

**Henkilöstötilinpäätös henkilöstöjohtamisen välineenä ja työkaluna;
Yritys X**

Aleksandra Heinolainen

Tekijä(t)	
Aleksandra Heinolainen	
Koulutusohjelma	
Johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelma	
Raportin/Opinnäytetyön nimi	Sivu- ja liitesivumäärä
Henkilöstötilinpäätös henkilöstöjohtamisen välineenä ja työkaluna; Yritys X	54 + 11
<p>Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii suomalainen, keskisuuri hyväntekeväisyysorganisaatio, jossa työskentelevän henkilöstöjohtajan pyynnöstä tässä työssä ei käytetä yrityksen omaa nimeä, vaan kutsutaan Yritys X:ksi. Tarkoituksena oli laatia kyseiselle yritykselle sen ensimmäinen henkilöstötilinpäätös. Tämän opinnäytetyön ensimmäisen, teoreettisen osan tehtävänä on tarkastella henkilöstötilinpäätöstä sitä käsittelevän kirjallisuuden, tietotöiden ja erilaisten tiedeartikkelien valossa. Teoriaosuus käsittelee muun muassa henkilöstötilinpäätöksen historiaa, sen tuomia hyötyjä sitä laativalle yritykselle sekä muita, henkilöstötilinpäätöstä muistuttavia tapoja tarkastella henkilöstöä käsitteleviä tunnuslukuja. Huomion kohteena ovat myös yritysten sidosryhmät, joita henkilöstötilinpäätös tavallisesti kiinnostaa sekä kritiikki, jota henkilöstötilinpäätös on kehityksensä varrella kohdannut. Sen mahdollisiin, tulevaisuuden näkyymiin ja haasteisiin antaa erityislaatuista näkökulmaa Lapin yliopiston tutkimusjohtaja, jonka ura perustuu yritysten henkilöstöresurssien tutkimiseen.</p> <p>Tämän lisäksi tässä työssä tarkastellaan myös Yritys X:ää, sen historiaa sekä liiketoimintatapoja. Paneudutaan myös jonkun verran kyseisen yrityksen organisaatiokaavioon, jonka tärkeimpiä osa-alueita avataan yksityiskohtaisemmin auki.</p> <p>Toisen, eli toiminnallisen osuuden tarkoituksena oli laatia kyseiselle organisaatiolle valmis henkilöstötilinpäätös, käyttäen apuna jo valmiina olevia, yrityksen eri tietokannoissa hajanaisesti sijaitsevia lukuja. Valmiin henkilöstötilinpäätöksen tehtävänä on tuoda Yritys X:n johtohenkilöille henkilöstötunnusluvut helposti luettavassa ja tarkasteltavassa muodossa. Henkilöstötilinpäätöksessä ovat vuoden 2018 tunnuslukujen lisäksi kyseisen organisaation strategia, henkilöstöstrategia sekä henkilöstötuloslaskelma.</p> <p>Toiminnallisen osuuden teoria sisältää tutkimusmenetelmän kuvauksen, tutkimustoteamuksen, tutkimusprosessin yksityiskohtaiset vaiheet sekä tutkimustulokset, jossa Yritys X:n henkilöstöjohtaja kommentoi saatuja henkilöstötunnuslukuja. Pohdinta-osiossa työn laatija kirjoittaa muun muassa työn luotettavuudesta, ehdottaa yritykselle jatkotoimenpiteitä sekä arvioi omaa oppimistaan. Yritys X:ää varten luotu henkilöstötilinpäätös löytyy tämän työn liitteistä.</p>	
Asiasanat	
henkilöstötilinpäätös, henkilöstöjohtaminen, henkilöstöstrategia, työhyvinvointi, henkilöstö	

Sisällysluettelo

1	Johdanto	1
1.1	Työn tausta	1
1.2	Teoreettisen osan tarkoitus, menetelmät ja rajaus	2
1.3	Tärkeimmät käsitteet.....	3
2	Henkilöstötilinpäätös	4
2.1	Mitä se on?	4
2.1.1	Henkilöstötilinpäätöstä koskevat lait ja asetukset	5
2.2	Historia pähkinäkuoressa ja kehitys nykypäivään	6
2.2.1	Henkilöstötilinpäätös Suomessa	7
2.2.2	Henkilöstötilinpäätös Suomen julkisella ja yksityisellä sektoreilla	8
2.2.3	2010-luku.....	9
2.3	Henkilöstötilinpäätöksen tuoma hyöty.....	10
2.3.1	Todellisen markkina-arvon muodostuminen.....	10
2.3.2	Johtamisen ja päätöksenteon tukena.....	12
2.3.3	Yrityksen hälytyskello.....	13
2.3.4	Työhyvinvointi.....	14
2.4	Henkilöstötilinpäätös sidosryhmien intressin kohteena	16
2.4.1	Sisäiset sidosryhmät	17
2.4.2	Ulkoiset sidosryhmät	20
2.5	Muut henkilöstömittarit	22
2.5.1	Balanced Scorecard – BSC.....	22
2.5.2	Henkilöstöraportti	23
2.6	Henkilöstötilinpäätöksen piirteet	23
2.6.1	Vaikeudet ja kritiikki.....	24
2.7	Tulevaisuuden näkymät ja pohdinta	25
3	Henkilöstötilinpäätöksen rakenne	27
3.1	Toimitusjohtajan katsaus	27
3.2	Liikeidea, strategia ja henkilöstöstrategia	28
3.3	Henkilöstötuloslaskelma	29
3.3.1	Henkilöstötase.....	32

3.4	Yrityksen henkilöstövoimavarat	32
4	Case: Yritys X.....	37
4.1	Toimeksiantajan esittely.....	37
4.2	Kohdeorganisaatio.....	38
5	Opinnäytetyön tutkimusmenetelmä	40
5.1	Tutkimusmenetelmän kuvaus	40
5.2	Aineiston keruu	41
5.3	Aineiston purku ja käsittely	42
5.4	Tutkimuksen toteutus.....	42
6	Tutkimustulokset	44
6.1	Henkilöstötilinpäätöksen hyödynnettävyys	44
6.2	Henkilöstötilinpäätöksen tunnuslukujen arvio	44
7	Pohdinta.....	45
7.1	Opinnäytetyön luotettavuus	45
7.2	Johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset	46
7.3	Työn ja oppimisen arviointi	48
	Lähteet.....	50
	Kuvaluettelo.....	53
	Liitteet.....	54

1 Johdanto

”Clients do not come first. Employees come first. If you take care of your employees, they will take care of your clients.”

-Richard Branson

Kuuluisan toimitusjohtajan ja miljardöörin Richard Bransonin sanoihin viitaten, voidaan todeta työntekijöiden hyvinvoinnin olevan yrityksen menestyksen yksi tärkeimmistä elementeistä. Yrityksmaailmassa tätä pidetäänkin varsin näkyvästi esillä, esimerkiksi rekrytointiprosessia suunniteltaessa yrityksen tarjoamien bonus- ja hyvinvointipalveluiden odotetaan tuovan mahdollisimman suurta kilpailuetua muihin yrityksiin nähden. Työntekijöiden hyvinvoinnista ja viihtyvyydestä ei tingitä, on vaikeaa mainita yritys, joka ei tänä päivänä järjestäisi koulutuksia, tapahtumia, tarjoaisi mitään etuja ja laiminlöisi työtilojen ergonomisuuden ja turvallisuuden. Viihtyessään työpaikallaan, työntekijä kasvattaa itsessään potentiaalia olemaan entistä tehokkaampi ja sitoutuneempi, juuri sitä, mitä yritys tarvitsee menestyäkseen tulevaisuudessa. Kehusmaan (2011, 81) mukaan työhyvinvointi ei voi enää olla vapaavalintainen, jos yrityksen pitkän tähtäimen tavoitteina on kehittyä, uudistua ja menestyä tämän päivän kilpailutäyteisillä markkinoilla.

Jokaisen yrityksen ylimääräiset kustannukset nähdään tavallisesti isona rasitteena ja pyrkimyksenä on päästä niistä mahdollisimman nopeasti eroon. Henkilöstöön sijoitetut resurssit ja varat näyttävät usein epämiellyttäviltä numeroilta tilikauden lopussa, mutta tieto niiden tuomasta pitkän aikavälin hyödystä ja arvosta motivoi yrityksiä jatkamaan sijoittamisen siitä huolimatta. Voidaan sanoa, että yrityksen varsinainen tilinpäätös antaa rahallisessa mielessä oikean, mutta tulevaisuuden kannalta vajaan kuvan niistä kuluista, joita vuoden mittaan yritys on henkilöstöönsä sijoittanut. (Juola 2006, 4.) Tarkempi vastaus tähän löytyy enemmänkin henkilöstötilinpäätöksestä, joka toimii tämän opinnäytetyön pääaiheena.

1.1 Työn tausta

Tulevaisuudessa työntekijät ja heidän merkitys yritysmaailman näkökulmasta tulevat entistä enemmän korostumaan, mikä puolestaan tulee lisäämään aihetta käsitteleviä tutkimuksia ja myös uusia nimiä, jotka astuvat tieteelliseen valokeilaan.

Erittäin paljon aineistoa löytyy jo nyt ottaen huomioon, ettei henkilöstön tärkeys yrityksen kannattavuuden kannalta ole vielä kovin montaa vuosikymmentä ollut tieteellisen tutkimuksen kohteena, varsinkaan Suomessa. Aihe on kuitenkin ajankohtaisuutensa ja moniulottuvuutensa takia mielenkiintoinen, minkä takia kirjoittaja päättikin ottaa sen työn alle. Henkilöstö ja sen vaikutus organisaation toimivuuteen todellisuudessa sisältävät monia prosesseja ja mutkikkaita yksityiskohtia, mikä tekee aiheesta mielenkiintoisen ja haasteellisen luoden samalla enemmän halua tutkia ja kaivaa syvemmälle. HR tuli erityisen tutuksi kirjoittajalle hänen ollessa vaihdossa, missä aiheeseen tuli mukaan laaja, kansainvälinen näkökulma ja voidaan todeta, että siellä se todellinen kiinnostus heräsi. Mielenkiintoisen aiheen lisäksi opinnäytetyön motivaationa toimii myös organisaatio, jolle tämä työ tehdään. Organisaation toiminta on monien vuosien saatossa ollut erityisen tärkeä tämän työn laatijalle, mikä saa hänet tuntemaan suurta kiitollisuutta saadusta mahdollisuudesta omistaa tämän työn heille.

1.2 Teoreettisen osan tarkoitus, menetelmät ja rajaus

Tämän opinnäytetyön ensimmäisen, teoreettisen osan tarkoituksena on syvällisemmin paneutua henkilöstötilinpäätöksen käsitteeseen, luoda kokonaiskuva sen rakenteesta, ymmärtää sen käyttötarkoitus ja samalla analysoida sen hyöty yritysmaailman näkökulmasta. Kyseinen osa tarkastelee myös henkilöstötilinpäätöksen historiaa ja tuomaa arvoa yrityksen sekä sisäisille että ulkoisille sidosryhmille. Lisäksi teoreettiseen osuuteen sisältyy kirjoittajan omaa pohdintaa koskien sekä nykypäivän että tulevaisuuden haasteita, joita henkilöstötilinpäätös tulee väistämättä kohtaamaan tässä entistä enemmän digitalisoituvassa ja jatkuvasti muuttuvassa maailmassa.

Tämän opinnäytetyön sisältämät käsitteet ja teoria pohjautuvat aiheesta kirjoitettuun, suurimmaksi osaksi suomalaiseen, mutta jonkun verran myös kansainväliseen kirjallisuuteen, tiedeartikkeleihin ja tietotöihin. Lähteet löytyvät sekä kirjallisessa että sähköisessä muodossa. Teoriaosuuteen opinnäytetyön kirjoittajan oli tarkoitus sisällyttää aiheen kannalta kaikkein oleellisimmat osa-alueet ja jättää pois ne, joille eivät myöskään aihetta käsittelevät tietotyöt anna yhtä suurta painoarvoa. Jottei teoriaosuus venyisi liikaa, kaikkein isompia kokonaisuuksia kirjoittaja avasi enemmän ja yksinkertaisempia käsitteitä selitti lyhyemmin perustaen valintansa asiantuntijoiden laatimien teosten sisältöön.

Modernin ja ajankohtaisen näkökulman antoi myös Lapin yliopiston tutkimusjohtaja ja apulaisprofessori Marko Kesti, joka oman uransa omisti henkilöstövoimavarojen tutkimiselle.

Hän puhuu henkilöstötilinpäätöksen mahdollisesta tulevaisuudesta ja pohtii tekoälyn väistämättömiä vaikutuksia. Tässä opinnäytetyössä kuvataan myös toimeksiantajayritystä osiossa 4 ja menetelmää ja työn toteutusta osiossa 5.

1.3 Tärkeimmät käsitteet

Alla listattuna tämän opinnäytetyön aiheen kannalta tärkeimmät käsitteet:

Aineeton pääoma = Yrityksen omistamat, näkymättömät ja koskemattomissa olevat resurssit, joilla on suurta vaikutusta yrityksen toiminnan, menestyksen ja tulevaisuuden kannalta. Henkilöstön älykkyys, tietotaito, osaaminen ja muut merkitykselliset voimavarat luokitellaan kuuluviksi aineettoman pääoman piiriin. Rinnakkaisia käsitteitä ovat muun muassa *älyllinen pääoma*, *tietopääoma* ja *näkymättömät voimavarat*. (Lönqvist, Kujansivu & Antikainen 2006, 23-24.)

Henkilöstötunnusluvut = Kuvaavat henkilöstövoimavaroja muun muassa työaikaan, sairauspoissaoloihin sekä ikä- ja sukupuolijakaumaan viittaavien indikaattoreiden avulla. Niiden avulla yrityksen henkilöstön hyvinvoinnin tarkasteleminen ja arvioiminen eri vuosien välillä helpottuu merkittävästi. (Viitala 2013, 319.)

Henkilöstövoimavarojen johtaminen = Henkilöstöhallinnon vastuulla on varmistaa työntekijöiden potentiaalin ja osaamisen realisoituminen yrityksen toiminnan hyväksi. Heidän tehtävänä on myös ylläpitää henkilöstön hyvinvointia ja motivaatiota. Nähdään olevan yksi tärkeimmistä yrityksen osa-alueista kuten esimerkiksi talous tai markkinointi. (Viitala 2013, 22.)

Inhimillinen tai henkinen pääoma = Yksi kolmesta aineettoman pääoman osa-alueista. Jokaisella ihmisellä on omia, persoonallisia kykyjä ja taitoja. Lisäksi jokaisella on ainutlaatuisia osaamista, asenteita ja kokemuksia. Näiden ominaisuuksien avulla muovautuu ihmisen henkilökohtainen, inhimillinen pääoma, joka erottaa hänet muista. (Viitala 2013, 309.)

Markkina-arvo = Yrityksen arvo, joka määräytyy markkinoilla vallitsevien kysynnän ja tarjonnan perusteella. Pidetään tavallisesti yrityksen ainoana oikeana arvona, jonka on mahdollista vaihdella päivittäin. (Knüpfer & Puttonen 2018, 93.)

Sidosryhmät = Kaikki ne sisäiset ja ulkoiset tahot, joiden kanssa yrityksellä on toimiva ja jatkuva vuorovaikutussuhde.

Kommunikointi on molemminpuolista, eli toisen osapuolen toiminta vaikuttaa väistämättä toiseen. Ainoastaan hyvin hoidetut ja tasapainossa olevat suhteet takaavat yrityksen toiminnan ja menestyksen. (Viitala 2013, 327.)

2 Henkilöstötilinpäätös

2.1 Mitä se on?

Jotta uusia asiakassuhteita syntyisi, luottamus markkinoilla säilyisi ja yrityksellä olisi haluttu työntäjän maine, jokaisen yrityksen on selkeästi ja säännöllisesti raportoitava omasta toiminnastaan ulkopuolisille tahoille. Raportointitapoja on monenlaisia, muun muassa lehdistötiedotteiden, tilinpäätösten ja vuosikertomusten avulla sekä oma henkilöstö että sen ympäristö saavat hyvän kokonaiskäsityksen yrityksen voinnista ja mahdollisesta tulevaisuuden kulkusuunnasta. (Ahonen 2000, 46.) Viime vuosina erityisesti maineen merkitys on yritysmaailmassa korostunut ja Aula sekä Mantere (2006, 96) väittävätkin, että yritysten kyvykkään sidosryhmäviestinnän voidaan nähdä olevan todellista maineen johtamista, mutta sen hallinta perustuu ensisijaisesti kykyyn taidokkaasti käyttää erilaisia viestintävälineitä. Tänä päivänä sosiaalisen median eri kanavilla on merkittävää jalansijaa sekä yritysten että yksittäisten henkilöiden maineen rakentamisessa, minkä takia voidaan väittää sen olevan yksi tärkeimmistä, ellei tärkein, yritysten raportointi- ja viestintätapa.

Henkilöstötilinpäätös (htp), ehkäpä digitalisoituneessa maailmassa asuvan ihmisen mielestä ei niin modernilta kuulostava sana, on yrityksen laatima asiakirja, jonka tarkoituksena on kertoa sekä ulkopuolisille että sisäisille tahoille henkilöstön tilasta käyttäen apuna erilaisia henkilöstöön viittaavia tunnuslukuja. Aluksi henkilöstötilinpäätöksen katsottiin olevan puhtaasti numeerista puolta kuvaava asiakirja, joka ryhmittää työntekijöiden muun muassa verotukseen, palkanmaksuun, vakuutuksiin ja sosiaaliturviin liittyviä lukuja yhdeksi, järkeväksi tilastoksi. Sen sijaan professori Ahonen (2000, 46-47), joka on Suomessa tehnyt mittavan työn henkilöstövoimavarojen parissa, päätti katsoa pintaa syvemmälle ja kuvaili henkilöstötilinpäätöstä raportointitavaksi, joka eroaa nimenomaan siinä, että sen sisältämien lukujen tärkeimpänä funktiona on viestittää yrityksen henkilöstöpääomasta, aineettomasta, mutta kuitenkin yhdestä merkittävimmästä yrityksen menestyksen tekijöistä. Henkilöstötase ja -kertomus ovat henkilöstötilinpäätöksen rakenteen keskeisimmät osat, joiden sisältämät, henkilöstöä kuvaavat luvut Ahosen ja Otalaan (2005, 239-242) viitaten auttavat yrityksen johtoa näkemään selvästi henkilöstön tilan kehityksen ja siihen pohjautuen, tekemään tärkeitä strategisia päätelmiä.

Eronen (1999, 16), jota Ahosen lailla voidaan pitää pioneerina henkilöstötilinpäätökseen liittyvässä tutkimusaineiston keruussa ja analysoimisessa, tuo jonkun verran toisenlaisen näkökulman henkilöstötilinpäätöksen käsitteeseen. Hän näkee sen henkilöstön osaamisen, kykyjen sekä rakenteen yhteenvetona. Hänen mukaan henkilöstötilinpäätös toimii yrityksen henkilöstöstrategian suunnitteluvälineenä, jota ilman yritys ei pysty asettamaan pitkän tähtäimen tavoitteita eikä näe niitä kehittämishankkeita, joihin ensisijaisesti jokaisen yrityksen olisi kiinnitettävä huomiota suurten henkilöstötappioiden välttämiseksi. (Eronen 1999, 16.)

Tänä päivänä henkilöstötilinpäätöstä käsittelevää kirjallisuutta, tieto-oppaita, käsikirjoja ja järjestettävää koulutusta on paljon. Vaikka uusia näkökulmia tuodaan esille ja erityisesti nykyajan yritysmaailma on jatkuvan muutoksen vallassa, on kuitenkin hyvä todeta, että melkein kaikki henkilöstötilinpäätöstä tavalla tai toisella käsittelevät tietolähteet käyttävät pohjanaan Ahosen ja/tai Eronen aikoinaan kirjoittamia teoksia. Ilmeisesti ne olivat tulleet jäädäkseen.

2.1.1 Henkilöstötilinpäätöstä koskevat lait ja asetukset

Suomen kirjanpitolakiin on kirjattu, että yrityksen virallisen tilinpäätöksen on sisältävä tuloslaskelman, taseen ja vuosikertomuksen. Tuloslaskelmasta on lain mukaan käytävä ilmi palkat ja palkkiot, eläkekulut sekä henkilösivukulut, jotka liittyvät kyseisessä yrityksessä työskentelevään henkilöstöön. Mikäli edellä mainitut tunnusluvut eivät löydy yrityksen julkaisemasta, virallisesta tuloslaskelmasta, ne voivat olla tilinpäätöksen liitteenä. (Kirjanpitolaki 30.12.1997/1336.)

Ahosta (2000, 46) mukailten voidaan todeta, että henkilöstötilinpäätös on asiakirjana vähemmän virallisempi, eikä sen rakenne perustu lakipykäliin ja asetuksiin. Sitä ei ole myöskään yritysten pakko tehdä, minkä takia Suomessa vuoden 2010 lukujen mukaan ainoastaan joka kolmas yritys laati oman henkilöstötilinpäätöksen (Jabe 2010, 205).

Eronen (1999, 16), kirjoittaessaan teosta, kiinnitti huomiota henkilöstötilinpäätös-käsitteen uutuuteen, joka siihen aikaan aiheutti paljon hämmennystä yritysmaailman johdon keskuudessa. Henkilöstötilinpäätökseksi samanaikaisesti kutsuttiin monisivuista kansiota täynnä erilaisia henkilöstöön viittaavia dokumentteja ja yhtä lailla pari yrityksen laatimaa henkilöstökuviota.

Myös nimi, joka sisältää sanan ”tilinpäätös”, teki henkilöstötilinpäätöksestä heti paljon vi-
rallisemman ja laskennallisemman, sillä kyseinen sana viittaa puhtaasti yrityksen rahalli-
seen tulokseen, mikä toisaalta vääristää henkilöstötilinpäätöksen todellisen tarkoituksen.
(Eronen 1999, 16.) Ahosen (2000, 47) lailla myös Eronen (1999, 16) mainitsee, että laa-
tiessaan henkilöstötilinpäätöstä yrityksillä on täysi vastuu päättää, julkaisevatko ne sen vai
eivät. Toisaalta yrityksen päätös olla julkaisematta kyseinen asiakirja voi, Ahosen (2000,
47) mukaan, viestiä ulkomaille, että yrityksen tuloskehitys on hataralla pohjalla eikä
sen takia kestä julkisuuden parrasvaloja.

Kuitenkin, Eronen (1999, 17) tavoin voidaan todeta, että henkilöstötilinpäätös on alusta al-
kaen ollut strukturoitu asiakirja omine rakenteineen ja vaatimuksineen. Myös Ahonen
(2000, 49) mainitsee tästä ja korostaa, että vaikka henkilöstötilinpäätös on mahdollista
laatia käyttäen monia eri keinoja, vähimmäisvaatimukset jokaisen yrityksen sitä laaties-
saan on täytettävä. Henkilöstötilinpäätöksen rakennetta käsitellään enemmän luvussa 3.

2.2 Historia pähkinänkuoressa ja kehitys nykypäivään

Alkusysäyksen henkilöstövoimavarojen tutkimiselle antoi amerikkalainen tohtorikandidaatti
R. H. Hermansson vuonna 1964. Laatiessaan väitöskirjaansa, hän totesi, että sen ajan
yritykset näkivät henkilöstön yhtenä, hyvin isona menoeränä samalla unohtaen sen kus-
tannustehokkuuden ja arvon. Hän väitti, että perinteiset tilinpäätökset eivät enää olleet riit-
tävän tehokkaita yritysten tulosten kertojia, sillä niiden välttämätöntä rakennusosaa, inhi-
millistä pääomaa (human capital), ei huomioitu tilinpäätöksissä lainkaan. (Eronen 1999,
13-14; Flamholtz 1999, 1-2.)

Vuonna 1966 Michiganin yliopistossa Brummet, Flamholtz ja Pyle alkoivat tutkia henkilo-
stökustannuksia ja henkilöstön arvoa samalle luoden uuden tutkimusohjelman. Analysoitu-
aan tutkimuksensa tuloksia, tutkijat yrittivät kehittää raportin, joka olisi sisältänyt sekä yri-
tyksen tilinpäätöksen että inhimillisen pääoman. Raportin tarkoituksena oli samalla toimia
yrityksen sisällä olevien johtohenkilöiden päätöksenteon tukena sekä tarjota arvokasta tie-
toa ulkopuolisille tahoille, muun muassa sijoittajille. Lopulta raportin ulkoasu muistutti kui-
tenkin liian paljon perinteisen tilinpäätöksen kaavaa ja tästä syystä sen julkaisut jäivätkin
erittäin harvoiksi. 1970- ja 1980-luvut olivatkin henkilöstölaskennan kannalta hyvin vaikeat
ja käsite joutui tuona aikana voimakkaan kritiikin kohteeksi. (Eronen 1999, 14.)

Eric G. Flamholtz oli yksi niistä harvoista amerikkalaisista tutkijoista, joka kritiikistä huolimatta jatkoi henkilöstön vaikutuksen ja hyödyn tutkimista. Hänen luomat mallit olivat kuitenkin hyvin teoriasisältöiset ja vaikeasti sovellettavat, jonka takia niiden hyödynnettävyys jäi huomattavan mitättömäksi. Kuitenkin 1980-luvun loppupuolella erityisesti Japanissa henkilöstövoimavarojen tutkimuksen avulla johtamistyyli muuttivat muotoaan tuoden samalla yrityksille suurta menestystä, mihin amerikkalaiset kilpailijat joutuivat pikaisesti hahtumaan.

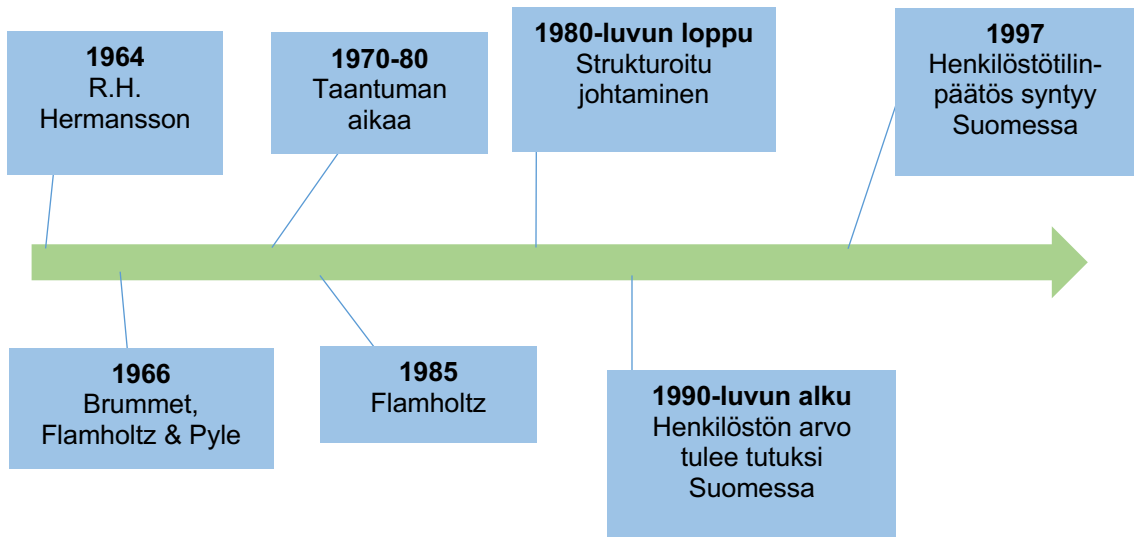
Todettiin, että tietotalous, kansainvälistyminen sekä lisääntyvä kilpailu loivat henkilöstöjohtamiselle vaatimuksia, joihin oli reagoitava. Huomattiin, että yritysten kannalta strukturoitu ja tehokas johtaminen toimivat suurena kilpailuetuna, minkä takia huomion keskipisteiksi nousivat laatu, joustavuus ja yksilöllinen pätevyys. (Eronen 1999, 14; Bamberger, Biron & Meshoulam 2014, 4.)

2.2.1 Henkilöstötilinpäätös Suomessa

Henkilöstön arvoa käsittelevät tutkimukset ja raportit saapuivat Suomeen 1990-luvun alussa Ruotsista. Erityisesti vuosi 1997 synnytti rantautuneen tiedon myötä suomalaisissa yrityksissä kiinnostuksen henkilöstötilinpäätöstä kohtaan, mikä johti monien henkilöstöä koskevien artikkeleiden, kirjojen sekä itse henkilöstötilinpäätöksen syntymiseen. (Kauhanen 2010, 223.)

Sveibyn (1997, 196) käsityksen mukaan kolme syytä johtivat henkilöstöä käsittelevien raporttien syntymiseen vasta 1990-luvun puolivälin jälkeen ruotsalaisissa yrityksissä. Hänen mielestään yritysanalyttikot eivät olleet siihen aikaan vielä tottuneita käsittelemään tilinpäätöksissä henkilöstöä ja sen arvoa, yrityksen kilpailuasema olisi voinut vaarantua laajalle levinneen henkilöstöä koskevan tiedon takia eikä yksinkertaisesti aineettoman arvon kirjaaminen paperille ollut vielä siihen aikaan hallussa. (Sveiby 1997, 196.)

Voidaan päätellä yrityskulttuurien samankaltaisuuden vuoksi, että samat asiat vaikuttivat Suomessakin henkilöstön arvon huomioonottamiseen yrityksen toiminnassa vasta silloin 1990-luvun loppupuolella.



Kuva 1. Henkilöstötilinpäätöksen historia

2.2.2 Henkilöstötilinpäätös Suomen julkisella ja yksityisellä sektoreilla

Jo vuosina 1995-1996 Suomen *julkisella sektorilla* henkilöstötilinpäätösprojektin avulla laadittiin henkilöstön johtamisen tueksi henkilöstövoimavarojen hallintajärjestelmä ja henkilöstötilinpäätöksen käsikirja, sillä valtiolla suurin osa työstä tehdään henkilöpanosten avulla. Tästä johtuen strukturoitu ja tarkasti suunniteltu johtamisjärjestelmä on tärkeä, sillä valtiolla työskentelevien henkilöiden merkityksellisyys ja korkea koulutustausta edellyttävät johtajien hyvän osaamisen. (Valtiovarainministeriö 2001, 5.) Tämän voidaan todeta pitävän paikkansa, sillä vuonna 2006 noin 90 prosenttia valtion eri organisaatioista oli laatinut itselleen henkilöstötilinpäätöksen, eli asiantuntevalle ja omia työntekijöitään tuntevalle johtamiselle oli tuntuvasti kysyntää. (Lehtonen 2007, 12-13.)

Suomessa henkilöstötilinpäätöksen laatiminen keskittyy enimmäkseen julkisen sektorin puolelle, vaikka harvat *yksityisen sektorin* yritykset laativat sen myös. Erityisesti professori Guy Ahosen tuottamat teokset ja Nokian Renkaiden yhdessä Machinery Oy:n kanssa laaditut Suomen ensimmäiset henkilöstötilinpäätökset ovat saaneet yksityisen sektorin yritykset huomaamaan henkilöstötilinpäätöksen tuomat edut ja hyödyt. Lisäksi sekä Telian että Skandian laatimat, erittäin positiivista huomiota saaneet henkilöstötilinpäätökset ovat herättäneet yrityksissä mielenkiintoa.

Guy Ahosen vuonna 2003 teettämä tutkimus osoitti, että vaikka ainoastaan alle 10 prosenttia noin 200 hengen yksityisen sektorin yrityksistä oli siihen aikaan laatinut oman henkilöstötilinpäätöksen, sen suosio oli kasvamassa ja yhä useampi pk-yritys oli aidosti kiinnostunut henkilöstöä käsittelevien raporttien kehittämisestä. (Viitala 2013, 316-317.)

2.2.3 2010-luku

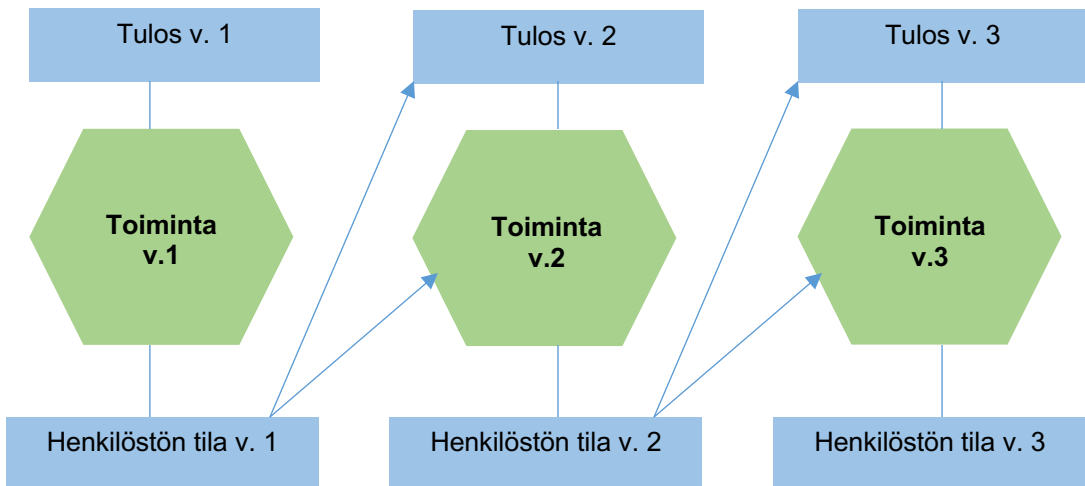
Yhdysvalloissa vuonna 2008 alkanut ja sittemmin laajalle maailmaan levinnyt talouskriisi pakotti yritykset muuttamaan strategioitaan, punnitsemaan prioriteettejaan ja sopeuttamaan toimintaansa ottaen huomioon vallitsevat olosuhteet. Muuttuva maailma osoitti myös suomalaisten yritysten henkilöstöhallinnolle, että ilman joustavuutta, ajan tasalla olevaa kilpailukykyä, innovatiivisuutta, ja asiantuntevaa osaamista, integroituminen ja ajan hermolla pysyminen tulevat olemaan Suomen taloudelle hankalia ja pitkällä aikavälillä käyvät erittäin kalliiksi. Suomalaiset vastasivatkin uusiin haasteisiin muun muassa lisäämällä YT-neuvotteluja ja lomautuksia, mutta myös samalla muuttamalla työaika-, palkkaus- ja tehtäväjärjestelmiä. (Kauhanen, Leppävuori, Malin & Mansukoski 2015, 58.)

Vaikka yritysten selviytymiskeinot ovat vaatineetkin kovia henkilöstötoimenpiteitä, hyvää henkilöstöjohtamista pidetään edelleen yrityksen tärkeimpänä, strategisena kilpailukeinona. Myös Suomea jonkun verran heiluttaneen talouskriisin myötä huomattiin, että hyvin johdetun henkilöstön sitoutuneisuuden ja osaamisen myötä yritys pystyy selviämään vaikeimmistakin ajoista. Näin ollen Suomessa yritykset alkoivatkin enemmän kiinnittää huomiota henkilöstön asemaan organisaatiossa, hierarkian madaltamiseen, jännitteiden poistamiseen ja henkilöstöasioiden arvostuksen ja vaikuttavuuden lisäämiseen johdon keskuudessa. Opittiin ymmärtämään, että ilman osaavia työntekijöitä ei ole myöskään menestyvää organisaatiota. (Kauhanen ym. 2015, 59.)

Tänä päivänä moni yritys on siirtynyt henkilöstötilinpäätöksen tekemisestä henkilöstökertomusten ja –raporttien laatimiseen, joista tavallisesti hyötyvät ainoastaan yrityksen sisäiset sidosryhmät. Kyseisten raporttien pääasiallisena tehtävänä on tarjota eri vuosien tyytyväisyys- ja työilmapiiritutkimusten avulla saadut tulokset, joita yrityksen johtohenkilöt vertailevat keskenään. Ne kertovat paljon arvokasta tietoa yrityksen tilasta, henkilöstön hyvinvoinnista ja toimivat johdon suurena apuna henkilöstön johtamisstrategian suunnittelussa ja toteuttamisessa. Henkilöstökertomuksissa- ja raporteissa ei ole kaikkia henkilöstötilinpäätökseen tavallisesti kuuluvia elementtejä, esimerkiksi henkilöstötase usein jätetään tekemättä. (Kauhanen 2010, 225.)

2.3 Henkilöstötilinpäätöksen tuoma hyöty

Henkilöstötilinpäätöksen keskeisimpänä tarkoituksena on raportoida yrityksen taloudellisesta tuloksesta, painottaen sen riippuvuutta yrityksen henkilöstön tuomasta panoksesta. Jotta kestävä tuloskehitys olisi mahdollista saavuttaa, Ahosen mukaan (2000, 49) jokaisen yrityksen on pidettävä huolta tasapainon kehittymisestä taloudellisen tuloksen ja henkilöstövoimavarojen välillä.



Kuva 2. Yrityksen toiminnan ja tuloksen riippuvuus henkilöstön tilasta (*mukaillen* Ahonen 2000, 49)

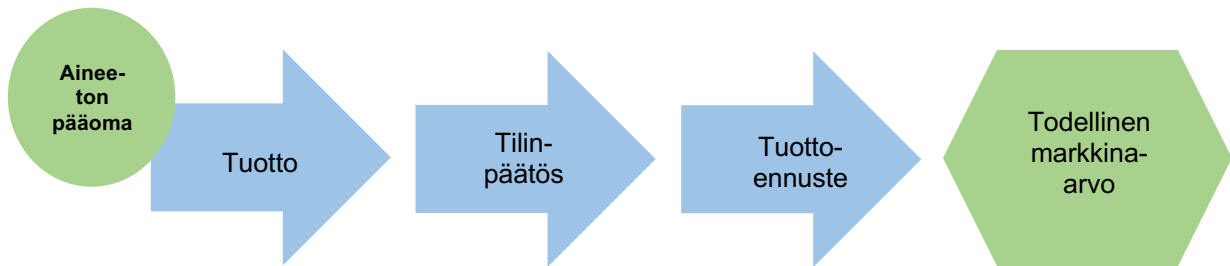
Flamholtziin (1999, 11) viitaten voidaan nähdä henkilöstötilinpäätöksen kolme tärkeintä tavoitetta, joista ensimmäinen on antaa numeraalista informaatiota henkilöstöön sijoitetuista resursseista sekä koko työyhteisön tilasta. Toinen tärkeä tavoite on toimia johtohenkilöiden päätöksenteon tukena ja auttaa syy-seuraussuhteiden ymmärtämisessä. Kolmas, ehkäpä tärkein henkilöstötilinpäätöksen tavoite, on saada johtoasemassa olevat henkilöt näkemään työntekijänsä yrityksen tärkeimpänä voimavarana ja sen toiminnan mahdollistajina, eikä niinkään suurena rasitteena ja kuluna. (Flamholtz 1999, 11.)

2.3.1 Todellisen markkina-arvon muodostuminen

1990-luvulla huomattiin suuri tarve kehittää erilaisia laskentatapoja henkilöstön arvon mittaamista varten, sillä havaittiin, että todellinen yrityksen markkina-arvo ja siihen aikaan monien yritysten laatiman tilinpäätöksen kautta saatu arvo olivat melko kaukana toisistaan (Ahonen 2000, 24).

Tämän on ottanut tutkimuskohteekseen myös Viitala (2013, 309-311), joka painottaa, että yritysten todellisen markkina-arvon yksi tärkeimmistä elementeistä on aineeton pääoma, jonka alle sijoittuu inhimillinen pääoma.

Hänen mukaan ne tärkeät inhimillisen pääoman osa-alueet, kuten esimerkiksi henkilöstön tietotaito, persoonalliset piirteet, kokemus, koulutus, sitoutuminen ja motivaatio jäävät perinteisessä tilinpäätöksessä hyvin usein huomaamatta ja laatimatta, vaikka perustuvatkin yrityksen tuottoennusteeseen, joka pitkällä aikavälillä luo yrityksen todellisen markkina-arvon. (Viitala 2013, 309-311.)



Kuva 3. Todellisen markkina-arvon muodostumiseen vaikuttavat tekijät (*mukailien* Viitala 2013, 309-311)

Henkilöstötilinpäätöksen avulla aineetonta pääomaa voidaan tehdä näkyväksi, mikä auttaa nostamaan yrityksen good will-arvoa omistajien, sijoittajien, asiakkaiden ja muiden sidosryhmien silmissä. Automaattisesti tämä nostaa myös itse yrityksen hintaa, mikä voi näkyä positiivisena asiana esimerkiksi yrityskauppatilanteessa.

Henkilöstötilinpäätös toimii myös eräänä vertailun työkaluna, jonka avulla yritys pystyy vertailemaan omaa toimintaa muihin, samankaltaisiin yrityksiin ja tekemään tulevaisuuden kehityksen kannalta tärkeitä päätelmiä. Myös eri vuosien välillä tehty, sisäinen vertailu antaa yrityksen nähdä selvän toiminnan kulkusuunnan ja punnitsemaan vuosien varrella tehtyjen toimenpiteiden tehokkuuden. (Hakala & Manka 2011, 13.)

Ahonen (2000, 46) korostaakin sitä, että perinteinen tilinpäätös on riittämätön antamaan kokonaisvaltaisen kuvan yrityksen tilasta. Vaikka aineettoman pääoman kuvaamiselle ei vielä ole riittävän kattavia resursseja, henkilöstötilinpäätöksen voidaan sanoa olevan askelta lähempänä. Henkilöstötilinpäätös auttaa näkemään henkilöstön tilan, strategian toimivuuden ja myös löytämään ne kriittiset kohdat, sekä puuttumaan niihin, jotta arvokkaiden resurssien hukkaaminen voitaisiin estää. (Sekhri 2010, 461.)

2.3.2 Johtamisen ja päätöksenteon tukena

Kauhanen (2010, 16) korostaa, että valitettavan usein arkitilanteissa yrityksen johtohenkilöt unohtavat henkilöstön todellisen merkityksen. Hänen mukaan henkilöstö on jokaisen yrityksen tärkein voimavara, joka päätöksentekoprosesseissa ja henkilöstöjohtamista suunniteltaessa tulisi ennen kaikkea ottaa huomioon (Kauhanen 2010, 16).

Yrityksen aloittaessaan henkilöstötilinpäätöksen laatimisen, se samalla viestii sekä sisäisille että ulkopuolisille tahoille oman henkilöstön tärkeydestä ja osoittaa yhteiskunnalle omaavansa henkilöstöjohtamisen taidot sekä sitoutuneet ja motivoituneet työntekijät.

Tämä taas kertoo vahvasti tulevaisuuden mahdollisille asiakkaille yrityksen hyvästä tilasta. Viitala (2013, 319-320) korostaa, että henkilöstötilinpäätös automaattisesti asettaa yrityksen henkilöstöjohtamisen vertailukelpoiseen arvoon, varsinkin, jos henkilöstötilinpäätös päätetään julkistaa. Hän näkee henkilöstöraportoinnin tuovan yritykselle hyötyä silloin, kun se on pitkäjänteinen ja varta vasten toimii yrityksen johtohenkilöiden päätöksenteon tukena (Viitala 2013, 319-320). Myös Lehtonen (2007, 70-71) mainitsee tästä ja muistuttaa, että henkilöstötilinpäätös toimii todellisena hyötynä yritykselle vasta silloin, kun sekä ylin johto että esimiehet, henkilöstövastaavat ja muiden osastojen työntekijät ottavat tavoitteeseen yhdessä hyödyntää henkilöstötilinpäätöksen sisältämää tietoa yrityksen talous-, johto-, ja henkilöstöosastojen parannusta varten.

Lehtosen (2007, 14) mukaan myös yrityksen johdon suunnitteleman henkilöstöstrategian, joka sisällyttää itseensä muun muassa työntekijöiden perehdyttämisen, palkitsemisen, johtamisen ja hankkimisen, pitäisi perustua kokonaisvaltaisesti henkilöstötilinpäätöksessä olevaan informaatioon. Hän korostaa, että sellainen johtaminen, joka nojaa jo olemassa olevaan, henkilöstön tilaa käsittelevään tietoon, tulee olemaan organisaation tuloksellisuuden, henkilöstövarallisuuden ja henkilöstöstrategian käyttöönoton kannalta paljon tehokkaampi ja tuloksellisempi (Lehtonen 2007, 14).

Kuitenkin, henkilöstötilinpäätöksen tärkeimpänä tehtävänä ei ole ainoastaan tarjota numeroita, vaan kyse on niiden analysoimisesta ja käytäntöön panemisesta. Henkilöstötilinpäätöksen antamat luvut auttavat yritystä asettamaan itselleen myös selkeät tavoitteet ja kontrolloimaan niitä, kun hyvin suunnitellut kehittämishankkeet ja korjausehdotukset toteutetaan yhteisvoimin. (Suomen Kuntaliitto 2002, 5.) Henkilöstötilinpäätöksen sisältämän tiedon taustalla on myös tunnistettava syy-seuraussuhteet, jotta saadusta informaatiosta olisi yritykselle paras hyöty. Niiden johdonmukainen seuranta ja arviointi ovat tärkeitä, jotta saadut tulokset olisivat pitkällä aikavälillä vertailu- ja analysointikelpoisia. (Hakala & Manka 2011, 11.)

Kuitenkin, Eronen (1998, 3) mukaan tämä toteutuu vasta silloin, kun organisaatio näkee omat työntekijät rasituksen sijasta sijoituksena. Tällöin myös henkilöstön motivaatio ja sitoutuminen lisääntyvät, sillä ylimmän johdon henkilöiden huomionsoitukset kertovat selvästi heidän aidosta kiinnostuksesta työntekijöidensä työhyvinvointia kohtaan (Eronen 1998, 3).

Eroseen (1998, 8) viitaten voidaan myös todeta, että jokaisen yrityksen on selkeästi analysoitava, mitä asetettujen tavoitteiden avulla halutaan saada aikaiseksi. Liian monien hankkeiden samanaikaisesta suunnittelemisesta voi yritykselle olla jopa enemmän haittaa kuin hyötyä ja monet tärkeät yksityiskohdat voivat vahingossa jäädä varjoon (Eronen 1998, 8). Suunnitellut tavoitteet vaativat konkreettisia toimenpiteitä ja käytännön tekoja, joiden saavuttamiseksi yritysten on sijoitettava resursseja, kuten rahaa, aikaa ja osaavia työntekijöitä. Täten, jokaisen yrityksen on suunniteltava tarkasti, mitkä asiat vaativat parannusta heti, mitkä useamman vuoden päästä ja mihin ei vielä tässä vaiheessa tarvitse puuttua. (Valtiovarainministeriö 2001, 14.)

2.3.3 Yrityksen hälytyskello

Henkilöstötilinpäätös toimii lisäksi yrityksen tietynlaisena ”hälytyskellona”, joka auttaa hallitsemaan riskejä. Jokaisen työnantajan on huolehdittava esimerkiksi lakisääteisistä työajoista ja pidettävä kirjaa kertyneistä ylitöistä. Tämän avulla hallitaan sitä työkuormaa, jota jokainen työntekijä joutuu kantamaan. Jos se on ylenpalttisen suuri, riski sairastua ja joutua sairauslomalle kasvaa, mikä toisaalta näkyy suurena menona yrityksen kukkarossa. Säännölliset työajat ja kaikkien kesken jakautuva tasainen työmäärä edistävät henkilöstön työhyvinvointia, jaksamista ja valmiutta tehdä työnsä laadukkaasti. (Hakala & Manka 2011, 13.)

Henkilöstötilinpäätöstä voidaan kutsua myös yrityksen kuumemittariksi. Viitala (2013, 310-311) erityisesti korostaa henkilöstötilinpäätöksen roolia avainosaajien lähdön ennakoimisessa ja johtohenkilöiden osaamisessa korvata lähtevä työvoima mahdollisimman tehokkaasti ja kustannukset huomioon ottaen. Myös monessa yrityksessä esiintyvä vioittunut ikärakenne hänen mukaan olisi mahdollista korjata henkilöstötilinpäätöksen avulla. Säännöllinen raportointi ja sen analysoiminen mahdollistaisivat tulevaisuuden työvoimatarpeiden riittävän aikaisen huomioimisen. (Viitala 2013, 310-311.) Valtiovarainministeriön (2001, 100) mukaan henkilöstötilinpäätös voi lisäksi antaa selkeitä vastauksia yrityksen sisällä toimivien miesten ja naisten tasa-arvoa käsitteleviin kysymyksiin.

Palkkaus-, uraetenemis-, ja työtyytyväisyysserot ovat henkilöstötilinpäätöksen avulla helposti tarkasteltavissa, mikä antaa arvokasta päätöksentekotukea johtohenkilöille muun muassa rekrytointia suunniteltaessa (Valtiovarainministeriö 2001, 100; Jabe 2010; 204; Joki 2018, 77.)

Myös Lehtonen laaja-alaisesti pohtii väitöskirjassaan, miten monia epäkohtia olisi mahdollista poistaa parantamalla työoloja ja panostamalla työntekijöiden osaamiseen. Hän väittää, että työntekijöiden suuri vaihtuvuus ja poistuma johtuvat pitkälti yrityksen osaamattomuudesta huomioida ne oppimis-, ja kehittymismahdollisuudet, joille työntekijöillä olisi tarvetta. (Lehtonen 2007, 80.)

Lehtonen (2007, 86) muun muassa siteeraa Wikströmiä (2006, 10), jonka mukaan

”Tutkimukset osoittavat kiistattomasti, että työyhteisö, työn psyykkinen haastavuus, työn itsenäisyys ja mahdollisuus vaikuttaa työn sisältöön sekä se, että omaan osaamiseen luotetaan työpaikalla, ovat ykkösasioita hyvän työmotivaation saavuttamisessa. Ja työmotivaatio on edellytys myös luovuuden ylläpitämiseen” (Wikström 2006, 10.)

Lehtonen (2007, 87) uskoo, että henkilöstötilinpäätös voi antaa arvokasta tietoa ja motivoita tekemään työympäristöstä mahdollisimman viihtyisän, innostavan ja henkilöstöä kehittävän. Hänen mukaan tämä on myös yksi tärkeimmistä elementeistä yrityksen hyvän työnantajamaineen säilyttämiseksi monien vuosien päähän (Lehtonen 2007, 80).

2.3.4 Työhyvinvointi

Henkilöstötilinpäätöksen voidaan siis väittää yllä mainittuihin perusteluihin nojaten edistävän työhyvinvointia. Käsitteenä työhyvinvointi sisällyttää itseensä yksilön sekä fyysisen mutta myös psyykkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin. Terve ja iloinen työntekijä on tavallisesti myös innostunut ja reipas tiimipelaaja, mikä puolestaan edesauttaa positiivisen työilmapiirin ylläpitoa. (Kehusmaa 2011, 27.) Jokaisen työntekijän on myös aika ajoin hyvä muistuttaa itseään, että vaikka työyhteisön tilaan vaikuttavat esimiehet, työtehtävät, ryhmähenki ja itse organisaatio, jokaisen yksilön tekeminen ja suhtautuminen ovat tärkeimpiä alkuunpanijoita. Työhyvinvoinnin keskeisimpänä päämääränä on antaa jokaisen tuntee onnistumista ja työniloa, mutta vastuu tästä jakautuu kaikkien työntekijöiden kesken. (Kehusmaa 2011, 32; Joki 2018, 182.)

Vaikka työhyvinvointi toimii koko yrityksen henkilöstön tiimityön tärkeimpänä päämääränä, organisaation johdolla ja heidän panostuksellaan on tärkeä vaikutus. Varsinkin esimiesten ja työntekijöiden keskinäisellä, hyvin ja säännöllisesti toimivalla kommunikaatiolla on hyvinvoinnin kannalta erittäin mittava merkitys. (Repo, Ravantti & Pääkkönen 2015, 7; Joki 2018 123-124.) Viihtyisän ja innostavan työympäristön lisäksi olennaisina osa-alueina toimivat työpaikan tarjoamat liikuntamahdollisuudet, virkistystoiminta ja ruokailu. Tutkimukset osoittavat myös työterveyshuollon, luottamushenkilöiden ja vertaistuen vaivattoman saataavuuden edistävän henkilöstön tyytyväisyyttä ja luottamusta työpaikkaansa kohtaan. (Kehusmaa 2011, 113.) Hyvinvointia ei pyritä saamaan aikaiseksi ainoastaan yhteiskunnan vaatimuksiin nojaten, vaan sitoutuneen, hyvinvoivan ja asiantuntevan henkilöstön tiedetään tuovan yritykselle vahvaa kilpailukykyä, pitkälle kantavaa mainetta ja hyvää taloudellista voittoa. Motivoituneet ja parhaansa yrittävät työntekijät mahdollistavat yrityksen uusiutumisen ja kehittymisen, jotta sen pysyminen ajan hermolla onnistuisi. (Aura, Ahonen, Ilmarinen & Hussi 2014, 5.)



Kuva 4. Työhyvinvoinnin taloudelliset vaikutukset (*mukailen* Ojala & Ahonen 2005, 34)

Jotta työhyvinvointia olisi vuosien mittaan mahdollista tarkastella ja tarvittaessa parantaa, systemaattinen ja täsmällinen raportointi on kannattavaa. Kehusmaan (2011, 112) mukaan jokaisen organisaation olisi ensiarvoisen tärkeää tarkastella oman johtamisen reilua, olosuhteiden kuntoa, työyhteisön tilaa sekä työn mielekkyyttä ja sujuvuutta. Näihin, työhyvinvoinnin perusaineisiin nojautuen, johtohenkilöiden olisi tärkeää muodostaa kokonaiskuva ja miettiä mahdolliset pitkän tähtäimen tavoitteet ja niiden saavuttamiseksi tarvittavat keinot. Yrityksen ei ole myöskään mielekäästä laatia erillistä työhyvinvointistrategiaa, vaan sen tulisi ensisijaisesti olla yksi tärkeimmistä yrityksen yleisen liiketoimintastrategian osista. (Kehusmaa 2011, 136-140.)

Voidaan siis todeta, että henkilöstötilinpäätös on arvokas työkalu johtajien käsissä, jonka sisältämät mahdolliset korkeat sairauspoissaolo-, työkyvyttömyys-, eläkekustannus- ja työtapaturmaprosentit antavat tärkeitä viitteitä koskien henkilöstön tilaa ja hyvinvointia (Kehusmaa 2011, 81). Näihin lukuihin nojautuen esimiehet voivat tehdä tärkeitä strategisia päätelmiä yrityksen tulevaisuutta ja mainetta ajatellen. Siitä huolimatta, ensimmäisenä ja tärkeimpänä tehtävänä on ymmärtää näiden lukujen taustalla piilevät sisäiset taustongelmat ja osata ratkaista ne riittävän ja säännöllisen vuorovaikutuksen turvin. Esimerkiksi hyvin strukturoidut, esimiesten ja henkilöstön välillä tapahtuvat kehityskeskustelut toimivat tässä hyvänä apuna (Joki 2018, 131-132).

2.4 Henkilöstötilinpäätös sidosryhmien intressin kohteena

Yrityksen monet eri sidosryhmät saavat henkilöstötilinpäätöksen kautta tärkeää tietoa yrityksen toiminnasta ja henkilöstön tilasta. Vaikka jokaisella organisaatiolla on päätäntävaltaa koskien henkilöstötilinpäätöksen julkistamista tai sen sisältämän tiedon pitämistä organisaation sisäisenä tietona, Ahonen (2000, 38) väittää, että henkilöstötilinpäätöksen sisältäessä yrityksen kannalta positiivista informaatiota, sen julkisuudesta yritys hyötyy muun muassa seuraavasti:

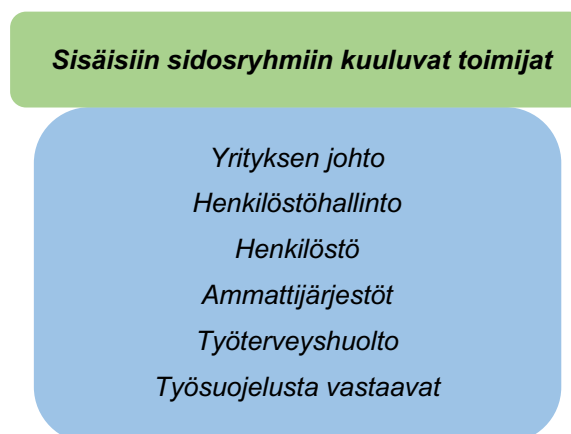
- Yrityksen julkisuuskuva parantuu
- Yritystä koskevat tulevaisuudenodotukset ovat sidosryhmien silmissä kannattavat, mikä puolestaan auttaa heitä luottamaan yrityksen tuottavuuteen myös pitkällä aikavälillä
- Yrityksen markkina-arvo kasvaa ja näin mahdollistaa suurempien tuottojen saavuttamisen
- Yrityksen henkilöstöjohto näkee positiiviset tulokset ja sitoutuu entistä enemmän kehittämään ja ottamaan huomioon henkilöstövoimavarojen tärkeyden (Ahonen 2000, 38.)

Kuitenkin, hyvin useasti yritysten henkilöstöhallinnon ongelmana pidetään nimenomaan sitä, että henkilöstöä kuvaavien lukujen tärkeyttä vähätellään, eikä niiden tuomaan hyötyyn suhtauduta samalla tavalla, kuin esimerkiksi virallisen tilinpäätöksen tai muiden asiakirjojen sisältämiin, yrityksen taloudellista tilaa kuvaaviin lukuihin. Ahonen (2000, 39) kuitenkin mainitsee tällaisen suhtautumistavan voivan olla yrityksen tulevaisuuden kehityksen kannalta erittäin vaarallinen.

Hänen mukaan henkilöstötilinpäätöksen osoittaessa yrityksen välinpitämättömän suhtautumisen ja haluttomuuden kehittää omia sisäisiä henkilöstövoimavaroja, ulkoiset markkinat eivät tule vakuuttumaan kyseisen yrityksen tuloksellisuudesta ainakaan pitkällä tähtäimellä. Jos työkyky näyttää olevan alhaalla ja yrityksen henkilöstötilinpäätös osoittaa eläkeiän kasvavan tulevaisuudessa entistä enemmän, voidaan mitä todennäköisemmin väittää ulkoisten sidosryhmien suhtautuvan tällaiseen yritykseen erittäin varauksellisesti ja todennäköisesti päättävän olla sijoittamatta siihen omia resursseja. Lisäksi potentiaaliset, hyvää tietotaitoa omaavat henkilöt luultavasti päättävät jättää kyseisen työpaikan ja siirtyvät muualle, mikä puolestaan antaa hyvin negatiivisen sävyn yrityksen maineelle. Loppupeleissä tämä johtaa organisaation kykenemättömyyteen kehittyä ja pysyä ajan hermolla, kun luovat työntekijät taidokkaine ideoineen tulevat loistamaan poissaolollaan. (Ahonen 2000, 39; Joki 2018, 45.)

Näihin perusteluihin nojaten voidaan väittää, että niin kauan kuin organisaation sisäiset toimijat pitävät henkilöstötilinpäätöstä arvokkaana tiedon tarjoajana ja tulevaisuuden suunnan näyttäjänä, ulkoisten markkinoiden toimijat tulevat pitämään sitä kannattavana, luotettavana ja myös tulevaisuudessa tulosta sekä arvokasta toimintaa tekevänä. Henkilöstötilinpäätöstä voidaan siis pitää tärkeänä tulevaisuuden suunnan näyttäjänä, minkä takia yritysten olisi merkityksellisempää olla tarkastelematta sitä ainoastaan nykypäivän valossa, vaan tähdätä pidemmälle. Yrityksen sisäisiä ja ulkoisia sidosryhmiä käsitellään enemmän seuraavissa luvuissa.

2.4.1 Sisäiset sidosryhmät



Kuva 5. Yrityksen sisäiset sidosryhmät (*mukaillen* Ahonen 2000, 32)

Vaikka henkilöstötilinpäätös on tarkoitettu ensisijaisesti ulkoisia markkinoita ja sen toimijoita varten, sillä voidaan todeta olevan tätä kattavampi ja moniulotteisempi merkitys.

Sekä sisäisillä että ulkoisilla sidosryhmillä on henkilöstötilinpäätökseen liittyen omat intressit ja kehittämiskohteet, joiden apuna käytetään henkilöstötilinpäätöksen sisältämää informaatiota. (Ahonen 2000, 32.)

Yrityksen johdolla voidaan väittää olevan pitkälti muista poikkeavat, omat itsenäiset intressinsä. Henkilöstötilinpäätöksen tehtävänä on johtoryhmän henkilöille välittää tietoa yrityksen tuloksesta ja niiden resurssien käytöstä, joita vuoden mittaan yritys sijoitti omiin työntekijöihin. Tarkoituksena on myös saada informaatiota resurssien tehokkuudesta ja kannattavuudesta, jotta tulevaisuuden toiminnan kannalta tärkeät päätelmät voitaisiin tehdä. Myös informaatio koskien toiminnan nopeutta on merkittävä, sillä se antaa tärkeitä viitekehykset mahdollisille tulevaisuuden toimenpiteille ja niiden ajalliselle kestolle. Tämän lisäksi hyvin monen johtoryhmän palkkaus riippuu merkittävästi yrityksen todellisesta markkina-arvosta, josta henkilöstötilinpäätös kertoo myös erittäin kattavasti. (Ahonen 2000, 32-33.)

Henkilöstöhallinnon useasti toistuvana ongelmana voidaan nähdä vaikeus perustella käytännön mittarilla niitä suunnitelmia ja toimenpiteitä, joita olisi heidän mielestään hyvä ottaa yrityksen toistuvaan käyttöön. Näin henkilöstötilinpäätöksestä muodostuu kommunikaatiokanava henkilöstöhallinnon ja ylimmän johdon välille, jonka sisältämien indikaattoreiden avulla uusien hankkeiden hyödyn perusteleva muuttuu helpommaksi ja kaikkien hahmoteltavaksi.

Henkilöstötilinpäätös tarjoaa myös näyttöä jo yrityksessä toteutetuille projekteille ja niiden hyödyn arvioinnille, miten ne onnistuivat vai onnistuivatko lainkaan ja täten, selvän kulkusuunnan tulevaisuuden kehittämishankkeita ajatellen. (Ahonen 2000, 32-33.)

Työntekijöiden näkökulmasta henkilöstötilinpäätös on myös tärkeä työkalu heidän työhyvinvointia ajatellen. Henkilöstötilinpäätöksen sisältäessä oikeaa ja ajan tasalla olevaa tietoa koskien muun muassa henkilöstön palkkausta, työn sisältöä, turvallisuutta ja työpaikan viihtyvyyttä, ylimmän tason johto voi näihin indikaattoreihin nojautuen tehdä tärkeitä strategisia päätelmiä ja ottaa huomioon työntekijöiden tilan uusia hankkeita suunniteltaessa. Tämä puolestaan lisää henkilöstössä motivaatiota ja sitoutuneisuutta työpaikkaansa kohtaan, kun he näkevät henkilöstötilinpäätöksen olevan yrityksen johdon yksi tärkeimmistä tukipilareista. (Ahonen 2000, 32-33.)

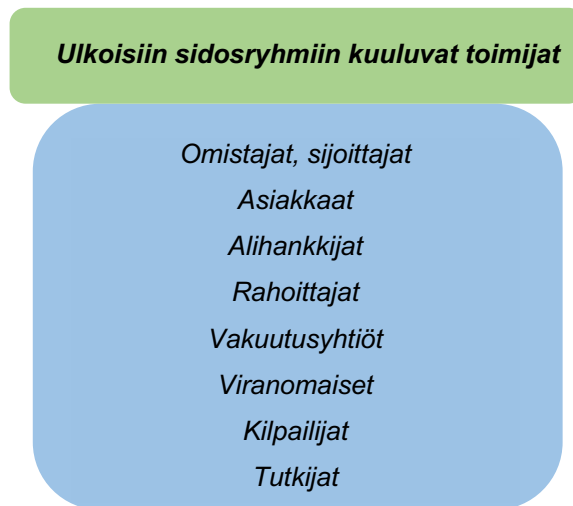
Myös yrityksessä toimivien eri ammattiryhmien etuja ajaville **ammattijärjestöille** henkilöstötilinpäätös antaa tärkeitä viitteitä henkilöstöetujen toteutumisesta ja edistymisestä organisaatiossa. Sen avulla ammattijärjestöjen edustajat voivat olla varmoja, että allekirjoitettuja sopimuksia noudatetaan ja niitä ei laiminlyödä. Indikaattorit, jotka kuvaavat muun muassa tasa-arvoa, oikeudenmukaisuutta ja palkkausta antavat jo aika tarkan kuvan henkilöstön tilasta. Jos tätä tietoa ei kuitenkaan ole, tai se on puutteellinen, voi seurauksena olla lisääntyneitä vaatimuksia, epäuskottavuutta työnantajaa kohtaan ja mittavia tarkastuksia, jotka toisaalta aiheuttavat itse yritykselle mittavia kuluja ja mahdollisesti myös mainetta huonontavaa medianäkyvyyttä. (Ahonen 2000, 32-33.)

Lisäksi **työterveyshuolto**, jonka ensisijaisena tarkoituksena on työntekijöiden hyvinvoinnista ja terveydestä huolehtiminen, voi henkilöstötilinpäätöksen avulla tehdä tärkeitä päätelmiä koskien työpaikan yleistä terveystasoa. Muun muassa erittäin korkealla olevat sairauspoissaolo- ja työtapaturmaprosentit antavat erittäin kattavan kuvan siitä, millä mallilla yleinen hyvinvointi työpaikalla on. Toisaalta henkilöstötilinpäätös antaa työhyvinvoinnin ammattilaisille myös mahdollisuuden vertailla eri vuosien sairauspoissaoloprosentteja ja ryhtyä tärkeisiin toimenpiteisiin, jos tilanne näyttää huononevan vuosi vuodelta. (Ahonen 2000, 32-33.)

Yllä mainittujen toimijoiden lisäksi myös yrityksen **työsuojeluvastaavat** saavat paljon tukea omaan toimintaan henkilöstötilinpäätöksen sisältämän tiedon ansiosta. Ammattijärjestöjen rinnalla heidänkin kiinnostuksen kohteena on tietää, missä määrin yrityksessä noudatetaan voimassa olevia lakeja ja sääntöjä, joihin on sitouduttu.

Henkilöstön terveyttä ja turvallisuutta kuvaavat tunnusluvut auttavat työsuojeluvastaavia havaitsemaan ja reagoimaan mahdollisiin yrityksessä vallitseviin ongelmiin riittävän ajoissa ja asiantuntevalla tavalla. (Ahonen 2000, 32-33.)

2.4.2 Ulkoiset sidosryhmät



Kuva 6. Yrityksen ulkoiset sidosryhmät (*mukaillen* Ahonen 2000, 34)

Yrityksellä on myös monia ulkoisia tahoja, joille sen toiminnan kannattavuus on ensiarvoisen tärkeää. Ehkäpä tärkeimpien ulkoisten toimijoiden eli yrityksen **omistajien ja sijoittajien** päällimmäisenä intressinä on olla vakuuttuneita siitä, että yrityksen toiminta tulee olemaan kannattavaa ja tuloksellista myös pitkällä aikavälillä. Jotta tulevien johtopäätösten ja suunnitelmien tekeminen olisi mahdollista ja kyseisten toimijoiden kannalta mahdollisimman riskitöntä, yrityksen pitäisi kyetä tarjoamaan monipuolista ja tarkkaa näyttöä omasta toiminnastaan. Tässä vaiheessa ainoastaan tieto rahallisesta puolesta ei riitä, vaan myös henkilöstötilinpäätöksen tarjoama informaatio toimii ratkaisevana tekijänä. (Ahonen 2000, 34.)

Myös **asiakkaita** yrityksen tulevaisuus kiinnostaa, erityisesti, jos molemminpuolinen ja luotettava suhde palveluntarjoajan sekä kuluttajan välille on ehtinyt pitkän ajan kuluessa muodostua. Toiminnan jatkuvuus, kohtuulliset hinnat ja laadukas palvelu ovat asiakkaille tärkeitä ja he odottavat niiden saatavuuden olevan turvattuna myös jatkossa. (Ahonen 2000, 34.)

Tänä päivänä yritysten eettiset toimintatavat ja henkilöstön olosuhteet toimivat monien kuluttajien ostopäätösten tärkeimpinä ehtoina (Joutsenvirta, Halme, Jalas & Mäkinen 2013, 13). Näin ollen, henkilöstötilinpäätöksen tarjoama, mahdollinen positiivinen näyttö yrityksen henkilöstön tilasta edesauttaa jo olemassa olevien asiakassuhteiden syventymistä ja ylläpitoa, mutta myös uusien, potentiaalisten asiakkaiden saavuttamista (Ahonen 2000, 34).

Alihankkijoiden tärkeimpänä tehtävänä on varmistaa yrityksen maksukyvyn toimivuus myös jatkossa. Sen tähden, että henkilöstövoimavarojen voidaan todeta olevan yksi tärkeimmistä yrityksen menestyksen ja tulevan, kannattavan toiminnan edellyttäjästä, henkilöstötilinpäätös tarjoaa myös alihankkijoille potentiaalista arvoa. Sen avulla tulevan yhteistyön laatu ja toimivuus on mahdollista ennakoida. **Rahoittajat** toimivat samoihin intresseihin nojautuen, eli yrityksen pitkän tähtäimen valmius maksaa ottamansa lainat takaisin on heidän toimintansa kannalta tärkeintä. (Ahonen 2000, 35.)

Vakuutusyhtiöiden tärkeimpänä kiinnostuksen kohteena on tietää, että tapaturma- ja eläkekustannukset pysyvät yrityksessä mahdollisimman alhaalla. Jotta tilastotieto jo tapahtuneista vahinkotilanteista ei olisi vakuutusyhtiöiden ainoa keino saada tietää yrityksen henkilöstön tilasta, suurena apuna toimii henkilöstötilinpäätöksen tarjoamat luvut. Ne mahdollistavat tulevien vahinkojen ehkäisemisen esimerkiksi erilaisten työkykyä edistävien ohjelmien avulla. (Ahonen 2000, 35.)

Lisäksi tieto **kilpailijoiden** toiminnasta on jokaiselle yritykselle elintärkeää, jotta mukautuminen vallitseviin olosuhteisiin ja oman kilpailuaseman vahvistaminen tapahtuisivat riittävän ajoissa. Henkilöstötilinpäätöksen ollessa julkinen, sen sisältämien lukujen ja niiden perusteella saadun vertailutiedon avulla yritysten on mahdollista entistä enemmän kehittyä toiminnassaan ja näin varmistaa myös lahjakkaiden työntekijöiden uskollisen pysymisen. (Ahonen 2000, 35.)

Myös **tutkijoilla** ja **viranomaisilla** on moninaisia intressejä yritysten toimintaa ja siellä työskenteleviä ihmisiä kohtaan. Erilaisten kyselyiden ja asiakirjojen, joista henkilöstötilinpäätös voi olla yksi tärkeimmistä, asianmukaisen ja ajantasaisen tiedon löytyminen vie toimintaa eteenpäin. Vaikka julkisen tiedon löytäminen koetaan usein työlääksi ja hankalaksi, nykyisessä yhteiskunnassa parrasvaloihin pelkäämätön astuminen nähdään kuitenkin tärkeänä, sillä se kertoo paljon yrityksen luottamuksesta omaa toimintaa kohtaan. (Ahonen 2000, 35.)

Sidosryhmien suurella määrällä voidaan nähdä olevan myös negatiivista vaikutusta. Jokaisen sidosryhmän intressien ollessa toisistaan poikkeavat, yrityksen on luonnollisesti mahdotonta täyttää kaikki siihen kohdistetut, ristiriitaiset odotukset.

Todennäköisesti työntekijöiden, sijoittajien ja omistajien vaatimukset ovat aivan toisenlaiset kuin mitä esimerkiksi alihankkija yritykseltä odottaa.

Näin ollen, oikeanlaisen tasapainon löytäminen on tärkeää, jotta kaikkien osapuolten tarpeet olisi ainakin jollain tasolla mahdollista tyydyttää. Tätä varten tarvitaan jokaisen sidosryhmän sitoutumista ja tarvittaessa myös riittävää kommunikointia, jotta toiminnan kehityksen olisi mahdollista jatkua. (Ahonen 2000, 37.)

2.5 Muut henkilöstömittarit

Henkilöstötilinpäätöksen lisäksi yrityksillä on käytössään suuri kirjo muita HR-mittareita, joiden tarkoitusperät ja laadintaprosessit vaihtelevat suuresti. Valitessaan mittaamismenetelmänsä, jokaisen organisaation ensimmäisenä tehtävänä on määrittellä tarkasti ne osa-alueet, joiden pohjalta mittaaminen halutaan suorittaa. Valitettavan usein paljon resursseja vaativa prosessi suoritetaan juuri sen takia, koska niin organisaatiossa on aina menetetty. Organisaatiolle oikeasti arvokkaan tiedon tuovan mittarin löytyminen saattaa loppupeleissä olla hyvin hankalaa, vaikka henkilöstöä koskevan tiedon nopea kerääminen voi sujua mutkitta. On tärkeää määrittellä kohde, jota mittaamisen yhteydessä saadun tuloksen avulla tulee olemaan mahdollista kehittää, mutta samalla huomioida sen käyttöön tarvittavat resurssit ja investoinnit, jotta ne eivät ylittäisi mittaamisesta saadun hyödyn määrää. (Baron & Armstrong 2007, 60; Joki 2018, 51.)

2.5.1 Balanced Scorecard – BSC

Balanced Scorecard (BSC) eli Suomeksi käännettynä ”Tasapainotettu mittaristo” on Kaplanin ja Nortonin kehittämä mittaamismenetelmä, jossa yrityksen liiketoimintaa pyritään seuraamaan taloudellisesta, asiakaslähtöisestä, prosessi- ja osaamisen näkökulmista. Lähtökohtana BSC käyttää yrityksen visiota ja strategiaa, joiden pohjalta nuo edellä mainitut osa-alueet pyritään formuloimaan ja niiden tavoitteet asettamaan. Jokaisen osa-alueen tunnuslukuja on tarkoitus pitää tasapainossa, mutta myös kasvattaa samanaikaisesti, minkä puolestaan odotetaan johtavan yrityksen tilikauden tuloksen kasvuun. (Viitala & Jylhä 2013, 284; Ahonen 2000, 29.)

Balanced Scorecardin suurena vahvuutena nähdään olevan sen sisältämä ihmisenäkökulma, jonka nähdään tavallisesti puuttuvan puhtaasti taloudellista voittoa tavoittelevien yritysten strategioista ja pitkän tähtäimen suunnitelmista. Kyseinen mittari on saanut osakseen myös kritiikkiä, joka pitkälti perustuu sen sisältämien mittareiden aiheuttamaan sekaannukseen. Yritysten liikaa keskittyessä mittarien tasapainossa pysymiseen, voivat kehityksen kannalta tärkeimmät tekijät jäädä huomioimatta. (Baron & Armstrong 2007, 68.)

Ahonen (2000, 29) mainitsee vielä henkilöstötilinpäätöksen ja Balanced Scorecardin välisistä eroavaisuuksista, joissa muun muassa henkilöstötilinpäätöksen tärkeimpänä yleisönä toimivat ensisijaisesti ulkoiset sidosryhmät, sen idean omaksuminen on helpompaa ja henkilöstötilinpäätöksen tärkeimpänä tavoitteena on henkilöstön tilan kehittäminen, kun taas Balanced Scorecard pyrkii kattamaan kaikki organisaation osa-alueet. (Ahonen 2000, 29.)

2.5.2 Henkilöstöraportti

Vaikka henkilöstötilinpäätöksen ja henkilöstöraportin sekä ulkoasu että sisältö muistuttavat toisiaan paljon, muutama huomionarvoinen eroavaisuus niiden välillä kuitenkin löytyy. Henkilöstöraportin nähdään olevan suppeampi asiakirja, jonka sisältämä tieto on hyvin havainnollistava, ytimekäs ja suurempia kokonaisuuksia esittävä. Henkilöstötilinpäätös on sen sijaan laajempi, enemmän yksityiskohtaisempaa ja tilastollisempaa tietoa sisältävä asiakirja. Myös ensisijaisten kohderyhmien suhteen nämä kaksi raporttia eroavat, sillä henkilöstöraportti on pääasiallisesti tarkoitettu yrityksen johtohenkilöiden päätöksenteon tueksi. Sen sijaan henkilöstötilinpäätöksen hyödyntäjinä toimivat monet eri sidosryhmät, kuten esimerkiksi yrityksen johto ja henkilöstö sekä ulkopuolelta tulevat omistajat, sijoittajat ja asiakkaat. Henkilöstöraportti tavallisesti sisällyttää itseensä myös selvityksen henkilöstön työtyytyväisyydestä, joka suoritetaan erilaisten henkilöstötutkimusten avulla. (Ahonen 2000, 47; Kauhanen 2010, 225; Joki 2018, 45.)

Toisaalta, henkilöstöraportin ja henkilöstötilinpäätöksen käsitteistä puhutaan usein synonyymeinä raporttien samankaltaisuuksien vuoksi. Myös sisällöllisesti asiakirjat muistuttavat hyvin paljon toisiaan, minkä takia monet yritykset julkaisevat henkilöstöraportti-nimisen asiakirjan, vaikka sisältämän tiedon perusteella se vastaa enemmän henkilöstötilinpäätöksen rakennetta. Esimerkiksi Valtion henkilöstön tilasta kertova raportti julkaistiin vuoteen 2011 mennessä henkilöstötilinpäätös-nimellä, mutta vuodesta 2012 julkaisun nimeksi vaihdettiin henkilöstökertomus. Vaikka nimi vaihdettiin, sisällöltään raportit eivät muuttuneet. (Viitala 2013, 316.)

2.6 Henkilöstötilinpäätöksen piirteet

Henkilöstöjohtamista käsittelevässä ja Ahosta (2000, 46-47) siteeraavassa väitöskirjassaan Lehtonen (2007, 49) toteaa hyvän henkilöstötilinpäätöksen perustuvan henkilöstövoimavara-periaatteiselle ajattelulle.

Kattava ja hyödyllinen henkilöstötilinpäätös antaa ajantasaisen ja realistisen kuvan henkilöstön tilasta ja siihen vaikuttavista tekijöistä, mikä vaikuttaa myös ulkoisten sidosryhmien näkemyksiin yrityksen kokonaisvaltaisesta tuloskehityksestä. Jotta henkilöstötilinpäätös pystyisi toimimaan riittävän tarpeellisena johtohenkilöiden päätöksenteon tukena, sen on oltava tiivis, mutta selkeä raportti omine tärkeine yksityiskohtineen. Sen sisältämien lukujen pitää olla auktoriteetin varmentamia ja todellisuutta vastaavia. Käsitteistön tulisi olla myös selkeästi luettavissa ja ymmärrettävissä, jotta sen olisi mahdollista toimia arvokkaana vertailuaineistona ja vastata muita, yrityksen sisällä tehtäviä raportteja ja asiakirjoja. (Lehtonen 2007, 49.) Ahonen (2000, 152-153) lisäksi toteaa, että henkilöstötilinpäätöksen tekemättä jättäminen voi tuoda mukanaan yrityksen osaamisen, asiakassuhteiden sekä koulutuksen kehityksen kannalta kohtalokkaita seurauksia, kun yrityksen johdolta tulee puuttumaan kehittämiskohteiden perustelija ja tulevaisuuden suunnan näyttäjä.

2.6.1 Vaikeudet ja kritiikki

Vaikka henkilöstötilinpäätöksen tavallisesti nähdään olevan paljon hyödyllistä tietoa antava raportti, se ei kuitenkaan ole säästynyt kritiikiltä. Monet tutkijat näkevät sen haasteellisenä ja vaikeana, jonka tuoma hyöty ei vastaa siihen käytettyjen resurssien määrää.

Kauhaseen (2010, 220-222) viitaten voidaan väittää monien henkilöstötilinpäätöksen sisältämien lukujen olevan tarpeeksi riittämättömiä kuvaamaan yrityksen henkilöstön todellista tilaa. Esimerkiksi vaihtuvuutta tai sairauspoissaoloja kuvaavat indikaattorit voivat suurella organisaatiossa vaihdella eri osastojen ja ryhmien välillä suuresti, minkä takia niiden käyttäminen perusteluina voi luoda aivan vääränlaisen kuvan henkilöstön hyvinvoinnista. (Kauhanen 2010, 220-222.) Myös Jabe (2010, 198-199) mainitsee, että monien yritysten johtohenkilöt vierastavat ajatusta mitata henkilöstön arvoa, sillä monesti se koetaan haasteelliseksi ja riittämätöntä tietoa antavaksi. Hänen mukaan monet yritykset pyrkivät perustelemaan inhimillisen pääomansa arvon nojaten tilinpäätöksen sisältämiin, esimerkiksi myyntiä, voittoa tai tappiota kuvaaviin lukuihin. Jabe (2010, 198-199) on kuitenkin sitä mieltä, että kyseinen keino on täysin riittämätön ja antaa valheellisen kuvan. Amerikkalainen tutkija Theeke (2005, 40-41) puolestaan kritisoi koko henkilöstövoimavarojen laskentatapojen konseptia ja kysyy, miten ylipäätään on mahdollista laskea jotain sellaista, mitä yritys ei voi koskaan omistaa eikä myöskään myydä.

Erittäin perusteellisesti laadittu henkilöstötilinpäätös hyvin usein sisältää yrityksen henkilöstöä koskevaa, erittäin arkaluonteista ja jopa salaista tietoa, minkä takia monet yritykset päättävät olla julkaisematta sitä (Kauhanen 2010, 223).

Myös Joki (2018, 51) käsittelee kyseistä aihetta äskettäin ilmestyneessä kirjassaan ja mainitsee, että taannoin tiukentunut EU:n tietosuojalaki vaatii sekä yrityksiltä että henkilöstö-asiantuntijoilta entistä enemmän tarkkuutta ja tietämystä koskien työntekijöidensä henkilökohtaisten tietojen keruuta ja julkaisemista. Yrityksen järjestelmissä olevien henkilöiden tietoja voidaan lain nojalla pitää erittäin salaisina, minkä takia henkilöstötilinpäätöstä tai mitä muuta tahansa asiakirjaa laatiessa on tarkasti määriteltävä, kenellä on oikeus kyseistä informaatiota käyttää, tarkastella tai julkaista. (Joki 2018, 51.)

2.7 Tulevaisuuden näkymät ja pohdinta

Nykypäivän yritysmaailmassa paljon huomiota saavat osakseen ihmisten tunteet, mielipiteet ja äkkinäiset reaktiot, jotka voivat hyvin äkillisesti muuttaa yrityksen kulkusuunnan. Sosiaalisen median aikakaudella yrityksen maine voi kohota pilviin ihmisten positiivisten, esimerkiksi Facebookissa ilmestyneiden seinäjulkaisujen ansiosta, mutta myös negatiivisten kokemusten on todettu leviävän kulovalkean tavoin ja aiheuttavan suuria uhkia yrityksen toiminnalle. Ihmisten henkiset voimavarat ovat tulleet etusijalle, mistä todisteena ovat erilaisten hyvinvointikyselyjen ja –tutkimusten määrien dramaattinen kasvu ja rekrytoijienkin pyrkimys palkata ihmisiä vedoten ensisijaisesti työpaikan tarjoamiin etuihin sekä viihtyvyyttä ja hyvinvointia parantaviin palveluihin.

Kyseinen trendi ja ajatusmaailman muutos ovat näkyneet myös henkilöstötilinpäätöksen kehityksessä. Monikaan yritys sitä ei nykypäivänä enää laadi, sillä muun muassa sen sisältämän henkilöstötaseen antaman henkilöstöarvon on nähty olevan epärealistinen ja hyödytön yrityksen toiminnan kannalta. Sen sijaan monet yritykset ovat alkaneet laatia itselleen henkilöstöraportin, jonka nähdään olevan paljon selkeämpi ja siihen tavallisesti kuuluvien hyvinvointi – ja työtyytyväisyyskyselyiden on todettu antavan paljon arvokkaampaa tietoa henkilöstön tilasta. (Kauhanen 2010, 225.) Dosentti Marko Kestin (2.2.2019) mukaan henkilöstöraportin selkeä kytkentä organisaation talouteen kuitenkin puuttuu, minkä takia sitä ei voida pitää täysin luotettavana. Hän näkee henkilöstötilinpäätöksen ongelman olevan sama, minkä takia sen laatiminen on, hänen mielestään, osittain hiljentynyt yksityisen sektorin puolella. (Kesti 2.2.2019.)

Vielä vuonna 2007 Sydänmaanlakka pohti henkilöstötilinpäätöksen roolia tulevaisuuden yrityksissä; tuleeko se olemaan henkisen pääoman keskeisin mittari vai onko kyseinen henkilöstötilinpäätöksen laatimismuutos vain ohimenevä trendi, joka laantuu lopuksi kokonaan (Sydänmaanlakka 2007, 213). Kestiin (2.2.2019) viitaten henkilöstötilinpäätöksen tulevaisuus näyttää kuitenkin suhteellisen valoisalta. Hän uskoo, että kyseinen raportti tekee vielä paluun, sillä yritysten tärkeimpänä voimavarana toimii nimenomaan henkilöstö. Kesti (2.2.2019) mainitsee, että henkilöstövoimavarojen merkitys yritysten välisessä kilpailussa korostuu tulevaisuudessa entistä enemmän ja sen asema yritysten tärkeimpänä kilpailukeinona vahvistuu. Koska osaaminen analysoida henkilöstövoimavarojen yhteys yrityksen talouteen tulee tulevaisuudessa kasvamaan, henkilöstötilinpäätös todennäköisesti tulee vielä toimimaan arvokkaana työkaluna yritysten käsissä. (Kesti 2.2.2019.)

Suuret talouslehdet, kuten Harvard Business Review, Forbes ja EY ovat julkaisseet monia artikkeleita, jotka käsittelevät tulevaisuuden tekoälyn vaikutuksia ja sen aiheuttamia muutoksia henkilöstöjohtamisessa. Suurimmaksi osaksi rekrytointi, uusien työntekijöiden perehdyttäminen ja henkilöstödatan hallinta tulevat olemaan tekoälyn vastuulla (Ernst & Young 2018, 3). Vaikka vielä on haasteellista sanoa, kuinka konkreettisella tasolla tämä tulee näkymään tulevaisuuden yrityksissä, Kesti (2.2.2019) korostaa, että muutos tulee koskettamaan jokaista. Myös henkilöstötilinpäätös tulee tekoälyn aikakaudella olennaisesti muuttamaan muotoaan, sillä kehityksensä alkuvaiheilla oleva ohjelmistorobotiikka (RPA) mahdollistaa tulevaisuudessa sen nopean kokoamisen eri datajärjestelmien avulla ilman suurta tietojen kokoamistyötä. (Kesti 2.2.2019.)

Globalisaatio ja digitalisaatio tuovat mukanaan sekä suuria haasteita että uusia mahdollisuuksia, mikä suuresti hankaloittaa henkilöstötilinpäätöksen tulevaisuuden tarkan ennustamisen. Tämän opinnäytetyön kirjoittajan tavatessaan ystävänsä ja kertovansa aiheestaan, mistä opinnäytetyön laatii, ystävä yllättyneenä tokaisi: *”Oi, olisi tosi kiva saada meidänkin firmalle tuollainen!”* Kiinnostusta henkilöstötilinpäätöstä kohtaan näyttäisi siis löytyvän, mutta ken tietää, johtuuko kyseisen raportin julkisuuden hiljattainen lasku yritysten haluttomuudesta tai ajan puutteesta vai onko kyse puhtaasta tietämättömyydestä niistä hyödyistä, mitä henkilöstötilinpäätös voisi firmalle tuoda. Ehkäpä nykypäivän näkökulmasta henkilöstötilinpäätöksen valottaminen ja siitä tiedottaminen toisi monille yrityksille ymmärryksen, miten mahdolliset yritysten toiminnassa ilmenevät epäkohdat kyseisen raportin avulla olisi mahdollista huomata ja korjata.

3 Henkilöstötilinpäätöksen rakenne

On olemassa monia eri tapoja laatia henkilöstötilinpäätös ja ehkäpä sen tunnetuimman rakenteen on koonnut ja kirjassaan julkaissut professori Guy Ahonen. Jälkeenpäin kyseisestä rakenteesta ovat vaikutteita monet tahot, kuten Suomen kuntaliitto vuonna 1997 ja Valtiovarainministeriö vuonna 1996, ottaneet ja luoneet vaihtoehtoisia, toimintaansa paremmin sopivia henkilöstötilinpäätösmalleja. Vuonna 2002 Työterveyslaitos julkaisi oman henkilöstötilinpäätöksen laatimishjeen pieniä ja keskisuuria yrityksiä varten, joka rakenteensa perusteella hyvin paljon muistuttaa Guy Ahosen luomaa mallia. Pieniä eroavaisuuksia näiden kahden välillä kuitenkin löytyy, sillä Työterveyslaitoksen julkaisema ohje tavallisesti sisällyttää itseensä toimitusjohtajan katsauksen ja samalla jättää henkilöstöäseen kokonaan laatimatta. (Ahonen 2000, 51; Ahonen, Anttonen, Bergström, Hottinen, Mikkola 2002, 1.) Tämä opinnäytetyö tarkastelee ja kuvailee henkilöstötilinpäätöksen rakennetta pohjautuen Työterveyslaitoksen julkaisemaan malliin, sillä opinnäytetyön toimeksiantajana toimii suomalainen keskisuuri yritys.

Työterveyslaitoksen vuonna 2002 julkaisema henkilöstötilinpäätösmallin runko:

1. Toimitusjohtajan katsaus
2. Liikeidea, strategia ja henkilöstöstrategia
3. Henkilöstötuloslaskelma
4. Yrityksen henkilöstövoimavarat
5. Yhteenveto (Ahonen ym. 2002, sisällysluettelo.)

3.1 Toimitusjohtajan katsaus

Yleisimmin pienen tai keskisuuren yrityksen toimitusjohtajan on mahdollista henkilöstötilinpäätöksen alkuun lisätä omat näkemykset yrityksen vahvuuksista, heikkouksista, uhista sekä tulevaisuuden mahdollisuuksista. Tämän osion odotetaan tuovan henkilöstötilinpäätökselle tietynlaista arvovaltaa ja lisäävän sidosryhmien luottamusta yrityksen johtoa kohtaan. Toimitusjohtajalle samalla tarjoutuu mahdollisuus korostaa niitä arvoja ja pääperiaatteita, joita yritys sitoutuu myös tulevinakin vuosina noudattamaan. Erityisesti henkilöstöä kiittäviä ja valokeilaan tuovia lausahduksia pidetään mieluisina, sillä niiden nähdään kertovan yrityksen hyvästä henkilöstöpolitiikasta ja työntekijöidensä arvostuksesta. On myös hyvä valottaa niitä tulevia projekteja ja osaamisalueita, joita yrityksen olisi tarkoitus parantaa ja kehittää tulevina vuosina. (Ahonen ym. 2002, 1.)

3.2 Liikeidea, strategia ja henkilöstöstrategia

Jotta henkilöstötilinpäätös olisi kytköksissä yrityksen toimintaan ja tarjoaisi riittävät työkalut yrityksen johdolle, Ahosen (2000, 52-53) mukaan on välttämätöntä, että sen tärkeimpänä lähtökohtana ja perustana toimisi yrityksen **liikeidea**. Sen toteuttamiseksi yrityksen on laadittava selkeät ja toimivat suuntaviivat, joita jokaisen työntekijän on sitouduttava noudattamaan ja viemään omassa toiminnassaan eteenpäin.

Viitala (2013, 48-49) kutsuu suuntaviivojen määrittelemistä yrityksen **strategiaksi**, jonka pääasiallisena tehtävänä on toimia yrityksen johdonmukaisena toimintamallina ja keinona saavuttaa asetetut päämäärät. Strategisen johtamisen ensisijaisena tarkoituksena on viedä yritys kohti sen tarkasti suunniteltua visiota käyttämällä apunaan niitä edellä mainittuja toimintamalleja, joiden on todettu olevan tehokkaita. Tätä varten yrityksen on säännöllisesti analysoitava sitä toimintaympäristöä, jossa toiminta tapahtuu. Se antaa tärkeitä viitteitä ja osoittaa tarvittavat kehittämistarpeet, joihin yrityksen olisi hyvä tarttua ajoissa toimintansa laadun ja kestävyuden takaamiseksi myös tulevaisuudessa. Aika ajoin strategian pääkohtia olisi yrityksen johdon hyvä käydä läpi ja tarvittaessa määritellä uudestaan, jos ympärillä tapahtuvat muutokset niin vaativat. Riittävä ja säännöllinen seuranta ja arviointi ovat strategisen johtamisen kulmakiviä, joita ilman yrityksen toiminnan uusiutuminen ja kehittyminen jäävät liian vähäisiksi. (Viitala 2013, 48-49.)

Ahonen (2000, 52-53) näkee **henkilöstöstrategian** olevan erottamaton osa organisaation varsinaista strategiaa. Hänen mukaan onnistuneen ja pitkälle kantavan henkilöstöstrategian osa-alueina toimivat sen laadukas arviointi, tarvittavien henkilöstökehittämishankkeiden luominen sekä kaikkien sen toteuttamiseen vaadittavien edellytysten varmistaminen (Ahonen 2000, 52-53). Viitala (2013, 50) käsittelee henkilöstöstrategian käsitettä syvemmin ja tuo esille konkreettiset esimerkit. Muun muassa henkilöstön palkitsemisjärjestelmää, työpaikkojen määrää, tarvittavien osaamistarpeiden saatavuutta ja oikeanlaisen henkilöstökulttuurin muodostumista on tarkasti mietittävä ja harkittava henkilöstöstrategiaa suunniteltaessa ja täytäntöön pantaessa. Vaikka yrityksen alkuperäinen visio ei todennäköisesti tule parin vuoden kuluttua olemaan täysin samanlainen toimintaympäristön jatkuvien muutosten takia, sen tärkeimpien suuntaviivojen voidaan odottaa pysyvän valitun kaltaisina. Tästä syystä niiden mahdollisimman tarkka ja aikainen suunnittelu säästää yrityksen kukkaron ylimääräisiltä kuluilta myöhemmässä vaiheessa. (Viitala 2013, 50; Joki 2018, 21-22.)

3.3 Henkilöstötuloslaskelma

Yrityksen virallisessa tuloslaskelmassa esiintyvät henkilöstökulut sisällyttävät itseensä henkilöstön palkat ja palkkiot sekä henkilösivukulut, jotka tavallisesti muodostuvat eläkekuluista ja muista henkilösivukuluista. Jos tuloslaskelmasta eivät selviä tilikauden aikana muodostuneet henkilösivukulut, palkat, palkkiot, eläkekulut sekä yrityksessä työskentelevien henkilöiden määrä, ne on mainittava tuloslaskelmaan liitetystä tiedostossa. Lain nojalla yrityksen tuloslaskelman tulisi edellä mainittujen lisäksi antaa tiedon yrityksen hallituksen ja hallintoneuvoston jäsenten, toimitusjohtajan ja hänen sijaistensa sekä vastaavansiin toimielimiin kuuluvien jäsenten palkoista ja palkkioista. Myös heille myönnettyjä rahalainoja, niiden korko- ja muita ehtoja sekä vastuu- ja eläkesitoumuksia käsittelevän informaation tulisi löytyä tuloslaskelmasta. Tiedot kuitenkin käsittelevät kaikkien edellä mainittujen henkilöiden omaisuuksien yhteenlaskettua määrää, eivätkä yksittäisen henkilön tietoja. (Ahonen 2000, 54-55; Joki 2018, 46.)

Henkilöstötuloslaskelman tehtävänä on sen sijaan yksityiskohtaisemmin eritellä henkilöstöön liittyvät kulut. Täten se sisältää myös niitä lukuja, joita laki ei määrää sisällyttämään henkilöstökulut-käsitteen alle. (Joki 2018, 46.) Kyseisen laskelman tärkeimpänä tehtävänä on auttaa organisaatiota hallitsemaan henkilöstömenoja ja antamaan niistä enemmän informaatiota johtohenkilöille. Ahosen (2000, 57) mukaan henkilöstötuloslaskelman informatiivisuuden parantamiseksi kokonaishenkilöstökulut olisi hyvä jakaa uusiutumiskuluihin, kehittämiskuluihin, rasittumiskuluihin ja tehdyn työajan kuluihin. Tämä auttaa hahmottamaan henkilöstöön sijoitettujen investointien suhdetta rasittumiskuluihin, jotka syntyvät uusiutumis-, kehittämis-, ja tehdyn työajan kulujen vastapainona (Ahonen ym. 2002, 2).

Kuvassa 7 (alla) on esitetty tyypillinen esimerkki henkilöstötuloslaskelmasta, jossa ovat näkyvillä sekä Ahosen alkuperäinen henkilöstötuloslaskelmarunko että siihen mukaan liitetyt henkilöstökulujen erittelyt. (Ahonen ym. 2002, 3; Joki 2018; 48.)

	1 000 mk	100 %
LIIKEVAIHTO	xxxxxx	
HENKILÖSTÖKULUT		
Varsinaisen työajan kulut		
palkat	xxxxxx	
palkkiot	xxx	

	xxxxxx	
Tulospalkkiokulut		
tulospalkkiot	xxxx	

	xxxx	
Ylityökulut		
ylityöt	xxxx	

	xxxx	
Henkilöstön uusiutumiskulut		
vuosilomapalkat ja korvaukset	xxxxxx	
lomarahat	xxxx	
vaihtuvuus- ja perehdyttämiskulut	xxx	
työpaikkailmoitukset	xxx	
muut uusiutumiskulut	xx	

	xxxxxx	
Henkilöstön kehittämiskulut		
ilmapiiritutkimus	xxx	
koulutuskulut	xxx	
koulutusajan palkat	xxx	
kurssimatkat, -majoitus -osallistuminen	xx	
työterveyshuoltokulut (I ennaltaehkäisevä)	xxx	
- kela korvaukset (I ennaltaehkäisevä)	-xx	
henkilöstösosiaalinen toiminta	xxx	

	xxxxxx	
Henkilöstön rasittumiskulut		
tapaturma-ajan palkat	xxx	
sairaus- ja äitiyslomapalkat	xxx	
sairaus- ja äitiyspäivärahapalautukset	-xx	
työkyvyttömyyseläkekorvaukset	xxx	
työterveyshuolto (II korjaava toiminta)	xxx	
-kela-korvaukset (II korjaava toiminta)	-xxx	

	xxxxxx	
	xxxxxx	100 %
ALIHANKINTANA MYYTY TYÖ	-xxxx	
MUUT KULUT	-xxxxx	
TILIKAUDEN VOITTO/TAPPIO	xxxx	

Kuva 7. Työterveyslaitoksen vuonna 2002 julkaisema esimerkki henkilöstö-tuloslaskelmasta (Ahonen ym. 2002, 3; Joki 2018, 48).

Kaikki henkilöstöön kohdistuvat menot muodostavat yrityksen **kokonaishenkilöstökulut**. Palkkojen, joita maksetaan sekä normaalista että ylityöajasta, lisäksi kuluerinä toimivat erilaiset alihankinta- ja sijaisuustyöstä maksetut kustannukset.

Myös luontoisedut ja henkilösivukulut, muun muassa sosiaaliturva- ja eläkemaksut sekä tapaturma- ja työttömyysvakuutusmaksut lasketaan mukaan. (Ahonen 2000, 58.) **Tehdyn työajan kulut** muodostuvat, kun kolme muuta kustannuserää vähennetään kokonaishenkilöstökuluista. Kuva 8 (alla) havainnollistaa tämän. (Ahonen 2000, 58.)

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

Kuva 8. Henkilöstökulujen erittely (Ahonen 2000, 58).

Uusiutumiskuluihin Ahonen (2000, 58) ja Joki (2018, 46) sisällyttävät seuraavat mennoerat:

- vuosilomakulut
- poissaolokulut, jotka eivät johdu henkilöstön kehittämisestä tai rasittumisesta
- vaihtuvuuskulut
 - ikääntymiskulut
 - rekrytointikulut
 - työhönopastuskulut
 - tapaturmakustannuksiin liittyvät kulut (työajan ulkopuolella tapahtuneet)

Kehittämiskuluiksi Ahonen (2000, 59-60) ja Joki (2018, 47) luokittelevat seuraavat asiat:

- koulutuskulut
- työterveyshuoltokulut (suurimmaksi osaksi ennaltaehkäisevä toiminta)
- liikuntaharrastuskulut
- työsuojelukulut

Kun taas *rasittumiskuluina* toimivat Ahosen (2000, 60-61) ja Joen (2018, 47) mukaan seuraavat erät:

- sairauspoissaolot
- työtaturmakulut
- työkyvyttömyyseläkekustannukset.

3.3.1 Henkilöstötase

Henkilöstötase ei varsinaisesti kuulu Työterveyslaitoksen (2002) laatimaan henkilöstötilinpäätösmalliin sen haasteellisen ja työlään tulkitsemisen vuoksi. Monet näkevät sen olevan turha ja sen tarjoaman henkilöstön arvon valheelliseksi ja riittämättömäksi yrityksen toiminnalle. Teoriassa henkilöstötase kertoo henkilöstöön sijoitetuista investoinneista ja niiden luomasta henkilöstöarvosta. Sekä yrityksen henkilöstövarallisuus että markkina-arvo parantuvat henkilöstön kehittämisen ja onnistuneen rekrytoinnin avulla. Henkilöstövarallisuuden nähdään kasvavan henkilöstön kehityksen, osaamisen, uusien kokemusten sekä yhteistyötaitojen lisääntyessä, mutta pienenevän henkilöstön ikääntymisen, rasittumisen ja poistumisen myötä. Tavallisesti yrityksen työntekijöiden kehittämismenojen, rekrytointiin sijoitettujen resurssien sekä osaamisen arvottamisen nähdään kuuluvan yrityksen henkilöstötaseeseen. (Joki 2018, 47.) Käsitteen jättämän tulkinnanvaran ja laatimisen vaikeuden takia sitä ei tehdä kyseisen opinnäytetyön toimeksiantajalle.

3.4 Yrityksen henkilöstövoimavarat

Alkuperäisessä henkilöstötilinpäätösmallissaan Guy Ahonen (2000, 78) kutsuu kyseistä osiota nimeltä ”henkilöstökertomus”, jonka tarkoituksena on henkilöstötasetta havainnollisemmin ja syvällisemmin kertoa yrityksen henkilöstön arvon kehittymisestä henkilöstötilastoihin ja erilaisiin tunnuslukuihin viitaten. Työterveyslaitos vuonna 2002 julkaisemassa mallissaan seuraa pääosin Ahosen luomaa runkoa ja sisällyttää siihen seuraavat osat:

- yrityksen henkilöstövahvuus
- henkilöstön yksilöominaisuudet
- yrityksen työyhteisö (Ahonen ym. 2002, sisällysluettelo; Joki 2018, 49.)

Yrityksen henkilöstövahvuus

Henkilöstövahvuuden tärkeimpänä tehtävänä on antaa numeerista tietoa ja täten kertoa yrityksen työkapasiteetista. Sanallisesti se tarkoittaa sitä työn määrää, mitä yrityksessä henkilöstö on tehnyt vuoden ajan sekä niitä osatekijöitä, jotka siihen liittyvät. Selkeän kuvan aikaansaamiseksi yrityksessä pyritään keräämään tietoa koko työn, mukaan lukien ylityön, alihankintatyön, maksuttoman työn sekä esimerkiksi sijaisten ja oppisopimuksessa olevien ihmisten tehdyn työn määrästä.

Henkilöstövahvuudesta tavallisesti jätetään pois tieto koskien palkattomia vapaita, kuten vanhempainlomaa, sapattivapaata ja sellaisia sairauspoissaoloja, joista ei makseta palkkaa. (Ahonen ym. 2002, 4.) Joen (2018, 49) mukaan henkilöstövahvuus-osion tarkoituksena on saada vastaukset kysymyksiin, jotka koskevat yrityksen käytössä olevien henkilöstöresurssien määrää ja nähdä, onko yrityksen toimivuuden kannalta tarpeeksi vakainasia ja kokopäiväisiä työntekijöitä. Lisäksi yrityksen on sen avulla mahdollista saada tietoa koskien muun muassa henkilöstön kehittämisaikaa ja selvittää, kuinka suuren taakan sairauspoissaolot aiheuttavat yrityksen henkilöstövoimavaroille. (Joki 2018, 49.)

Henkilöstövahvuus valottaa myös yrityksessä olevia erilaisia työsuhteita, mikä Ahosen (2000, 81) mukaan on erittäin oleellista. Hän korostaa, että liiallisten tilapäisten ja määräaikaisten työntekijöiden osuus yrityksessä voi olla haitallista yrityksen toiminnan jatkuvuudelle. Liiallinen tilapäisyys horjuttaa työntekijöiden sitoutumista, sillä se aiheuttaa turvattomuudentunnetta ja stressiä. (Ahonen 2000, 81.)

Henkilöstön yksilöominaisuudet

Yksilöominaisuuksilla viitataan niihin henkilöiden yksilöllisiin ja laadullisiin ominaisuuksiin, joiden nähdään toimivan edellytyksinä työnteolle. Hyvät ja ajan tasalla olevat laadulliset ominaisuudet tuovat yritykselle hyvää tulosta ja merkitsevät riittävää tuottavuutta. Työterveyslaitoksen (2002) laatima malli käsittelee seuraavat osa-alueet:

- osaaminen
- terveys ja työkyky (Ahonen ym. 2002, 9.)

Osaamisen nähdään koostuvan henkilöstön koulutustasosta, palvelusvuosista, erityisosaamisesta ja henkilöstökoulutuksesta (Ahonen ym. 2002, 9-12).

Yrityksessä työskentelevien ihmisten *koulutustaso* kertoo heidän kompetenssista ja osaamisesta. Yrityksen liikeidean onnistunut toteuttaminen vaatii työntekijöiltä riittävää tietotaitoa sekä nyt että tulevaisuudessa. (Joki 2018, 49.) Vaikka koulutustason mittaamisen ja tilastoimisen nähdään olevan helppoa, täysin ongelmaton se ei kuitenkaan ole. Koulutustaso todennäköisesti kertoo henkilön valmiudesta suoriutua tietynlaisista asioista, mutta se ei takaa, että henkilö tulee käyttämään kaikkea tietotaitoa, mitä hänellä on. Esimerkiksi työntekijän pitkälle kehittyneet sosiaaliset kyvyt voivat varmistaa, että hän töitä tehdessä käyttää hyväkseen myös omaa koulutusta. (Ahonen ym. 2002, 9.)

Myös *palvelusvuosien* määrä kertoo henkilön osaamisesta ja kertyneestä kokemuksesta. Tavallisesti oletetaan, että mitä enemmän palvelusvuosia on kertynyt, sitä enemmän työntekijällä on taitoja ja osaamista. Vaikka asetelma ei todellisuudessa ole näin yksinkertainen, se toimii hyvänä yleistarkastelun välineenä. (Ahonen ym. 2002, 11.) Joen (2018, 49) mukaan palvelusvuosien tarkastelu ja tilastollinen kerääminen auttavat näkemään, onko yrityksen henkilöstöllä tällä hetkellä riittävästi toimialatuntemusta ja ennakoimaan, tuleeko henkilöstön toimintavarmuus säilymään myös tulevaisuudessa. Ahonen (2000, 92) mainitsee, että yhteenlasketut työkokemusvuodet ja palvelusaika nykyisessä yrityksessä auttavat näkemään työsuhteiden keskimääräisen keston ja tekemään tärkeitä päätelmiä, sillä yrityksen toiminnan kannalta lyhyet työsuhteet eivät ole niin tehokkaita, kuin pitkät.

Erityisosaamisella tarkoitetaan niitä henkilöstön erityistaitoja, joiden voidaan väittää toimivan elinehtona yrityksen olemassaololle. Pitkällä tähtäimellä niiden vaikutus voi ulottua jopa yrityksen markkina- ja pörssiarvoon. Tavallisesti kyseiset kompetenssit tarjoavat asiakkaille merkittävää etua, minkä takia niitä on jatkuvasti kehitettävä, jotta yrityksen toiminta olisi kannattavaa ja tuloksellista myös tulevaisuudessa. (Ahonen ym. 2002, 11; Joki 2018, 49.) Erityisesti *henkilöstökoulutuksella* on erityisosaamisen ylläpidon kannalta merkittävää hyötyä. Termillä tarkoitetaan koulutustilaisuuksissa henkilöstön käytettyä aikaa ja oletuksena on, että kyseisen ajan yritys rekisteröi. Odotuksena on, että useasti järjestettyjen koulutustilaisuuksien myötä myös henkilöstön kompetenssi ja osaaminen kasvavat. (Ahonen ym. 2002, 12.)

Työterveyslaitoksen (2002) julkaiseman mallin mukaan **terveyden ja työkyvyn** tasoa on mahdollista tarkastella seuraavien indikaattorien avulla:

- ikä- ja sukupuolirakenne
- sairastavuus
- sairauspoissaolot keston mukaan

- työtapaturmat ja ammattitaudit
- työkykyindeksi (Ahonen ym. 2002, 12-15; Joki 2018, 49.)

Ikä- ja sukupuolirakenteet kertovat muun muassa yrityksessä työskentelevien ihmisten keski-ään, jonka perusteella voidaan arvioida tulevaa vaihtuvuutta ja osataan varautua tulevaisuuden eläkkeisiin, kustannuksiin ja kompetenssikatoon. (Ahonen 2000, 103.) On kuitenkin hyvä muistaa, että hyvin erilaisilla ikä- ja sukupuoliryhmillä on omat vahvuutensa ja Suomessa laki vaatii yli 30 hengen työpaikoilla sukupuolitasa-arvosuunnitelman. (Ahonen ym. 2002, 12; Joki 2018, 49.)

Sairastavuudella on henkilöstövoimavarojen käytön kannalta merkittävää vaikutusta, minkä takia tapausten tarkka kirjaaminen ja analysointi ovat yrityksen toiminnan kannalta hyödyllisiä. Henkilöstötilinpäätökseen merkittävät sairastamiset ovat sairauspoissaolot ja yli neljän päivän lääkärintodistuksista ilmenevät sairauspoissaolot. Tavallisesti niissä viikonloput ja arkipyhät lasketaan sairauspäiviksi, mutta henkilöstötilinpäätös ei katso niiden täyttävän säännöllisen työajan kriteereitä, minkä takia niitä ei lasketa mukaan. (Ahonen ym. 2002, 13.)

Ahonen (2000, 105) suosittelee yrityksiä luokittelemaan *sairauspoissaolot* niiden *keston mukaan*, sillä eripituisilla poissaoloilla on erilaisia niin taloudellisia kuin terveydellisiä vaikutuksia. Näin yritys onnistuu huomaamaan pitkäkestoisten ja lyhytkestoisten sairauspoissaolojen määrät ja erottamaan ne toisistaan. Esimerkiksi 1-3 päivää kestävät ja useasti tapahtuvat sairauspoissaolot voivat puhua henkilöstön tyytymättömyydestä ja työilmapiiri-ongelmista, joiden hoito olisi kannattavaa aloittaa mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Tässä osiossa myös tieto mahdollisista työuupumuksista ja työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyneiden määrästä tulee esille. (Ahonen ym. 2002, 13.)

Lisäksi *työtapaturmat ja ammattitaudit*, jotka kuuluvat vakuutuslaitoksen korvaamiin tapauksiin, kertovat paljon yrityksen henkilöstön terveydentilasta. Kaikkein yleisimpiä ovat erilaiset rasitusvammat ja ihosairaudet, mutta tilastollisesti suomalaisissa yrityksissä niitä kuitenkin tapahtuu erittäin vähän. Yleisimmin työterveyshuollon laatimat *työkykyindeksit* perustuvat sarjaan kysymyksiä, joissa huomioidaan ruumiilliset ja henkiset työvaatimukset sekä työntekijän terveydentila ja olemassa olevat voimavarat. Aineistoa kootaan vertailu-avuksi erilaisia ammatti- ja ikäryhmiä varten. (Ahonen ym. 2002, 14-15.)

Työyhteisö

Terveen työyhteisön tarkoituksena on edistää jokaisen henkilön kykyjen kehittymistä. Yrityksen hyödyntäessä henkilöstönsä ominaisuuksia, se samalla edistää liikeideansa toteutumista ja sopeutumista ympäristön jatkuviin muutoksiin. Innovatiiviset työntekijät ovat jokaisen yrityksen menestyksen keskeisimpiä rakennuspalikoita, minkä takia heitä koskeva täsmällinen ja riittävä raportointi auttaa yritystä huomaamaan tarvittavat korjaustarpeet.

Työterveyslaitos (2002) analysoi työyhteisö -käsitettä seuraavasti:

- vaihtuvuus
- henkilöstösosiaalinen toiminta
- ilmapiiirikyselyn tulokset
- kehityskeskustelut
- asiakastyytyväisyys
- verkostoituminen (Ahonen ym. 2002, 15; Joki 2018, 49-50.)

Vaihtuvuuteen lasketaan mukaan vain ulkoinen vaihtuvuus, eli sisäisiä siirtymiä ei sisällytetä. Ahonen (2000, 126) mainitsee, että yritys muun muassa saa haltuunsa uutta osaamista, innovaatiota ja vähentää samalla henkilöstöongelmia vaihtuvuuden myötä, mutta näkee sen haittoina osaamisen menettämisen, rekrytointikulut ja tietotaidon siirtymisen kilpailijoille. Täten sopiva vaihtuvuus on elintärkeä ehto yritykselle, jotta tasapainoa olisi mahdollista ylläpitää ja työvoimarakenteet olisivat terveitä (Ahonen ym. 2002, 16). **Henkilöstösosiaalisiksi toiminnaksi** kutsutaan erilaisia yrityksen tarjoamia virkistys- ja harrastustoimintoja, työpaikkaliikuntaa, luottamusmiestoimintaa ja työsuojeluun käytettyä aikaa. Mittarina käytetään sitä prosenttia käytetystä ajasta, josta henkilölle maksetaan palkkaa. (Ahonen ym. 2002, 17.)

Ilmapiiirikyselyiden tarkoituksena on saada yksityiskohtaisempaa tietoa henkilöstön hyvinvoinnista ja tyytyväisyydestä työpaikkaansa kohtaan. Saatujen tuloksien perusteella johtohenkilöt tekevät korjausehdotuksia ja asettavat kehittämistavoitteita, jos sellaisille on tarvetta. Tavallisesti tulokset ovat käyttökelpoisia parin vuoden ajan. **Kehityskeskusteluiden** tavoitteina on tavallisesti arvioida työntekijän saavutettuja tavoitteita, kysyä arviointia esimiehen toiminnasta ja asettaa selkeät tavoitteet, jotka auttavat työntekijää hänen ammatillisessa kehityksessä. (Ahonen ym. 2002, 17.)

Asiakastytyväisyyttä tarkastellaan yrityksen tiedossa olevien virheiden määrän, tuotteiden laadun, toimitusvarmuuden tai valitusten määrän perusteella. Mukaan on myös mahdollista liittää asiakastytyväisyyskyselyjen tulokset. **Verkostoitumista** sen sijaan Työterveyslaitoksen (2002) laatima malli tarkastelee yhteistyösuhteiden lukumäärän, merkityksen ja niihin käytettyjen resurssien määrän perusteella. Analysoimalla yhteistyösuhteiden määrää ja laatua, yrityksen johdon on mahdollista päätellä, muodostuuko niistä pitkällä tähtäimellä liiketoiminnan kannalta merkittäviä yhteistyökumppaneita vai olisiko kannattavampaa vähentää niihin käytettyjen resurssien määrää. Resursseina tässä yhteydessä tarkoitetaan sitä aikaa, jota erilaiset henkilöstöryhmät (muun muassa yritysjohto, hallinto, myynti ja markkinointi) ovat kyseisiin verkostokumppaneihin kohdistaneet ja käyttäneet. (Ahonen ym. 2002, 18-19.)

4 Case: Yritys X

4.1 Toimeksiantajan esittely

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimii suomalainen, vuonna 1979 perustettu keski-suuri kehitystyö- ja hyväntekeväisyysorganisaatio. Sen tärkeimpiin toiminta-alueisiin kuuluvat muun muassa secondhand-myymlöiden ylläpitäminen, humanitaarisen avun vieminen konfliktialueille, lähetys- sekä kehitysyhteistyö. (*.)

Organisaation ylläpitämiä secondhand-myymlöitä on 26 ja ne sijaitsevat eri puolilla Suomea. Niiden pääasiallinen toiminta perustuu asiakkaiden tuomien lahjoitusten myymiseen ja myyntivoittojen suuntaamiseen ulkomailta tapahtuvaan työhön. Myymälöiden tarkoituksena on Suomessa edistää eettistä ja vastuullista kulutusta, kiertotaloutta sekä lisätä tietoisuutta kestävästä kehityksestä. Humanitaarisen avun tavoitteena on auttaa kriisin, väkivallan tai konfliktin keskelle joutuneita ihmisiä ja edistää heidän tasa-arvoista, hyvinvoivaa ja turvallista elämää. Erityisen painoarvon organisaatio antaa kriisialueiden lasten koulunkäynnin turvaamiselle ja pakolaiskriisistä kärsivien auttamiselle. (*.)

Lähetystyön tarkoituksena on yhdessä 50 eri maassa sijaitsevien helluntaiseurakuntien kanssa saavuttaa uusia kansoja ja edistää kristillisten arvojen tuntemisen erityisesti nuoren sukupolven keskuudessa. Kehitysyhteistyön toiminnan kohteena sen sijaan ovat kaikkein heikoimmassa asemassa olevat, kuten lapset, naiset, vammaiset ja vähemmistöjen edustajat. Organisaatio pyrkii vahvistamaan ihmisarvoa, luoda rauhaa ja oikeudenmukaisuutta kaikkein köyhimmillä alueilla, kuten Aasiassa ja Afrikassa. Työ tehdään yhdessä paikallisten yhteisöjen, kirkkojen ja muiden kansalaisjärjestöjen kanssa.

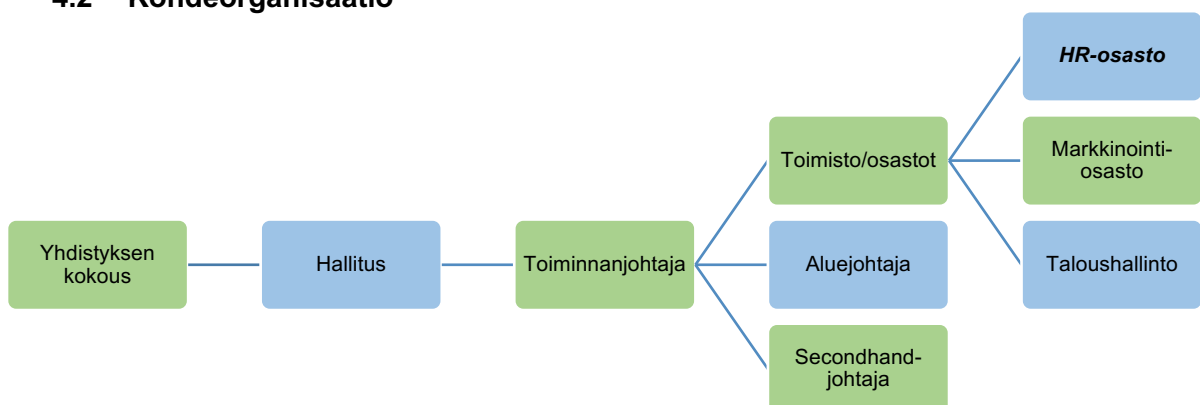
Kaiken kaikkiaan kyseinen organisaatio työllistää noin 200 työntekijää, jotka työskentelevät Suomessa sijaitsevassa päätoimipisteessä, eri secondhand-myymöissä, lajittelukeskuksessa, logistiikan parissa sekä ulkomailla. Lisäksi järjestöllä on yli 300 paikallista työntekijää ulkomailla tapahtuvissa projekteissa. (*.)

Organisaation yhtenä tärkeimmistä arvoista on kristillinen, vilpiton lähimmäisenrakkkaus. Siihen nojautuen järjestö pyrkii auttamaan kaikkia apua tarvitsevia ihmisiä välittämättä etnisestä taustasta, sukupuolesta tai kotipaikasta. Myös vahva usko parempaan huomiseen auttaa tekemään työtä, jolla on todellista merkitystä. Tämän lisäksi ihmisarvon kunnioitus ja yleismaailmalliseen ihmisoikeuksien julistukseen vahva nojautuminen toimivat kyseisen organisaation tärkeinä toimintaperiaatteina. (*.)

Järjestön missiona on sekä uudistaa ympäröivää maailmaa ja vallitsevia olosuhteita että uudistua itse, sisältäpäin. Uudet ideat, muutossignaaleihin riittävän nopea reagoiminen ja jatkuvasti muuttuvan todellisuuden hyväksyminen toimivat yrityksen toiminnan tukipilareina ja mahdollistajina. Myös luotettavana kumppanina pysyminen on kyseiselle organisaatiolle yksi tärkeimmistä periaatteista, joka, järjestön edustajan sanojen mukaisesti, rakentuu yksi teko kerrallaan. (*.)

**Lähdeviitteitä ei ole tässä opinnäytetyössä mahdollista mainita, sillä toimeksiantajan toiveena on pysyä nimettömänä. Kaikki Toimeksiantajan esittely -kappaleessa esiintyvä tieto on hankittu järjestön nettisivuilta.*

4.2 Kohdeorganisaatio



Kuva 9. Yritys X:n organisaatiokaavio

Yritys X:n organisaatiokaaviossa esiintyvien eri tasojen toiminnot ja vastuut erilaisissa laatuvarmistavissa prosesseissa:

Yhdistyksen kokous	<ul style="list-style-type: none"> • Hyväksyy toimintasuunnitelman ja talousarvion • Käsittelee ja vahvistaa tilinpäätöksen
Hallitus	<ul style="list-style-type: none"> • Vastaanottaa ja käsittelee kehitysyhteistyö (kyt)-osaston suunnitelmat, raportit sekä esitykset ja palauttaa ne tarvittaessa uudelleen käsittelyyn kyt-osastolle
Toiminnanjohtaja	<ul style="list-style-type: none"> • On mukana toiminnan ja talouden suunnittelussa • Hyväksyy hallitukselle esitettäväksi <ul style="list-style-type: none"> ○ Budjetit ○ Kehitysyhteistyöohjelman ○ Vuosisuunnitelman
HR-osasto	<ul style="list-style-type: none"> • Hoitaa henkilöstöön liittyviä asioita, kuten <ul style="list-style-type: none"> ○ Rekrytoinnin ○ Palkitsemisen ○ Palkkauksen ○ Henkilöstöön liittyvän tiedon keräämisen • Tämän opinnäytetyön johdosta valmistuva henkilöstötilinpäätös tehdään HR-osastolla työskentelevän henkilöstöjohtajan toiveesta
Markkinointiosasto	<ul style="list-style-type: none"> • Hoitaa yrityksen sekä sisäisen että ulkoisen viestinnän
Taloushallinto	<ul style="list-style-type: none"> • Huolehtii kehitysyhteistyöohjelmaan liittyvän budjetin kokoamisesta • Hoitaa talouden osavuosisiraporttien sekä tarvittavien yhteenvetojen kokoamisen • Vastaa talouden sisäisistä tarkastuksista
Aluejohtaja	<ul style="list-style-type: none"> • Vastuussa aluebudjetista • Vastaa kehitysyhteistyöohjelmia varten tarvittavien henkilöiden rekrytoinnista • Tarkastaa kyt-toimintojen laadun ja toimivuuden • Vastuussa alueensa kumppanisopimuksista ja -neuvotteluista • Johtaa alueensa kyt-osastoa • Laatii tarvittavat analyysit ja suositukset • Huolehtii alueella tarvittavan koulutuksen järjestämisestä • On aluepäälliköiden ja muiden esimies • Huolehtii <ul style="list-style-type: none"> ○ Uusien hankeideoiden toteutumisesta ○ Vuosi- ja tilintarkastusraporteista
Secondhandjohtaja	<ul style="list-style-type: none"> • Toimii kaikkien secondhand-myymlöiden päällikkönä • Huolehtii myymälöiden toiminnan sujuvuudesta ja toimii läheisessä yhteistyössä myymälänhoitajien kanssa • Uusien hankkeiden toimeenpanija (esim. uuden myymälän avaus) • Valmistaa kaikkien myymälöiden budjetin yhdessä myymälänhoitajien kanssa

5 Opinnäytetyön tutkimusmenetelmä

Tavallisesti hyvin monissa yrityksissä ja organisaatioissa **tutkimuksellinen kehittäminen** saa alkunsa erilaisista yrityksissä olevista kehittämistarpeista tai halusta saada muutosta aikaan. Sen takia tutkimuksellisen työn tarkoituksena onkin tuottaa ja useasti myös toteuttaa erilaisia ideoita, tuotteita tai palveluja. Kehittämistyön keskipisteessä ovat erilaiset ongelmanratkaisukeinot, jotka tavalla tai toisella pyrkivät saavuttamaan käytännön parannuksia ja uusia ratkaisuja yrityksissä. Tutkimuksellista kehittämistyötä tehdessä, tueksi kerätään systemaattisesti ja kriittisyyttä unohtamatta sekä käytännöstä tullutta että teoriassa olevaa tietoa. Myöskin eri tahojen välinen, aktiivinen vuorovaikutus korostuu entisestään, mikä helpottaa merkittävästi kehittämistyön eteenpäin viemistä. (Moilanen, Ojasalo & Rita-lahti 2014, 18-19.)

Tällä opinnäytetyöllä pyritään luomaan ratkaisu, jotta alla olevasta tutkimustoteamuksesta tulisi totta:

1. Henkilöstötilinpäätös on tärkeä työkalu, jonka avulla pyritään hakemaan apua Yritys X:n HR-osastolle ja johtohenkilöille.

5.1 Tutkimusmenetelmän kuvaus

Lähestymistapoja tutkimuksellisessa kehittämistyössä on monia, mutta yllä olevaan tutkimustoteamukseen nojautuen, kaikkein sopivammaksi valikoitui **toimintatutkimus**.

Kyseinen tutkimus toimii mainiona lähestymistapana niissä tapauksissa, jossa tarkoituksena on saada aikaan muutosta ja ratkaista käytännön tasolla vallitsevat ongelmat. Tutkimuksen avulla pyritään löytämään vastaus esimerkiksi teknisiin, sosiaalisiin, eettisiin tai ammatillisiin ongelmiin. Toimintatutkimus pyrkii ratkaisemaan organisaatiossa vallitseva käytännön ongelma ja samalla luomaan uutta tietoa ja ymmärrystä kyseisen ilmiön ympärille. Käytännön toiminnan ja teoreettisen tutkimuksen vuorovaikutuksesta toimintatutkimuksen tarkoituksena on muuttaa todellisuutta keskittymällä siihen, miten asioiden tulisi olla, eikä vain siihen, miten ne ovat. Se on siis vahvasti ongelmakeskeistä ja erityisen voimakkaasti käytäntöön suuntautuvaa tutkimusta. (Moilanen ym. 2014, 58-60.)

Yritys X:n HR-osaston johtaja toivoi saavansa henkilöstötilinpäätöksen, joka auttaisi saamaan kyseisen yrityksen eri tietokannoissa olevia henkilöstötunnuslukuja yhdeksi, yhteneväiseksi tilastoksi, jotta niiden tarkasteleminen Yritys X:n johtohenkilöiden keskuudessa helpottuisi. Henkilöstötilinpäätöksen avulla tämä käytännön tasolla ilmenevä, tekninen ongelma saadaan ratkaistua. Samalla yhdessä jo olemassa olevien henkilöstötyytyväisyyskyselyjen kanssa saadaan uutta ja ajankohtaista tietoa kyseisen yrityksen henkilöstön tilasta ja hyvinvoinnista. Täten henkilöstön todellisuuden muuttaminen tulee mahdolliseksi. Uusi henkilöstötilinpäätös tulee siis toimimaan yrityksen johdon auttavana kätenä, joka tulee helpottamaan sekä teoreettisella että käytännön tasolla ilmenevien ongelmien huomaamista ja ratkaisua. Yllä mainittuihin perusteluihin nojautuen uuden henkilöstötilinpäätöksen luomista voidaan pitää toimintatutkimuksena.

5.2 Aineiston keruu

Kaikkein tyypillisempiä aineistonkeruumenetelmiä toimintatutkimuksessa ovat osallistavat menetelmät, jotka ovat muun muassa kyselyt, ryhmäkeskustelut, havainnointi sekä haastattelut (Moilanen ym. 2014, 661.) Tässä opinnäytetyössä menetelminä käytettiin sekä teemahaastattelua että avointa haastattelua. Teemahaastattelu sisällyttää itseensä etukäteen suunnitellut haastatteluteemat, mutta sanamuodot ja kysymysten järjestys voivat itse haastattelutilanteessa vaihdella suuresti. Avoin haastattelu sen sijaan muistuttaa hyvin paljon tavallista keskustelua. (Moilanen ym. 2014, 41.)

Yritys X:n henkilöstöjohtajan kanssa käydyt keskustelut sisällyttivät etukäteen ajateltuja ja suunniteltuja teemoja, jotka koskivat nimenomaan henkilöstötilinpäätöstä ja henkilöstötunnuslukuja. Haastattelujen tarkoituksena oli saada selville henkilöstötilinpäätökseen tulevat henkilöstötunnusluvut, missä järjestyksessä ne tulevat, millä tavalla tutkimuksen toteuttaja saa käsiinsä kyseiset luvut, mitkä niistä ovat kyseiselle yritykselle relevantteja ja mitkä sen sijaan jäävät henkilöstötilinpäätöksestä kokonaan pois eli eivät ainakaan tällä hetkellä näytä olevan ajankohtaisia Yritys X:n henkilöstöjohtajan näkökulmasta. Lisäksi avointa haastattelua käytiin henkilöstöjohtajan kanssa muun muassa henkilöstötilinpäätöksen visuaalisesta ilmeestä, aikatauluista sekä hänen ja työn toteuttajan välisistä yhteydenottotavoista, joiksi valikoituivat sähköposti sekä noin kerran kuussa tapahtuvat näkemiset. Haastattelut tapahtuivat Yritys X:n päätoimistolla.

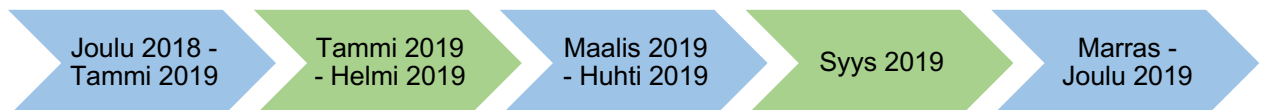
5.3 Aineiston purku ja käsittely

Tutkimusprosessin alkuvaiheessa Yritys X:n henkilöstöjohtajan ehdotus oli, että tutkimuksen toteuttaja saisi mahdollisuuden tutkia kyseisen yrityksen tietokantoja, joissa henkilöstötilinpäätökseen tulevat henkilöstötunnusluvut sijaitsivat. Tämä ajatus ei kuitenkaan toteutunut, sillä henkilöstöjohtaja arvioi kyseisten tietokantojen olevan kokemattomalle käyttäjälle hyvin monimutkaiset eikä aikaa niiden opetteluun ollut riittävästi. Tästä syystä henkilöstöjohtaja päätti itse viedä tarvittavat tunnusluvut Excel-tiedostoon, jonka hän lopuksi lähetti tutkimuksen toteuttajalle sähköpostin välityksellä.

Aikaisemmin tutkimuksen toteuttaja oli jo haastattelut henkilöstöjohtajaa koskien niitä henkilöstötunnuslukuja, joiden henkilöstöjohtaja halusi olevan valmiissa henkilöstötilinpäätöksessä. Täten tutkimuksen toteuttajalla oli jo alun perin tietämys Excel-tiedostossa olevista henkilöstötunnusluvuista, mutta itse numerot ja prosentit tulivat julki vasta Excel-tiedoston saapuessa tutkimusprosessin keskivaiheessa. Niiden avulla tutkimuksen toteuttaja alkoi luomaan valmista henkilöstötilinpäätöstä nojautuen myös aikaisemmin käytyihin haastatteluihin siitä, missä muodossa ja järjestyksessä henkilöstöjohtaja halusi kyseiset numerot ja prosentit nähdä. Näin erilaiset diagrammit, pylväät ja prosenttipiirakat alkoivat pikkuhiljaa valmistumaan.

5.4 Tutkimuksen toteutus

Tutkimus toteutettiin seuraavaa aikataulua noudattaen:



Kuva 10. Tutkimuksen toteutuksen aikataulu

Joulu 2018 – Tammi 2019

Vuoden 2018 joulukuun alkupuolella opinnäytetyön kirjoittaja oli yhteydessä Yritys X:n henkilöstöjohtajaan kysyäksään, olisiko kyseisellä organisaatiolla aihetta ammattikorkeakoulun opinnäytetyötä varten. Työn laatija oli ollut kyseisessä organisaatiossa jo monia vuosia töissä, minkä takia työ oli mielekästä tehdä juuri heille. Lisäksi työn laatijan pääaineena ammattikorkeakoulussa oli HR ja johtaminen, jonka takia hän päätti ensisijaisesti ottaa yhteyttä henkilöstöjohtajaan sähköpostin välityksellä.

Joulukuun puoleessa välissä henkilöstöjohtaja ehdotti tapaamista yrityksen toimistolla, jossa monista aihe-ehdotuksista kaikkein mieleiseksi valikoitui nimenomaan henkilöstötilinpäätöksen laatiminen. Tammikuun alussa henkilöstöjohtaja ja tutkimuksen toteuttaja päättivätkin sähköpostin välityksellä, että itse henkilöstötilinpäätökseen palataan maaliskuun alkupuolella, jolloin opinnäytetyön teoriaosuus olisi jo valmiina. Henkilöstöjohtaja toivoi, että henkilöstötilinpäätös olisi valmiina huhtikuun loppuun mennessä.

Tammi 2019 – Helmi 2019

Tammikuun alkuvaiheessa alkoi sitten teoriaosuuden laatiminen erilaisia sekä kotimaisia että ulkomaalaisia tietolähteitä, kuten kirjallisuutta, internetistä löytyviä artikkeleita sekä tietotöitä apuna käyttäen. Erityisesti työn laatijan ammattikorkeakoulun kirjasto auttoi tässä merkittävästi, sillä melkein kaikki kirjat, joita hän työssään käytti, löytyivät tästä nimenomaisesta kirjastosta. Teoriaosuuden laatimisessa auttoi myös kirjoittajan vuonna 2018 keväällä suoritettu opiskelijavaihto slovenialaisessa yliopistossa, jossa monella kursilla vaatimuksena oli ryhmätyössä tehdä opinnäytetyötä muistuttava tutkimustyö.

Maalis 2019 – Huhti 2019

Vuoden 2019 maaliskuun alkupuolella teoriaosuus oli suurin piirtein valmis, vailla viimeistä viilausta. Maaliskuun ensimmäisillä viikoilla työn laatija kävi Yritys X:n toimistolla haastattelemassa henkilöstöjohtajaa koskien henkilöstötilinpäätökseen tulevia relevantteja henkilöstötunnuslukuja, niiden järjestystä ja muotoilua. Henkilöstöjohtaja näki parhaaksi, että hän itse kerää ja laskee henkilöstötilinpäätöstä varten tarvittavat henkilöstötunnusluvut ja lähettää ne tutkimuksen toteuttajalle sähköpostitse Excel-tiedoston muodossa. Maaliskuun loppuvaiheessa työn laatija sai kyseiset numerot tarkasteltavakseen ja näin erilaisten diagrammien ja pylväiden luominen Word-tiedostossa alkoi. Huhtikuun alussa johtuen opinnäytetyön kirjoittajan äkillisestä terveydentilan huonontumisesta, tutkimusosio jäi hyvin keskeneräiseksi. Vaikka itse henkilöstötilinpäätös valmistui ajallaan, tutkimus- ja pohdintaosiot eivät ehtineet. Huhtikuun loppupuolella työn laatijan oli mentävä kesätöihin, minkä takia opinnäytetyön valmiiksi saaminen siirtyi syksylle.

Syys 2019

Syyskuussa työn tutkimus- ja pohdintaosiot työn laatija sai valmiiksi ja lähetti koko opin- näytetyön oppinäytetyöohjaajalle, joka antoi sen myös toisen ohjaajan tarkastettavaksi.

Marras - Jouluku 2019

Marraskuun puolella vastaus tuli myös toiselta ohjaajalta, joka muun muassa painotti tutki- mus- ja pohdintaosioiden keskeneräisyyttä. Työn laatija tapasi myös oppinäytetyöohjaa- jansa, jonka kanssa käyty keskustelu auttoi selvästi näkemään, mitkä merkittävät asiat puuttuvat ja mitä asioita olisi vielä hyvä avata enemmän. Työn laatija alkoi työtään muok- kaamaan, jotta tutkimusosioon tulisivat muun muassa tutkimusmenetelmän, tutkimusten tulosten sekä henkilökohtaisen pohdinnan yksityiskohtaisemmat ja tarkemmat kuvaukset. Tämän lisäksi marraskuun keskivaiheessa Yritys X:n henkilöstöjohtaja kommentoi henki- löstötilinpäätöstä ja sen tuloksia sähköpostin välityksellä, joita työn kirjoittaja avaa enem- män luvussa 6 – Tutkimustulokset. Joulukuussa työ viimeisteltiin loppuun asti.

6 Tutkimustulokset

6.1 Henkilöstötilinpäätöksen hyödynnettävyys

Yritys X:n henkilöstöjohtaja painotti kyseisen henkilöstötilinpäätöksen olevan ensimmäi- nen organisaation historiassa, minkä takia siihen ei esimerkiksi sisälletty vertailulukuja. Sen pohjalta ei siis suoraa vertailua edellisiin vuosiin ole mahdollista tehdä. Hänen mu- kaan itse henkilöstötilinpäätöksen tekeminen ei suoraa jatkotoimenpiteitä vielä tuota, mutta se toimi hyvänä yhteenvedona henkilöstön vuoden 2018 tilanteesta. Vasta useamman vuoden kestävät tunnuslukujen keräämiset ja seuraamiset voivat henkilöstöjohtajan mu- kaan näyttää konkreettisia tarpeita muutoksille, joihin yritys osaa sitten reagoida oikealla tavalla.

6.2 Henkilöstötilinpäätöksen tunnuslukujen arvio

Henkilöstöjohtaja arvioi työvoiman rakenteeseen, kokemukseen ja ikäjakaumaan liittyvät luvut positiivisiksi, koska hänen mielestä organisaatiossa on näiden lukujen osalta hyvä balanssi. Sen sijaan sairaspoissaolojen määrässä secondhand-myymlöiden osalta olisi parantamisen varaa, sillä siellä poissaoloprosentti on 5 %. Lisäksi vaihtuvuuden tunnuslu- vut ovat melko korkeita.

Henkilöstöjohtaja olisi tunnuslukuihin kaivanut myös lisää analyysiä, sillä vasta sen kautta henkilöstötilinpäätöksen merkitys tulee näkyviin. Esimerkiksi muiden, vastaavien organisaatioiden tunnuslukuihin vertaaminen olisi antanut uutta ja arvokasta perspektiiviä kyseisiin tunnuslukuihin. Hän painotti myös muiden henkilöstötunnuslukujen sisällyttämisen tulevaisuuden henkilöstötilinpäätöksiin, mutta oli sitä mieltä, että kyseinen henkilöstötilinpäätös oli kuitenkin hyvä aloitus tunnuslukujen seurannassa.

Tutkimuksen toteuttajan ja hänen välistä yhteistyötä hän kommentoi sujuvaksi ja rauhallisesti eteenpäin meneväksi. Kuitenkin oli sitä mieltä, että hänellä itsellään oli aika rajallinen aika tukea työn onnistumisessa. Tutkimuksen toteuttajan kommentit koskien valmista henkilöstötilinpäätöstä ja sen tuloksia löytyvät luvusta 7.2 – Johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset.

7 Pohdinta

Vilka ja Airaksinen (2003, 96) muistuttavat lukijoitaan myös opinnäytetyön Pohdinta-osion tärkeydestä. Sen sisältämät arviot tekemisistä ja onnistumisista sekä mahdolliset päätelmät ja tulevaisuudennäkymät auttavat sekä itse kirjoittajaa että opinnäytetyön ulkopuolista lukijaa hahmottamaan opinnäytetyön sisältämän tiedon kokonaisuuden ja muodostamaan sen punaisen langan. Sen takia osion nimeksi annetaankin tavallisesti ”Pohdinta” eikä esimerkiksi ”Yhteenveto” sanan ympärilyöreän merkityksen vuoksi. (Vilka & Airaksinen 2003, 96.)

7.1 Opinnäytetyön luotettavuus

Tämän opinnäytetyön luotettavuus pohjautuu Tutkimuseettisen neuvottelukunnan laatimaan ohjeistukseen hyvästä tieteellisestä käytännöstä, jonka mukaan tieteellinen työ noudattaa rehellisyyttä, uskottavuutta, toisten tutkijoiden kunnioitusta sekä yleistä tarkkuutta ja huolellisuutta (TENK 2012).

Tämän työn kirjallisuuskatsauksessa käytettiin ainoastaan julkisesti saatavilla olevaa kirjallisuutta sekä vapaasti käytössä olevia sähköisiä tietolähteitä. Kyseistä työtä varten valittiin ainoastaan ne artikkelit, joista kokonainen teksti oli saatavilla.

Näin teksti oli mahdollista arvioida kokonaisuutena, mikä puolestaan lisää tämän työn luotettavuutta. Opinnäytetyön teoreettista osaa varten valittiin luotettavat, suomalaiset sekä kansainväliset tietokannat, joita opinnäytetyön kirjoittaja pyrki arvioimaan mahdollisimman kriittisesti.

Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2009, 332-334) mukaan tutkimuksellisesta työstä tulee selvästi näkyä mikä teksti on itsekirjoitettua ja mikä on sitten taas toisen luomaa tekstiä. Tästä syystä käytettyjen lähteiden tekstejä ei tässä työssä ole väärennetty tai plagioitu samalla kunnioittaen toisten tutkijoiden luomia tekstejä. Opinnäytetyön kirjoittaja käytti Haaga-Helia ammattikorkeakoulun määräämiä lähdemerkintöjä ja viitatessaan toisten teksteihin, teki sen rehellisesti omin sanoin referoiden.

Haasteen loivat henkilöstötilinpäätöstä käsittelevän kirjallisuuden suhteellisen korkea ikä ja ajankohtaisten, kyseistä aihetta käsittelevien tietotöiden puuttuminen. Työn laatija kuitenkin arvioi omien vanhojenkin lähteiden olevan relevantteja ja paikkaansa pitäviä, sillä esimerkiksi Marjatta Joen vuonna 2018 kirjoittama ”Henkilöstöasiantuntijan käsikirja” henkilöstötilinpäätöstä käsittelevässä osuudessa käytti melkein kokonaan Guy Ahosen vuonna 2000 julkaistua teosta ”Henkilöstötilinpäätös – yrityksen ikkuna menestykselliseen tulevaisuuteen” lähteenään.

Opinnäytetyön tutkimuksellinen osuus käsittelee tutkimusta, johon opinnäytetyön kirjoittaja sai luvan Yritys X:n henkilöstöjohtajalta. Henkilöstöjohtaja toivoi yrityksen pysymisen nimettömänä ja tätä pyyntöä tutkimustyössä kunnioitettiin. Tutkimusosiossa samalla tavalla noudatettiin hyvää tieteellistä käytäntöä eli saatua tietoa käsiteltiin luottamuksellisesti, huolellisesti, numeroita ja henkilöstöjohtajan sanoja vääristämättä. Tämän lisäksi kyseisestä osiosta löytyy helposti työn tarkoitus, tavoite, tutkimustoteamus ja tutkimusmenetelmä. Työn laatija pyrki myös avaamaan tutkimusprosessin vaiheet mahdollisimman tarkasti, jotta tarvittaessa kyseinen tutkimus voitaisiin toistaa uudelleen (reliabiliteetti).

7.2 Johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset

Tämän työn laatijalla ei kokemusta tunnuslukujen tarkastelusta ole, minkä takia niiden tulkitseminen jää vähäiseksi. Kuitenkin, henkilöstöjohtajan sanoihin viitaten, eri vuosien välillä tapahtuva tarkastelu olisi asia, johon opinnäytetyön laatijan mielestä olisi erityisen tärkeää ensisijaisesti kiinnittää huomiota. Tällöin tunnuslukujen vertaaminen muihin, samankaltaisten organisaatioiden tunnuslukuihin helpottuu ja antaa arvokasta tietoa siitä, mihin suuntaan yrityksen toiminta on menossa. Tunnuksien monivuotinen kerääminen auttaa myös ilmentämään ja tulkitsemaan mahdollisten ongelmien taustalla vallitsevia syy-seuraussuhteita, mikä puolestaan auttaa henkilöstöammattilaisia puuttumaan vallitseviin ongelmiin ammattimaisella tavalla ja tarjoamaan hyödyllisiä ratkaisuja työntekijöille.

Henkilöstöjohtaja mainitsi, että secondhand-myymöissä sairaspöissaolojen määrä on suhteellisen korkea. Lisäksi vaihtuvuutta on paljon. Tietysti näiden taustalla olevia syitä on vielä mahdotonta tutkia, sillä dataa ei toistaiseksi ole vielä tarpeeksi. Esimerkiksi ensi vuonna asiaan olisi mahdollista jo puuttua, jos tunnusluvut näyttävät menevän samaan suuntaan. Toisaalta, tämän työn liitteenä oleva henkilöstötilinpäätös on kyseisen organisaation ensimmäinen, eli sen voidaan todeta olevan hyvä alku.

Yritys X:n henkilöstöjohtaja arvioi henkilöstötilinpäätöksessä olevien tunnuslukujen olevan riittävät tällä hetkellä, minkä takia esimerkiksi työntekijöiden koulutusta ja kehityskeskusteluiden määrää kuvaavat luvut jäivät pois. Opinnäytetyön laatija täten kehottaisi harkitsemaan niiden laskemista ja tulkitsemista tulevaisuudessa.

Tutkinto	Henkilöiden lukumäärä	%	% edell. vuosi
1) Peruskoulu			
2) Ammattitutkinto			
3) Ylioppilastutkinto			
4) Opistotasoinen tutkinto			
5) Ammattikorkeakoulututkinto			
6) Korkeakoulu			
7) Licensiaatti, tohtori			
8) Muu tutkinto			
YHTEENSÄ		100	

Kuva 11. Henkilöstön peruskoulutuksen jakauma (Ahonen ym. 2002, 10)

Yllä oleva taulukko osoittaa, millä tavalla henkilöstön koulutus on mahdollista laskea. Peruskoulutusta Suomessa pidetään kuitenkin hyvin vahvana laatutekijänä, jolla on suora yhteys osaamiseen. Tästä syystä sitä käytetään yhtenä mittareista osaamista tutkittaessa. (Ahonen ym. 2002, 10.)

Henkilöstöryhmä tai yksikkö	Kuinka monta kertaa vuodessa?
johto	
toimihenkilöt	
työntekijät	

Kuva 12. Vuosittain käytävien kehityskeskustelujen määrä henkilöstöryhmittäin (Ahonen ym. 2002, 17)

Kehityskeskustelujen on tapahduttava systemaattisesti ja säännöllisesti esimiehen ja alaisen kesken. Siihen tavallisesti valmistaudutaan etukäteen ja tulokset kirjataan, jotta tarvittavia jatkotoimenpiteitä olisi mahdollista tehdä. Ne auttavat molempia osapuolia antamaan rehellistä palautetta, mutta erityisesti työntekijälle ne ovat välttämättömiä työssä kehittymisen ja vaikutuksen aikaan saamisen kannalta. Täten ne muodostavat erittäin tärkeän merkityksen työntekijän hyvinvoinnin osalta. (Ahonen ym. 2002, 17.)

Vaikka sekä koulutuksen että kehityskeskustelujen sisällyttämistä henkilöstötilinpäätökseen olisi hyvä harkita, tärkeintä on kuitenkin ensisijaisesti keskittyä jo olemassa oleviin lukuihin, tarkastella vuosien varrella niiden taustalla olevia syitä ja kehittää mahdolliset toimenpiteet. Tärkeää on olla myös unohtamatta huomioida sekä hyvinvointi- että työtyytyväisyyskyselyiden tuloksia henkilöstötilinpäätöksessä ilmenevien lukujen valossa, jotta syy-seuraussuhteiden tarkasteleminen helpottuisi entisestään.

7.3 Työn ja oppimisen arviointi

Teoreettisen osuuden kirjoittaminen oli työn laatijan näkökulmasta mielenkiintoista ja sujuvaa, mutta välillä myös haastavaa ja monimutkaista. Haasteen loivat muun muassa jo olemassa olevat, mutta vanhat lähteet ja uuden, kyseistä teemaa käsittelevän kirjallisuuden puuttuminen. Myös kaikkein tärkeimmän tiedon kaivaminen esiin ja sen tulkitseminen toimi vaikeutena, sillä vanhaa, mutta hyvin ympäröivää tietoa oli runsaasti. Täten pyrkimys pitää opinnäytetyön teoriaosuus suhteellisen lyhyenä, mutta relevanttina oli haastavaa, mutta loppupeleissä onnistui.

Opinnäytetyön laatija arvioi, että teoreettisen osuuden kirjoittaminen kehitti hänessä kaikin eniten lähdekritiisyyttä, lähdeviittausten käytön ja merkitsemisen osaamista sekä päättelykykyä koskien tiedon rajausta sekä ei-relevantin tiedon erottamista hyödyllisestä ja asianmukaisesta informaatiosta. Toiminnallisen osuuden tekeminen opetti erityisesti tieteellistä tutkimuskäytäntöä. Työn laatijalla ei entuudestaan ollut kovin paljon kokemusta tämänkaltaisten tutkimusten tekemisestä, minkä takia tutkimustoteamuksen laatiminen, hyvin yksityiskohtainen tutkimuksen avaaminen, tutkimusmenetelmän valitseminen, siitä informaation etsiminen ja sen kuvaaminen näyttivät selvästi, millä tavalla tieteellinen tutkimuskäytäntö ilmenee todellisuudessa. Työn laatija arvioi, että tämä kokemus opetti ja osoitti myös sen, miten teoria muuttuu käytännöksi, sillä kyseinen työ mahdollisti myös aitojen tunnuslukujen tarkastelemisen todellisen yrityksen valossa. Vaikka työn laatija ei lukuja pystynyt tulkitsemaan, ne kuitenkin osoittivat, mitä henkilöstöresurssien parissa työskentelevät ihmiset kohtaavat ja minkälaisia työtehtäviä voi heille tulla vastaan.

Tämän opinnäytetyön kirjoittajan mielestä kyseinen työ onnistui hyvin ja erityisesti ensimmäisten kuukausien ajan tapahtunut teoriaosuuden kirjoittaminen sujui erityisen hienosti. Alussa tarkat eräpäivät oli asetettu ennen työn aloittamista ja aikataulussa pysyminen auttoi työn laatijaa kirjoittamaan tekstiä ilman stressiä ja huolta. Vaikka itse henkilöstötilinpäätös valmistui ajallaan, toiminnallisen osuuden teorian laatiminen vei kuitenkin suunniteltua enemmän aikaa. Oli kuitenkin hienoa, että opinnäytetyön ohjaaja huomasi ajoissa, että toiminnallisesta osuudesta tarvittava ja relevantti tieto puuttuu, mikä mahdollisti asian riittävän aikaisen korjaamisen.

Yhteydenpito sekä opinnäytetyöohjaajaan että opinnäytetyön toimeksiantajaan sujui mutkitta ja molemmilta vastaus tuli melko nopeasti, minkä takia työn eteenpäin vieminen onnistui suhteellisen vaivattomasti. Myös Marko Kestin antama haastattelu toi hyvin ajankohdallisen ja tuoreen näkökulman tämän päivän henkilöstötilinpäätökseen sekä muodosti kyseisestä opinnäytetyöstä arvokkaan lähteen sitä lukeville ihmisille.

Työn laatija toteaaakin, että opinnäytetyön kirjoittaminen oli kokonaisuudessaan mielenkiintoinen projekti, joka opetti paljon. Hienoa oli myös saada kirjoittaa aiheesta, joka kiinnostaa ja samalla tuoda hyötyä organisaatiolle, jonka toimintaa pitää tärkeänä.

Opinnäytetyön laatiminen vaati kuitenkin aloitekykyä, ahkeruutta, panostusta sekä valmiutta käyttää riittävästi aikaa. Opinnäytetyön laatimisprosessi piti sisällään sekä ilon että huolen hetkiä, mutta työn tuloksena syntyi sekä valmis opinnäytetyö että kärsivällisempi, pitkäjänteisempi ja harkintakykyisempi opiskelija, jolle todennäköisesti tulevaisuudessa vastaan tulevat, samankaltaiset projektit tulevat olemaan *”just a piece of cake”*.

Lähteet

Kirjalähteet

Ahonen, G. 2000. Henkilöstötilinpäätös – yrityksen ikkuna menestykselliseen tulevaisuuteen. Kauppakaari. Helsinki.

Aula, P. & Mantere, S. 2006. Hyvä yritys: Strateginen maineenhallinta. WSOY. Helsinki.

Bamberger, P. A., Biron, M. & Meshoulam, I. 2014. Human Resource Strategy: Formulation, Implementation, and Impact. Taylor & Francis. Abingdon.

Baron, A. & Armstrong, M. 2007. Human Capital Management – Achieving Added Value Through People. Kogan Page Publishers. London.

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

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

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Tammi. Helsinki.

Jabe, M. 2010. Voitko hyvin työssäsi? Opas alaiselle ja esimiehelle. Yrityskirjat. Helsinki.

Joki, M. 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Kauppakamari. Helsinki.

Joutsenvirta, M., Halme, M., Jalas, M., & Mäkinen, J. 2013. Vastuullinen liiketoiminta kansainvälisessä maailmassa. Gaudeamus. Helsinki.

Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. WSOYpro. Helsinki.

Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Kauppakamari. Helsinki.

Kirjanpitolaki 30.12.1997/1336.

Knüpfer, S. & Puttonen, V. 2018. Moderni rahoitus. Alma Talent. Helsinki.

Lönnqvist, A., Kujansivu, P. & Antikainen, R. 2006. Suorituskyvyn mittaaminen – Tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä. Edita Publishing. Helsinki.

Moilanen, T., Ojasalo, K. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät – Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Sanoma Pro. Helsinki.

Otala, L. & Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksentekijänä. WSOYpro. Helsinki.

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

Sveiby, K.-E. 1997. The New Organizational Wealth. Berrett-Koehler Publishers. San Francisco.

Sydänmaanlakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. Talentum Media. Helsinki.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen – Strateginen kilpailutekijä. Edita Publishing. Helsinki.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen - Menestyvän yritystoiminnan perusta. Edita Publishing. Helsinki.

Vilka, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Tammi. Helsinki.

Sähköiset lähteet

Ahonen, G., Anttonen, H., Bergström, M., Hottinen, V. & Mikkola, M. 2002. Pienten ja keskisuurten yritysten henkilöstötilinpäätös – Malli ja ohjeet. Työterveyslaitos. Helsinki. Luettavissa: www.imafi.fi/imafi_dokument/PkHTPMallijaOhje.doc. Luettu: 20.2.2019.

Aura, O., Ahonen, G., Hussi, T. & Ilmarinen, J. 2014. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen Suomessa 2014. Pohjola Vakuutus & Suomen Terveystalo. Helsinki. Luettavissa: http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/134937/Strategisen_hyvinvoinnin_johtaminen_Suomessa_2014.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Luettu: 14.1.2019.

Ernst & Young. 2018. The new age: artificial intelligence for human resource opportunities and functions. Luettavissa: [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-the-new-age-artificial-intelligence-for-human-resource-opportunities-and-functions/\\$FILE/EY-the-new-age-artificial-intelligence-for-human-resource-opportunities-and-functions.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-the-new-age-artificial-intelligence-for-human-resource-opportunities-and-functions/$FILE/EY-the-new-age-artificial-intelligence-for-human-resource-opportunities-and-functions.pdf). Luettu: 18.2.2019.

Eronen, A. 1999. Henkilöstöinformaatio ja yrityksen arvo. Elinkeinoelämän tutkimuslaitos. Helsinki. Luettavissa: <https://www.etla.fi/wp-content/uploads/b149.pdf>. Luettu: 29.12.2018.

Hakala, L. & Manka, M.-L. 2011. Henkilöstötunnusluvut johtamisen tukena – Tukea tuottavuuden ja työyhteisön hyvinvoinnin kehittämiseen. Tampereen yliopisto. Tampere. Luettavissa: <https://kuntoutussaatio.fi/files/644/henkilostotunnusluvut.pdf>. Luettu: 5.1.2019.

Juola, E. 2006. Henkilöstötilinpäätöksen laadinta kokonaisvaltaisia ohjelmistoratkaisuja tuottavalle yritykselle. Opinnäytetyö. Tampereen ammattikorkeakoulu. Luettavissa: <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/9276/TMP.objres.478.pdf?sequence=2>. Luettu: 6.2.2019.

Kauhanen, J., Leppävuori, S., Malin, L. & Mansukoski, S. 2015. Henkilöstöjohtaminen Suomessa 1960-2015 – ihmisistä on kysymys. Aalto-yliopisto. Helsinki. Luettavissa: <https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/18989/isbn9789526063492.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Luettu: 13.1.2019.

Lehtonen, V.-M. 2007. Henkilöstöjohtamisen tehostaminen valtionhallinnossa henkilöstötilinpäätösinformaation avulla – Empiirinen tutkimus Suomen valtionhallinnossa tuotettavan henkilöstötilinpäätösinformaation arvosta johtamisessa. Swedish School of Economics and Business Administration. Helsinki. Luettavissa: <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10227/261/173-978-951-555-970-8.pdf?sequence=1>. Luettu: 22.1.2019.

Repo, S., Ravantti, E. & Pääkkönen, R. 2015. Johda tuottavasti, opas työhyvinvoinnin ja tuottavuuden lisäämiseksi esimiestyön keinoin. Työterveyslaitos. Helsinki. Luettavissa: <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/134834/Johda%20tuottavasti%20%E2%80%93%20Opas%20ty%C3%B6hyvinvoinnin%20ja%20tuottavuuden%20lis%C3%A4%20miseksi%20esimiesty%C3%B6n%20keinoin.pdf?sequence=1>. Luettu: 25.1.2019.

Suomen Kuntaliitto. 2002. Kunnallisen henkilöjohtamisen käsikirja – Strategian toimeenpano mahdollistuu johdon ja henkilöstön välisellä kaksisuuntaisella viestinnällä. Luettavissa: shop.kommunarbetsgivarna.fi/.../11111hlojohtkasikirja_pieni.pdf. Luettu: 25.1.2019.

Tenhola, A. 2012. Henkilöstötilinpäätös ja tuottavuuden edellytykset asiantuntijaorganisaatiossa. Diplomityö. Aalto-yliopisto. Luettavissa: https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/8774/master_tenhola_antti_2012.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Luettu: 20.2.2019.

TENK. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö. Luettavissa: <https://www.tenk.fi/fi/hyva-tieteellinen-kaytanta>. Luettu: 9.12.2019.

Theeke, H. 2005. A human resource accounting transmission: shifting from failure to a future. *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, 9, 1, s. 40-59. Luettavissa: http://blog.uny.ac.id/sukirno/files/2013/08/A_human.pdf. Luettu: 13.2.2019.

Valtiovarainministeriö. 2001. Henkilöstövoimavarojen hallintajärjestelmä – Henkilöstötilinpäätös. Edita Publishing. Helsinki. Luettavissa: <https://vm.fi/dms-portlet/document/0/380593>. Luettu: 15.1.2019.

Persoonalliset lähteet

Kesti, M. 2.2.2019. Tutkimusjohtaja. Lapin yliopisto/yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Sähköposti.

Kuvaluettelo

Kuva 1. Henkilöstötilinpäätöksen historia	8
Kuva 2. Yrityksen toiminnan ja tuloksen riippuvuus henkilöstön tilasta (<i>mukaillen</i> Ahonen 2000, 49)	10
Kuva 3. Todellisen markkina-arvon muodostumiseen vaikuttavat tekijät (<i>mukaillen</i> Viitala 2013, 309-311)	11
Kuva 4. Työhyvinvoinnin taloudelliset vaikutukset (<i>mukaillen</i> Ojala & Ahonen 2005, 34)	15
Kuva 5. Yrityksen sisäiset sidosryhmät (<i>mukaillen</i> Ahonen 2000, 32)	17
Kuva 6. Yrityksen ulkoiset sidosryhmät (<i>mukaillen</i> Ahonen 2000, 34)	20
Kuva 7. Työterveyslaitoksen vuonna 2002 julkaisema esimerkki henkilöstötuloslaskelmasta (Ahonen ym. 2002, 3; Joki 2018, 48)	30
Kuva 8. Henkilöstökulujen erittely (Ahonen 2000, 58)	31
Kuva 9. Yritys X:n organisaatiokaavio	38
Kuva 10. Tutkimuksen toteutuksen aikataulu	42
Kuva 11. Henkilöstön peruskoulutuksen jakauma (Ahonen ym. 2002, 10)	47
Kuva 12. Vuosittain käytävien kehityskeskustelujen määrä henkilöstöryhmittäin (Ahonen ym. 2002, 17)	48

Liitteet

Liite 1

Henkilöstötilinpäätös 2018

Liite 1

HENKILÖSTÖTILINPÄÄTÖS

2018

1 SISÄLLYSLUETTELO

2 Johdanto	1
3 Strategia ja henkilöstöstrategia	2
4 Henkilöstötuloslaskelma	4
5 Yrityksen henkilöstövoimavarat	5
5.1 Yrityksen henkilöstövahvuus	5
5.1.1 Henkilötyövuodet työaikatyypeittäin	5
5.1.2 Työvoimarakenne	5
5.1.3 Maksetun työajan jakautuminen	6
5.1.4 Vuosiloma	7
5.1.5 Muut palkalliset vapaat	7
5.2 Yksilöominaisuudet	8
5.2.1 Palvelusaika yrityksessä	8
5.2.2 Ikä- ja sukupuolirakenne	8
5.2.3 Sairastavuus	9
5.2.4 Sairastavuus prosentteina HTV:stä	9
5.2.5 Sairauspoissaolot keston mukaan	10
5.3 Työyhteisö	10
5.3.1 Ulkoinen vaihtuvuus	10
Kuvaluettelo	11

2 JOHDANTO

Henkilöstötilinpäätöksen tarkoituksena on luoda kokonaiskuva yrityksen henkilöstön tilasta ja toimia henkilöstöstä vastaavien johtohenkilöiden päätöksenteon tukena. Tämä henkilöstötilinpäätös pohjautuu Työterveyslaitoksen vuonna 2002 laatimaan henkilöstötilinpäätösmalliin sisältäen pieniä muokkauksia ja lisäyksiä. Kaikkia henkilöstötilinpäätösmallin sisältämiä lukuja ei oteta tarkastelun kohteeksi, sillä kaikkien lukujen henkilöstöjohtaja ei nähnyt olevan relevantteja ja ajankohtaisia. Kyseinen raportti tarkastelee Yritys X:n henkilöstötuloslaskelmaa, henkilöstön työajan ja-kaumaa, työsuhteita sekä työvuoroja. Lisäksi henkilöstötilinpäätös sisältää tiedon henkilöstön vuosilomista, palkallisista vapaista, sairauspoissaoloista sekä ikä- ja sukupuolijakaumasta. Ulkoisen vaihtuvuuden tarkastelulla pyritään tarkastelemaan työntekijöiden poistumisen tiheyttä.

Henkilöstötilinpäätöksessä käsitellään kaikkia Yritys X:n työntekijöitä, jotka luokitellaan kolmeen eri pääryhmään; päätoimipisteessä, secondhand-myyvälöissä ja ulkomailla työskenteleviin. Tarkastelun kohteena ovat sekä määräaikaisessa että vakinaisessa työsuhteessa olevat henkilöt. Henkilöstötilinpäätöksessä olevat tunnusluvut ovat peräisin vuodelta 2018. Yritys X:n henkilöstöjohtaja toivoi saavansa yrityksen ensimmäisen henkilöstötilinpäätöksen henkilötutkimusten rinnalle. Tämän henkilöstötilinpäätöksen tarkoituksena on luoda pohja tulevaisuuden henkilöstötilinpäätöksiä varten ja mahdollistaa tulevien vuosien tunnuslukujen vertailemisen vuoden 2018 lukuihin.

Henkilöstötilinpäätös pohjautuu vahvasti Yritys X:n laatimiin yritys- ja henkilöstöstrategioihin, joita kuvaillaan enemmän luvussa 2. Kyseisen asiakirjan sisältämät luvut olivat jo olemassa ennen tämän opinnäytetyön valmistumista ja alulle panemista. Kuitenkin Yritys X:n henkilöstöjohtaja halusi saada luvut yhtenäiseksi ja selväksi tilastoksi, jonka johdosta kyseinen henkilöstötilinpäätös syntyi. Raportin kirjoittaja oli henkilöstöjohtajan kanssa yhteyksissä sähköpostin sekä henkilökohtaisten tapaamisten välityksellä. Kyseisen henkilöstötilinpäätöksen laati Haaga-Helia ammatti- korkeakoulun opiskelija.

3 STRATEGIA JA HENKILÖSTÖSTRATEGIA

Strategia

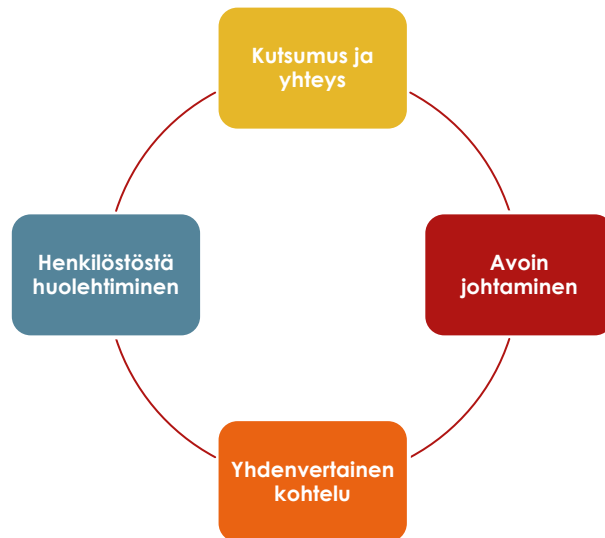


Kuva 1 Liiketoimintastrategian tukipilarit

Yritys X:n tärkeimpinä toimintaperiaatteina toimivat sen missio, arvot ja visio. **Missiona** yrityksellä on tehdä lähetys- ja kehitysyhteistyötä sekä jakaa humanitaarista avustustyötä kriisialueilla. Toiminta suoritetaan nojautuen kristillisiin **arvoihin**, joista tärkeimpiä ovat lähimmäisen rakkaus, ihmisarvon kunnioittaminen ja uudistuvana sekä luotettavana kumppanina oleminen ja toimiminen. Missioon ja arvoihin nojautuen Yritys X:n päämääränä eli **visiona** on tehdä lähetystyötä yhdessä muiden, eri puolilla maailmaa sijaitsevien seurakuntien kanssa tuoden maailman syrjityimmille ja hädässä oleville lohtua, toivoa ja tulevaisuutta. Tärkeinä Yritys X:n tukijoina toimivat kotimaassa erilaiset yhdistykset, valtio, Yritys X:n omistamat secondhand-myymälät sekä muut sidosryhmät. Ulkomailla sen sijaan tukijoina ovat lähetystyöntekijät, kumppanit ja ne maat, joissa työtä tehdään.

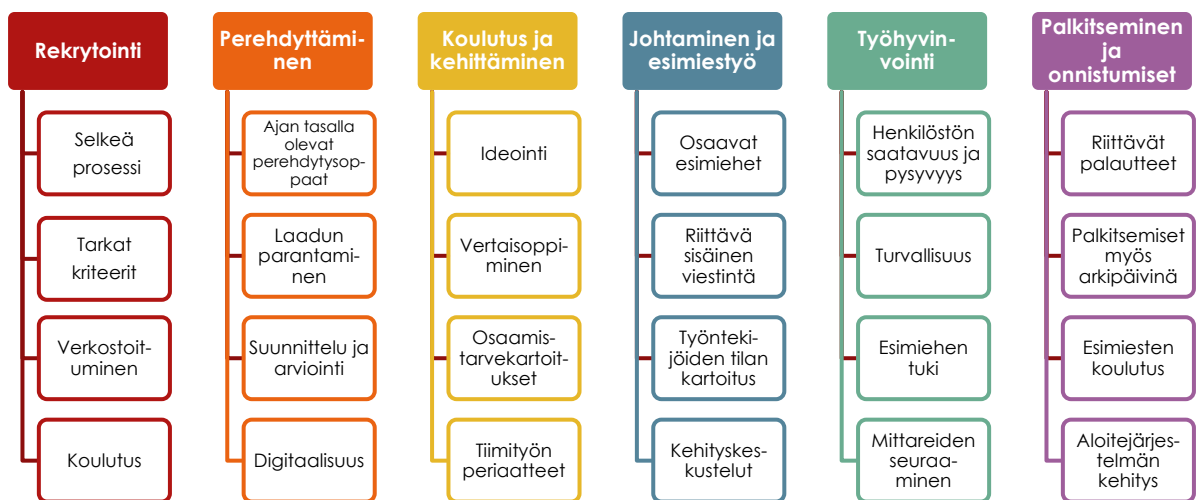
Lisäksi Yritys X kiinnittää erityistä huomiota johtamiseen ja sen kehittämiseen, jotta sisältäpäin tuleva toiminta olisi laadukasta ja luottamuksen arvoista. Myös seurakuntayhteistyön syventäminen, lisääminen ja kehittäminen ovat tärkeässä asemassa. Monimuotoisen lähetystyön kasvattaminen ja sen laadun parantaminen sekä henkilöstön kehittäminen toimivat Yritys X:n tärkeinä periaatteina, sillä ilman koulutettuja ja osaavia työntekijöitä Yritys X:n mission saavuttaminen käy mahdottomaksi. Lisäksi varainhankinnasta ja rahoituksesta sekä viestinnästä ja tiedotuksesta huolehtiminen ovat Yritys X:n tulevaisuuden toiminnan kannalta välttämättömiä, sillä ajallaan tapahtuva tiedotus rahallisen avun tarpeesta ja sen riittävä saaminen mahdollistavat pääperiaatteessa Yritys X:n koko toiminnan.

Henkilöstöstrategia



Kuva 2 Henkilöstöjohtamisen periaatteet

Vaikka Yritys X:ssä jokaisen työntekijän henkilökohtainen **kutsumus** ei toimi pakollisena edellytyksenä yrityksessä toimimiselle, Yritys X haluaa toimia jokaisen työntekijän kutsumuksen vahvistavana tekijänä. Tämän sisäisen motivaation Yritys X näkee tärkeänä voimavarana, joka tuo myös työntekijöitä **yhteen**. Jotta henkilöstöstrategia olisi mahdollista viedä eteenpäin ja toteuttaa haluamalla tavalla, **johtamisen** tulisi olla **avointa** ja rehellistä. Yritys X haluaa tiedotuksen olevan ajallista ja riittävää sekä antavan työntekijöille mahdollisuuden vaikuttaa yrityksen asioihin. Myös **yhdenvertaisen kohtelun** nähdään olevan yksi tärkeimmistä periaatteista, jossa kaikkien työntekijöiden erilaisuus otetaan huomioon, sitä kunnioitetaan ja syrjinnälle ei anneta tilaa. Työntekijöiden hyvinvoinnin tiedetään olevan yrityksen menestyksen kannalta yksi tärkeimmistä mahdollistajista, minkä takia myös **henkilöstön** kokonaisvaltaisesta **huolehtimisesta** pyritään Yritys X:ssä pitämään kaikin puolin kiinni.



Kuva 3 Henkilöstöstrategian keskeiset avainalueet

4 HENKILÖSTÖTULOSLASKELMA

KOKONAISTUOTOT	18 193 415
HENKILÖSTÖKULUT	
Varsinaisen työajan kulut	
palkat	4 374 242
palkkiot	63 975
Ylityökulut	
ylityöt	12 800
Henkilöstön uusiutumiskulut	
vuosilomapalkat ja -korvaukset	567 783
lomarahat	233 400
työpaikkailmoitukset	4 298
Sivukulut	
eläke-, työttömyysvakuutus ym.	1 118 622
Henkilöstön kehittämiskulut	
koulutus- ja työnohjauskulut	63 158
työterveyshuoltokulut (I ennaltaehkäisevä)	80 830
-kelakorvaukset (I ennaltaehkäisevä)	-19 221
työhyvinvointia tukeva toiminta	24 094
muut henkilöstökulut	683 911
Henkilöstön rasittumiskulut	
tapaturma-ajan palkat	0
sairaus- ja äitiyslomapalkat	147 396
sairaus- ja äitiyslomapalautukset	-28 088
työkyvyttömyyseläkkeen omavastuut	4 299
työterveyshuolto (II korjaava toiminta)	80 821
-kelakorvaukset (II korjaava toiminta)	-22 996
	7 389 325
ALIHANKINTANA MYYTY TYÖ	389 287
MUUT KULUT	10 462 521
RAHASTOSIIRROT	30 000
TILIKAUDEN VOITTO/TAPPIO	-17 719

5 YRITYKSEN HENKILÖSTÖVOIMAVARAT

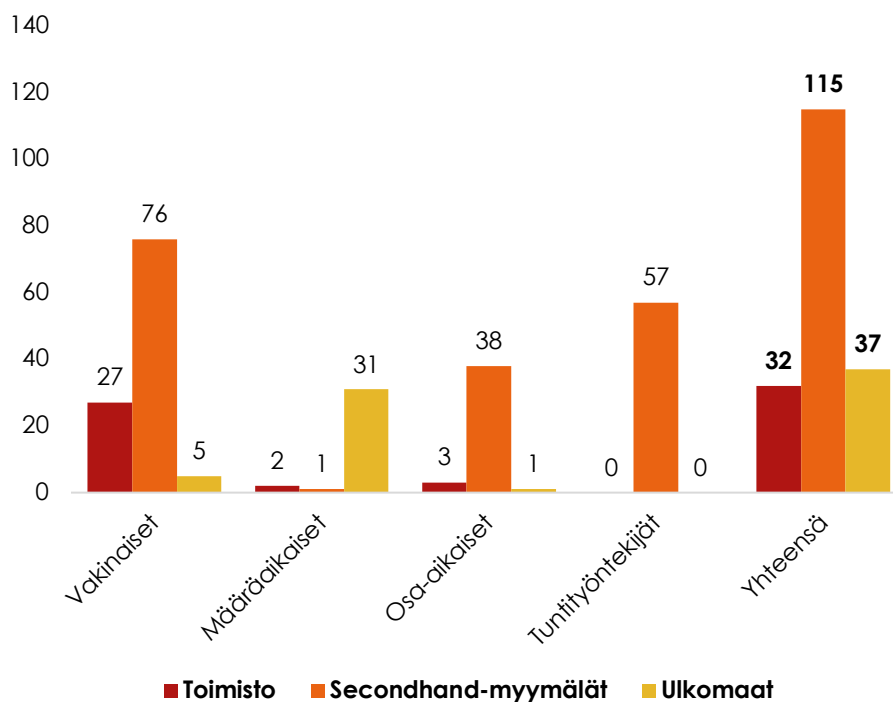
5.1 YRITYKSEN HENKILÖSTÖVAHVUUS

5.1.1 Henkilötyövuodet työaikatyypeittäin

	<u>Toimisto</u>	<u>Secondhand- myymälät</u>	<u>Ulkomaat</u>	<u>Yhteensä</u>
Kokoaikatyö	30	80	32	142
Osa-aikatyö	2	25	2	28
Tunti- työntekijät	0	21	0	21
Ylityö	0	0	0	0
Yhteensä HTV	31	126	34	192

Kuva 4 Henkilötyövuodet työaikatyypeittäin

5.1.2 Työvoimarakenne



Kuva 5 Työvoimarakenne

5.1.3 Maksetun työajan jakautuminen

	<u>Toimisto</u>		<u>Secondhand-myymälät</u>	
	HTV	% Maksetusta työajasta	HTV	% Maksetusta työajasta
Maksettu työaika	31	102 %	126	100 %
Pidetty vuosiloma	3,1	10 %	10,1	8 %
Sairaus-, työtapaturma- ja ammattitautipoissaolot	0,6	2 %	6,9	5 %
Muut palkalliset poissaolot	0,3	1 %	0,9	1 %

Kuva 6 Maksetun työajan jakautuminen (Toimisto ja Secondhand-myymälät)

	<u>Ulkomaat</u>		<u>Yhteensä</u>
	HTV	% Maksetusta työajasta	HTV
Maksettu työaika	34	100 %	192
Pidetty vuosiloma	3,0	9 %	16,3
Sairaus-, työtapaturma- ja ammattitautipoissaolot	0,2	0 %	7,6
Muut palkalliset poissaolot	0,2	0 %	1,3

Kuva 7 Maksetun työajan jakautuminen (Ulkomaat ja Yhteensä)

5.1.4 Vuosiloma

	<u>Toimisto</u>		<u>Secondhand- myymälät</u>		<u>Ulkomaat</u>		<u>Yhteensä</u>	
	Työ- päivät	HTV	Työ- päivät	HTV	Työ- päivät	HTV	Työ- päivät	HTV
Pidetty vuosi- loma	779	3,1	2555	10,1	764	3,0	4098	16,3
	HTV	%	HTV	%	HTV	%		
Vuosilomat prosentteina maksetusta työajasta	3,1	10 %	10,1	8 %	3,0	9 %		

Kuva 8 Vuosiloma

5.1.5 Muut palkalliset vapaat

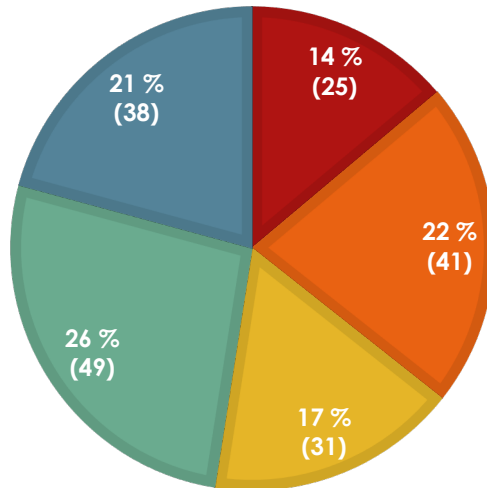
	<u>Toimisto</u>		<u>Secondhand- myymälät</u>		<u>Ulkomaat</u>		<u>Yhteensä</u>	
	Työ- päivät	HTV	Työ- päivät	HTV	Työ- päivät	HTV	Työ- päivät	HTV
Vanhempain- vapaat	37	0,1	21	0,1	333	1,3	391	1,6
Muut palkalli- set vapaat	78	0,3	214,8	0,9	41	0,2	333,8	1,3
Yhteensä	115	0,5	235,8	0,9	374,0	1,5	724,8	2,9

Kuva 9 Muut palkalliset vapaat

5.2 YKSILÖOMINAISUUDET

5.2.1 Palvelusaika yrityksessä

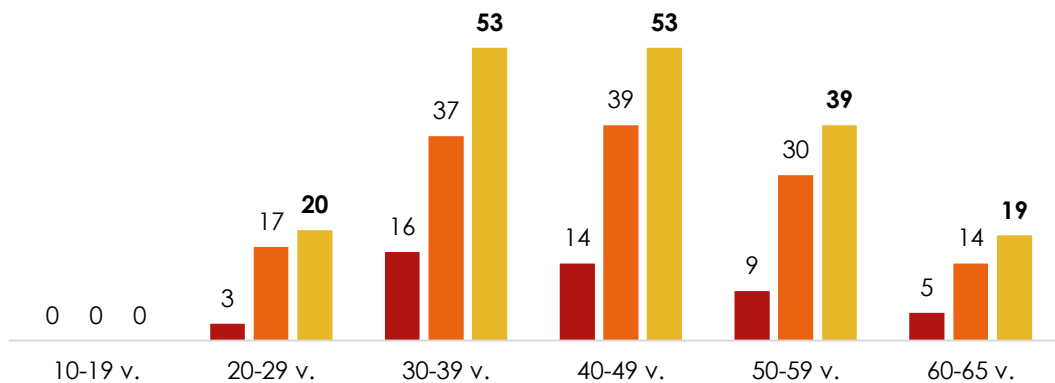
■ <1 ■ 1-2 vuotta ■ 2-5 vuotta ■ 5-10 vuotta ■ 10>



Kuva 10 Palvelusvuodet

5.2.2 Ikä- ja sukupuolirakenne

■ Miehet ■ Naiset ■ Yhteensä



Kuva 11 Ikä- ja sukupuolirakenne

Naisia on kaiken kaikkiaan yhteensä **137**, miehiä **47** ja kaikkia yhteensä **184**.

5.2.3 Sairastavuus

	<u>Toimisto</u>		<u>Secondhand-myymälät</u>	
	Työpäivät	HTV	Työpäivät	HTV
Kokoaikaisten sairauspoissaolot	146	0,6	1500	6,0
Osa-aikaisten sairauspoissaolot	4	0,0	234	0,9
Tapaturmat ja ammattitaudit	0	0,0	0	0,0

Kuva 12 Sairastavuus (Toimisto ja Secondhand-myymälät)

	<u>Ulkomaat</u>		<u>Yhteensä</u>	
	Työpäivät	HTV	Työpäivät	HTV
Kokoaikaisten sairauspoissaolot	40	0,2	1686	6,7
Osa-aikaisten sairauspoissaolot	0	0,0	238	0,9
Tapaturmat ja ammattitaudit	0	0,0	0	0,0
				7,6

Kuva 13 Sairastavuus (Ulkomaat ja Yhteensä)

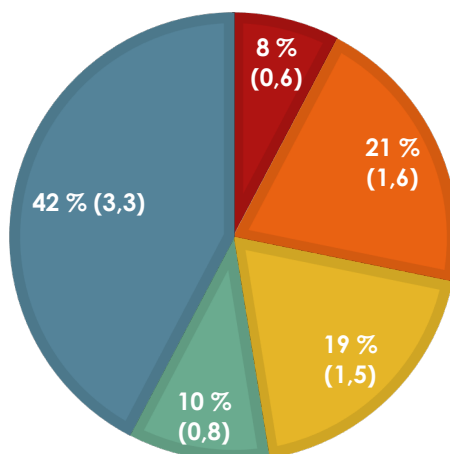
5.2.4 Sairastavuus prosentteina HTV:stä

	<u>Toimisto</u>		<u>Secondhand-myymälät</u>		<u>Ulkomaat</u>	
	HTV	%	HTV	%	HTV	%
Kokoaikaisten sairauspoissaolot	0,6	2 %	6,0	7 %	0,2	0 %
Osa-aikaisten sairauspoissaolot	0,0	0 %	0,9	4 %	0	0 %
Sairastavuus yhteensä	0,6	2 %	6,9	5 %	0,2	0 %

Kuva 14 Sairastavuus prosentteina HTV:stä

5.2.5 Sairauspoissaolot keston mukaan

■ 1 pv, HTV ■ 2-3 pv, HTV ■ 4-10 pv, HTV ■ 11-29 pv, HTV ■ 30> pv, HTV



Kuva 15 Sairauspoissaolot keston mukaan

5.3 TYÖYHTEISÖ

5.3.1 Ulkoinen vaihtuvuus

	<u>Toimisto</u>		<u>Secondhand- myymälät</u>		<u>Ulkomaat</u>	
	Luku- määrä	% vuoden lopun ts määrästä	Luku- määrä	% vuoden lopun ts määrästä	Luku- määrä	% vuoden lopun ts määrästä
<u>Tulovaihtuvuus</u>						
Uudet henkilöt	8	25 %	27	23 %	11	34 %
<u>Lähtövaihtuvuus</u>						
Eronneet	5	16 %	41	35 %	13	41 %
Keskimäärin yhteensä		20 %		29 %		38 %

Kuva 16 Ulkoinen vaihtuvuus

KUVALUETTELO

Kuva 1 Liiketoimintastrategian tukipilarit	2
Kuva 2 Henkilöstöjohtamisen periaatteet	3
Kuva 3 Henkilöstöstrategian keskeiset avainalueet	3
Kuva 4 Henkilötyövuodet työaikatyypeittäin	5
Kuva 5 Työvoimarakenne	5
Kuva 6 Maksetun työajan jakautuminen (Toimisto ja Secondhand-myymälät)	6
Kuva 7 Maksetun työajan jakautuminen (Ulkomaat ja Yhteensä)	6
Kuva 8 Vuosiloma	7
Kuva 9 Muut palkalliset vapaat	7
Kuva 10 Palvelusvuodet	8
Kuva 11 Ikä- ja sukupuolirakenne	8
Kuva 12 Sairastavuus (Toimisto ja Secondhand-myymälät)	9
Kuva 13 Sairastavuus (Ulkomaat ja Yhteensä)	9
Kuva 14 Sairastavuus prosentteina HTV:stä	9
Kuva 15 Sairauspoissaolot keston mukaan	10
Kuva 16 Ulkoinen vaihtuvuus	10