
Muut palkalliset vapaapäivät	1,90
Ammattiyhdistyspäivät	1,60

Yritys A:n henkilöstötilinpäätös

1. Henkilöstöpalveluiden liiketoimintajohtajan tilannekatsaus
2. Henkilöstöpalveluiden liikeidea, strategia ja henkilöstöstrategia
3. Henkilöstötuloslaskelma

	1 000 €	100 %
Liikevaihto	xxxxx	
Palkat ja palkkiot		
Kuukausipalkat		
Tuntipalkat		
Bonukset		
Ylityökulut		
Lounassetelit		
Virkistyssetelit		
Autoetu		
Asuntoetu		
Palkat ja palkkiot		
Henkilösivukulut		
Tyel maksut		
Tyel maksut, työntekijän osuus		
Vapaaehtoiset eläkemaksut		
Eläke kulut		
Sotu maksut		
Vakuutusmaksut		
Vakuutusmaksut, työntekijän osuus		
Muut henkilösivukulut		
Henkilöstön uusiutumiskulut		
Vaihtuvuus- ja perehdyttämiskulut		
Vuosilomapalkat ja korvaukset		
Lomarahat		
Työpaikkailmoitukset		
Uusiutumiskulut		
Henkilöstön kehittämiskulut		
Henkilöstötutkimus		
Koulutuskulut		
Koulutusajan palkat		
Kurssimatkat, majoitus ja osallistuminen		
Työterveyshuoltokulut (ennalta ehkäisevä)		
Kela korvaukset (ennalta ehkäisevä)		
Henkilöstösosiaalinen toiminta		
Kehittämiskulut		
Henkilöstön rasittumiskulut		
Tapaturma-ajan palkat		
Sairausajan palkat		
Sairauspäiväraha palautukset		
Äitiys- ja isyyslomien palkat		
Äitiys- ja isyyspäivärahojen palautukset		
Työkyvyttömyyseläkekorvaukset		
Työterveyshuolto (II korjaava toiminta)		
Kela korvaukset (II korjaava toiminta)		
Rasittumiskulut		
Henkilöstön kulut yhteensä		
Muut kulut		
Yrityksen voitto ja tappio		

4. Henkilöstövoimavarat

4.1 Henkilöstön määrä ja rakenne

Ikä	Toimisto		Hoiva		IT		Logistiikka		Teollisuus		Yhteensä	
	Miehet	Naiset	Miehet	Naiset	Miehet	Naiset	Miehet	Naiset	Miehet	Naiset	Miehet	Naiset
15-19												
20-24												
25-29												
30-34												
35-39												
40-44												
45-49												
50-54												
55-59												
60-64												

Vuonna 2010 Yritys A:n palveluksessa oli X henkilöä. Henkilöstöstä naisia oli X ja miehiä X. Sukupuolijakaumaa katsottaessa, huomataan, että naisten ja miesten suhde toisiinsa on X. Toimialojen ja Yritys A:n liiketoimintajohtaja ovat miehiä. Ikäjakaumaa tarkastellaan 5 vuoden välein alkaen ikäryhmästä X-X vuotta, jotka ovat Yritys A:n nuorimmat toimihenkilöt. Vuonna 2010 Yritys A:n koko henkilöstön keski-ikä oli X vuotta. Naisten keski-ikä oli X vuotta ja miesten keski-ikä oli X vuotta.

Työsuhte	Toimisto		Hoiva		IT		Logistiikka		Teollisuus		Yhteensä	
	lukumäärä	%	lukumäärä	%	lukumäärä	%	lukumäärä	%	lukumäärä	%	lukumäärä	%
Vakituiset												
Määräaikaiset												
Kokoaikaiset												
Osa-aikaiset												

Yritys A koostuu viidestä eri toimialasta, joista suurin toimiala henkilöstön määrällä mitattuna oli X. Yritys A:sta vastaa Yritys A:n liiketoimintajohtaja X. Aluepäälliköt eivät sisälly Yritys A:n henkilöstön määrään, koska ovat Yritys D:n palkkalistoilla, mutta he kuitenkin työskentelevät Yritys A:lle. Yritys A:lla työskenteli vuonna 2010 vakituisia työntekijöitä X (X%) ja määräaikaisia X (X%). Vakituksista työntekijöistä X (X%) työskenteli kokoaikaisesti ja X (X%) työskenteli osa-aikaisesti. Määräaikaisista työntekijöistä X (X%) työskenteli kokoaikaisesti ja X (X%) työskenteli osa-aikaisesti. Yritys A:lla työskentelee X (%X) toimihenkilöä. Vuoden 2010 aikana harjoittelijoita ja kesätyöntekijöitä työskenteli X, joista X (%X) jatkoivat harjoittelun/kesätyön jälkeen yrityksen palveluksessa.

	Toimisto		Hoiva		IT		Logistiikka		Teollisuus		Yhteensä	
Tehtävä	lukumäärä	%	lukumäärä	%	lukumäärä	%	lukumäärä	%	lukumäärä	%	lukumäärä	%
Assistentti												
Neuvottelija												
Konsultti												
Päällikkö												
Johtaja												

Henkilöstöä kuvataan taulukossa X työtehtävien mukaan. Ryhmiä on viisi ja ne ovat assistentti, neuvottelija, konsultti, päällikkö ja johtaja. Henkilöstöstä assistentteja on X (X%), henkilöstöneuvottelijoita on X (X%), päälliköitä on X (X%) sekä johtajia on X (X%).

4.2 Henkilöstön palvelusaika

	Toimisto		Hoiva		IT		Logistiikka		Teollisuus		Yhteensä	
Palvelusaika	lukumäärä	%	lukumäärä	%	lukumäärä	%	lukumäärä	%	lukumäärä	%	lukumäärä	%
0-2												
3-5												
6-9												
10-												
Keskiarvo												

Taulukossa X nähdään Yritys A:n palvelusaika toimialoittain eroteltuna sekä kokonaisuudessaan Yritys A:lla. Yritys A:n keskiarvopalvelusaika on X vuotta. Keskiarvon valossa suurin palvelusaika on X toimialalla. Rookie-ratiota (alle kahden vuoden työsuhteet) katsottaessa, huomataan, niitä olevan koko henkilöstöstä X (X%).

4.3 Henkilöstön koulutus

	Toimisto		Hoiva		IT		Logistiikka		Teollisuus		Yhteensä	
Tutkinto	lukumäärä	%	lukumäärä	%	lukumäärä	%	lukumäärä	%	lukumäärä	%	lukumäärä	%
Tutkinto 1												
Tutkinto 2												
Tutkinto 3												
Tutkinto 4												
Tutkinto 5												
Tutkinto 6												
Tutkinto 7												
Tutkinto 8												
Tutkinto 9												
Tutkinto 10												

Yritys A:n koulutustaso on monialainen. Henkilöstön koulutustausta on vahvasti yliopisto-/amk-pohjainen/X ja henkilöstöstä yliopisto-/amk-tasoisien/X on suorittanut X (X%) työntekijöistä. Taulukossa X on kuvattu henkilöstön koulutustaustaa tutkintojen avulla. Henkilöstöstä X (X%) on suorittanut X tutkinnon, joka on suurin yksittäinen tutkinto henkilöstön koulutustaustassa.

Henkilöstön koulutuskalenterin mukaan koulutustilaisuuksia Yritys A:lla oli X. Näihin tapahtumiin osallistui X (X%) henkilöä. Koulutustilaisuuksien aiheita oli X, X, X, jne. Henkilöstön koulutustasoa mittaava koulutustasoindeksi oli vuonna 2010 X. (Tähän kappaleeseen voi hyvin nostaa esille muutaman tärkeäksi nähtävän koulutuksen tai kaikki, ja kirjoittaa niistä lyhyen esittelyn.)

4.4 Henkilöstön työkyky

Henkilöstön työkykyindeksi on tehty työterveyshuollon kanssa yhteistyössä ja taulukossa X on esitelty sen tuloksia. (Taulukkoa ei pysty tekemään havainnolliseksi. Johtopäätökset tuloksista avataan tekstiin)

4.5 Henkilöstön työaika

Yritys A:n kokoaikaiset toimihenkilöt noudattavat 7,5 tunnin työaikaan päivässä ja 37,5 tunnin työaikaan viikossa. Osa-aikaisten työajat vaihtelevat viikoittain. Työaikaan kuuluu Henkilöstöpalvelualan työehtosopimuksen (tes) mukaan 30 minuutin ruokatauko, jota ei lasketa päivittäiseen työaikaan sekä yksi lyhyt kahvitauko.

Yritys A:n kokoaikaiset toimihenkilöt ovat tehneet töitä keskimäärin X tuntia viikossa. Yritys A:ssa on käytössä niin kutsutut liukumatummit, joita työntekijöistä teki X (X%). Vuoden 2010 aikana liukumatummeja tehtiin yhteensä X tuntia. Vuoden 2010 lopussa X (X%) työntekijöistä oli ehtinyt pitämään kaikki liukumat pois, mutta X (X%) toimihenkilöllä oli vielä pitämättömiä

liukumia. Keskimäärin pitämättömiä liukumia oli X tuntia eli keskimäärin X tuntia liukumia pitämättömiä henkilöä kohti.

4.6 Henkilöstön poissaolot

Henkilöstön poissaolot koostuvat neljästä eri ryhmästä, jotka ovat vuosilomat, sairauspoissaolot (lyhyet ja pitkät), lakisäätteiset vapaat sekä muut vapaat.

Poissaolon kesto	Toimisto		Hoiva		IT		Logistiikka		Teollisuus		Yhteensä	
	lukumäärä	%	lukumäärä	%	lukumäärä	%	lukumäärä	%	lukumäärä	%	lukumäärä	%
1-3												
4-10												
11-60												
61-90												
91-180												
181-												

Taulukossa X on kuvattu vuoden 2010 sairauspoissaoloja niiden pituuden mukaan. Kuvaajasta nähdään selvästi, että suurin osa sairauspoissaoloista ovat kestoltaan X päivää (X%). Yritys A:n terveysprosentti vuonna 2010 oli X. Kaiken kaikkiaan vuonna 2010 sairauspoissaolopäiviä kertyi X päivää, mikä tekee X päivää henkilöä kohden ja X tapausta henkilöä kohden.

Syyt	Toimisto		Hoiva		IT		Logistiikka		Teollisuus		Yhteensä	
	lukumäärä	%	lukumäärä	%	lukumäärä	%	lukumäärä	%	lukumäärä	%	lukumäärä	%
Syy nro 1												
Syy nro 2												
Syy nro 3												
Syy nro 4												
Syy nro 5												
Syy nro 6												

Terveystalolta saadun vuoden 2010 sairauspoissaolosyytilaston mukaan eniten sairauspoissaoloja kertyi syy X (X%). Toiseksi eniten sairauspoissaoloja aiheutui syy X (X%) sekä kolmanneksi eniten poissaoloja oli syy X (X%). Kuitenkin näitä lukuja tarkasteltaessa täytyy ottaa huomioon, että niissä on vain mukana ne sairauspoissaolotapaukset, joihin on haettu lääkärin, työterveys- tai sairaanhoitajan todistus. Yritys A:n vuoden 2010 sairauspoissaoloprosentti oli X%. (Tässä on hyvä vertailla kyseisen vuoden keskiarvoihin esim. samalla toimialalla tai samankaltaisissa yrityksissä)

Työpaikalla ja työmatkalla sattuneita tapaturmia tapahtui vuonna 2010 X. Työpaikkatapaturmia sattui vuonna 2010 X tapaturmaa ja työmatkatapaturmia sattui X tapaturmaa. Vuonna 2010 pisin työkyvyttömyys työ- tai työmatkatapaturmasta johtuen oli X päivää. Ammattitautia on todettu X koko Yritys A:n historiassa.

Vuosilomaa oli vuodelle 2010-2011 kertynyt X päivää ja keskimäärin X päivää henkilöä kohden. Työntekijöistä X (X%) ei ollut kertynyt vuodelle 2010-2011 vuosilomapäiviä työsuhteen nuoruuden vuoksi (14 työpäivän sääntö). Vuosilomaa oli pidetty vuoden 2010 aikana X päivää, mikä tarkoittaa keskimäärin X päivää toimihenkilöä kohden. Työntekijöistä X (X%) olivat pitäneet vuoden 2010 aikana vuosilomaa. Vuoden 2010 lomakauden 2010-2011 oli pitämättä vuosilomaa X päivää, jotka on tarkoitettu niin kutsutuksi talvilomaksi. Talvilomaan oikeuttavia työntekijöitä oli vuonna 2010 X (X%) ja keskimäärin heitä kohden oli X päivää.

Vuonna 2010 Yritys A:n henkilöstöstä X oli lakisääteisillä vapailla. (Tässä käydään läpi kaikki eri lakisääteiset vapaat, miten henkilöstö on niitä käyttänyt.)

4.7 Henkilöstön vaihtuvuus

	Toimisto		Hoiva		IT		Logistiikka		Teollisuus		Yhteensä	
Vaihtuvuus	lukumäärä	%	lukumäärä	%	lukumäärä	%	lukumäärä	%	lukumäärä	%	lukumäärä	%
Tulo												
Lähtö												
Tehtävien kierto												

Vuoden 2010 aikana Yritys A:n tulovaihtuvuus oli X toimihenkilöä ja lähtövaihtuvuus oli X toimihenkilöä. Yritys A:n vaihtuvuusprosentti vuonna 2010 oli X%, lähtövaihtuvuusprosentti oli X% ja tulovaihtuvuusprosentti oli X%. Suurin tulovaihtuvuus oli X toimialalla ja suurin lähtövaihtuvuus oli X toimialalla. Tehtävien kierto osallistui X henkilöä. Tarkasteltaessa vaihtuvuutta työtehtävien suhteen, suurin tulovaihtuvuus oli työtehtävässä X ja suurin lähtövaihtuvuus oli työtehtävässä X. Syitä lähtövaihtuvuuteen olivat syy 1, syy 2, syy 3. Syitä tulovaihtuvuuteen olivat syy 1, syy 2, syy 3.

5. Henkilöstötutkimus

Henkilöstötutkimus osassa käydään jokainen kysymys läpi omana osanaan. Jokaisesta kysymyksestä tehdään graafi sekä kirjoitetaan lyhyesti graafista.