



Sini Ainasoja  
Saija Isoniemi

## **HENKILÖSTÖRAPORTTI CASE-YRITYKSELLE**

# HENKILÖSTÖRAPORTTI CASE-YRITYKSELLE

Sini Ainasoja  
Saija Isoniemi  
Opinnäytetyö  
Kevät 2011  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Oulun seudun ammattikorkeakoulu

# TIIVISTELMÄ

Oulun seudun ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma, Liiketoimintaosaaminen

---

Tekijät: Sini Ainasoja & Saija Isoniemi  
Opinnäytetyön nimi: Henkilöstöraportti case-yritykselle  
Työn ohjaaja: Päivi Aro  
Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Kevät 2011  
Sivumäärä: 53 + 29 liitesivua

---

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli laatia henkilöstöraportti henkilöstövuokraus-, välitys ja konsultointialalla toimivalle yritykselle, jonka nimi pidetään salassa. Henkilöstöraportti tehtiin kohdeyrityksen toimistohenkilökunnan osalta. Tarkoituksena oli luoda selkeä ja yksinkertainen raportti, jota yrityksessä voidaan käyttää mallina myös jatkossa. Työ toteutettiin toiminnallisena opinnäytetyönä.

Henkilöstöraportti toimii yhtenä henkilöstön kehittämisen apuvälineenä. Se kertoo työyhteisön ja henkilöstön tilasta ja auttaa seuraamaan asetettujen tavoitteiden toteutumisesta. Henkilöstöraportti pitää sisällään kolme osiota, joista ensimmäisessä kuvataan yrityksen liike-idea, toiminta-ajatusta ja visiota. Toisessa osiossa tarkastellaan henkilöstöön liittyviä kustannuksia henkilöstötuloslaskelman muodossa. Viimeisessä osiossa eli henkilöstökertomuksessa käsitellään henkilöstön määrällisiä ja laadullisia ominaisuuksia sekä työyhteisöä.

Opinnäytetyön laatimisessa on käytetty apuna hallituksen Työssä jaksamisen ohjelman yhteydessä vuonna 2002 laadittua Pienten ja keskisuurten yritysten henkilöstötilinpäätöksen mallia ja ohjetta. Aineistoa kerättiin työyhteisökyselyllä, jonka pohjana oli ohjelman yhteydessä laadittu Työyhteisöindeksi hieman muokattuna. Kyselyn tuloksia käsiteltiin ohjeen mukaisesti. Perustietoja raporttia varten saatiin lisäksi yrityksen yhteyshenkilöltä, internet-sivuilta sekä yrityksen sisäisistä materiaaleista.

Tulosten perusteella kohdeyrityksen toimistohenkilökunta on rakenteeltaan monipuolista ja työyhteisön tila on Työyhteisöindeksin mukaan normaali. Työntekijöiden motivaatio, hyvinvointi ja terveydentila ovat melko hyviä ja työympäristön ilmapiiriä pidetään kannustavana. Työntekijät tuntevat kuitenkin melko paljon kiirettä ja stressiä ja esimerkiksi tiedonkulkuun ja palautteensaantiin ollaan tyytymättömiä.

Henkilöstöä koskeviin asioihin ollaankin jatkossa kiinnittämässä enemmän huomiota ja sekä koulutus- että työyhteisön hyvinvointia tukevaa toimintaa aiotaan järjestää säännöllisesti. Myös henkilöstöinformaation seurantaan ja saatavuuteen olisi hyvä kiinnittää huomiota jatkossa. Parhaan hyödyn henkilöstöraportista saisi laatimalla sen säännöllisesti esimerkiksi kahden vuoden välein.

---

Asiasanat: henkilöstöjohtaminen, aineeton pääoma, työkyky, henkilöstöresurssit, työyhteisöt

## ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences  
Degree programme in Business Economics, option of Business Competence

---

Authors: Sini Ainasoja & Saija Isoniemi  
Title of thesis: Personnel report for case-company  
Supervisor: Päivi Aro  
Term and year when the thesis was submitted: Spring 2011  
Number of pages: 53 + 29

---

The purpose of this thesis was to devise a personnel report for a company providing staffing and consulting services. The name of the company is concealed. The personnel report includes only the office personnel of the company. The aim was to create a plain report, which can also be used as a model for future personnel reports in the company. The report was conducted as an operational thesis.

Personnel report serves as an instrument of personnel development. It describes the condition of personnel and work community and contributes to following the implementation of set goals. Personnel report consists of three sections, first of which describes the business idea and vision of the company. In the second section personnel costs are examined in the profit and loss account of the personnel. The last section describes the quantitative and qualitative characteristics of the personnel and the work community.

The model and directions for human resource accounts of small and medium-sized enterprises was used as assistance in the thesis. The model was created as a part of governments program in 2002. Material was collected by an enquiry, which was based on the work community index belonging to the human resource accounts model. A few questions were added in the enquiry and the results were analyzed according to the directions. Basic information for the report was also acquired from a contact person, web page and internal materials of the company.

The results indicate that the structure of the office personnel in the case-company is versatile. Also the condition of the work community is normal according to the work community index. The motivation and both mental and physical health of the personnel are good and the atmosphere of the working environment is considered consoling. However the employees feel stressed and the flow of information is regarded as inadequate.

Consequently personnel related matters will be better attended to in the future. Training and refreshment opportunities for example will be arranged regularly. Also better follow-up and availability of personnel information should be paid attention to. Personnel report would be most beneficial for the company if it was devised regularly every two years for example.

---

Keywords: personnel management, intangible assets, working capacity, human resources

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
1.1	Opinnäytetyön tavoitteet ja rakenne.....	7
1.2	Keskeiset käsitteet.....	8
2	AINEETON PÄÄOMA.....	10
2.1	Aineettoman pääoman luonne.....	11
2.2	Aineettoman pääoman raportointi.....	12
2.2.1	Henkilöstöraportoinnin historia ja kehittyminen.....	14
2.2.2	Henkilöstöraportointi osana yhteiskuntavastuuta.....	15
3	HENKILÖSTÖRAPORTTI.....	17
3.1	Tarkoitus ja tavoitteet.....	17
3.2	Henkilöstöraportin rakenne.....	18
3.2.1	Liike-idea, toiminta-ajatus ja visio.....	19
3.2.2	Henkilöstötuloslaskelma.....	19
3.2.3	Henkilöstövahvuus.....	20
3.2.4	Henkilöstön yksilövoimavarat.....	22
3.2.5	Työyhteisön toimivuus.....	29
4	AINEISTO JA MENETELMÄT.....	37
4.1	Työyhteisöindeksi.....	37
4.1.1	Kyselylomake.....	38
4.1.2	Tulosten analysointi.....	38
4.2	Muu käytetty materiaali.....	39
4.3	Henkilöstöraportin laatiminen.....	40
5	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	42
5.1	Henkilöstön yksilövoimavarat.....	42
5.2	Työyhteisön toimivuus.....	44
5.3	Työyhteisöindeksi.....	46
6	POHDINTA.....	47
	LÄHTEET.....	51
	LIITTEET.....	53

# 1 JOHDANTO

Henkilöstövoimavarojen merkittävä vaikutus yritystoimintaan havaittiin 1960-luvulla ja tämä johti siihen, että henkilöstöön liittyviä toimintoja ja vaikuttimia sekä kustannuksia alettiin eritellä, mikä johti henkilöstöraportoinnin perusteorian luomiseen (Eronen 1997, 21-22; Flamholtz 1999, 79-83). Vuosikymmenten aikana yritystoiminta on muuttunut, mutta henkilöstöjohtamisen keskeisyys on säilynyt ja siihen panostetaan organisaatioissa yhä enemmän. Yritysten henkilöstöpolitiikkaan liittyviä asioita voi lukea niin erillisistä henkilöstötilinpäätöksestä ja henkilöstöraportista kuin myös osana julkista vuosikertomusta ja yhteiskunta-vastuuraporttia.

Henkilöstöraportin tavoitteena on ylläpitää hyvää työmotivaatiota, edistää työhyvinvointia ja kannustaa jokaista yksilöä työyhteisössä henkilökohtaiseen kehittämiseen. Koko organisaation saatavilla oleva raportti edesauttaa sitoutumista yhteisiin arvoihin ja tavoitteisiin. Henkilöstöraportti toimii yhtenä henkilöstön kehittämisen apuvälineenä ja sen avulla voidaan seurata asetettujen tavoitteiden toteutumista. (Ahonen 1998, 51-52; Pienten ja keskisuurten yritysten henkilöstötilinpäätös: Malli ja ohjeet 2002, 4.)

Tavallisesti henkilöstöraportti/-tilinpäätös koostuu kolmesta osiosta. Ensimmäisessä osiossa kuvataan yritystä ja sen liikeideaa, toiminta-ajatusta ja visiota sekä henkilöstön kytkeytymistä niihin. Henkilöstöön liittyviä kustannuksia eritellään henkilöstötuloslaskelmassa ja -taseessa. Raportin kolmannessa osiossa eli henkilöstökertomuksessa kuvataan henkilöstön määrällisiä ja laadullisia ominaisuuksia, työyhteisöä sekä henkilöstöön liittyviä tunnuslukuja. (Viitala 2007, 324-325.) Tästä opinnäytetyöstä henkilöstötuloslaskelma ja -tase on rajattu pois.

## 1.1 Opinnäytetyön tavoitteet ja rakenne

Tämän opinnäytetyön aiheena on laatia henkilöstöraportti henkilöstönvuokraus-, välitys- ja konsultointialalla toimivalle yritykselle. Yrityksellä on toimipaikat Oulussa, Kuopiossa ja Helsingissä ja toimistohenkilökuntaan kuuluu kahdeksantoista henkilöä. Yrityksen ydintoimintaa on henkilöstön rekrytointi terveys- ja hoivapalveluihin. Kohteen pyynnöstä yritystä käsitellään nimettömänä case-yrityksenä tunnistamisen estämiseksi.

Kohdeyrityksessä aloitti keväällä 2011 henkilöstöpäällikkö ja henkilöstöhallintoon liittyvät asiat yhteen kokoava raportti toimii myös oppaana hänelle. Henkilöstöraportista tehdään kaksi versiota - yksityiskohtaisempi yrityksen käyttöön ja suppeampi tämän opinnäytetyön liitteeksi (liite 5). Yritykselle ei ole aiemmin koottu yhteen henkilöstöasioita ja opinnäytetyön yhtenä tavoitteena onkin luoda kohdeyritykselle toimiva malli, jota voidaan käyttää pohjana tulevina vuosina laadittaessa henkilöstöraporttia.

Toiminnallisen opinnäytetyön tuotoksena on henkilöstöraportti case-yritykselle. Aineistoa kerätään tilastollisen tutkimuksen menetelmällä suorittamalla kohdeyritykselle lomakemuotoinen kysely. Kyselynä käytetään valmista Työyhteisöindeksiä, joka on laadittua hallituksen Työssä jaksamisen ohjelman yhteydessä vuonna 2002 osana Pienten ja keskisuurten yritysten henkilöstötilinpäätöksen mallia ja ohjeita. Kyselyä muokataan hieman ja tulokset analysoidaan valmiin ohjeen mukaisesti.

Opinnäytetyö alkaa johdannolla, jossa käsitellään muun muassa tutkimuksen rajausta ja tarkoitusta sekä tutkimuksen kannalta keskeisiä käsitteitä. Toisessa ja kolmannessa luvussa esitellään sekä opinnäytetyön pohjana käytettyä tietoperustaa että saatuja tuloksia. Neljännessä luvussa kerrotaan tutkimuksessa käytetyistä aineistosta ja menetelmistä. Viidennessä luvussa esitellään tuloksia ja johtopäätöksiä tarkemmin ja kuudennessa luvussa analysoidaan saatuja tuloksia sekä opinnäytetyötä kokonaisuudessaan. Näiden lisäksi laaditaan yrityk-

selle henkilöstöraportti vuodelle 2010 ja tämä tulee varsinaisen opinnäytetyöraportin liitteeksi.

## 1.2 Keskeiset käsitteet

*Aineeton pääoma* on sellaista omaisuutta, joka on tuotettu yritykseen henkilökunnan osaamisen avulla. Aineeton pääoma voidaan erään teorian mukaan jakaa inhimilliseen pääomaan, rakennepääomaan ja suhdepääomaan. Opinnäytetyössä keskitytään tarkastelemaan käsitettä inhimillisen pääoman näkökulmasta. *Inhimillisellä pääomalla* tarkoitetaan mm. henkilön tietoja, taitoja, luovuutta ja kokemusta eli työntekijän yksilöllisiä kykyjä vastata annettuun tehtävään. Tällaiset piirteet ovat vaikeasti siirrettävissä toiselle, joten siksi on hyvin tärkeää panostaa henkilöstön hyvinvointiin ja sitoutuvuuteen työyhteisössä. (Breathe Business, hakupäivä 31.1.2010.)

*Henkilöstöjohtaminen* voidaan ajatella toimintana, joka takaa henkilöstöresursien saamisen, ylläpitämisen sekä kehittämisen. Siihen kuuluu olennaisesti esimerkiksi henkilöstötarpeen suunnittelu, rekrytointiprosessi, perehdytys- ja koulutusasiat, urasuunnittelu, työsuhteasiat sekä työsuhteen päättäminen. Yrityksessä henkilöstöosasto/-vastaava on vastuussa siitä, että henkilöstöhallintoon liittyvät tavoitteet saavutetaan. (Kauppakorkeakouluun.com, hakupäivä 31.10.2010.)

*Henkilöstöraportti* on johtamisen väline, joka kuvaa yrityksen/yhteisön henkilöstön tilaa ja kehitystä. Se voi sisältää tietoa esimerkiksi henkilöstön määrästä ja rakenteesta, työajoista, henkilöstökustannuksista, työkyvystä ja -hyvinvoinnista, osaamisesta ja sen kehittämisestä sekä johtamisesta. (Kunnallinen työmarkkinalaitos, hakupäivä 31.10.2010.)

*Henkilöstötilinpäätös* on yrityksen henkilöstöpotentiaalia kuvaava raportti, joka koostuu yleensä henkilöstötuloslaskelmasta ja -taseesta sekä henkilöstökertomuksesta. Henkilöstötuloslaskelma ja -tase sisältävät eriteltyä tietoa henkilöstöön liittyvistä kustannuksista, kun taas henkilöstökertomuksessa kuvataan



esimerkiksi edellä mainittujen kustannusten taustoja sekä henkilöstön rakennetta, osaamista ja työhyvinvointia. (Taloussanomat, hakupäivä 31.1.2010.)

*Työhyvinvointi* tarkoittaa, että työ on sujuvaa ja mielekästä turvallisessa ja terveyttä edistävässä työympäristössä. Työyhteisön täytyy myös jatkuvasti pyrkiä edistämään henkilöstön terveyttä ja työoloja. Parhaimmillaan työ edistää ihmisen hyvinvointia ja terveyttä. Työhyvinvointi näkyy yksilöiden ja työyhteisöjen toiminnan sujumisena ja osaamisen kehittymisenä ja lisäksi myönteisinä asenteina ja kokemuksina. (Työterveyslaitos, hakupäivä 31.10.2010.)

*Työyhteisöindeksi* on erityisesti pk-yritysten työyhteisön tilan arviointiin ja seuraamiseen kehitetty kartoitusmenetelmä. Sen tarkoituksena on kuvata työyhteisön toimivuutta ja henkilöstön tilaa, edistää työyhteisön tilan työhyvinvoinnin kehittämistä työpaikoilla sekä palvella työpaikkatasolla henkilöstövoimavarojen toistuvaa seuranta- ja raportointia. Menetelmään liittyy strukturoitu kyselylomake, jonka tulokset kiteytetään numeroarvoksi Työyhteisöindeksin laskentamallin avulla. (Hottinen 2002, 2-3.)

## 2 AINEETON PÄÄOMA

Yritysmaailmassa on viime vuosituhannen lopulta asti korostunut tietämys aineettoman pääoman (intellectual capital) merkityksestä ja arvosta liiketoiminnassa. Tähän ovat vaikuttaneet muun muassa tiedon ja osaamisen korostuminen tuotannontekijöinä, globalisaatio sekä palvelusektorin kasvaminen. Aiemmin teollisuus oli pitkälti pääomavaltaista, jolloin fyysiset tuotannontekijät ja tuotteet sekä yksinkertaiset liiketapahtumat olivat tavallisia. Nykyään yritykset taas ovat pitkälti tietointensiivisiä ja niiden tuotannontekijät ovat pääosin aineettomia, kuten osaamista ja tietämystä, brändejä sekä verkostoja. Fyysisten tuotteiden sijaan tarjotaan usein aineettomia palveluja. (Roos, Fernström, Piponius & Rastas 2006, 7-8.)

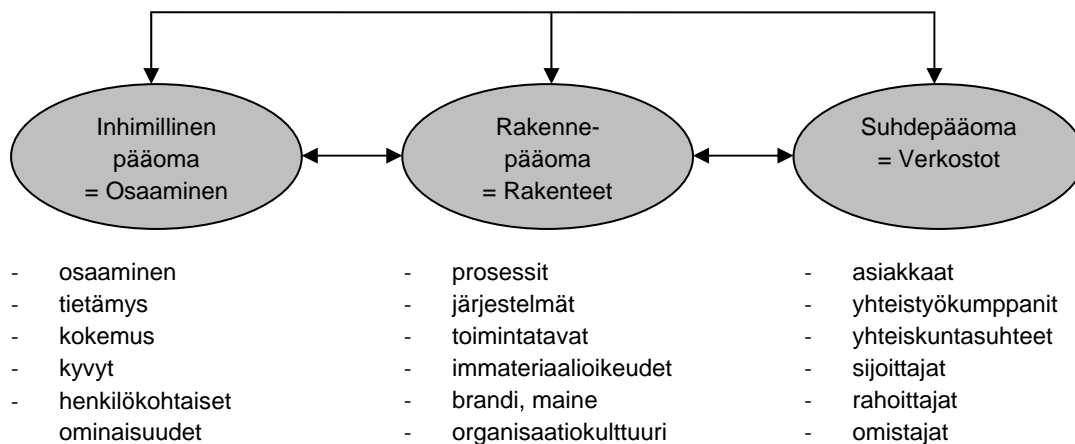
Raha ei enää tänä päivänä ole yritystoiminnan niukkuusresurssi, vaan sen muodostavat osaavat ihmiset. Laitteilla ja koneilla ei enää saada luotua pysyvää kilpailuetua, koska samat laitteet ovat nopeasti kilpailijankin ulottuvilla. Sen sijaan ihmiset, heidän tietonsa ja osaamisensa, ovat ainutlaatuisia ja heidän korvaamisensa on vaikeampaa. Juuri ihmisten luovuuden ja oppimiskyvyn avulla nykypäivän yritykset pystyvät tuottamaan uudenlaisia ratkaisuja ja kilpailuetua. Luovuuteen ja oppimiseen ratkaisevasti vaikuttavia tekijöitä ovat lähityöympäristö, johtaminen, työilmapiiri sekä mahdollisuus saada oikeaa tietoa. (Ojala 2008, 15-16.)

Aineettomalla pääomalla on suuri merkitys yrityksen tai yhteisön menestykseen riippumatta siitä, onko kyseessä pörssiyhtiö, yksityisliike vai julkinen organisaatio. Tutkimusten mukaan tulevaisuuden kasvu- ja tuotto-odotukset vaikuttavat määräävästi pörssiyritysten osakkeen arvoon, joten tämän odotusarvon realisoinemisesta huolehtiminen on tärkeää. Aineeton pääoma taas mahdollistaa tulevaisuuden tuloksentelekyvyn ja strategian toteuttamisen. Pienissä yrityksissä toiminta perustuu usein vieläkin enemmän aineettomalle pääomalle, kuten omistajan osaamiselle ja suhdeverkostoille. Yrityksen johdon tehtävänä on valvoa, että investoinnit aineettomiin resursseihin tuottavat. Tämän vuoksi osaa-

mista ja muuta aineetonta pääomaa tulee kehittää ja johtaa tavoitteellisesti sekä ennen kaikkea seurata niiden kehitystä. (Roos ym. 2006, 9-11; Ojala 2008, 16, 29, 33-35.)

## 2.1 Aineettoman pääoman luonne

Aineettomalla pääomalla eli aineettomilla resursseilla tarkoitetaan kaikkia yrityksen ei-rahallisia ja ei-määrällisiä voimavaroja niiden luonteesta riippumatta. Merkitystä ei ole myöskään sillä, ovatko ne yrityksen omistuksessa tai määräysvallassa. Perinteisesti aineeton pääoma jaetaan kolmeen resurssiluokkaan: inhimillinen pääoma/henkilöpääoma (human capital), rakennepääoma ja suhdepääoma (kuviokuva 1). Rakennepääomaa ovat ne tekijät, jotka jäävät yritykseen, kun työntekijät lähtevät kotiin. Niitä ovat esimerkiksi teknologia ja järjestelmät, tietokannat, toimintatavat sekä organisaatiokulttuuri. Suhdepääomalla taas tarkoitetaan yrityksen ja sen henkilöstön luomia suhteita esimerkiksi asiakkaisiin, tutkimus- ja kehityskumppaneihin, mediaan sekä viranomaisiin. (Roos ym. 2006, 13, 48-49; Ojala 2008, 29, 47.)



KUVIO 1. Aineettoman pääoman resurssiluokat (Roos, Fernström, Pionius & Rastas 2006, 13.)

Tässä opinnäytetyössä keskitytään näistä kolmesta resurssiluokasta viimeiseen, eli inhimilliseen pääomaan, jolla tarkoitetaan työntekijöiden osaamista, asenteita ja kykyä kehittyä. Inhimilliseen pääomaan sisältyvät muun muassa

työntekijöiden tiedot ja taidot, motivaatio ja sitoutuminen sekä fyysinen ja psyykinen hyvinvointi. Luovuus ja innovatiivisuus sekä oppimis-, sopeutumis- ja muuntautumiskyky ovat myös olennaisia henkilöpääoman tekijöitä. Näiden ominaisuuksien lisäksi henkilöstöllä voi olla muitakin tärkeitä resursseja, jotka täytyy organisaatiokohtaisesti tunnistaa. Inhimillinen pääoma ei ole yrityksen omistuksessa, vaan se on työntekijöiden omassa määräysvallassa ja he vaikuttavat sen käyttöön ajattelullaan, toiminnallaan ja asenteillaan. (Roos ym. 2006, 13, 47; Viitala 2007, 330.)

Aineelliset ja aineettomat resurssit eroavat toisistaan taloudelliselta kannalta. Aineellisiin resursseihin pätee niin sanottu nollasummapeli, eli esimerkiksi koneita ostaessaan yritys muuttaa rahaa fyysisiksi resursseiksi. Koneita käytettäessä niiden arvo pienenee jatkuvasti. Aineettomaan pääomaan investoidessa taas taloudellinen panostus voi maksaa itsensä takaisin moninkertaisena resurssien arvon samalla kasvaessa. Esimerkiksi koulutuspanostukset näkyvät työntekijöiden parempana osaamisena ja motivaationa. Työntekijän käyttäessä ja jakaessa osaamistaan on mahdollista, että tieto ja osaaminen kasvavat edelleen ja johtavat oivalluksiin ja uuden tiedon syntymiseen. Aineettomat resurssit eivät siis kulu käytettäessä, eivätkä ne ole aikaan tai paikkaan sidottuja. (Roos ym. 2006, 17-18.)

Aineettomalle pääomalle ominaista on tietty epävarmuus. Ei ole varmaa, että esimerkiksi koulutus- tai innovaatioinvestoinnit tuottavat tavoitellun lopputuloksen. Aineettomia resursseja on myös vaikea suojata; esimerkiksi työntekijä voi halutessaan siirtyä kilpailijan palvelukseen, jolloin osaaminen ja investointien tulokset siirtyvät myös. (Roos ym. 2006, 18.)

## **2.2 Aineettoman pääoman raportointi**

Perinteinen laskentatoimi ja sen tase ja tuloslaskelma ovat menneeseen tietoon perustuvia raportteja, jotka eivät palvele aineettomaan pääomaan perustuvaa arvonluonti- ja tuloksetekokyvyn mittaamista. Tase ja tuloslaskelma kertovat arvon realisoitumisesta, kun taas aineettoman pääoman raportoinnilla pyritään

kertomaan arvonluonnista. Sillä kuvataan siis potentiaalisesti realisoitavissa olevaa arvoa sekä siihen liittyviä haasteita ja näin ollen se täydentää perinteistä tilinpäätöstä. (Roos ym. 2006, 168-169.)

Aineettoman pääoman kehittämisellä ja investoinneilla pyritään turvaamaan tulevaisuuden tuloksentekeyttä, mistä huolimatta nämä investoinnit näkyvät usein vain tuloslaskelman kuluina rasittamassa yrityksen tulosta. Aineettoman pääoman raportoinnilla tällaiset investoinnit sen sijaan pyritään näyttämään tavalla, jolla ne voidaan nähdä panostuksina tuloksentekeyden turvaamiseen. Esimerkiksi pitkän aikavälin tuottoa hakevalle sijoittajalle oleellista olisi tietää yrityksen tulevaisuuden tuloksentekeyteen vaikuttavista tekijöistä, kuten henkilöstöstä ja sen osaamisen kehittämisestä, eikä vaikkapa oman pääoman tuottoluvusta joka sinällään ei kerro mitään yrityksen menestymismahdollisuuksista ja potentiaalista markkinoilla. (Roos ym. 2006, 170.)

Perinteiseen tilinpäätösraporttiin verrattuna aineettoman pääoman raportointi on spekulatiivisempaa ja monia aineettoman pääoman arvottamiseen, mittaamiseen ja vertailukelpoisuuteen liittyviä haasteita on ratkaisematta. Lisäksi yritykset ovat usein haluttomia kertomaan sisäisistä asioistaan ulkopuolisille. Aineettoman pääoman raportoinnissa vaarana onkin paljastaa tietoa, jota kilpailijat voivat hyödyntää. Tietoa on myös mahdollista manipuloida ja esittää yritys todellisuutta positiivisemmassa valossa. Toisaalta vastaan tulevat vastuukysymykset, kun yritys esittää tulevaisuutta koskevaa tietoa, jota ei pystytä vahvistamaan konkreettisesti. (Roos ym. 2006, 209-210.)

Aineettoman pääoman raportoinnin hyötynä on, että se tukee yrityksen pitkän aikavälin visiota ja tavoitteita. Lisäksi sillä voidaan saavuttaa imagollista hyötyä niin henkilöstön kuin muidenkin sidosryhmien keskuudessa. Edellytyksenä kuitenkin on, että raportointi on hoidettu ammattimaisesti, johdonmukaisia ja päteviä menetelmiä käyttäen ja tuotettu tieto on siten luotettavaa. Yrityksen onkin hyvä miettiä tarkkaan aineettoman pääoman raportointiin liittyviä haasteita, hyötyjä ja riskejä ja punnita tapauskohtaisesti, mistä asioista raportoidaan ja mistä ei. Haasteet ja yleisten raportointimallien puuttuminen eivät kuitenkaan saisi

olla esteenä aineettoman pääoman raportoinnille. Ennakoivaa viestintää ja raportointia kehittävä yritys saavuttaa mitä todennäköisimmin sidosryhmien luottamuksen ja myös edelläkävijän aseman. (Roos ym. 2006, 210.)

Suomea voidaan pitää monessa suhteessa edelläkävijänä aineettoman pääoman johtamisen ja kehittämisen alueella ja Suomi on yhdessä muiden Pohjoismaiden kanssa osallistunut aktiivisesti alan tutkimushankkeisiin. Syystä tai toisesta aineettomien resurssien raportointi ei kuitenkaan ole suomalaisissa yrityksissä kovinkaan suosittua. Vaikka erillistä aineettoman pääoman raporttia ei käytetä, ovat jotkin suomalaiset yritykset alkaneet kertoa näistä asioista vuosikertomuksen yhteydessä inhimillisen, rakenne- ja suhdepääomaotsikoiden alla. (Roos ym. 2006, 180-181.)

Aineettoman pääoman raporttien sijaan henkilöstövoimavarojen käyttöä ja kehittämistä kuvaavaa henkilöstötilinpäätöstä tai -raporttia käytetään Suomessa paljon. Henkilöstötilinpäätös on aineettomia resursseja kuvaavaa raporttia suppeampi, koska se käsittää vain inhimillisen pääoman osuuden. Tästä huolimatta sitä voidaan pitää tärkeänä osana aineettoman pääoman raportoinnin kehitystä. (Roos ym. 2006, 180-181.)

### **2.2.1 Henkilöstöraportoinnin historia ja kehittyminen**

Henkilöstöraportointi juontaa juurensa jo kauas 1800-luvulle, jolloin USA:ssa kehräämönä toiminut The Andrew Brown Company eritteli tuloslaskelmassaan orjien kustannuksia muun muassa ruoan ja terveydenhuollon osalta. Henkilöstövoimavarojen suuri merkitys yrityksille havaittiin 1960-luvulla, jolloin amerikkalainen Roger Hermansson loi henkilöstövoimavarojen raportoinnin. Vuonna 1967 Michiganin yliopistossa aloitettiin tutkimusohjelma, jossa muotoiltiin ja kehitettiin henkilöstövoimavarojen laskemiseksi erilaisia käsitteitä ja menetelmiä. Kiinnostus aihetta kohtaan kasvoi länsimaissa ja pian kehitettiin ensimmäinen mittausjärjestelmä henkilöstökustannuksille. Yrityksissä ymmärrettiin, että henkilöstön vaikutus koko organisaation toimintaan on hyvin suuri ja tämä johti siihen, että henkistä pääomaa alettiin arvottaa samalla tavalla kuin muutakin pää-

omaa. 1970-luvulla kiinnostus henkilöstöraportointia kohtaan alkoi kuitenkin hiiptua ja organisaatioissa keskityttiin muiden toimintojen kehittämiseen. (Eronen 1997, 21-22; Flamholtz 1999, 1.) 1980-luvulla henkilöstön merkitys yritystoiminnassa vahvistui ja siitä lähtien yrityksissä onkin panostettu henkilöstöjohtamiseen ja pyritty luomaan suurempaa arvoa henkilöstövoimavaroille eri keinoin. (Helsilä & Salojärvi 2009, 14-15.)

Suomeen henkilöstöraportointi saapui 1990-luvun puolivälissä, jolloin varsinkin julkinen sektori alkoi laatia henkilöstötilinpäätöksiä taseineen ja tuloslaskelmineen. Julkisella sektorilla henkilöstötilinpäätökset ovat julkisia, kun taas yksityisellä sektorilla sitä käytetään usein yrityksen sisäiseen käyttöön. (Kauhanen 2003, 208-209.) Helsingin Kauppakorkeakoulun tutkijat ovat selvittäneet suomalaista henkilöstöraportointia ja tuloksista ilmeni, että suomalaisissa yrityksissä henkilöstöraportti sisällytetään yleensä osaksi yrityksen vuosikertomusta tai yhteiskuntavastuuraporttia. Ainoastaan yksi tutkimukseen osallistuneista yrityksistä oli julkaissut erillisen henkilöstöraportin vuodelta 2004. (Lovio & Kuisma 2006, 13-17.)

### **2.2.2 Henkilöstöraportointi osana yhteiskuntavastuuta**

Vastuulliset toiminta- ja tuotantotavat ovat yhtä merkityksellisempiä niin kansallisessa kuin kansainvälisessäkin toimintaympäristöstä ja tämän takia yritysten yhteiskuntavastuusta puhutaan tänä päivänä paljon. Yhteiskuntavastuuraportointi kertoo sidosryhmille organisaation toiminta- ja tuotantotavoista, toiminnan vaikutuksista toimintaympäristöön sekä siitä miten vastuullisuutta yrityksessä kehitetään. Vastuuraportointi auttaa vahvistamaan yrityksen avoimuutta ja julkisuuskuvaa. Yhteiskuntavastuun muodostavat taloudellinen, sosiaalinen sekä ympäristövastuu. Raportoinnille ei ole vielä muodostunut yleisesti hyväksyttyä sisältöä, mutta vaikutusvaltaisin yhteiskuntavastuuraportointia koskeva ohjeisto on kansainvälinen Global Reporting Initiative (GRI) -ohjeisto. GRI:ssä määritellään tunnusluvut yrityksen taloudelliselle, sosiaaliselle ja ympäristövastuulle. GRI on kansainvälinen aloite, jonka tavoitteena on ollut luoda yleisesti hyväksyt-

ty toimintamalli yhteiskuntavastuun raportointiin. Suomessa GRI:tä käytettiin apuna noin 25 suuryrityksessä vuonna 2006. (Lovio & Kuisma 2006, 4-8.)

Monissa Euroopan maissa yhteiskuntavastuuraportointi tilinpäätöksen yhteydessä on pakollista suurille yrityksille (GreenBiz.com 2009, hakupäivä 26.11.2010). Suomessa edelläkävijäyritykset ovat raportoineet ympäristöasioistaan vapaaehtoisesti jo viidentoista vuoden ajan mutta sosiaalinen vastuu on tullut osaksi yhteiskuntavastuuraporttia vasta viime vuosina. (Ympäristöministeriö 2009, hakupäivä 28.11.2010.) Tällä hetkellä vahva trendi on integroitu raportointi, jossa yrityksen vuosikertomus ja vastuullisuusraportointi yhdistetään. Tällä pyritään raportoimaan vastuullisuudesta osana normaalia liiketoimintaa kestävän kehityksen trendien mukaan. (Elinkeinoelämän Keskusliitto EK 2010, hakupäivä 28.11.2010.)



### **3 HENKILÖSTÖRAPORTTI**

Henkilöstö on monille yrityksille kriittinen kilpailutekijä ja myös suurin kustannuserä. Lyhyen aikavälin kustannussäästöjen saavuttamiseksi tehdäänkin usein henkilöstövoimavarojen kannalta kriittisiä päätöksiä, joilla saattaa olla pitkällä aikavälillä kohtalokkaita vaikutuksia. Tämä voi johtua siitä, ettei päätöksentekijöillä ole käytössään riittäviä tietoja päätöksensä tueksi. Henkilöstön kustannuksia, tuloksellisuutta ja arvoa voidaan mitata ja arvioida henkilöstövoimavarojen laskentatoimen keinoilla. (Viitala 2007, 321.)

Suomessa henkilöstöraportointi hoidetaan yleensä joko henkilöstötilinpäätöksen tai henkilöstöraportin muodossa. Näistä henkilöstötilinpäätös on suppeampi ja se laaditaan yleensä sekä ulkoiseen että sisäiseen käyttöön. Henkilöstöraportti taas on yleensä epävirallinen, yksityiskohtainen ja ennen kaikkea yrityksen henkilöstöjohton välineeksi tarkoitettu dokumentti. Käsitteitä tosin käytetään usein toistensa synonyymeinä. (Viitala 2007, 323.)

Henkilöstöraportoinnilla voi olla sekä sisäisiä ja ulkoisia kohderyhmiä. Ulkoisiin kohderyhmiin kuuluvat esimerkiksi omistajat, sijoittajat, asiakkaat ja viranomaiset, kun taas sisäisiä kohderyhmiä voivat olla muun muassa yritysjohto, henkilöstöhallinto ja työntekijät. Kaikilla kohderyhmillä on omat intressinsä yritykseen liittyvän informaation suhteen. Yritysjohtoa voi kiinnostaa esimerkiksi tulos ja tehokkuus, työntekijöitä työsuhteen vakaus ja työpaikan viihtyvyys, kun taas työterveyshuolto kiinnittää huomiota henkilöstön terveyteen ja turvallisuuteen. Ulkoisista sidosryhmistä sijoittajia kiinnostaa yrityksen kasvu ja markkina-arvo, asiakkaita laatu ja hinta, viranomaisia toiminnan laillisuus ja kilpailijoita vertailutieto. (Ahonen 1998, 33-35.)

#### **3.1 Tarkoitus ja tavoitteet**

Henkilöstöraportoinnin motiivit jaetaan sisäisiin ja ulkoisiin. Sisäisiä motiiveja ovat muun muassa yrityksen arvojen mukaisesti toimiminen ja sisäinen kehitys-

työ. Nykyisin myös henkilöstö ja potentiaaliset työntekijät saattavat odottaa yritykseltä henkilöstöraportointia. Ulkoisina motiiveina taas nähdään esimerkiksi läpinäkyvyyden ja avoimuuden vaatimus, kattavamman kuvan antaminen eri sidosryhmille sekä yritys- ja työnantajakuvan rakentaminen. (Lovio & Kuisma 2006, 29.)

Henkilöstöraportin tehtävänä on kuvata yrityksen tulevaisuuden tuottopotentiaalia ja sitä, miten kestäväällä pohjalla yrityksen tulos on. Henkilöstön tila vaikuttaa vahvasti yrityksen tulevaan toimintaan ja tuloskehitykseen joko myönteisesti tai kielteisesti. Henkilöstön kehittämisellä kartutetaan siis tulevaisuuden tuottopotentiaalia. Henkilöstöraportti toimii yhtenä henkilöstön kehittämisen apuvälineenä. (Ahonen 1998, 51-52; Pienten ja keskisuurten yritysten henkilöstötilinpäätös: Malli ja ohjeet 2002, 4.)

Henkilöstöraportissa kuvataan henkilöstön tilaa ja kehitystä nyt ja tulevaisuudessa, sen kytkeytymistä yrityksen liike-ideaan, visioon ja strategiaan sekä henkilöstövoimavarojen laadullisia ja määrällisiä tekijöitä. Raportin keskeisenä ominaisuutena on antaa henkilöstöstä kokonaiskuva ja selkeyttää myös asioiden välisiä syy-seuraussuhteita. (Viitala 2007, 324.)

### **3.2 Henkilöstöraportin rakenne**

Tavallisesti henkilöstöraportti/-tilinpäätös koostuu kolmesta osiosta. Ensimmäisessä osiossa kuvataan yritystä ja sen liikeideaa, toiminta-ajatusta ja visiota sekä henkilöstön kytkeytymistä niihin. Henkilöstöön liittyviä kustannuksia eritellään henkilöstötuloslaskelmassa ja -taseessa. Henkilöstökertomuksessa taas kuvataan henkilöstön määrällisiä ja laadullisia ominaisuuksia, työyhteisöä sekä henkilöstöön liittyviä tunnuslukuja. (Viitala 2007, 324-325.)

### **3.2.1 Liike-idea, toiminta-ajatus ja visio**

Henkilöstöraportin lähtökohtana ovat yrityksen liikeidea ja strategia, joista riippuvat yrityksen liiketoiminnan toteuttamiseen tarvittavat resurssit. Näitä ovat tuotantovälineet, liiketilat, rahoituspääoma sekä henkilöstöresurssit. (Pienten ja keskisuurten yritysten henkilöstötilinpäätös: Malli ja ohjeet 2002, 4.) Henkilöstö on yrityksen strategian toteuttaja. Yrityksen visio määrittelee henkilöstön tulevat osaamistarpeet ja kehityksen vision saavuttamiseksi. (Viitala 2007, 324.)

Kaiken henkilöstötyön, arviointi ja seuranta mukaan lukien, pitäisi tukea yrityksen strategian ja tavoitteiden toteutumista. Strategian tulisi olla organisaation ja siellä toimivien ihmisten yhteinen näkemys siitä, miten toimitaan ja mitä tavoitellaan. Se perustuu yrityksen tulevaisuutta, toimintaympäristöä ja omia voimavaroja koskeviin tulkintoihin ja sisältää organisaation menestykselle erityisen tärkeät linjaukset ja toimintaperiaatteet. (Viitala 2009, 386.)

Yrityksen pyynnöstä tästä opinnäytetyöstä jätetään pois kaikki sellainen tieto, jonka perusteella yritys olisi tunnistettavissa. Tämän vuoksi myös yrityksen identiteettiin liittyvät tiedot, kuten liikeidea, arvot ja visio jätetään kertomatta ja poistetaan myös opinnäytetyön liitteenä olevasta henkilöstöraportista.

### **3.2.2 Henkilöstötuloslaskelma**

Kirjanpitolain mukaan henkilöstökulut esitetään tuloslaskelmassa eriteltynä palkkoihin ja palkkioihin sekä henkilösivukuluihin. Henkilösivukulut jaotellaan edelleen eläkekuluihin ja muihin henkilösivukuluihin. Lisäksi liitetiedoissa kerrotaan muun muassa henkilöstön määrästä tilikauden aikana. (Kirjanpitoasetus 1339/1997 1:1 § ja 2:8 §.)

Henkilöstötuloslaskelma on muunneltu versio virallisesta tuloslaskelmasta ja perustuu viralliseen kirjanpitoon. Myös henkilöstötuloslaskelmassa esitetään organisaation tuotot ja kulut sekä niiden erotuksena syntynyt tilikauden tulos. Siinä kuitenkin esitetään henkilöstökulut yksityiskohtaisemmin, kun taas muut

kulut niputetaan yhdeksi luvuksi. Ainoastaan omaa toimintaa korvaavat alihankinnat eli esimerkiksi työvoimanvuokraajilta ostetut tilapäispalvelut näytetään omana lukunaan. (Pienten ja keskisuurten yritysten henkilöstötilinpäätös: Malli ja ohjeet 2002, 5.)

Henkilöstökulut jaetaan neljään ryhmään: henkilöstön koulutus- ja kehittämiskulut, henkilöstön rasittumiskulut, henkilöstön uusiutumiskulut sekä varsinaisen työajan kulut, jotka jaetaan tulospalkkiokuluihin ja ylityökuluihin. Tarkoituksena on tuoda esille investoinninluonteiset kulut ja niiden vastakohtana rasituskulut. Varsinaisen työajan kulut ja uusiutumiskulut ovat neutraaleja ryhmiä. (Pienten ja keskisuurten yritysten henkilöstötilinpäätös: Malli ja ohjeet 2002, 5.)

Kohdeyrityksen henkilöstötuloslaskelma oli tarkoitus sisällyttää työhön prosentuaalisilla luvuilla. Tarvittavia taloudellisia tietoja ei kuitenkaan saatu, joten henkilöstötuloslaskelma jouduttiin rajaamaan kokonaan työn ulkopuolelle.

### **3.2.3 Henkilöstövahvuus**

Henkilöstövahvuus ilmaisee yrityksen työkapasiteetin. Sen kuvaamiseen käytetään usein työntekijöiden lukumäärää, henkilötyövuosia tai henkilötyötunteja. (Viitala 2006, 289-290.) Henkilöstövahvuus kertoo muun muassa, mitkä ovat yrityksen käytettävissä olevat määrälliset henkilöstöresurssit, onko vakinaisen ja kokopäiväisen henkilöstön määrä riittävä yrityksen toiminnalle ja kuinka sairauspoissaolot verottavat henkilöstövoimavaroja. (Österberg 2005, 38). Käytettävissä olevan henkilöstövahvuuden kuvaaminen aloitetaan usein maksetusta työajasta, jota voidaan jakaa normaalityöajalla tehtyyn työhön, ylityöhön sekä omalla ajalla tehtyyn työhön (Ahonen 1998, 81-83). Tätä täsmennetään lisätiedoilla esimerkiksi loma-ajoista, koulutusajasta, maksetuista arkipyhistä sekä erilaisista poissaoloista (Viitala 2006, 290).

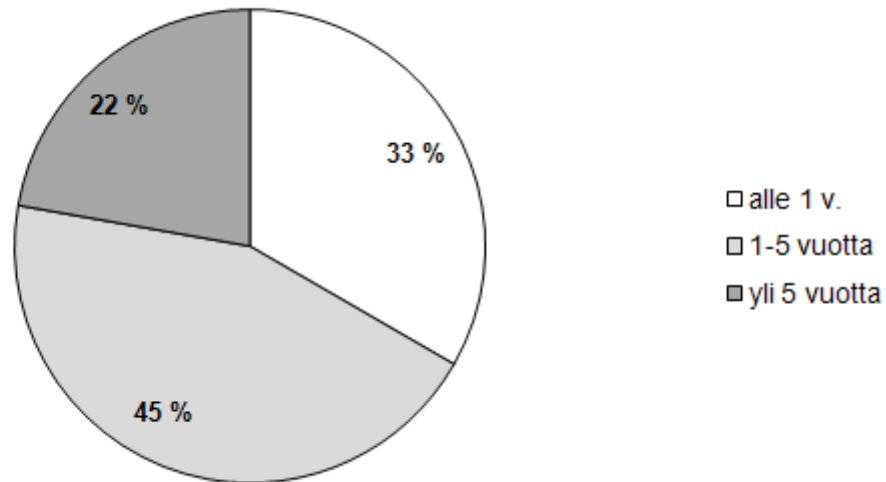
Kokonaistyöajalla tarkoitetaan säännöllistä työaikaa, jonka tekemiseen työntekijä on työsopimuksen ja työehtosopimuksen mukaan sitoutunut. Se sisältää myös vuosilomat ja kaikki poissaolot. Poissaolot vähentävät säännöllistä työ-

aikaa ja ne jaetaan yleensä vuosilomiin, sairauspoissaoloihin, lakisääteisiin vapaisiin sekä muihin vapaisiin. Vuosilomat sisältävät myös pekkaspäivät ja sairauspoissaoloihin luetaan sekä lyhyet että pitkät sairauspoissaolot. Lakisääteisiin vapaisiin kuuluvat esimerkiksi äitiys- ja isyyslomat, opintovapaat, asepalvelus ja kertausharjoitukset. Muihin vapaisiin sisältyvät kaikki muut työnantajan hyväksymät vapaat, mukaan lukien lääkärikäynnit, yksityiset syyt, lomautukset ja lakot. (Liukkonen 2008, 179-180.)

Ylityö on työaikalain mukaan työnantajan aloitteesta normaalin työajan lisäksi tehtyä työtä. Siihen tarvitaan aina työntekijän suostumus ja siitä maksetaan korvaus joko rahana tai vapaana. Toisaalta palkatonta ylityötä tekevien määrä on tutkimusten mukaan merkittävä. Työajan seurantatilastoissa näkyvään ylityön määrään tulee siis suhtautua varauksella, koska taustalla saattaa olla suuri määrä palkatonta ylityötä, joka tulee esille usein vasta työuupumuksen kautta. (Liukkonen 2008, 181-182.)

Henkilöstö koostuu yleensä monenlaisista työsuhteista. On vakinaisia, tilapäisiä ja määräaikaisia sekä toisaalta kokoaikaisia ja osa-aikaisia. Työsuhteiden laatu ei ole yhdentekevää, koska esimerkiksi tilapäisten suuri osuus työvoimasta voi horjuttaa toiminnan jatkuvuutta. Palkansaajan näkökulmasta se luo turvattomuutta ja saattaa laskea motivaatiota ja sitoutumista. Toisaalta määräaikaiset ja tilapäiset työntekijät luovat yrityksen toimintaan joustavuutta ja mahdollisuuden varautua muutoksiin. (Ahonen 1998, 82-83.)

Kohdeyrityksen toimistohenkilökuntaan vuonna 2009 kuului 22 henkilöä, joista vakituksessa työsuhteessa oli 19 työntekijää. Määräaikaisia työntekijöitä samana vuonna oli 3 henkilöä. Vain yksi toimistohenkilökunnan jäsen oli osa-aikaisessa työsuhteessa, muut työskentelivät yrityksessä kokoaikaisesti. Uusia työsuhteita syntyi vuonna 2009 yhdeksän kappaletta, kun taas päättyneitä työsuhteita oli kymmenen kappaletta. Työyhteisökyselyyn (liite 1) vastanneista lähes puolet (45 %) olivat työskennelleet yrityksessä 1-5 vuotta. Alle vuoden yrityksessä työskennelleitä oli 33 % ja yli viisi vuotta yrityksen palveluksessa olleita kyselyyn vastanneista oli 22 % (kuviot 2).

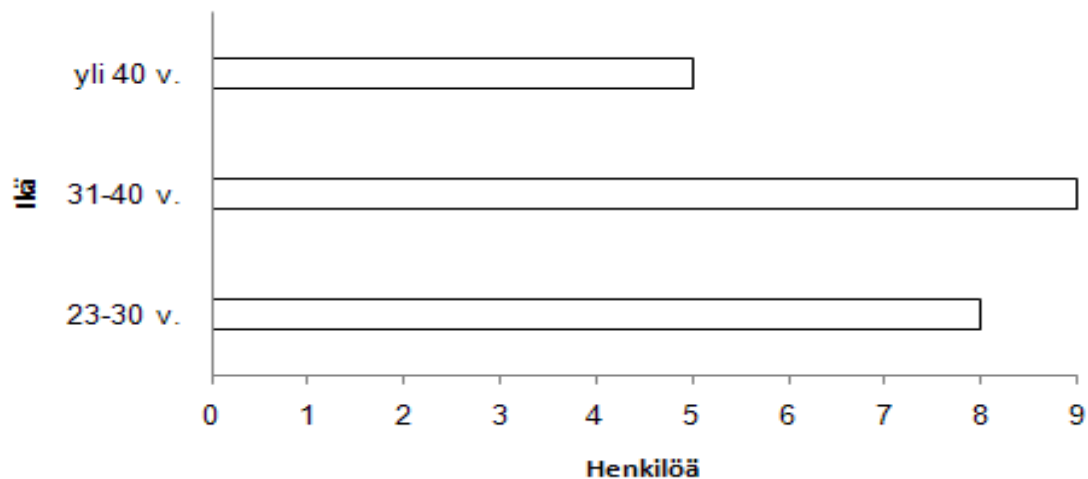


KUVIO 2. Työsuhteen kesto

### 3.2.4 Henkilöstön yksilövoimavarat

Yritykselle on tärkeää, että sen henkilöstö on mahdollisimman monimuotoinen eli sisältää vaihtelevia koulutustaustoja, ikärakennetta ja muita ominaisuuksia. Työntekijöiden erilaisuus mahdollistaa asioiden tarkastelun useammista näkökulmista, jolloin ideoita syntyy enemmän ja innovatiivisuus pääsee paremmin loistamaan. (Ojala 2008, 58-59.) Henkilöstön ikärakenne voidaan kuvata sukupuolittain esimerkiksi viiden vuoden jaottelulla. Lisäksi lasketaan keski-ikä koko henkilöstölle ja mahdollisesti erilaisten työsuhteiden mukaan. Tilastot auttavat varautumaan esimerkiksi eläköitymisestä johtuvaan vaihtuvuuteen ja uusien henkilöiden perehdytykseen. (Pienten ja keskisuurten yritysten henkilöstötilinpäätös: Malli ja ohjeet 2002, 15-16.)

Vuonna 2009 kohdeyrityksen 22 toimistotyöntekijästä 13 oli naisia (59 %) ja 9 miehiä (41 %). Suurin osa työntekijöistä (9 hlöä) oli 31-40 –vuotiaita. 23-30 -vuotiaita on 8 henkilöä. Viisi työntekijää oli yli 40-vuotiaita. (Kuvio 3.) Toimistohenkilökunnan keski-ikä vuonna 2009 oli 34 vuotta.



KUVIO 3. Ikäjakauma (n=22)

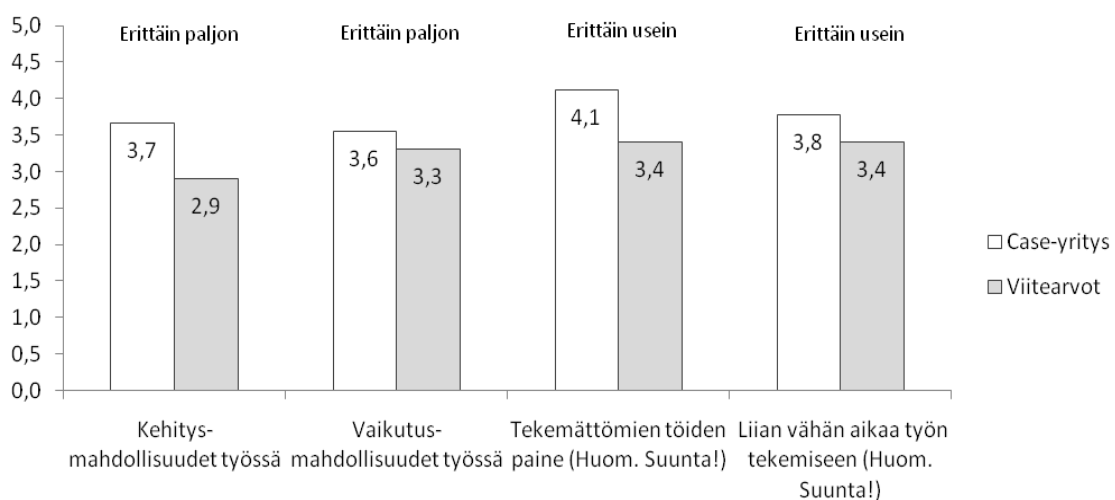
Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan sekä yksilön henkilökohtaista tunnetta ja viretilaa, että koko työyhteisön yhteistä vireystilaa. Se on työyhteisön ja ihmisten kehittämistä sellaiseksi, että jokaisen on mahdollista onnistua ja kokea työn iloa. Positiivisuus, sitoutuminen ja innostus luovat energiaa, jolla taas luodaan menestystä. Työhyvinvointi koostuu kolmesta tasosta; psyykinen, sosiaalinen ja fyysinen hyvinvointi. Niihin vaikuttavat muun muassa työn ja osaamisen kehittäminen ja arvostus, yhteisöllisyys ja työkaverit, työturvallisuus sekä terveys, kunto ja jaksaminen. (Ojala & Ahonen 2003, 19-21.) Hyvinvoiva työyhteisö näkyy yrityksessä yksilöiden ja ryhmien toiminnan sujumisena ja osaamisen kehittymisenä ja näiden lisäksi myös työntekijöiden myönteisinä kokemuksina ja asenteina. (Työterveyslaitos 2010, hakupäivä 10.12.2010.)

Tutkimusten mukaan työhyvinvointi on tärkeä kilpailukeino kestävän tuloskehityksen luomisessa ja varmistamisessa. Panostukset työhyvinvointiin näkyvät muun muassa tuottavuuden ja kannattavuuden lisääntymisenä. Esimerkiksi työympäristön ja turvallisuuden parantaminen ja henkilöstön hyvä fyysinen kunto parantavat kustannustehokkuutta vähentämällä sairauspoissaoloja ja tuomalla säästöjä. Osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet, monitaitoisuus ja koulutus taas parantavat tuottavuutta ja työhyvinvointi pienentää eläkekuluja. (Ojala & Ahonen 2003, 51-54.) On tärkeää havaita, että yrityksen tuottavuus ja henkilöstön työhyvinvointi ovat keskinäisessä riippuvuussuhteessa: tuottavat työyhteisöt

ovat useimmiten myös hyvinvoivia ja päinvastoin. Jotta näitä molempia osaluokkia pystytään kehittämään tasapainoisesti ja onnistuneesti, on sekä työnantajan että työntekijöiden panostettava tähän kehitysohjelmaan. (Talouselämä 2010, hakupäivä 10.12.2010.)

Kohdeyrityksen toimistotyöntekijöille suoritetussa kyselyssä kartoitettiin vastaajien mielipiteitä siihen, kuinka paljon he kokevat työnsä tarjoavan mahdollisuuksia henkilökohtaiseen kehitykseen. Keskimäärin kehitysmahdollisuuksia koettiin olevan melko paljon (3,7), viitearvon ollessa vain 2,9. Myös vaikutusmahdollisuuksia itseä ja työtä koskeviin asioihin koettiin olevan melko paljon (3,6), mikä on hieman viitearvoa (3,3) paremmin. (Kuvio 4.) Vertailuarvoina on käytetty Työyhteisöindeksin ohjeesta löytyviä viitearvoja, jotka on laskettu useiden ammattiryhmien ja toimialojen vastaajia sisältävästä malliaineistosta.

Kiirettä ja tekemättömien töiden paineiden kokemista selvitettiin kahdella kysymyksellä, joiden asteikko oli muihin kysymyksiin nähden päinvastainen. Suurempi arvo siis tarkoitti huonompaa ja pienempi arvo parempaa asiantilaa. Sekä tekemättömien töiden painetta (4,1) että kiirettä (3,8) koettiin melko usein ja molemmat arvot ovat viitearvoja (3,4 & 3,4) suuremmat. (Kuvio 4.)



**KUVIO 4. Työn kehittävyys, vaikutusmahdollisuudet ja kiire**

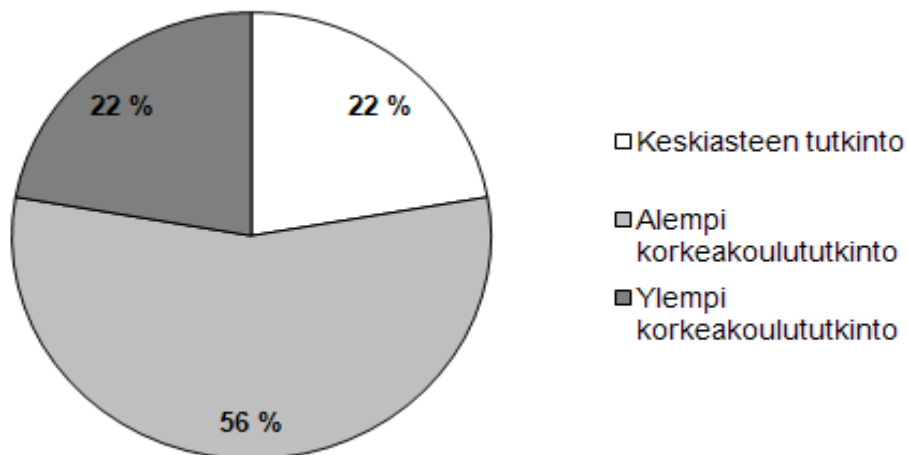


Avoimilla kysymyksillä kartoitettiin, millaisia koulutus- ja kehitysmahdollisuuksia kohdeyrityksessä tarjotaan toimistohenkilökunnalle ja hyödyntävätkö vastaajat näitä mahdollisuuksia. Vastauksista kävi ilmi, että kyseinen toiminta on ollut tähän mennessä hyvin vähäistä. Osa vastaajista ei ollut saanut lainkaan tietoa koulutus- ja kehitysmahdollisuuksista, osa taas koki että niitä tarjotaan vain joillekin työntekijöille. Toisaalta kerrottiin myös, että mahdollisuuksia löytyy oman mielenkiinnon mukaan. Uuden henkilöstöjohtajan myötä koulutus- ja kehitystoimintaan ollaan kuitenkin jatkossa kiinnittämässä enemmän huomiota ja myös toimistohenkilökunnalle tarjotaan siihen mahdollisuuksia. Pääosa vastaajista kertookin osallistuvansa koulutuksiin, mikäli siihen vain tulee mahdollisuuksia. (Liite 3.)

Yksilöiden osaaminen on organisaation henkisen pääoman ydin (Viitala 2006, 105). Se muodostuu tiedoista, taidoista, kokemuksesta, verkostoista ja kontakteista sekä henkilökohtaisista ominaisuuksista, jotka mahdollistavat hyvän työsuorituksen. Tiedot ja taidot perustuvat koulutukseen, opiskeluun ja lukemiseen, kun taas kokemus liittyy tekemiseen ja hiljaiseen tietoon. Henkilökohtaiset ominaisuudet, kuten persoonallisuus ja asenteet, vaikuttavat siihen, miten samakin koulutus ja osaaminen ilmenevät eri henkilöissä eri tavalla. (Ojala 2008, 50.)

On hyvä huomata, että yksilön lisäksi myös tiimillä, ryhmällä ja organisaatiolla on osaamista. Organisaation osaaminen muodostuu, kun ihmiset jakavat, yhdistävät ja kehittävät osaamistaan yhdessä ja se muuttuu yhteiseksi näkemykseksi ja toiminnaksi. Organisaation osaaminen on resurssi, jota tulee vaalia, tukea ja ohjata rakenteilla, jotka saattavat ihmisten osaamisen yhteen mahdollistaen organisaation osaamisen luomisen. (Ojala 2008, 50-53.)

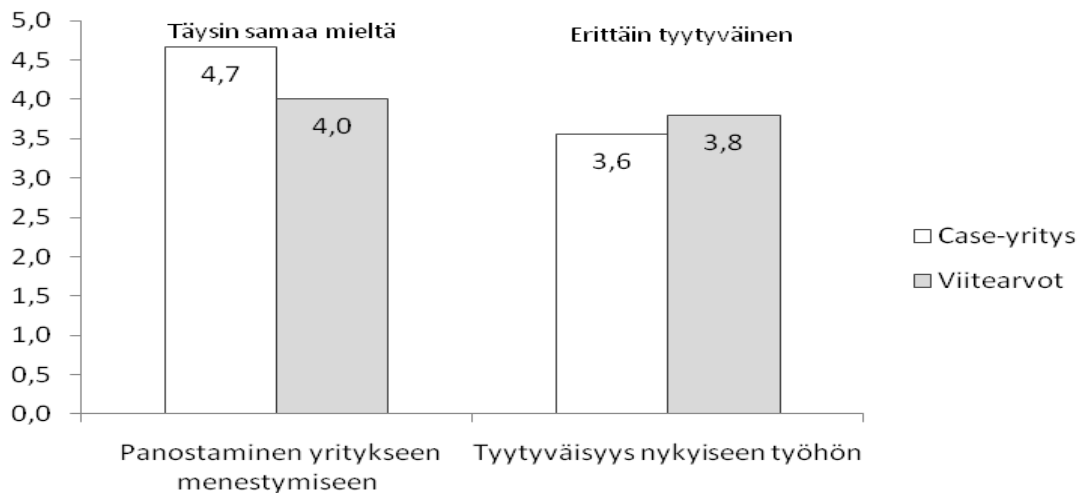
Työyhteisökyselyyn vastanneista suurimmalla osalla (56 %) oli alempi korkeakoulututkinto. Keskiasteen tutkinto (lukio- tai ammattiopisto-tasoinen tutkinto) oli 22 %:lla. Saman verran oli myös ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneita. (Kuvio 5.)



KUVIO 5. Koulutustausta

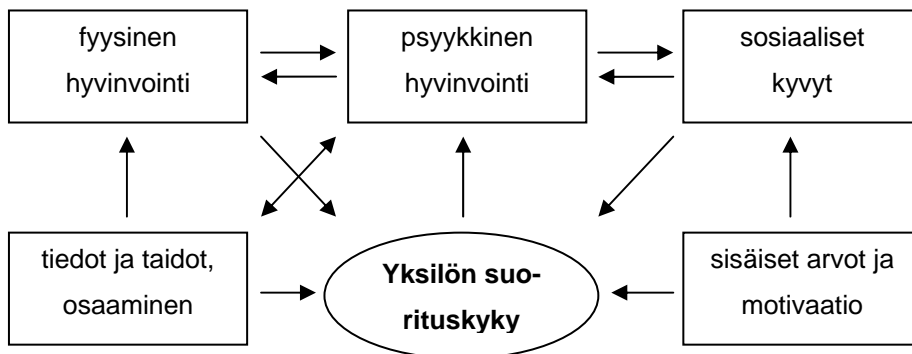
Yrityksen henkisen pääoman tuottavuus ei riipu ainoastaan ihmisten osaamisesta, vaan myös heidän motivaatiostaan ja sitoutumisestaan. Osaaminen siirtyy organisaation hyödyksi vain, jos työntekijä on motivoitunut sen käyttämiseen ja kehittämiseen ja sitoutunut hyödyntämään sitä organisaation hyväksi. Sitoutumisella tarkoitetaan sitä, kuinka paljon yksilö on valmis ponnistelemaan yrityksen hyväksi, onko hän valmis hyväksymään yrityksen tavoitteet ja arvot ja toimimaan niiden mukaan ja kuinka voimakkaasti hän haluaa säilyttää jäsenyytensä yrityksessä. Yrityksen täytyy siis paitsi huolehtia motivoituneiden työntekijöiden osaamisesta, myös lisätä osaavien työntekijöiden motivaatiota ja sitoutumishalua. (Viitala 2006, 103.)

Sitoutuminen työhön on kohdeyrityksen toimistohenkilökunnalla todella hyvää. Kyselyyn vastaajat ovat keskimäärin täysin samaa mieltä (4,7) siitä, että ovat valmiita panostamaan tosissaan yrityksen menestymiseen. Viitearvokin on melko korkea 4,0. Vastaajat ovat myös keskimäärin melko tyytyväisiä (3,6) nykyiseen työhönsä, viitearvon ollessa vain hieman korkeampi (3,8). (Kuvio 6.)



KUVIO 6. Sitoutuminen ja tyytyväisyys

Töiden hoitaminen hyvin edellyttää tietoja ja taitoja sekä oikeanlaisia työhön liittyviä arvoja ja asenteita. Terveys ja sosiaaliset taidot määrittävät kuitenkin sen, miten ihminen pystyy osaamistaan hyödyntämään. Hyvinvointi, osaaminen ja motivaatio yhdessä vaikuttavat yksilön suorituskykyyn, joka on yksi hyvinvoivan ja tuloksekkaan työyhteisön tekijöistä. (Ojala & Ahonen 2003, 22, kuvio 7.)

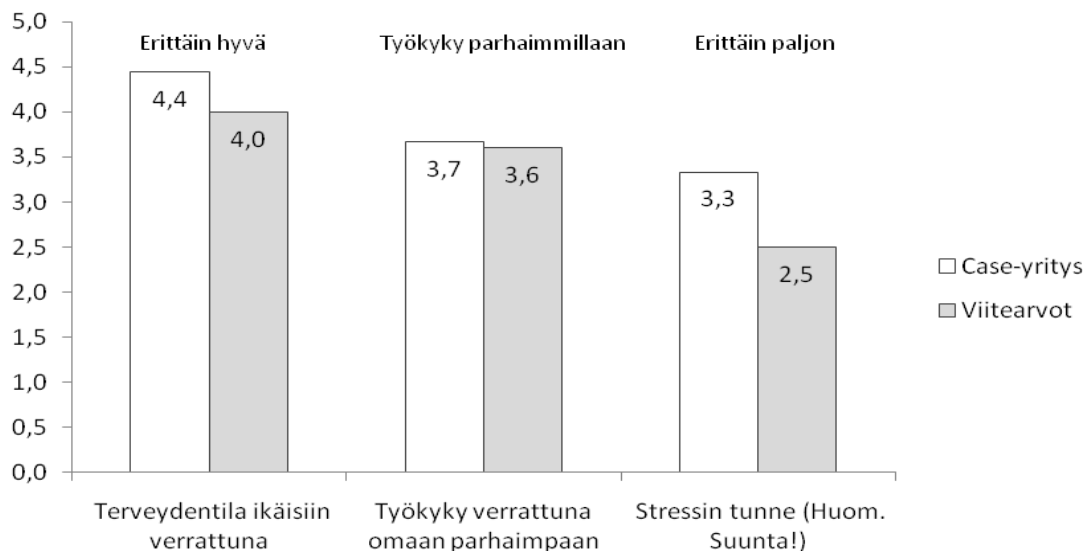


KUVIO 7. Suorituskykyyn vaikuttavat tekijät (Ojala & Ahonen 2003, 22)

Työterveyshuoltolaki velvoittaa työnantajaa järjestämään henkilöstölleen terveyspalveluja työstä johtuvien terveysvaarojen ehkäisemiseksi käyttäen apunaan työterveyshuollon ammattihenkilöitä ja asiantuntijoita. (Työterveyshuoltolaki 1383/2001 1:4§ ja 1:12§.) Työterveyshuollon keskeinen tehtävä on työntekijöiden työturvallisuuden, terveyden ja työkyvyn edistäminen. Hyvin toimiva työter-

veyshuolto on tärkeää työntekijöiden kokonaisvaltaisen työkyvyn ylläpitämisessä. (Työturvallisuuskeskus TTK 2010, hakupäivä 10.12.2010.)

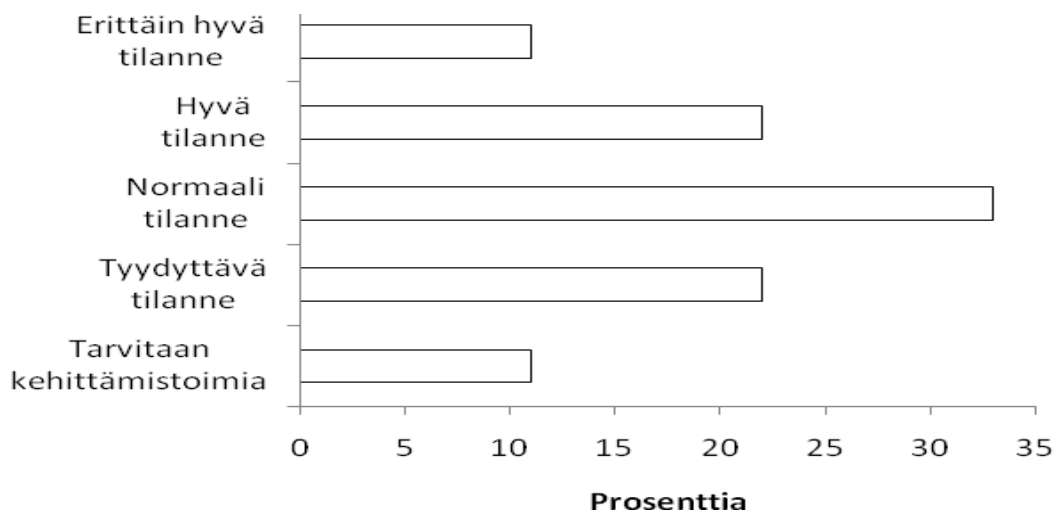
Kohdeyrityksessä työntekijöiden terveydentila vaikuttaa kyselyn perusteella hyvältä. Vastaajat arvioivat oman terveydentilansa ikäisiinsä verrattuna melko hyväksi (keskiarvo 4,4), viitearvon jäädessä hieman alemmaksi (4,0). Vastaajia pyydettiin myös arvioimaan tämänhetkistä työkykyään verrattuna omaan parhaimpaan asteikolla 0-10, nollan tarkoittaessa työkyvyttömyyttä ja kymmenen työkykyä parhaimmillaan. Vastukset muokattiin lopuksi asteikolle 1-5, jolloin keskiarvoksi saatiin melko hyvä (3,7), mikä on hyvin lähellä viitearvoa. Stressin tuntemista tiedusteltiin asteikolla yhdestä viiteen, yhden tarkoittaessa ”en lainkaan” ja viiden ”erittäin paljon”. Vastaajat kokivat stressiä jonkin verran, keskiarvon olleessa 3,3 eli viitearvoa enemmän. (Kuvio 8.)



**KUVIO 8. Hyvinvointi ja terveys**

Kyselyssä tiedusteltiin avoimella kysymyksellä, millä tavoin henkilöstön hyvinvointia ja työssä jaksamista edistetään yrityksessä. Vastauksissa mainittiin muun muassa yhteiset ilta- ja viikonlopputilaisuudet, liikuntasetelit ja muut henkilöstöetuudet sekä puhuminen ja toisten huomioon ottaminen. Varsinaista järjestelmällistä työkykyä ylläpitävää toimintaa yrityksessä ei ole ilmeisesti ollut, mutta tähänkin toivotaan muutosta uuden henkilöstöjohtajan myötä.

Työyhteisökyselyn kysymysten 13-22 vastausten summista muodostettiin alaindeksi ”Yksilövoimavarat”, joka toimii yhteenvedona yksilöä koskevista kysymyksistä. Alaindeksin keskiarvoksi saatiin 33, mikä on täsmälleen sama kuin kyseinen viitearvo (Liite 2). Se kertoo tilanteen olevan näiltä osin yrityksessä normaali; ei hyvä eikä huono. Prosentuaalisesti vastaajakohtaiset alaindeksit jakautuivat tasaisesti sekä hyvän että huonon tilanteen alueelle, myös molempia ääripäitä löytyi. (Kuvio 9.)

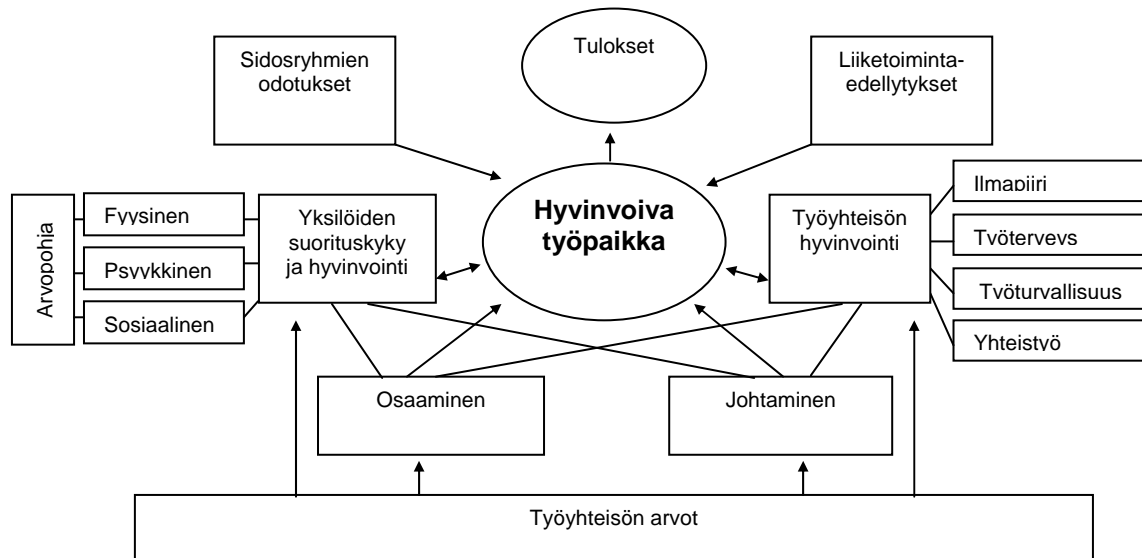


KUVIO 9. Alaindeksi: Yksilövoimavarat

### 3.2.5 Työyhteisön toimivuus

Työyhteisö ei ole vain osiensa summa, vaan kokonaisuus, joka voi edistää tai estää yksilöominaisuuksien hyödyntämistä. Hyvä työyhteisö hyödyntää kunkin yksilön ominaisuuksia tehokkaasti, mutta myös kasvattaa ja kehittää niitä. (Pienten ja keskisuurten yritysten henkilöstötilinpäätös: Malli ja ohjeet 2002, 19.) Olosuhteet, joissa ihmiset voivat ja haluavat työskennellä ja tehdä yhteistyötä edellyttävät oikeanlaista ilmapiiriä ja johtamista. Pohjimmiltaan työyhteisön hyvinvointi perustuu yrityksen panostuksia ohjaaviin arvoihin. (Otala & Ahonen 2003, 23-24, kuvio 10.) Hyvä työyhteisö auttaa yritystä sopeutumaan ympäristön muutoksiin sekä toteuttamaan tämän liikeideaa. Toimiva ja innovatiivinen

työyhteisö on tärkeässä asemassa yrityksen menestyksen luomisessa. (Pienten ja keskisuurten yritysten henkilöstötilinpäätös: Malli ja ohjeet 2002, 19.)



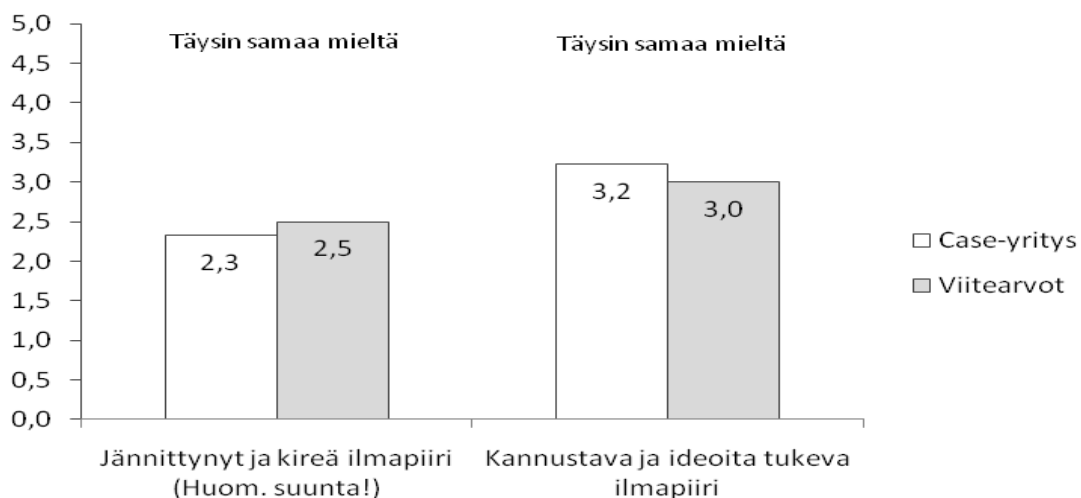
KUVIO 10. Hyvinvoiva työpaikka (Ojala & Ahonen 2003, 24.)

Henkilöstövaihtuvuudella tarkoitetaan työntekijöiden määrää, joka tietyn ajanjakson aikana aloittaa ja lopettaa työsuhteen. Se voidaan ilmaista joko absoluuttisina henkilömäärinä tai prosentteina kokonaishenkilöstömäärästä. Vakinaisten ja määräaikaisten henkilöiden vaihtuvuutta on hyvä seurata erikseen. Vaihtuvuus ei ole välttämättä huono asia, koska se auttaa organisaatiota uusiutumaan. Liian suuri vaihtuvuus saattaa kuitenkin olla merkki ongelmista, joten vaihtuvuuden syitä on hyvä seurata. Syynä voi olla esimerkiksi toisen työnantajan palvelukseen siirtyminen, eläkkeelle jääminen, määräaikaisuuden päättyminen tai toisaalta sijaisen siirtyminen vakinaiseksi työntekijäksi. (Liukkonen 2008, 160-161.)

Optimaalista vaihtuvuus on silloin, kun siitä saatavat hyödyt ylittävät aiheutuvat haitat. Hyötyjä voivat olla esimerkiksi uusi osaaminen, uuden markkinatiedon saanti, muutoksen aiheuttama innovaatio sekä henkilöstöongelmien vähentyminen. Haittoina taas saattaa ilmetä muun muassa osaamisen menetystä, yrityksen ydinosaamista koskevan tiedon leviämistä, ilmoitus- ja rekrytointikustannuksia sekä tuottavuuden tilapäistä laskua. (Ahonen 1998, 129-130.)

Suuri vaihtuvuus voi muun muassa tiedonkulun puutteiden, huonojen vaikutusmahdollisuuksien ja huonon esimiestyön kanssa aiheuttaa työpaikalle huonon ilmapiirin. Työterveyslaitoksen tutkimuksen (2003) mukaan huono ilmapiiri voi aiheuttaa jopa 70 prosenttia enemmän poissaoloja hyvän ilmapiirin omaaviin organisaatioihin verrattuna. Huono ilmapiiri vaikuttaa paitsi yksilön hyvinvointiin, myös yrityksen talouteen. (Österberg 2005, 145-146.)

Kohdeyrityksen työntekijöiden mielipidettä yrityksen työilmapiiristä kartoitettiin kahdella kysymyksellä, joihin vastattiin asteikolla yhdestä viiteen. Arvo viisi tarkoitti vastaajan olevan täysin samaa mieltä väittämästä ja arvo yksi täysin eri mieltä. Keskimäärin vastaajat olivat melko eri mieltä siitä, että ilmapiiri olisi jännittynyt ja kireä (keskiarvo 2,3). Kannustavasta ja ideoita tukevasta ilmapiiristä vastaajat eivät keskimäärin olleet samaa eikä eri mieltä (keskiarvo 3,2). Tulokset olivat hyvin lähellä viitearvoja. Vastaukset kysymykseen vaihtelivat kahdesta viiteen. (Kuvio 11, liite 2.)



*KUVIO 11. Työyhteisön ilmapiiri*

Kyselyssä tiedusteltiin avoimella kysymyksellä, miten työyhteisön ilmapiiriä ja työviihtyvyyttä pyritään parantamaan. Useissa vastauksissa mainittiin yhteiset kokoontumiset, joiden tarkoituksena on luoda yhteenkuuluvuuden tunnetta työntekijöiden välillä. Lisäksi työviihtyvyyttä ja motivaatiota pyritään parantamaan

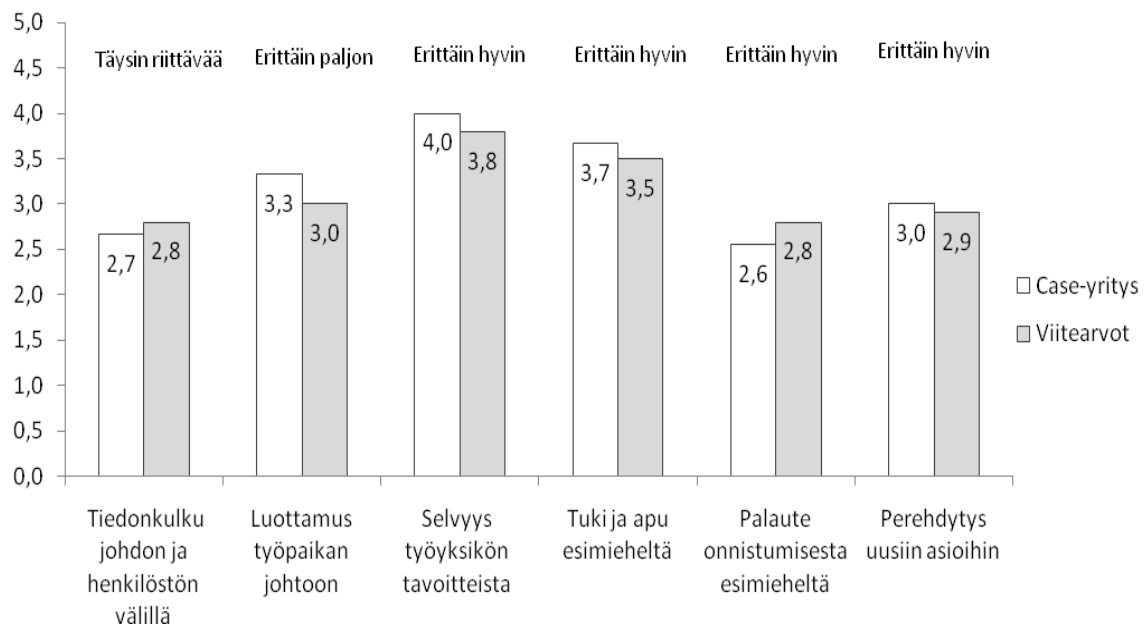
muun muassa panostamalla hyvään johtamiseen ja työympäristön viihtyvyyteen. (Liite 3.)

Yksilöillä on vastuu oman terveyden ja osaamisen ylläpidosta kun taas esimiesten on otettava vastuu työn tekemisen hyvästä organisoinnista sekä siitä, että työyhteisöä johdetaan oikeudenmukaisesti ja motivoivasti. Sujuvat prosessit, tavoitteiden selkeys sekä toiminnan läpinäkyvyys ja vastuullisuus ovat asioita, jotka kuuluvat koko organisaation vastuulliseen johtamiseen. (Talouselämä 2010, hakupäivä 10.12.2010.) Johtaminen ja esimiestyö vaikuttavat suoraan henkilöstön motivaatioon ja sitoutumiseen sekä ihmisten resurssien tehokkaiseen hyödyntämiseen. Tutkimuksissa johtamisella on todettu olevan erittäin suuri vaikutus työhyvinvointiin. (Ojala & Ahonen 2003, 23.)

Perehdyttäminen on uuden henkilön tutustuttamista uuteen organisaatioon ja uusiin tehtäviin, kunnes hän pystyy itse ottamaan ohjokset käsiinsä. Sen pitäisi koskea paitsi vakituiseen työsuhteeseen palkattuja, myös esimerkiksi projektityöntekijöitä ja harjoittelijoita sekä organisaation sisällä uusiin tehtäviin siirtyviä. Perehdytyksellä ja ensivaikutelman tekijöillä on suuri vastuu siinä, miten tulokas kokee uuden työpaikkansa ja oman merkityksensä työyhteisössä. (Viitala 2006, 252-253.)

Johtamisen tilaa kohdeyrityksessä selvitettiin kyselyssä kuudella kysymyksellä, joihin vastattiin asteikolla yhdestä viiteen, suuremman arvon tarkoittaessa aina parempaa asiantilaa. Vastausten mukaan tiedonkulku johdon ja henkilöstön välillä ei ole riittävää muttei riittämätöntäkään (keskiarvo 2,7) ja työpaikan johtoon luotetaan jossain määrin (keskiarvo 3,3). Työyksikön tavoitteista ollaan kuitenkin keskimäärin melko hyvin (4,0) selvillä ja vastaajat kokevat myös saavansa esimieheltään melko hyvin (3,7) tukea ja apua. Molemmat arvot ovat hieman viitearvoja korkeammat. Sen sijaan esimiehiltä saatava palaute onnistumisista vaihtelee suuresti välillä yhdestä viiteen ja keskiarvo 2,6 on hieman viitearvoa alempi. Myös mielipiteet perehdytyksestä uusiin asioihin vaihtelivat paljon välillä yhdestä neljään. Keskimäärin vastaajat kokivat perehdytyksen olevan keskinkertaista (3,0). (Kuvio 12, liite 2.)





*KUVIO 12. Tiedonkulku ja johtaminen*

Kehityskeskustelu on työkalu suorituksen ja kommunikaation parantamiseen. Sen tavoitteena on muun muassa arvioida tavoitteiden toteutumista, sopia uusista tavoitteista sekä kehittämistarpeista, kehittää esimiehen ja alaisen välistä yhteistyötä sekä parantaa työskentelyolosuhteita ja ilmapiiriä. Kehityskeskusteluita tulisi käydä vähintään kerran vuodessa ja niiden tarkoitus tulee olla kaikille selvillä, jotta niillä saavutettaisiin tavoiteltu hyöty. (Sydänmaanlakka 2002, 85.) Kehityskeskustelu on erityisen tärkeä alaiselle, koska se antaa mahdollisuuden saada ja antaa palautetta sekä vaikuttaa omaan työhönsä ja kehittymiseensä työssä. Näillä asioilla on suuri merkitys työhyvinvointiin. (Pienten ja keskisuurten yritysten henkilöstötilinpäätös: Malli ja ohjeet 2002, 21.)

Työyhteisökyselyyn vastanneet olivat montaa mieltä kehityskeskusteluista kohdeyrityksessä. Osa vastaajista koki, että kehityskeskustelut ovat tärkeitä ja niistä voisi olla paljonkin hyötyä, mutta syystä tai toisesta yrityksessä ei ole osattu hyödyntää niitä. Toiset taas kokivat, että niistä on ollut myös hyötyä. Vastaajista hieman alle puolet oli ollut kehityskeskustelussa kerran viimeisen vuoden aikana, loput eivät kertaakaan. (Liite 2; liite 3.)

Palkitseminen on yksi johtamisen väline, joka kertoo, mitä yksilö saa vastineeksi ajastaan ja työpanoksestaan. Kilpailu osaavasta henkilöstöstä on kovaa ja palkitseminen on yksi tekijä, joka vaikuttaa henkilön haluun tulla organisaatioon ja pysyä siellä. Palkitsemisen kokonaisuus sisältää tulos- ja peruspalkan sekä palkkioiden lisäksi muun muassa henkilöstöedut sekä koulutuksen, arvostuksen, osallistumismahdollisuudet ja työsuhteen pysyvyyden. (Hakonen 2009, 214-217.)

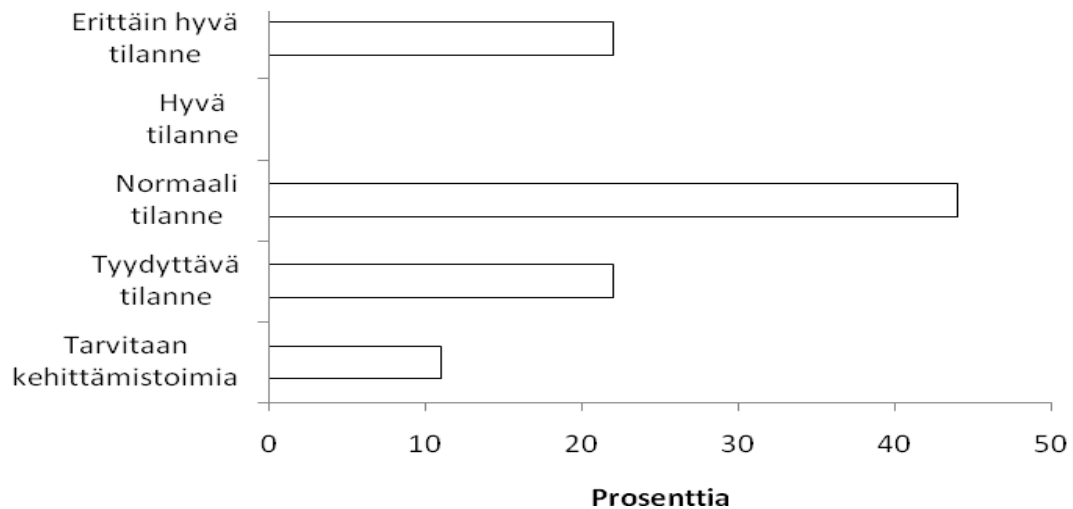
Työnantaja voi halutessaan tarjota työntekijöilleen taloudellista arvoa sisältäviä luontois- ja työsuhde-etuja. Yleisimpiä verotettavia luontoisetuja ovat ateria-, auto- ja puhelinetu. Sen sijaan verottomia työsuhde-etuja ovat esimerkiksi tuetut harrastusmahdollisuudet, vapaaehtoiset eläke- ja sairauskuluvakuutukset sekä lomaosakkeen käyttöoikeus. Vapaaehtoisten etujen ohella laki määrää työnantajan muun muassa järjestämään henkilöstölleen terveydenhuollon. (Viitala 2007, 153.)

Kohdeyrityksessä työnantaja tarjoaa henkilökunnalle työsuhde-etuja melko monipuolisesti. Kyselyiden mukaan tunnetuimpia ja käytetyimpiä ovat liikunta-, kulttuuri- ja lounassetelit sekä puhelin- ja Internet-etu. Muita tarjottavia etuja ovat muun muassa auto- ja asuntoedut sekä hierontapalvelu. Lisäksi henkilökunta pystyy hyödyntämään konsernietuna alennuksia eri yhteistyökumppaneiden tuotteista ja palveluista. (Liite 3.)

Kyselyistä ilmeni, etteivät vastaajat valitettavasti ole kovin hyvin tietoisia kaikista eduista, joita heille on tarjolla. Osa vastaajista oli tyytyväisiä tarjolla oleviin etuihin, mutta parannustoivomuksiakin esitettiin. Vastauksissa toivottiin muun muassa lisää liikuntaan liittyviä etuja, hammaslääkärietua sekä säännöllistä työnantajan taholta järjestettyä virkistystoimintaa. (Liite 3.)

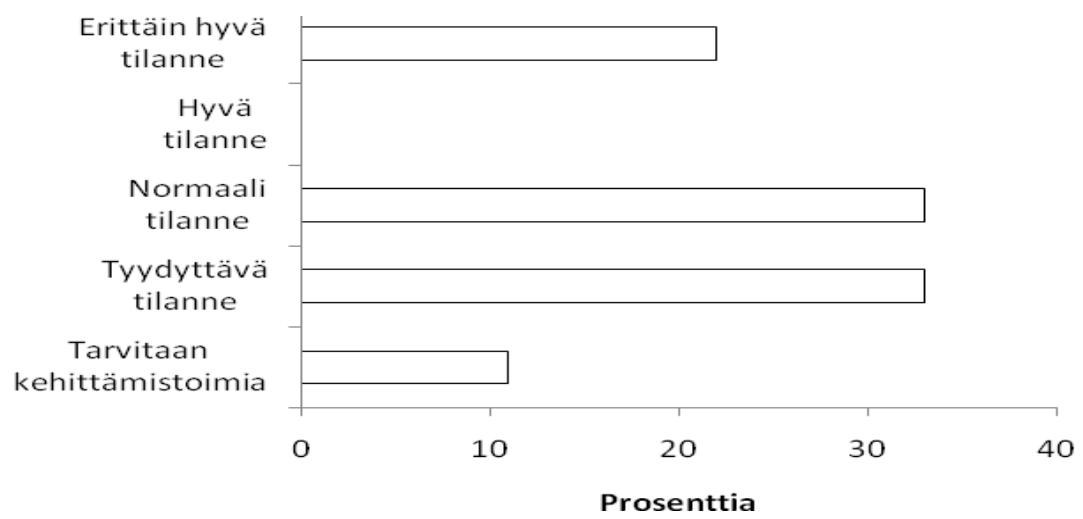
Työyhteisökyselyn työyhteisön toimivuutta kuvaavien kysymysten perusteella muodostuu toinen kahdesta alaindeksistä, joiden arvot voivat vaihdella välillä 10-50. Saatujen vastausten perusteella Työyhteisön toimivuuden keskiarvoksi saatiin 32, mikä vastaa normaalitilannetta sekä viitearvoa. Prosentuaalisesti

lähes puolet vastaajakohtaisista indekseistä sijoittui normaalitilanteen alueelle. Yksilövoimavarojen tavoin myös molempia ääripäitä löytyi, eli joidenkin vastausten mukaan tilanne on erittäin hyvä, kun taas toisten mukaan kehittämistoimia tarvittaisiin. (Kuvio 13.)



*KUVIO 13. Alaindeksi: Työyhteisön toimivuus*

Koko kyselyn vastausten perusteella laskettiin varsinainen työyhteisöindeksi, joka tiivistää kaikki vastaukset yhteen koko työyhteisön tilaa kuvaavaan lukuun välillä 20-100. Kohdeyrityksen toimistoille työyhteisöindeksiksi saatiin 65 eli alaindeksien tavoin sama kuin viitearvonsa. Raja-arvojen mukaan tilanne on siis normaali. Prosentuaalisesti kolmasosa vastaajakohtaisista indekseistä sijoittui sekä normaalitilanteen että tyydyttävän tilanteen alueelle. Arvot vaihtelivat välillä 49-86. (Kuvio 14; liite 2.)



*KUVIO 14. Työyhteisöindeksi*

## 4 AINEISTO JA MENETELMÄT

Projekti suoritetaan toiminnallisena opinnäytetyönä, jonka tuotoksena syntyy henkilöstöraportti case-yritykselle. Aineistoa kerätään tilastollisen tutkimuksen menetelmällä suorittamalla kohderyhmälle lomakemuotoinen kysely (liite 1). Raportti tehdään yrityksen toimistohenkilökunnasta, johon kuuluu kahdeksantoista henkilöä. Kohderyhmän pienen koon vuoksi pyritään siihen, että kyselyyn vastaa jokainen yrityksen toimistohenkilökuntaan kuuluva työntekijä, jotta tutkimuksesta tulee kattava ja sen reliabiliteetti on hyvä.

### 4.1 Työyhteisöindeksi

Apuna opinnäytetyössä käytetään hallituksen Työssä jaksamisen ohjelman yhteydessä vuonna 2002 laadittua Pienten ja keskisuurten yritysten henkilöstötilinpäätöksen mallia ja ohjeita. Turhan työn välttämiseksi käytetään kyselynä edellä mainittuun malliin liittyvää Työyhteisöindeksiä. Kyselyyn tehdään joitakin muutoksia lähinnä lisäämällä muutamia kysymyksiä.

Työyhteisöindeksin käyttö perustuu kysely-palauteprosessin soveltamiseen työyhteisöissä. Sen tavoitteena on tuottaa organisaation johdolle tietoa organisaation toimivuudesta sekä koko henkilöstölle kokonaiskuva työyhteisön tilasta (Hottinen 2002, 3.) Kyselylomakkeella kartoitetaan henkilöstön näkemyksiä työstä, vaikutusmahdollisuuksista ja stressin kokemisesta sekä esimiestoiminnasta ja organisaation ilmapiiristä. Alkuperäinen lomake sisältää 18 kysymystä, joiden avulla arvioidaan työyhteisön toimivuutta. Työyhteisöindeksillä on oma laskentamalli, jonka avulla kyselyn tuloksia voidaan analysoida.

Työyhteisöindeksillä on kolme käyttötarkoitusta:

- kuvata työyhteisön toimivuutta ja henkilöstövoimavarojen kokonaistilaa
- edistää työyhteisön tilan ja henkilöstön hyvinvoinnin kehittämistä työpaikoilla

- palvelu työpaikkatasolla henkilöstövoimavarojen systemaattista seuranta ja raportointia (Hottinen 2002, 3).

#### **4.1.1 Kyselylomake**

Kyselylomake sisältää lähinnä strukturoituja kysymyksiä, jolloin vastaaminen on nopeaa ja tilastollinen käsittely helppoa. Kysymykset on jaettu teemoihin ja jokaiseen teemaan sisältyy monivalintakysymysten lisäksi ainakin yksi avoin kysymys, joka mahdollistaa laajemman tiedon saannin kustakin aihealueesta. Kyselyn teemoja ovat työyhteisön ilmapiiri ja toiminta, kehittäminen, työn piirteet, sitoutuminen ja työtyytyväisyys sekä hyvinvointi ja terveys.

Kysely toteutettiin ja julkaistiin Google-palvelun avulla ja linkki Internetissä täytettävään kyselyyn lähetettiin 18 toimistotyöntekijälle sähköpostitse yrityksen yhteyshenkilön antaman jakelulistan mukaisesti ja vastausaikaa annettiin aluksi kaksi viikkoa. Sähköpostiviestissä kerrottiin tutkimuksen taustaa ja tarkoitusta sekä ohjeistettiin vastaanottajia kyselylomakkeen täyttämiseen. Vastausaika venyi lopulta melkein kahden kuukauden pituiseksi case-yrityksen vähäisen kiinnostuksen takia. Useiden muistutusviestien ja pitkän odottelun jälkeen vastauksia saatiin takaisin lopulta 9 kappaletta. Vastausprosentiksi muodostui 50 %. Kyselylomakkeet käsiteltiin luottamuksellisena tietona ja niin, että vastaajien anonymiteetti säilyy.

#### **4.1.2 Tulosten analysointi**

Työyhteisökyselyn vastaukset käsiteltiin aluksi Työyhteisöindeksin ohjeen mukaisesti muuttamalla lomakevastaukset ensin indeksivastauksiksi. Kysymysten 6, 15, 16 ja 22 kohdalla vastausasteikko käännettiin siten, että esimerkiksi vastauksesta 1 tulee 5, jolloin kaikissa kysymyksissä suurempi indeksiluku tarkoittaa parempaa tilannetta. Lisäksi kysymyksiä 4 ja 23 painotettiin kertomalla lukuarvo kahdella ja kysymysten 11 ja 22 vastaukset koodattiin uudelleen erilaisen asteikon vuoksi. Indeksivastausten avulla laskettiin kysymyskohtaiset keskiar-

vot, minimi- ja maksimiarvot sekä vastaajakohtaiset alaindeksit ja työyhteisöindeksit. Alaindeksit ”Työyhteisön toimivuus” ja ”Yksilövoimavarat” sekä Työyhteisöindeksi saatiin vastaajakohtaisten indeksipisteiden summana. Indeksien keskiarvoista saatiin koko työyhteisön tilaa kuvaavat alaindeksit ja työyhteisöindeksi. (Liite 1, Liite 4.)

Indeksivastauksia käsiteltiin Excel-taulukkolaskentaohjelman avulla. Vastauksista tehtiin erilaisia kaavioita, joihin sisällytettiin vertailuarvoiksi Työyhteisöindeksin ohjeesta löytyvät viitearvot. Kyseiset viitearvot on laskettu useiden ammattiryhmien ja toimialojen vastaajia sisältävästä malliaineistosta. Tuloksia analysoitiin lähinnä kysymyskohtaisten keskiarvojen kautta. Työyhteisöindeksiä ja alaindeksejä verrattiin viitearvoihin ja ohjeen mukaisiin raja-arvoihin, jotka kertovat, tarvitaanko kehitystoimia, vai onko työyhteisön tilanne esimerkiksi normaali tai jopa erittäin hyvä.

## **4.2 Muu käytetty materiaali**

Työyhteisökyselyn lisäksi materiaalia saatiin lähinnä sähköpostitse yrityksen yhteyshenkilöltä sekä hänen osoittamiltaan muilta työntekijöiltä. Esimerkiksi yrityksen tilinpäätös ja henkilöstön rakennetta koskevaa materiaalia saatiin suoraan yrityksestä. Yrityksen identiteettiä, historiaa ja esimerkiksi arvoja ja visiota koskevaa aineistoa löydettiin sekä internet-sivuilta että yhteyshenkilöltä saaduista sisäisistä materiaaleista.

Eri lähteistä kootut tiedot kirjoitettiin puhtaaksi varsinaiseen henkilöstöraporttiin, mutta opinnäytetyöraportista suurin osa kyseisistä tiedoista jouduttiin jättämään pois yrityksen anonymiteetin säilyttämiseksi. Henkilöstön rakennetta koskevia tietoja havainnollistettiin prosenttiosuuksiin perustuvilla kuvioilla, jotka näkyvät myös opinnäytetyöraportissa.

### 4.3 Henkilöstöraportin laatiminen

Henkilöstöraportin laatiminen aloitettiin luomalla raportille pohja, johon tiedot lopuksi lisätään. Raportin tulevaa sisältöä ja mahdollista sisällysluetteloa hahmoteltiin vertailemalla internetistä löytyvien henkilöstöraporttien sisältöjä, joista valikoitiin tähän työhön sopivimmat aiheet. Sisältöön on vaikuttanut myös yhteistyöyritys ja heidän toiveensa. Case-yrityksen pyynnöstä tiettyjä asioita on käsitelty enemmän ja osa jätetty kokonaan raportin ulkopuolelle. Raportin ulko näössä haluttiin noudattaa case-yrityksen visuaalista ilmettä, jota varten saatiinkin yhteyshenkilöltä graafiset ohjeistukset ja kuvamateriaalia.

Henkilöstöraportin ensimmäisen luvun tarkoituksena on antaa lukijalle taustatiedot siitä, mikä henkilöstöraportti on, mitä se pitää sisällään ja miksi se on tehty. Luvussa kerrotaan muun muassa henkilöstöraportin tavoitteista, käyttötarkoituksista ja sisällöstä sekä yleisesti että juuri tämän raportin osalta. Ensimmäisessä luvussa kerrotaan lisäksi työn toteuttamistavasta eli opinnäytetyöstä, työyhteisökyselystä sekä salassapitoasioista.

Toinen luku käsittelee perustietoja case-yrityksestä. Siinä eritellään yrityksen identiteettiä, johon kuuluvat muun muassa liikeidea, arvot ja visio. Lisäksi kerrotaan muun muassa yrityksen historiasta ja toimintatavoista sekä sen kilpailukyvyistä. Yrityksen identiteetti ja toimintatavat vaikuttavat siihen, millaista henkilöstöä yrityksessä tarvitaan, joten kokonaiskuvan saamiseksi näitä asioita tulee peilata keskenään. Tiedot tähän lukuun on saatu pääosin case-yrityksen internet-sivuilta sekä yrityksen sisäisistä materiaaleista.

Henkilöstöraportin kolmannessa luvussa kerrotaan henkilöstön määrällisistä ja laadullisista ominaisuuksista. Henkilöstötuloslaskelma ja muut taloudelliset tunnusluvut on jätetty kokonaan tämän raportin ulkopuolelle. Tiedot henkilöstökertomukseen on kerätty pääosin työyhteisökyselyn avulla. Apuna on käytetty myös yrityksen yhteyshenkilön lähettämää työntekijärekisteriä ja yhteyshenkilön kertomia faktoja työyhteisön toimivuudesta ja käytännöistä esimerkiksi työhyvinvoinnin edistämisen suhteen.



Henkilöstökertomus voidaan jakaa viiteen eri osa-alueeseen. Ensin käsitellään henkilöstön määrällisiä ominaisuuksia, kuten työsuhteiden laatua, kestoja sekä ikä- ja sukupuolijakaumia. Osaaminen ja sen kehittäminen on henkilöstökertomuksen toinen osa-alue ja se kertoo työntekijöiden koulutustaustasta sekä siitä, millaisia koulutusmahdollisuuksia henkilöstölle tarjotaan ja millaisina henkilöstö kokee kehittymismahdollisuutensa työyhteisössä. Työhyvinvointi ja työtoiminta-osa-alue käsittelee työilmapiiriin ja työhyvinvointiin sekä niiden edistämiseen ja negatiivisesti vaikuttaviin tekijöihin liittyviä asioita. Neljäs osio sisältää henkilöstön sitoutumista organisaation toimintaan ja työyhteisön tyytyväisyyttä. Tässä osiossa kerrotaan myös case-yrityksen työsuhde-eduista. Viimeinen osa-alue henkilöstökertomuksessa käsittelee työyhteisön johtamista. Se pitää sisällään niin tiedonkulkuun, perehdyttämiseen kuin kehityskeskusteluihinkin liittyviä asioita. Tulokset ja johtopäätökset on kerrottu laajasti osa-alueittain ja tekstiä on havainnollistettu erilaisten kuvioiden ja taulukoiden avulla ja raportti pitää sisällään myös kehittämissuhteita toiminnan varmistamisen ja työyhteisön parantamisen suhteen.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Case-yrityksen toimistohenkilökuntaan kuului vuonna 2009 yhteensä 22 henkilöä, joista vakituksessa työsuhhteessa oli 19 työntekijää ja määräaikaissä työsuhhteessa 3 henkilöä. Vain yksi työntekijöistä oli osa-aikaissä työsuhhteessa, muut työskentelivät kokoaikaissä. Tällainen organisaatorakenne lisää henkilöstön turvallisuudentunnetta, motivaatiota ja sitoutumista yrityksen toimintaan. (Ahonen 1998, 82-83.) Määräaikaissä työsuhhteet ovat case-yrityksessä pääasiassa opiskelijoiden suorittamia työharjoitteluja ja ne luovat yrityksen toimintaan joustavuutta ja mahdollisuuden varautua muutoksiin.

### 5.1 Henkilöstön yksilövoimavarat

Case-yrityksen työntekijöistä 59 % on naisia ja 41 % miehiä. Tasainen sukupuolijakauma edesauttaa tasa-arvoisen työyhteisön syntymistä. On kuitenkin hyvä kiinnittää huomiota työntekijöiden sijoittumiseen organisaatiohierarkiassa. Parhaassa tapauksessa henkilöstö jakautuu sukupuolten osalta tasaisesti eri toimintoihin ja yksiköihin. Case-yrityksen henkilöstö on suhteellisen nuorta - keskiikä vuonna 2009 oli 34 vuotta. Ikäjakaumaltaan tasainen ja nuorekas työyhteisö rohkaisee ja antaa työntekijöilleen mahdollisuuden innovatiivisuuteen, mikä onkin yksi case-yrityksen arvoista.

Työhyvinvointi koostuu kolmesta eri tasosta; psyykinen, sosiaalinen ja fyysinen hyvinvointi. Niihin vaikuttavat muun muassa terveys, kunto ja jaksaminen, työn ja osaamisen kehittäminen ja arvostus sekä yhteisöllisyys. (Ojala & Ahonen 2003, 19-21.) Case-yrityksen toimistohenkilökunnan suhtautumista ja ajatuksia liittyen näihin osa-alueisiin selvitettiin työyhteisökyselyn avulla.

Lähes puolet työyhteisökyselyyn vastanneista kokivat voivansa vaikuttaa paljon tai erittäin paljon työpaikallaan asioihin, jotka koskevat joko heidän työtään tai heitä itseään (työyhteisöindeksi 3,7, viitearvo 2,9). Vastaajat olisivat kiinnostuneita kehittämään osaamistaan erilaisten koulutusten avulla, mikäli työnantaja

sen mahdollistaisi tai siihen kannustaisi. Koulutusmahdollisuuksia ei ole ollut aiemmin yrityksessä tarjolla kovinkaan paljoa, mutta uuden henkilöstöjohtajan myötä näihin asioihin on alettu kiinnittää enemmän huomiota ja konsernihenkilökunnalle onkin tekeillä yhteinen koulutuskalenteri. Henkilöstö pystyy hyödyntämään paremmin osaamistaan jos heille tarjotaan mahdollisuus sen kehittämiseen ja ylläpitämiseen erilaisten koulutusten avulla. Työnantajan rohkaisu ja esimerkiksi taloudellinen tuki itsensä kehittämiseen tai kouluttamiseen saa työntekijän kokemaan itsensä tärkeäksi työyhteisölle ja parantaa henkilöstön motivaatiota.

Case-yrityksen työntekijöistä jopa 77 % kokee painetta tekemättömien töiden takia usein tai erittäin usein. 66 % kyselyyn vastanneista on myös sitä mieltä, että heillä on liian vähän aikaa työn tekemiseen kunnolla. Työyhteisöindeksin arvot molempiin kysymyksiin (4,1 & 3,8) olivat viitearvoja korkeammat (3,4 & 3,4). Todennäköisesti näistä tekijöistä johtuen, lähes puolet työyhteisökyselyyn vastanneista tuntee itsensä hyvin tai erittäin stressaantuneeksi. Näihin asioihin olisi todella tärkeää panostaa työyhteisössä ennen kuin ne henkinen kuormitus käy liian raskaaksi työntekijöille. Työyhteisössä olisi hyvä tunnistaa stressitekijät ja pyrkiä vähentämään stressin ja paineen tuntua yksilötasolta alkaen. Ajankäyttöön ja työtehtävien priorisointiin sekä vastuun jakamiseen kannattaa kiinnittää myös huomiota. Organisaation johdon on hyvä muistaa, että pienetkin panostukset työhyvinvointiin näkyvät muun muassa tuottavuuden ja kannattavuuden lisääntymisenä. (Ojala & Ahonen 2003, 51-54.)

Yrityksen henkisen pääoman tuottavuus ei riipu ainoastaan ihmisten osaamisesta, vaan myös heidän motivaatiostaan ja sitoutumisestaan. Sitoutuessaan yritykseen työntekijä omaksuu yrityksen tavoitteet ja arvot ja toimii niiden mukaisesti. Case-yrityksen toimistohenkilökunta on keskimäärin täysin samaa mieltä (työyhteisöindeksi 4,7, viitearvo 4,0) siitä, että ovat valmiita panostamaan tosissaan yrityksen menestymiseen. Sitoutunut henkilöstö kokee olevansa merkittävä osa organisaation toimintaa ja tämä johtaa siihen, että koko työyhteisö voi paremmin.

Yksi työhyvinvointiin keskeisesti vaikuttava tekijä on henkilön fyysinen hyvinvointi. Case-yrityksen henkilöstön terveydentila vaikuttaa hyvältä työyhteisökyselyn perusteella. Jokainen kyselyyn vastannut kokee terveydentilansa hyväksi tai erittäin hyväksi ikäisiinsä verrattuna. Suurin osa vastaajista on myös sitä mieltä, että heidän työkykynsä on tällä hetkellä erittäin hyvä tai parhaimmillaan. Case-yritys kannustaa henkilöstöä ylläpitämään omaa kuntoa tarjoamalla liikuntaseteleitä yrityksen käyttöön. Tarkoituksena on järjestää säännöllisesti koko henkilöstön yhteisiä tyky-päiviä, joissa puhutaan työhyvinvoinnista ja työssä jaksamisesta.

## 5.2 Työyhteisön toimivuus

Hyvä työyhteisö auttaa yritystä sopeutumaan ympäristön muutoksiin sekä toteuttamaan tämän liikeidea. Se myös hyödyntää kunkin yksilön ominaisuuksia tehokkaasti sekä kasvattaa ja kehittää niitä. (Pienten ja keskisuurten yritysten henkilöstötilinpäätös: Malli ja ohjeet 2002, 19.)

Kyselystä kävi ilmi, että case-yrityksen työntekijät pitävät työpaikan ilmapiiriä kannustavana ja erityisen positiivisena asiana on koettu uuden henkilöstöjohtamisen aloittaminen yrityksessä. Organisaatiossa on aloitettu projekti, jossa esimieskoulutusta edistetään ja henkilöstöjohtamista parannetaan, mikä edistää työntekijöiden työmotivaatiota ja työssäviihtyvyyttä. Yhteisöllisyyttä pyritään edistämään koko henkilöstön yhteisillä kuukausipalavereilla ja erilaisilla illanvietoilla. Toimipaikkojen viihtyvyyteen on kiinnitetty huomiota panostamalla mukaviin toimistotiloihin ja tarjoamalla henkilöstölle kahvit ja teet läpi vuoden.

Johtamisella on erittäin suuri vaikutus työhyvinvointiin. Esimiesten on otettava vastuu siitä, että työyhteisöä johdetaan oikeudenmukaisesti sekä motivoivasti ja että työn tekeminen organisoidaan hyvin. (Talouselämä 2010, hakupäivä 10.12.2010.)

Lähes puolet työyhteisökyselyyn vastanneista kokee saaneensa hyvin perehdytystä uusiin asioihin liittyen. Kolmanneksen mielestä perehdytys on ollut heikkoa

tai erittäin heikkoa. Huono tai keskenjäänyt perehdytys johtaa sekaannuksiin ja saa aikaan epävarmuuden tunnetta työntekijöiden keskuudessa. Tämä voi vaikuttaa negatiivisesti koko yrityksen toimintaan pitkällä aikavälillä. Case-yrityksen tulisi kiinnittää enemmän huomiota perehdytysprosessiin. Eikö siihen panosteta tarpeeksi vai katkeaako prosessi liian aikaisin? Vastanneista kuitenkin 80 % kokee olevansa hyvin tai erittäin hyvin selvillä oman työryhmän tai yksikön tehtävistä ja tavoitteista. Työntekijät ovat oma-aloitteisia ja etsivät puuttuvat tiedot itse.

Suurimpana ongelmana case-yrityksen toimistohenkilökunta pitää tiedonkulkua. 67 % työyhteisökyselyyn vastanneista kokee tiedonkulun yrityksen sisällä olevan riittämätöntä. Avoimissa vastauksissa toivottiin parempaa tiedonkulkua sekä asioista keskustelua sekä laajempaa tiedottamista koko henkilöstölle ennen suuria päätöksiä. Tällä hetkellä työntekijät kokevat, että asioista puhutaan esimies- ja johtotasolla, mutta tieto ei kulje työntekijäportaalle asti. Jos työntekijät kokevat, että heiltä pimitetään tietoa, voi se aiheuttaa luottamuspulan henkilöstön ja johdon välillä. Koko työyhteisön on omaksuttava tiedottamaan eri asioista avoimesti, jotta tiedonkulun paraneminen varmistetaan.

Tiedonkulun lisäksi palautteen saaminen tehdystä työstä on ongelma case-yrityksen toimistohenkilökunnan mielestä. Yli puolet kyselyyn vastanneista kokee saavansa huonosti tai erittäin huonosti palautetta lähimmältä esimieheltä. Kolmannes vastaajista kokee kuitenkin saavansa palautetta hyvin tai erittäin hyvin. Tähän epäkohtaan on syytä kiinnittää suurta huomiota. Miksi toiset työntekijät kokevat saavansa palautetta paremmin kuin toiset? Onko kyse työntekijöiden omasta aktiivisuudesta tai onko palautteen antaminen joillekin esimiehille vaikeaa?

Kehityskeskustelu on lähiesimiehen ja työntekijän välillä käytävä keskustelu, jossa käydään läpi edellisen kauden onnistumisia ja haasteita sekä mietitään tavoitteita tulevalle kaudelle. Erityisen tärkeä se on alaiselle, koska se antaa mahdollisuuden saada ja antaa palautetta sekä vaikuttaa omaan työhönsä ja kehittymiseensä työssä. Näillä asioilla on suuri merkitys työhyvinvointiin. (Pien-

ten ja keskisuurten yritysten henkilöstötilinpäätös: Malli ja ohjeet 2002, 21.) Case-yrityksessä käydään kehityskeskusteluita kaksi kertaa vuodessa. Suurin osa kyselyyn vastanneista pitää keskusteluita hyödyllisinä ja tärkeinä. Merkittävimpänä asiana pidetään sitä, että niissä voidaan keskustella avoimesti ja rakentavasti puolin ja toisin.

Työnantaja voi halutessaan tarjota työntekijöilleen taloudellista arvoa sisältäviä luontois- ja työsuhde-etuja. Vapaaehtoisten etujen ohella laki määrää työnantajan muun muassa järjestämään henkilöstölleen terveydenhuollon. (Viitala 2007, 153.) Case-yritys tarjoaa henkilöstölleen keskitasoisten työterveyshuollon palveluiden lisäksi liikuntaseteleitä, lounasseteleitä ja hierontaedun. Työsopimusneuvotteluissa on mahdollisuus myös puhelin-, auto- ja asuntoetuun sekä nettiliittymän saamiseen kotiin. Työyhteisökyselyn vastausten perusteella työsuhde-etuja kaivattaisiin lisää. Vastauksissa toivottiin muun muassa lisää liikuntaan liittyviä etuja, hammaslääkärietua sekä säännöllistä työnantajan taholta järjestettyä virkistystoimintaa.

### **5.3 Työyhteisöindeksi**

Työyhteisökyselyn vastaukset tiivistyvät Työyhteisöindeksiin, joka kuvaa työyhteisön tilaa yhtenä lukuna välillä 20:sta 100:aan. Case-yrityksen toimistohenkilökunnan Työyhteisöindeksiksi muodostui 65, mikä kertoo tilanteen olevan normaali.

Työyhteisöindeksistä voidaan erottaa myös kaksi alaindeksiä. *Työyhteisön toimivuus* kuvaa työilmapiiriä, esimiestoimintaa ja organisaatioviestinnän toimivuutta ja *Yksilövoimavarat* kertoo henkilökunnan hyvinvoinnista, sitoutumisesta ja työtyytyväisyydestä. Työyhteisön toimivuuden indeksiksi case-yritykselle muodostui 32 ja Yksilövoimavarojen indeksiksi 33. Molemmat alaindeksit kertovat normaalitilanteesta.

## 6 POHDINTA

Opinnäytetyön tavoitteena oli laatia henkilöstöraportti kohdeyritykselle, jossa vastaavaa ei ole aiemmin tehty. Tarkoituksena oli tehdä selkeä ja yksinkertainen raportti, jota voitaisiin käyttää yrityksessä mallina myös jatkossa henkilöstöraportteja laadittaessa. Työ toteutettiin toiminnallisena opinnäytetyönä kahden henkilöstöhallinnon ja -johtamisen opiskelijan toimesta.

Apuna opinnäytetyön laatimisessa käytettiin hallituksen Työssä jaksamisen ohjelman yhteydessä luotua Pienten ja keskisuurten yritysten henkilöstötilinpäätöksen mallia ja ohjetta vuodelta 2002. Mallia ei noudatettu tarkalleen vaan siitä katsottiin lähinnä suuntaa ja mahdollisia aihe-alueita henkilöstöraporttiin. Pääosa raportin materiaalista kerättiin Työyhteisökyselyllä, joka perustuu mallin yhteydessä laadittuun Työyhteisöindeksiin. Lisämateriaalia saatiin yrityksen yhteyshenkilöltä, internet-sivuilta sekä yrityksen sisäisistä materiaaleista.

Työn tuotoksena valmistui kohdeyritykselle henkilöstöraportti, joka sisältää yrityksen historiaa ja perustietoja sekä henkilöstökertomuksen. Henkilöstötuloslaskelma jouduttiin lopulta jättämään raportin ulkopuolelle, koska siihen ei saatu riittävästi tietoja. Henkilöstöraportin sisältöä ja kyselytuloksia on käsitelty varsinaisessa opinnäytetyöraportissa niiltä osin, kuin se onnistuu ilman vaaraa yrityksen tunnistamisesta. Tunnistamisen estämiseksi esimerkiksi liike-idea, arvot ja visio jätettiin kertomatta. Muokattu versio yrityksen henkilöstöraportista on myös opinnäytetyön liitteenä.

Saatujen tulosten perusteella kohdeyrityksen työyhteisö vaikuttaa normaalilta. Toimistohenkilökunta on rakenteeltaan monipuolista ja työyhteisöindeksin mukaan tilanne on normaali. Suurin osa työntekijöistä on tyytyväisiä työhönsä, terveydeltään hyvässä kunnossa ja sitoutuneita yritykseen. Negatiivista on useiden työntekijöiden kokema stressin ja kiireen määrä sekä tyytymättömyys koulutus- ja kehitystoimintaan ja työhyvinvointia edistävään toimintaan. Näihin epä-

kohtiin on kuitenkin toivottavasti tulossa muutoksia yrityksessä aloittaneen uuden henkilöstöpäällikön myötä.

Henkilöstöä koskevien tietojen kerääminen ja seuranta kohdeyrityksessä on ilmeisesti melko vähäistä. Henkilöstöraporttia varten tarvittavia tietoja esimerkiksi tehdystä työajasta, poissaoloista ja henkilöstökustannuksista ei ollut yrityksen mukaan saatavilla. Tietojärjestelmissä on siis kehittämisen varaa ainakin näiltä osin. Tietojen tulisi olla ajantasaisia ja tarvittaessa saatavilla. On tietysti mahdollista, ettei yrityksestä jostain syystä haluttu luovuttaa näitä tietoja opinnäytetyötä varten.

Jatkon kannalta kohdeyrityksessä olisi hyvä laatia henkilöstöraportti säännöllisesti, ellei vuosittain niin edes parin vuoden välein. Suurin hyöty raportista saataisiin, jos myös henkilöstötuloslaskelma ja tunnusluvut laadittaisiin ja niitä seurattaisiin aktiivisesti. Tällä tavoin nähtäisiin, miten mahdolliset panostukset esimerkiksi koulutus- ja kehitystoimintaan, työkykyä ylläpitävään toimintaan ja rekrytointiin vaikuttavat pidemmällä aikavälillä. Aktiivinen seuranta olisi hyvä aloittaa juuri nyt, koska yrityksessä on tapahtunut muutoksia ja henkilöstöpäällikkö on aloittanut toimintansa. Henkilöstöasioihin aiotaan kiinnittää jatkossa enemmän huomiota, joten muutosten vaikutuksia päästäisiin seuraamaan alusta alkaen.

Henkilöstöraportin laadinta koettiin hyväksi ja mielenkiintoiseksi aiheeksi opinnäytetyölle tekijöiden koulutuksen ja suuntautumisvaihtoehdon kannalta. Raportin aiheet olivat molemmille ennestään tuttuja, joten niihin oli helppo ja mukava paneutua heti projektin alusta alkaen. Hyviä lähteitä tietoperustaa varten löytyi helposti, mutta tarjonta ei ollut liian suurta, joten tiedon valikoiminen sujui ilman suurempia ongelmia.

Opinnäytetyön tekeminen aloitettiin hyvällä motivaatiolla ja aikataulusuunnitelma oli tiukka, jotta tekijät valmistuisivat mahdollisimman pian. Aluksi työ etenkin suunnitellusti ja opinnäytetyösuunnitelma ja tietoperusta saatiin hyvin kokoon. Ongelmia alkoi kuitenkin ilmetä siinä vaiheessa kun kohdeyrityksestä olisi tarvit-



tu apua ja tietoja. Ensimmäinen venynyt asia oli työyhteisökyselyiden lähettäminen, mikä johtui siitä, ettei lähetyslistaa saatu ajallaan. Lopulta kyselyt saatiin lähetettyä, mutta erittäin pitkästä vastusajasta huolimatta vastausprosentiksi saatiin vain 50, mikä vaikutti negatiivisesti tulosten luotettavuuteen. Lopullisesta henkilöstöraportista jouduttiin jättämään henkilöstötuloslaskelma ja tunnusluvut pois kokonaan, koska niihin tarvittavia tietoja ei saatu.

Suurimpana kompastuskivenä opinnäytetyön edetessä oli ehdottomasti kohdeyrityksen puutteellinen yhteistyö jatkuvista yrityksistä huolimatta. Valitettavasti tätä ei vain tiedetty työn alkaessa. Yhteistyö olisi varmasti sujunut helpommin sellaisen yrityksen kanssa, johon jommallakummalla tekijöistä olisi ollut ennestään suhteita. Kohdeyrityksessä tehtiin opinnäytetyöprosessin aikana suuria organisaatiomuutoksia, mikä saattoi osaltaan vaikuttaa siihen, että kiinnostus työtä kohtaan hiipui. Saattaakin olla, ettei henkilöstöraporttia ainakaan saman kohderyhmän osalta tulla tekemään uudestaan.

Ongelmista huolimatta opinnäytetyön aiheenvalinta koettiin koko projektin ajan onnistuneeksi. Mielenkiinto työtä kohtaan säilyi vaikka motivaatio laski aika ajoin vastoinkäymisten takia. Kun kyselytuloksia päästiin lopulta analysoimaan, alkoi työ taas edetä hyvin. Työyhteisöindeksin käyttäminen kyselyn pohjana oli hyvä idea, mikä helpotti työtä sekä kyselyn laatimisen että tulosten analysoinnin osalta. Yhdessä muualta saadun materiaalin kanssa kyselytulokset antoivat kattavan kuvan työyhteisöstä ja henkilöstöraporttiin saatiin hyvin asiaa. Lopullisesta yritykselle annettavasta henkilöstöraportista tuli sekä sisällöllisesti että visuaalisesti hyvä.

Opinnäytetyön tekeminen parityönä onnistui hyvin. Ymmärrettävästi aikataulujen yhteensovittaminen muiden kiireiden vuoksi oli toisinaan vaikeaa, ja oman haasteensa toi tekijöiden asuminen eri kaupungeissa. Yhteistyö sujui kuitenkin hyvin koko prosessin ajan ja internetin välityksellä työtä saatiin tehtyä joustavasti ilman päällekkäisyyksien syntymistä. Työn määräkin jakautui tasaisesti, vaikkei valmista työnjakoa suunniteltukaan. Opinnäytetyön edetessä keskusteltiin aina, mitä milloinkin on tehty ja kuinka jatketaan. Yhteistyön ansiosta opin-

näytetyöstä tuli varmasti laadukkaampi, koska ideoita ja ehdotuksia saatiin molemmilta tekijöiltä ja osapuolten vahvuudet täydensivät toisiaan.

Opinnäytetyöprosessi oli kokonaisuudessaan erittäin monipuolinen ja opettavainen. Suunnitelmaa laatiessa piti jo ottaa huomioon lukuisia asioita, muun muassa aikataulun, aineiston keräämisen, käytettävän tietoperustan ja menetelmien suhteen. Työn edetessä ilmeni tietysti aina uusia asioita ja ongelmia jouduttiin ratkomaan. Esimerkiksi aikataulun venyminen jatkuvasti opetti sen, ettei kaikkeen voi aina itse vaikuttaa. Tietoja ja vastuksia odottaessa piti vain olla kärsivällinen ja ottaa huomioon toisen osapuolen kiireet ja muut esteet.

Liiketalouden opintoihin kuuluneesta projektityöopintojaksosta ja lukuisista ryhmätöistä oli korvaamaton apu opinnäytetyön tekemisessä. Sama oli tavallaan tehty pienemmässä mittakaavassa jo useita kertoja, joten työskentely oli tuttua ja ongelmiin osattiin suhtautua järkevästi. Koko työstä ja lopputuloksesta oli alusta asti jokseenkin selkeä mielikuva ja prosessissa osattiin edetä loogisesti sen mukaan. Kaiken kaikkiaan työn lopputulokseen ollaan tyytyväisiä.

## LÄHTEET

- Ahonen, G. 1998. Henkilöstötilinpäätös – yrityksen ikkuna menestykselliseen tulevaisuuteen. Helsinki: Kauppakaari Oyj.
- Breathe Business. 2010. Resurssit ja aineeton pääoma. Hakupäivä 31.10.2010, <http://teroluoma.blogspot.com/2010/04/resurssit-ja-aineeton-paaoma.html>.
- Elinkeinoelämän Keskusliitto EK. 2010. Yhteiskuntavastuureportoinnit arvioitu: Wärtsilä paras. Hakupäivä 28.11.2010, [http://www.ek.fi/www/fi/vastuullinen\\_yritystoiminta/index.php?we\\_objectID=12303](http://www.ek.fi/www/fi/vastuullinen_yritystoiminta/index.php?we_objectID=12303).
- Eronen, A. 1997. Henkilöstön osaaminen yrityksen taseeseen? Helsinki: Taloustieto Oy.
- Flamholtz, E. 1999. Human Resources Accounting: Advances in Concepts, Methods and Applications. Massachusetts: Kluwer Academic Publisher.
- GreenBiz. 2009. Mandatory CSR Reporting for Denmark's Largest Companies. Hakupäivä 26.11.2010, <http://www.greenbiz.com/news/2009/01/07/mandatory-csr-reporting-denmarks-largest-companies>.
- Hakonen, N. 2009 Suorituksen johtaminen – palkitseminen. Teoksessa M. Helsilä & S. Salojärvi (toim.) Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum, 214-217.
- Helsilä, M. & Salojärvi, S. 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum.
- Hottinen, V. 2002. Työterveyslaitos, Psykologian osasto. Työyhteisöindeksi: Menetelmän kuvaus ja sen käyttö henkilöstötilinpäätöksen osana pienissä ja keskisuurissa yrityksissä.
- Kauhanen, J. 2003. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: Otava.
- Kauppakorkeakouluun.com. 2010. Henkilöstöjohtaminen. Hakupäivä 31.10.2010, [http://kauppakorkeakouluun.com/index.php/2009/02/26/henkilost\\_ojohtaminen/](http://kauppakorkeakouluun.com/index.php/2009/02/26/henkilost_ojohtaminen/).
- Kirjanpitoasetus 30.12.1997/1339.

- Kunnallinen työmarkkinalaitos. 2010. Henkilöstöraportointi tukee johtamista. Hakupäivä 31.10.2010, <http://www.google.fi/url?sa=t&source=web&cd=1&ved=0CBgQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.kuntatyonantajat.fi%2Ffiles%2FF799C9596ECE47ABA897252FC2750AC2&ei=SLHNTLLIcvrOfrk1JgB&usg=AFQjCNFaL7fqxdVZr5yRhdwKK6loAVI7LA>.
- Liukkonen, P. 2008. Henkilöstön arvon mittaaminen. Helsinki: Talentum.
- Loivio M. & Kuisma, M. 2006. Henkilöstöraportointi osana yhteiskuntavastuura-portointia – yritysten nykykäytäntöjen kehittäminen. Hakupäivä 11.11.2010, <http://hsepubl.lib.hse.fi/pdf/wp/w401.pdf>.
- Otala, L. & Ahonen, G. 2003, Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. Helsinki: WSOY.
- Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: WSOYpro.
- Roos, G., Fernström, L., Pionius, L. & Rastas, T. 2006. Aineeton pääoma: johdon käsikirja. Helsinki: Edita.
- Sydänmaanlakka, P. 2002. Älykäs organisaatio: tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Helsinki: Kauppakaari.
- Talouselämä. 2010. Työhyvinvointi ja tuottavuus ovat yhtä. Hakupäivä 10.12.2010, <http://www.talouselama.fi/minavaitan/article381353.ece>.
- Työssä jaksamisen ohjelma. 2002. Pienten ja keskisuurten yritysten henkilöstötilinpäätös: Malli ja ohjeet. Helsinki.
- Työterveyshuoltolaki 21.12.2001/1383.
- Työterveyslaitos. 2010. Työhyvinvointi. Hakupäivä 31.10.2010, <http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/Sivut/default.aspx>.
- Työturvallisuuskeskus TTK. 2010. Työterveyshuolto. Hakupäivä 10.12.2010, <http://www.tyoturva.fi/tyoterveyshuolto>.
- Viitala, R. 2006. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Helsinki: Inforviestintä.
- Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.
- Viitala, R. 2009. Henkilöstöjohtamisen tuloksellisuuden ja vaikuttavuuden arviointi. Teoksessa M. Helsilä & S. Salojärvi (toim.) Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum, 379-389.
- Ympäristöministeriö. 2009. Ympäristö- ja yhteiskuntavastuuraportointi. Hakupäivä 28.11.2010, <http://www.ymparisto.fi/default.asp?node=182&lan=fi>.
- Österberg, M. 2005. Henkilöstöasiantuntija käsikirja. Helsinki: Edita.

## **LIITTEET**

Liite 1. Työyhteisökysely

Liite 2. Työyhteisökyselyn vastusten keskiarvoja

Liite 3. Avoimet kysymykset

Liite 4. Ohje indeksivastausten muokkaamiseen

Liite 5. Henkilöstöraportti case-yritykselle

# Työyhteisökysely

Vastausohjeet: Kysely sisältää monivalinta- ja avoimia kysymyksiä. Lukekaa kysymykset huolellisesti. Monivalintakysymyksissä valitkaa jokaisen kysymyksen kohdalla omaa näkemystänne parhaiten vastaavan vaihtoehdon numero. Muutamassa kysymyksessä vastaus kirjoitetaan sille varattuun tilaan. Vastattuasi kysymyksiin paina "Lähetä".

---

## TAUSTATIEDOT

**A. Mikä on toimipaikkasi/työyksikkösi?**

**B. Mihin henkilöstöryhmään kuulut?**

**C. Kuinka monta vuotta olet ollut nykyisen työnantajasi palveluksessa?**

**D. Onko työsuhteesi**

- Vakituinen
- Muu:

**E. Sukupuolesi**

- Mies
- Nainen

**F. Ikäsi (vuotta)**

**G. Koulutustaustasi**

## TYÖYHTEISÖN ILMAPIIRI JA TOIMINTA

**1. Onko tiedonkulku työpaikallasi mielestäsi riittävää johdon ja henkilöstön välillä?**

1   2   3   4   5

Erittäin riittämätöntä      Täysin riittävää

**2. Missä määrin voit luottaa siihen, että työpaikkasi johto tekee järkeviä päätöksiä koko työpaikkasi tulevaisuuden suhteen?**

1   2   3   4   5

Erittäin vähän      Erittäin paljon

**3. Kuinka hyvin olet mielestäsi selvillä oman työryhmäsi/yksikkösi tehtävistä ja tavoitteista?**

1 2 3 4 5

Erittäin huonosti      Erittäin hyvin**4. Saatko tarvittaessa tukea ja apua lähimmältä esimieheltäsi?**

1 2 3 4 5

Erittäin huonosti      Erittäin hyvin**5. Saatko lähimmältä esimieheltäsi palautetta siitä, miten olet onnistunut työssäsi?**

1 2 3 4 5

Erittäin huonosti      Erittäin hyvin**Minkälainen on työyksikkösi ilmapiiri?**

Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	En samaa mieltäkään	Lähes sama mieltä	Täysin samaa mieltä
-------------------	------------------	---------------------	-------------------	---------------------

**6. Jännittynyt ja kireä**    **7. Kannustava ja uusia ideoita tukeva**    **8. Miten työyhteisösi ilmapiiriä ja työviihtyvyyttä pyritään parantamaan?****9. a) Millaisia työsuhte-etuja työnantajasi tarjoaa henkilöstölle? Hyödynnätkö näitä etuja?****9. b) Oletko tyytyväinen työsuhte-etuihin ja työyhteisön virkistystoimintaan? Jos et, niin miten toivoisit niitä kehitettävän?****KEHITTÄMINEN****10. Kuinka hyvin sinut perehdytetään uusiin asioihin?**

1 2 3 4 5

Erittäin heikosti      Erittäin hyvin**11. Oletko käynyt kehityskeskusteluja tai esimies-alaiskeskusteluja esimiehesi kanssa viimeisen 12 kk aikana?**

- En ole
- Kyllä, yhden kerran

- Kyllä, kaksi kertaa tai useammin

**12. Millaisena koet kehityskeskustelut? Ovatko ne tärkeitä ja koetko niistä olevan hyötyä henkilökohtaisessa kehittämisessäsi?**

## TYÖN PIIRTEET

**13. Kuinka paljon työsi tarjoaa mahdollisuuksia henkilökohtaiseen kasvuun ja kehitykseen?**

1 2 3 4 5

Erittäin vähän      Erittäin paljon

**14. Kuinka paljon voit yleensä vaikuttaa työtäsi ja itseäsi koskeviin asioihin työpaikalla?**

1 2 3 4 5

Erittäin vähän      Erittäin paljon

**15. Kuinka usein sinulla on työssäsi tekemättömien töiden painetta?**

1 2 3 4 5

Ei juuri koskaan      Erittäin usein

**16. Kuinka usein sinulla on liian vähän aikaa työn tekemiseen kunnolla?**

1 2 3 4 5

Ei juuri koskaan      Erittäin usein

**17. a) Millaisia koulutus- ja kehittymismahdollisuuksia työnantajasi tarjoaa henkilöstölle?**

**17. b) Hyödynnätkö työnantajasi tarjoamia koulutus-/kehittymismahdollisuuksia? Jos kyllä, niin millä tavalla?**

## SITOUTUMINEN JA TYÖTYTYVÄISYYS

**18. Olen valmis panostamaan tosissani edistääkseni yrityksen menestymistä?**

1 2 3 4 5

Täysin eri mieltä      Täysin samaa mieltä

**19. Kuinka tyytyväinen olet nykyiseen työhösi?**



1 2 3 4 5

Erittäin tyytymätön      Erittäin tyytyväinen

## HYVINVOINTI JA TERVEYS

20. Minkälainen on terveydentilasi ikäsiisi verrattuna?

1 2 3 4 5

Erittäin huono      Erittäin hyvä

21. Minkälainen on työkykyysi nyt verrattuna elinikäiseen parhaimpaan? Oletetaan, että työkykyysi parhaimmillaan on saanut tai saa 10 pistettä. Minkä pistemäärän antaisit nykyiselle työkyvyyllesi? (0 tarkoittaa sitä, ettet pysty lainkaan työhön.)

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Täysin työkyvytön            Työkyky parhaimmillaan

22. Tunnetko sinä stressiä? Stressillä tarkoitetaan tilannetta, jossa ihminen tuntee itsensä jännittyneeksi, levottomaksi, hermostuneeksi tai ahdistuneeksi tai hänen on vaikea nukkua asioiden vaivatessa jatkuvasti mieltä.

1 2 3 4 5

En lainkaan      Erittäin paljon

23. Millä tavoin työpaikallasi edistetään henkilöstön hyvinvointia ja työssä jaksamista?

Ja lopuksi. Onko työssäsi vielä joitain tärkeitä asioita, mitä ei edellä ole kysytty? Mitä ehdotuksia sinulla on työkyvyn tai työyhteisön parantamiseksi työpaikallasi? Kirjoita niin, ettei oma tai toisen henkilöllisyys paljastu.

## KIITOS VASTAUKSISTASI!

## Työyhteisökyselyn vastusten keskiarvoja

Kysymyksen numero ja sisältö	VA	KA	Min	Max	Kysymyskohtainen asteikko
<b>TYÖYHTEISÖN ILMAPIIRI JA TOIMINTA</b>					
1. Tiedonkulku johdon ja henkilöstön välillä	2,8	2,7	2	5	1 erittäin riittämätöntä - 5 täysin riittävää
2. Luottamus työpaikan johtoon	3,0	3,3	2	5	1 erittäin vähän - 5 erittäin paljon
3. Selvyys työyksikön tavoitteista	3,8	4,0	3	5	1 erittäin huonosti - 5 erittäin hyvin
4. Tuki ja apu esimieheltä	3,5	3,7	2	5	1 erittäin huonosti - 5 erittäin hyvin
5. Palaute onnistumisesta esimieheltä	2,8	2,6	1	5	1 erittäin huonosti - 5 erittäin hyvin
6. Jännittynyt ja kireä ilmapiiri	2,5	2,3	1	4	1 täysin eri mieltä - 5 täysin samaa mieltä
7. Kannustava ja ideoita tukeva ilmapiiri	3,0	3,2	2	5	1 täysin eri mieltä - 5 täysin samaa mieltä
<b>KEHITTÄMINEN</b>					
10. Perehdytys uusiin asioihin	2,9	3,0	1	4	1 erittäin heikosti - 5 erittäin hyvin
11. Kehityskeskustelut viimeisen 12 kk aikana	3,0	1,9	0	1	1 en ole - 3 kerran - 5 kahdesti tai useammin
<b>TYÖN PIIRTEET</b>					
13. Kehitysmahdollisuudet työssä	2,9	3,7	2	5	1 erittäin vähän - 5 erittäin paljon
14. Vaikutusmahdollisuudet työssä	3,3	3,6	2	5	1 erittäin vähän - 5 erittäin paljon
15. Tekemättömien töiden paine	3,4	4,1	2	5	1 ei juuri koskaan - 5 erittäin usein
16. Liian vähän aikaa työn tekemiseen	3,4	3,8	2	5	1 ei juuri koskaan - 5 erittäin usein
<b>SITOUTUMINEN JA TYÖTYTYVÄISYYS</b>					
18. Panostaminen yritykseen menestymiseen	4,0	4,7	3	5	1 täysin eri mieltä - 5 täysin samaa mieltä
19. Tyytyväisyys nykyiseen työhön	3,8	3,6	2	5	1 erittäin tyytymätön - 5 erittäin tyytyväinen
<b>HYVINVOINTI JA TERVEYS</b>					
20. Terveystila ikäisiin verrattuna	4,0	4,4	4	5	1 erittäin huono - 5 erittäin hyvä
21. Työkyky verrattuna omaan parhaimpaan	3,6	3,7	1	5	1 työkyvytön - 5 työkyky parhaimmillaan
22. Stressin tunne	2,5	3,3	2	5	1 en lainkaan - 5 erittäin paljon
<b>INDEKSIN NIMI</b>					
Alaindeksi S1: Työyhteisön toimivuus	32	32	21	43	
Alaindeksi S2: Yksilövoimavarat	33	33	24	43	
Työyhteisöindeksi	65	65	49	86	
VA = Viitearvo KA = Keskiarvo yrityksessä Min = Minimiarvo yrityksessä Max = Maksimiarvo yrityksessä					

## Avoimet kysymykset

Kysymys 8: Miten työyhteisösi ilmapiiriä ja työviihtyvyyttä pyritään parantamaan?

- Yhteiset kokoontumiset säännöllisesti. Kannustava ilmapiiri, jossa kuunnellaan kaikkien mielipiteitä ja annetaan mahdollisuus vaikuttaa.
- Yhteisiä illanviettoja me-hengen luomiseksi
- Tiimitasolla sekä koko yhteisön tasolla pidetään vapaamuotoisia illanviettoja, joissa tarjoituksena on viettää mukavaa aikaa yhdessä näin luoden positiivista yhteenkuuluvuuden tunnetta. Yrityksessämme on myös aloitettu projekti, jossa esimieskoulutusta edistetään ja kehitetään ja tätä myötä yrityksessä parannetaan hyvää johtamista, mikä taas edistää työntekijöiden työmotivaatiota ja työssävihtyvyyttä. Toimiston viihtyvyyteen on myös panostettu. Viihtyisällä työympäristöllä on iso vaikutus työssä viihtyvyyteen.
- Uusi henkilöstöjohtaja on ottanut vastuuta henkilöstöasioista, mikä tuli tarpeeseen. Hänellä on paljon uusia ideoita toiminnan kehittämiseksi ja tehostamiseksi.
- Yhteiset illanvietot
- Toiminnan kehittämisellä
- Vielä ei ole konkreettisia asioita ilmennyt.

Kysymys 9a: Millaisia työsuhde-etuja työnantajasi tarjoaa henkilöstölle? Hyödynnätkö näitä etuja?

- Lounaseteleitä, liikuntaseteleitä, puhelinetua, auto-etua. Kyllä muita, paitsi en autoetua.
- Liikuntasetelit, lounassetelit, mökki, Kärppä-liput, alennuksia yhetistyökumppaneilta. Liikuntaseteleitä, lounareita ja Kärppä-lippuja olen hyödyntänyt.
- Liikuntasetelit ja lounassetelit. Käytän molempia.
- Liikunta/kulttuuriseteleitä, lounaseteleitä, hierontapalvelu. Maksuttomia tulee hyödynnettä.
- Meillä on käytössä liikuntasetelit sekä mahdollisuus lunastaa lounaseteleitä käyttöön. Lisäksi yrityksemme tarjoaa hierontaetua (12krt/vuosi). Myös konsernitasolla on sovittu alennuksia eri yhteistyökumppaneiden tuotteista / palveluista. Lisäksi

käytössä on puh.etuus sekä nettiliittymäetuus. Palkkaan on mahdollista sisällyttää myös asunto- ja autoetuus, mutta nämä etuudet ovat toimistohenkilöstön osalta harvalla käytössä. Kyllä, hyödynnän liikuntasetelit ja lounassetelit. Hierontaetua en ole pitkään aikaan ehditynyt hyödyntämään, mutta varmastikin taas jossain vaiheessa sitä käytän. Yhteistyökumppaneiden alennuksia hyödynnän aina tarpeen mukaan. Lisäksi minulla on sovittuna puh. etuus ja nettiliittymäetuus, joita hyödynnän.

- Lounassetelit ja liikunta- ja kulttuurisetelit. Hyödynnän jälkimmäiset.
- Konserni-edut. Hyödynnän liikuntasetelit.
- Liikuntasetelit, Lounassetelit, Autoetu. Kyllä hyödynnän
- Netti, läppäri, puhelin + liittymä. Liikuntasetelit, lounassetelit. Hyödynnän.

Kysymys 9b: Oletko tyytyväinen työsuhde-etuihin ja työyhteisön virkistystoimintaan? Jos et, niin miten toivoisit niitä kehitettävän?

- Hammaslääkärietua kaipaen. Esim. 1xvuodessa rahaetu, jonka voi käyttää hammaslääkäriin. Tai sitten jokin paikka, josta saisi hyvät allennukset hammashoidosta.
- Jotain liikuntaan liittyviä työsuhde-etuja toivoisin sekä hyviä hierontaetuja tms.
- Olen tyytyväinen.
- Monipuolisempaa.
- Säännöllistä virkistystoimitaa meillä ei edes ole! Eli siihen ole todella tyytymätön. Oman tiimini osalta olen ottanut käytännöksi, että käymme teemme jotain virkistävää yhdessä kerran keväällä ja kerran syksyllä.Tarjottaviin työsuhde-etuihin en myöskään ole ihan tyytyväinen. Meillä ei ole käytössä kulttuuriseteleitä (yhdistelmäseteleitä), jota olisivat monipuolisempia käyttää. Lisäksi verottajan mukaan on mahdollista antaa käyttöön 400e/vuosi verovapaasti seteleitä käyttöön, mutta meillä liikuntaseteleitä annetaan vain 200e arvosta.
- Kyllä
- Olen tyytyväinen
- Etuihin tyytyväinen, mutta virkistystoimintaan en.

Kysymys 12: Millaisena koet kehityskeskustelut? Ovatko ne tärkeitä ja koetko niistä olevan hyötyä henkilökohtaisessa kehittämisessäsi?

- En ole vielä ollut kehityskeskustelussa, mutta uskon, että ne ovat hyödyllisiä.
- Kehityskeskustelut ovat hyödyllisiä mikäli niissä voidaan keskustella avoimesti ja rakentavasti
- Ovat tärkeitä ja on ollut hyötyä.
- Kehityskeskustelut voisivat oikeasti olla tärkeitä ja hyödyllisiä, mutta sen kokemuksen tiimoilta, mitä minulla tästä firmasta on, niin kehityskeskusteluista ei ole kerta kaikkiaan mitään hyötyä (jos niitä edes pidetään!). Nyt olen vaatinut kehityskeskustelut pidettäväksi, edellisen kerran ne pidettiin keväällä 2009.
- Koen ne erittäin tärkeänä ja hyödyllisenä

Kysymys 17a: Millaisia koulutus- ja kehittymismahdollisuuksia työnantajasi tarjoaa henkilöstölle?

- En osaa vielä vastata tuohon
- Tähän mennessä koulutus- ja kehittymismahdollisuudet ovat olleet hyvin vähäisiä
- Mahdollisuus osallistua päivän kestäviin koulutuksiin kaksi kertaa vuodessa.
- Osalle tarjotaan, osalle ei.
- Yrityksessä ei ole koulutus- ja kehitystarjontaan aikaisemmin kiinnitetty ollenkaan huomiota (toimistohenkilökunnan osalta). Kaikki on ollut oman aktiivisuuden varassa. Eli suoraan sanottuna, tällä yrityksellä ei ole ollut kiinnostusta kouluttaa ja kehittää minua omassa työssäni. Nyt onneksi on (uuden henkilöstöjohtajan tulon myötä) alettu asiaan kiinnittämään huomioita ja jatkossa koulutus- ja kehitystyö on osa yrityksen toimintaa. Mm. esimieskoulutusta tullaan järjestämään säännöllisesti jatkossa.
- En ole saanut tietoa koulutuksista työsuhteeni aikana.
- Oman mielenkiintoni mukaan

Kysymys 17b: Hyödynnätkö työnantajasi tarjoamia koulutus-/kehittymismahdollisuuksia? Jos kyllä, niin millä tavalla?

- Hyödynnän varmasti, jos niitä tulee. Pidän itsensä koulutus-/kehittymismahdollisuuksien hyödyntämistä erittäin tärkeänä.
- Pääosin en ole hyödyntänyt.
- Jos siihen on mahdollisuus, hyödyntäisin mielelläni.
- Aikaisemmin ei ole ollut tähän mahdollisuutta, koska sitä ei ole tarjottu. Jatkossa osallistus esimieskoulutukseen ja muihin tarjolla oleviin koulutuksiin, mitä yritystasolla / konsernitasolla meille tullaan tarjoamaan.
- Kyllä

Kysymys 23: Millä tavoin työpaikallasi edistetään henkilöstön hyvinvointia ja työssä jaksamista?

- Puhumalla ja ottamalla toiveet huomioon.
- Mm. yhteisillä iltatilaisuuksilla ja liikuntaseteleillä
- Liikuntaseteleillä. Tyky toiminnalla.
- Valitettavan vähän tähän on panostettu. Oman hyvinvointi ja työssä jaksaminen on tähän asti ollut täysin itsestä kiinni. Toki henkilöstölle tarjottavat työkykyä ylläpitävät etuudet edistävät hyvinvointia ja työssä jaksamista, mutta suunnitelmallista toimintaa yrityksessä ei ole harrastettu eikä esim. tyky-päiviä ole vietetty kuin kerran. "Virkistysviikonloppuja" on joskus ollut, mutta nekin ovat olleet vähemmän virkistäviä ja enemmänkin kuluttavia... Toivottavasti tähän tulee kunnan suunnanmuutos konserniin tulleen henkilöstöjohtajan tiimoilta!

## Ohje indeksivastausten muokkaamiseen

Kysymyksen numero ja sisältö	Esimerkki: Lomakevastaus (LV)	Pisteytys-sääntö	Esimerkki: Indeksipiste (IP)
1. Tiedonkulku johdon ja henkilöstön välillä	4	=	4
2. Luottamus työpaikan johtoon	3	=	3
3. Selvyys työyksikön tavoitteista	4	=	4
4. Tuki ja apu esimieheltä	4	$IP = 2 * LV$	8
5. Palaute onnistumisesta esimieheltä	2	=	2
6. Jännittynyt ja kireä ilmapiiri	2	$IP = 6 - LV$	4
7. Kannustava ja ideoita tukeva ilmapiiri	4	=	4
10. Perehdytys uusiin asioihin	3	=	3
11. Kehityskeskustelut viimeisen 12 kk aikana	1	0 => 1 1 => 3 2 => 5	3
<b>Alaindeksi S1: Työyhteisön toimivuus</b>		Laske yhteen indeksipisteet k1-k9	<b>35</b>
13. Kehitysmahdollisuudet työssä	4	=	4
14. Vaikutusmahdollisuudet työssä	4	=	4
15. Tekemättömien töiden paine	5	$IP = 6 - LV$	1
16. Liian vähän aikaa työn tekemiseen	4	$IP = 6 - LV$	2
18. Panostaminen yritykseen menestymiseen	4	=	4
19. Tyytyväisyys nykyiseen työhön	4	=	4
20. Terveystila ikäisiin verrattuna	5	=	5
21. Työkyky verrattuna omaan parhaimpaan	9	0-6 = 1 7 = 2 8 = 3 9 = 4 10 = 5	4
22. Stressin tunne	4	$IP = 2 * (6 - LV)$	4
<b>Alaindeksi S2: Yksilövoimavarat</b>		Laske yhteen indeksipisteet k10-k18	<b>31</b>
<b>Työyhteisöindeksi</b>		Laske yhteen alaindeksit S1 ja S2	<b>66</b>

**Henkilöstöraportti 2010**  
**Case-yritykselle**



## SISÄLTÖ

1	HENKILÖSTÖRAPORTTI .....	3
1.1	Henkilöstöraportti opinnäytetyönä .....	3
1.2	Henkilöstöraportti case-yritykselle .....	4
2	KOHDEYRITYS .....	5
2.1	Historiasta tähän päivään .....	5
2.2	Yrityksen identiteetti .....	5
2.3	Kilpailukyky .....	5
3	HENKILÖSTÖKERTOMUS .....	6
3.1	Henkilöstöressurit .....	6
3.2	Osaaminen ja sen kehittäminen .....	8
3.3	Työhyvinvointi ja työtoiminta .....	10
3.3.1	Työilmapiiri .....	10
3.3.2	Työhyvinvointi .....	11
3.3.3	Stressin kokeminen .....	12
3.4	Sitoutuneisuus ja työtyytyväisyys .....	14
3.4.1	Työsuhde-edut .....	15
3.5	Työyhteisön johtaminen .....	16
3.5.1	Kehityskeskustelut .....	18
4	TYÖYHTEISÖINDEKSI .....	19

## 1 HENKILÖSTÖRAPORTTI

Henkilöstöraportti on yksi henkilöstöjohtamisen keskeisiä välineitä. Siitä saadaan hyödyllistä tietoa muun muassa henkilöstön määrästä ja rakenteesta, työvoimakustannuksista ja työtyytyväisyydestä. Näitä tietoja yrityksen johto voi hyödyntää kehittääkseen henkilöstöä, työyhteisöä ja palveluitaan. Henkilöstöraportoinnin sisäisiä motiiveja ovat muun muassa yrityksen arvojen mukaisesti toimiminen ja sisäinen kehitystyö. Henkilöstöraportointi tukee myös paremman yritys- ja työnantajakuvan rakentamista.

Henkilöstöraportti koostuu kolmesta osasta. Ensimmäisessä osiossa kuvataan yritystä ja sen liikeidea, toiminta-ajatusta ja visiota sekä henkilöstön kytkeytymistä niihin. Henkilöstöön liittyviä kustannuksia eritellään henkilöstötuloslaskelmassa. Raportin kolmannessa osassa, henkilöstökertomuksessa, kuvataan henkilöstön määrällisiä ja laadullisia ominaisuuksia.

### 1.1 Henkilöstöraportti opinnäytetyönä

Tämä henkilöstöraportti on tehty opinnäytetyönä Oulun Seudun Ammattikorkeakoulun Liiketalouden yksikölle. Tekijät ovat viimeisen vuoden henkilöstöhallinnon ja -johtamisen opiskelijoita. Opinnäytetyön tekeminen aloitettiin syksyllä 2010 ja se valmistui keväällä 2011.

Opinnäytetyön tekijät ovat yhteistyöyrityksen pyynnöstä allekirjoittaneet salassapitosopimuksen liittyen henkilöstöraportin sisältöön ja se kattaa kaikki tiedot, jotka on saatu yrityksen yhteyshenkilöiltä ja henkilöstöltä. Opinnäytetyössä kohdeyrityksestä käytetään nimiä ”kohdeyritys” tai ”case-yritys” eikä yritys ole tunnistettavissa julkistettavien tietojen perusteella. Yrityksen omaan käyttöön jää tästä versiosta hieman poikkeava henkilöstöraportti, jossa tiedot on kuvattu yksityiskohtaisemmin. Tästä versiosta on jätetty pois kaikki sellaiset tiedot ja yksityiskohdat, joiden avulla kohdeyritys voitaisiin tunnistaa. Henkilöstöraportti on tarkoitettu yrityksen sisäiseen käyttöön. Opinnäytetyön tavoitteena on ollut laa-

tia yritykselle toimiva henkilöstöraportointimalli, jota yritys pystyy hyödyntämään kehittäessään liiketoimintaansa ja päivittämään itse tulevina vuosina.

## **1.2 Henkilöstöraportti case-yritykselle**

Tämä henkilöstöraportti on tehty kohdeyrityksen Oulun, Kuopion ja Helsingin toimipaikkojen toimistohenkilökunnalle. Perustiedot henkilöstöraporttiin on saatu yrityksen yhteyshenkilöiltä, kohdeyrityksen Internet-sivuilta sekä yrityksen sisäisistä materiaaleista.

Käytännönläheistä näkökulmaa raporttiin saatiin koko toimistohenkilökunnalle suunnatulla työyhteisökyselyllä. Kysely on osa hallituksen Työssä jaksamisen ohjelman yhteydessä vuonna 2002 laadittua Pienten ja keskisuurten yritysten henkilöstötilinpäätöksen mallia ja ohjeita. Valmiiseen kyselyyn olemme lisänneet muutamia kysymyksiä. Kyselylomakkeella kartoitettiin henkilöstön näkemyksiä työstä, vaikutusmahdollisuuksista ja stressin kokemisesta sekä esimiestoiminnasta ja organisaation ilmapiiristä. Kysymysten avulla arvioidaan työyhteisön toimivuutta ja tuloksia analysoidaan työyhteisöindeksin omalla laskentamallilla. Työyhteisöindeksin tavoitteena on tuottaa yrityksen johdolle tietoa organisaation toimivuudesta sekä koko henkilöstölle kokonaiskuva työyhteisön tilasta. Raportti on vuodelle 2010 ja siinä on käytetty apuna vuoden 2009 tilinpäätöstietoja.

## 2 KOHDEYRITYS

Kohdeyritys kuuluu Suomen johtavien julkisten terveydenhuollon työvoimapalveluita tuottavien yritysten joukkoon.

### 2.1 Historiasta tähän päivään

(Tässä yrityksen kehitysvaiheet perustamisesta tähän päivään)

### 2.2 Yrityksen identiteetti

(Tässä kappaleessa yrityksen arvoista, visiosta, missiosta, liikeideasta ja toiminta-ajatuksista.)

### 2.3 Kilpailukyky

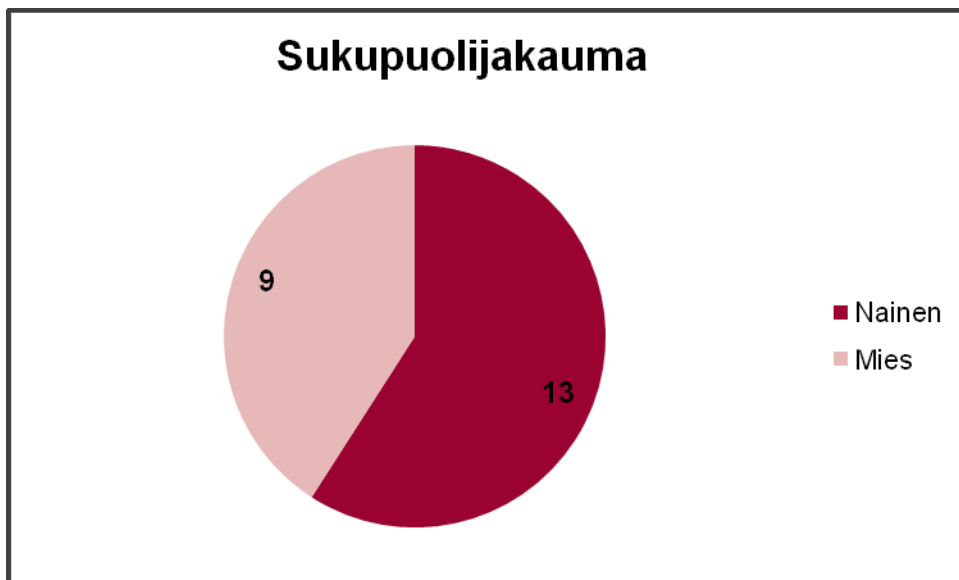
(Tässä kappaleessa yrityksen kilpailustrategiasta.)

### 3 HENKILÖSTÖKERTOMUS

Tässä luvussa kerrotaan henkilöstön määrällisistä ja laadullisista ominaisuuksista. Ensin käydään läpi yrityksen henkilöstöresurssit, sen jälkeen henkilöstön osaamista ja sen kehittämistä. Luvussa käsitellään myös työhyvinvointiin, työsäviihtyvyyteen ja henkilöstöjohtamiseen liittyviä osa-alueita. Apuna on käytetty sekä yrityksen yhteyshenkilöiden antamia tietoja että työyhteisökyselyn vastauksia, joihin on jokaisella toimistohenkilökuntaan kuuluvalla työntekijällä ollut mahdollisuus omalta osaltaan vaikuttaa.

#### 3.1 Henkilöstöresurssit

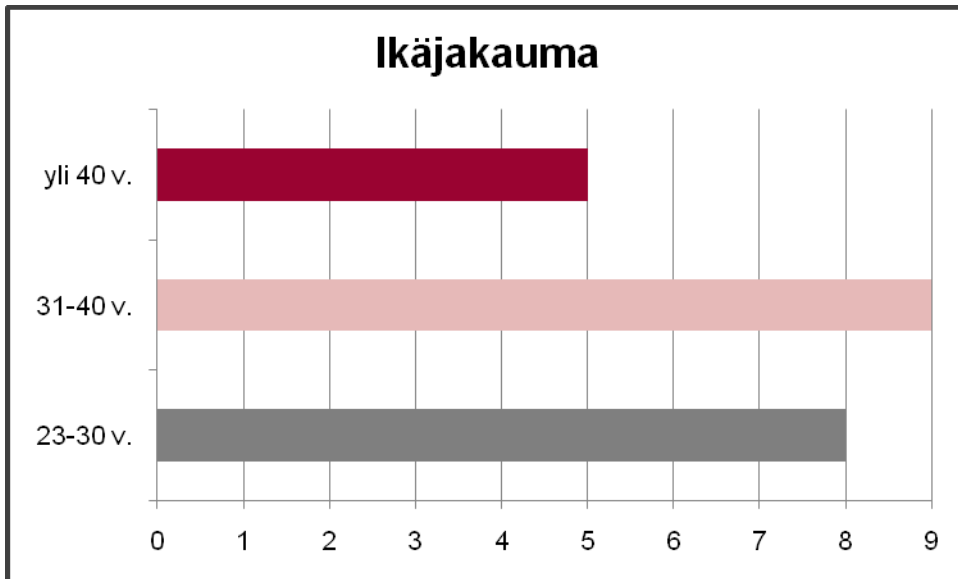
Henkilöresursseihin on otettu huomioon vuonna 2009 kohdeyrityksen toimistohenkilökuntaan kuuluneet työntekijät.



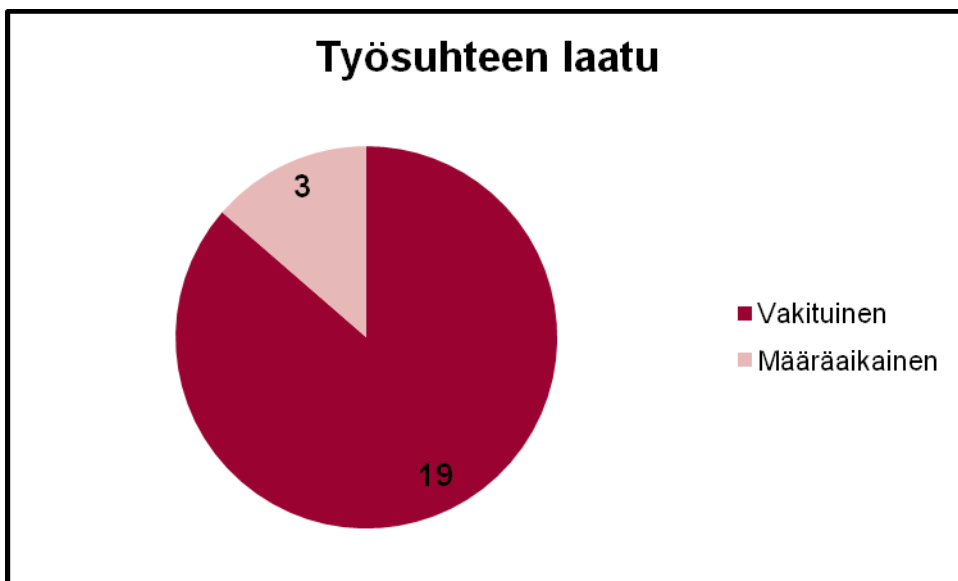
KUVIO 1. Sukupuolijakauma (n=22).

Kohdeyrityksen toimistohenkilökuntaan kuului vuonna 2009 22 työntekijää. Toimistohenkilökunnasta 13 oli naisia (59 %) ja 9 miehiä (41 %). (Kuvio 1.) Suurin osa työntekijöistä (9 hlöä) oli 31-40 –vuotiaita. 23-30 –vuotiaita oli 8 kappa-

letta. Viisi työntekijää oli yli 40-vuotiaita. (Kuvio 2.) Toimistohenkilökunnan keski-ikä vuonna 2009 oli 34 vuotta.



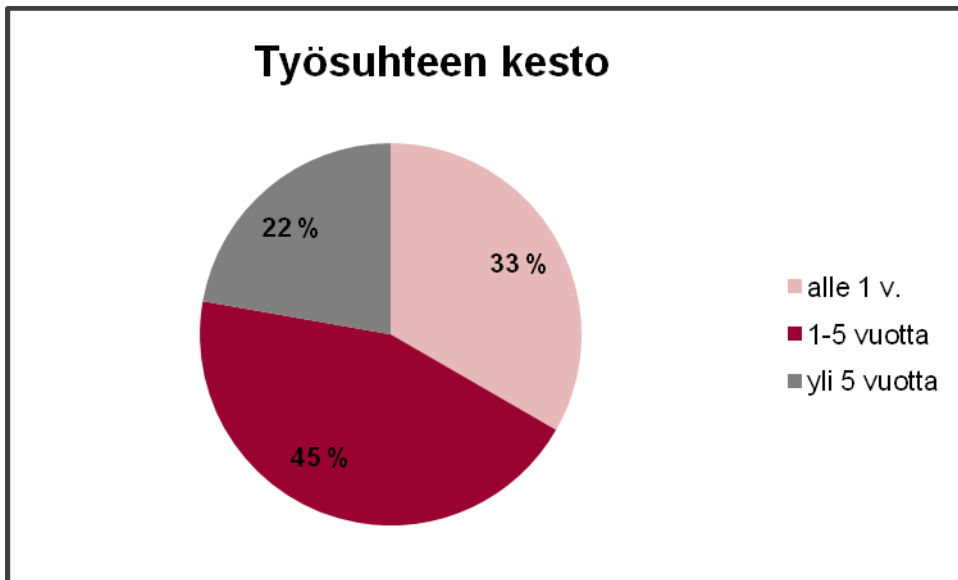
KUVIO 2. Ikäjakauma (n=22).



KUVIO 3. Työsuhteen laatu (n=22).

Vakituisessa työsuhteessa vuonna 2009 oli 19 työntekijää. Määräaikaisia työntekijöitä samana vuonna oli 3 kappaletta. (Kuvio 3.) 22 toimistotyöntekijästä vain yksi oli osa-aikaisessa työsuhteessa vuonna 2009. Muut työskentelivät yrityksessä kokoaikaisesti. Uusia työsuhteita syntyi vuonna 2009 yhdeksän kappaletta.

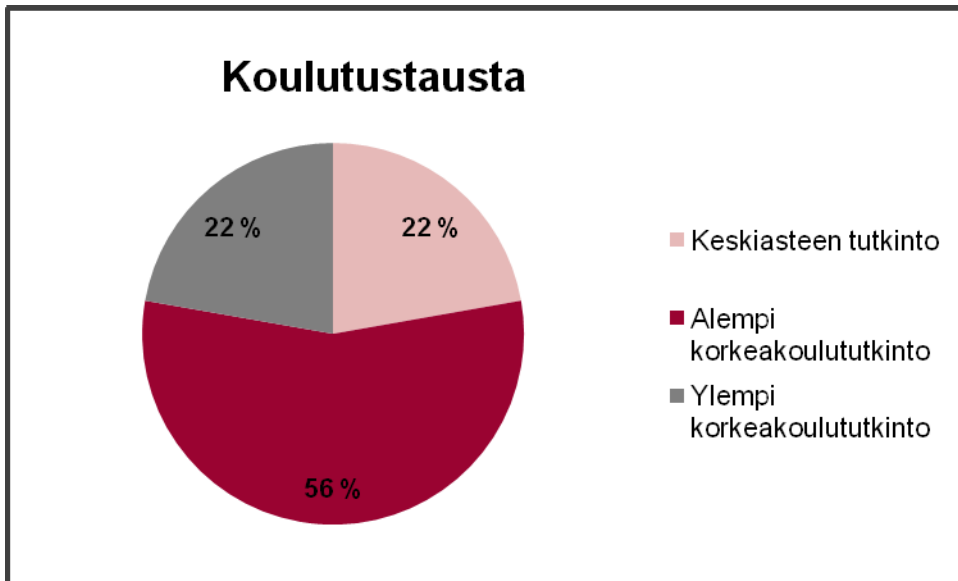
ta, kun taas päätyneitä työsuhteita oli kymmenen kappaletta. Työyhteisökyselyyn vastanneista lähes puolet (45 %) olivat työskennelleet yrityksessä 1-5 vuotta. Alle vuoden yrityksessä työskennelleitä oli 33 % ja yli viisi vuotta yrityksen palveluksessa olleita kyselyyn vastanneista oli 22 %. (Kuvio 4.)



KUVIO 4. Työsuhteen kesto.

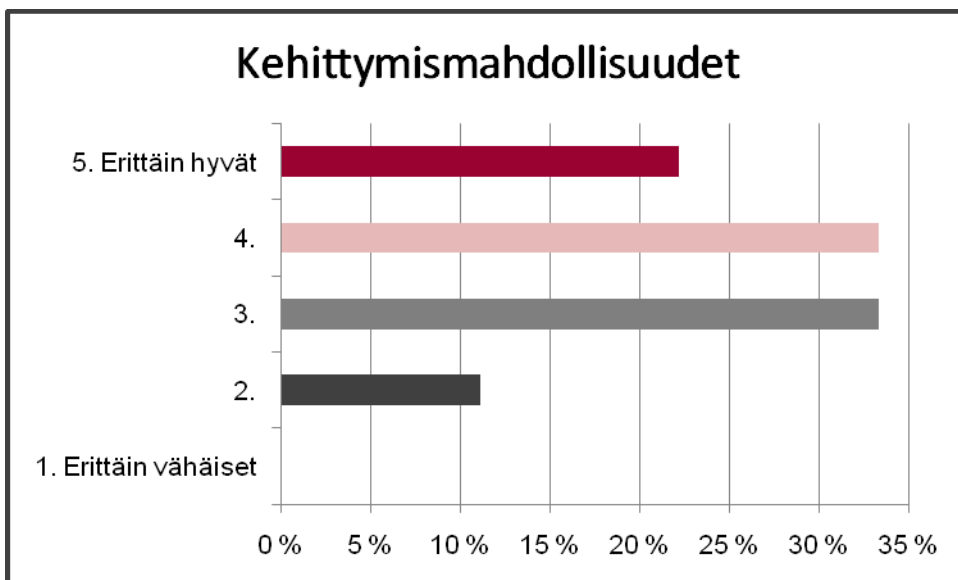
### 3.2 Osaaminen ja sen kehittäminen

Työyhteisökyselyyn vastanneista suurimmalla osalla (56 %) oli alempi korkeakoulututkinto. Keskiasteen tutkinto (lukio- tai ammattiopisto-tasoinen tutkinto) oli 22 %:lla. Saman verran oli myös ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneita. (Kuvio 5.)



KUVIO 5. Koulutustausta.

Yli puolet (55 %) työyhteisökyselyyn vastanneista kokee nykyisen työnsä tarjoavan hyvin tai erittäin hyvin (vastaukset 4 ja 5) mahdollisuuksia henkilökohtaiseen kasvuun ja kehittymiseen. Kolmannes kyselyyn vastanneista pitää kehittymismahdollisuuksia kohtalaisina. (Kuvio 6.)



KUVIO 6. Kehittymismahdollisuudet.

Työyhteisökyselyyn vastanneista 44 % kokee voivansa vaikuttaa paljon tai erittäin paljon työtään ja itseään koskeviin asioihin työpaikalla. Saman verran vas-



tanneista kokee voivansa vaikuttaa asioihin kohtalaisesti. Työntekijöille tarjotaan työhön liittyvää, yrityksen sisäistä koulutusta esimerkiksi kuukausipalaverien yhteydessä sekä erilaisia tiimikoulutuksia. Koulutusmahdollisuuksia on ollut yrityksen puolesta tarjolla suhteellisen vähän. Tähän asiaan on kuitenkin kiinnitetty huomiota ja koko konsernihenkilökunnalle on tekeillä koulutuskalenteri. Työyhteisökyselyn vastauksista kävi ilmi, että toimistohenkilökunta olisi kiinnostunut kehittämään osaamistaan erilaisten koulutusten avulla, mikäli työnantajan puolelta siihen enemmän kannustettaisiin ja tarjontaa lisättäisiin. Kohdeyrittäjä kannustaa työntekijöitään etenemään urallaan esimerkiksi tarjoamalla vaativampia ja monipuolisempia työtehtäviä työkokemuksen karttuessa.

### **3.3 Työhyvinvointi ja työtoiminta**

Työyhteisö ei ole vain osiensa summa, vaan kokonaisuus, joka voi edistää tai estää yksilöominaisuuksien hyödyntämistä. Hyvä työyhteisö hyödyntää kunkin yksilön ominaisuuksia tehokkaasti, mutta myös kasvattaa ja kehittää niitä. Se auttaa yritystä sopeutumaan ympäristön muutoksiin sekä toteuttamaan tämän liikeidea. Toimiva ja innovatiivinen työyhteisö on tärkeässä asemassa yrityksen menestyksen luomisessa.

Työtoiminnalla tarkoitetaan toimintaa, jolla työnantaja ja työntekijät sekä yhteistyöorganisaatiot (esimerkiksi työterveyshuolto) yhdessä edistävät ja tukevat jokaisen työelämässä olevan työ- ja toimintakykyä työuran kaikissa vaiheissa. Hyvin toteutettu työtoiminta sekä kehittää henkilöstön työkykyä ja terveyttä että parantaa työpaikan toimivuutta, työilmapiiriä ja työmotivaatiota.

#### **3.3.1 Työilmapiiri**

Työyhteisön ilmapiiriä pidetään kannustavana ja erityisen positiivisena asiana kyselyyn vastanneet pitivät uuden henkilöstöjohtajan tulemistä yritykseen. Vastausten mukaan hän on kiinnittänyt enemmän huomiota henkilöstön

työviihtyvyyteen ja ilmapiirin parantamiseen. Yrityksessä on aloitettu projekti, jossa esimieskoulutusta edistetään ja kehitetään, tarkoituksena parantaa henkilöstöjohtamista, mikä luonnollisesti edistää työntekijöiden työmotivaatiota ja työssäviihtyvyyttä.

Organisaation jakautuminen kolmeen eri toimipisteeseen (Oulu, Kuopio ja Helsinki) tuo omat haasteensa yhteisen työilmapiirin luomiseen. Yhteisöllisyyttä on pyritty edistämään järjestämällä kuukausittaisia palaveripäiviä, jolloin kaikki kerääntyvät Ouluun. Vaikka tänä päivänä onkin helppo pitää kokouksia videoneuvotteluyhteyksin ja hoitaa asioita sähköpostitse, on hyvin tärkeää muistaa välillä tavata kollegoita myös ihan kasvokkain ja jo pelkkä kuulumisten vaihto lisää yhteenkuuluvuutta sen sijaan, että puhuttaisiin aina vain työasioista ja ihmisiin tutustuminen jää kokonaan väliin. Myös viikottaiset tiimipalaverit tuovat yhteenkuuluvuuden tunnetta, ja etenkin tunnetta siitä, että haasteiden kanssa ei tarvitse painia yksin. Me-henkeä kohotetaan yhteisillä illanvietoilla, joita järjestetään muutamia kertoja vuodessa. Oulun toimipaikalla oleva avokonttori kannustaa työntekijöitä keskenään avoimeen keskusteluun.

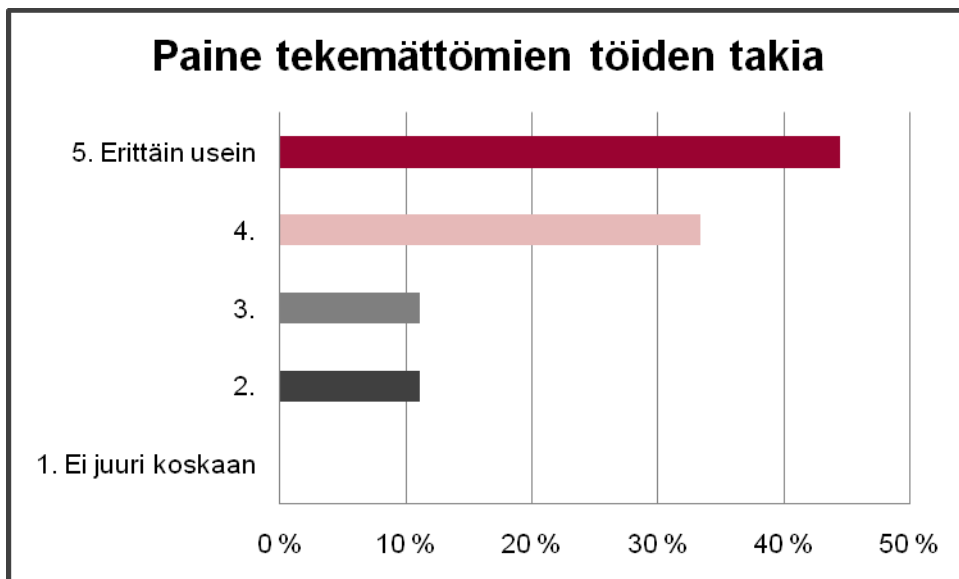
Toimipaikkojen työviihtyvyyttä on pyritty lisäämään panostamalla mukaviin ja toimiviin toimistotiloihin. Työntekijöille tarjotaan kerran kuukaudessa yhteinen aamupala ja työnantaja tarjoaa ilmaiset teet ja kahvit läpi vuoden. Tällaiset pieneltäkin tuntuvat, arkiset asiat kuten vaikkapa kahvien tarjoaminen ovat työnantajan panostusta henkilöstön hyvinvointiin ja työntekijöiden olisikin hyvä muistaa, etteivät ne ole itsestäänselvyys kaikissa organisaatioissa.

### **3.3.2 Työhyvinvointi**

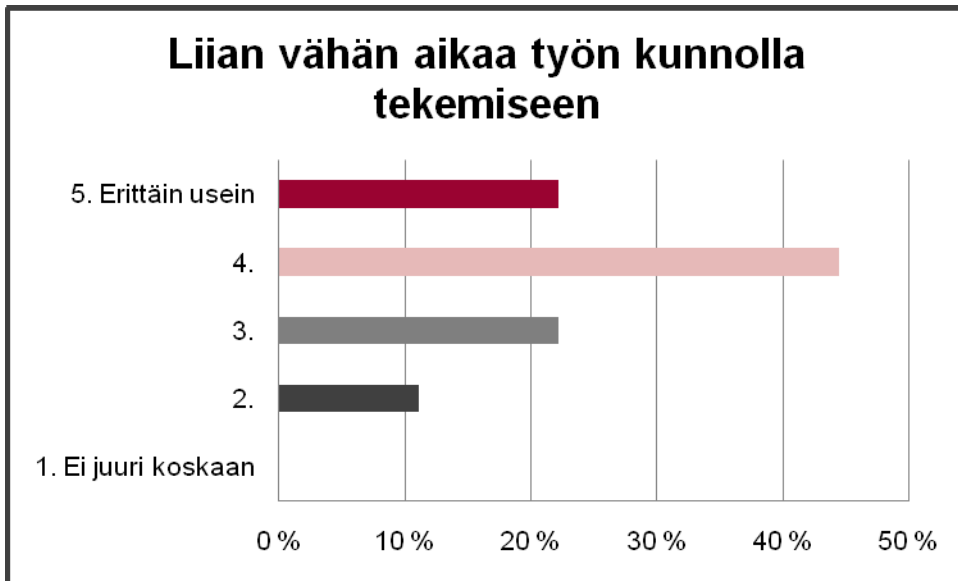
Jokainen työyhteisökyselyyn vastannut kohdeyrityksen toimistohenkilökuntaan kuuluva työntekijä kokee terveydentilansa hyväksi tai erittäin hyväksi ikäisiinsä verrattuna. Suurin osa vastaajista (89 %) on myös sitä mieltä, että heidän työkykynsä on tällä hetkellä erittäin hyvä tai parhaimmillaan.

Kohdeyritys kannustaa henkilöstöä ylläpitämään omaa kuntoa tarjoamalla liikuntaseteleitä työntekijöiden käyttöön. Lisäksi tänä vuonna on käynnistynyt XX:n vetämänä juoksukoulu, johon jokaisella työntekijällä on ollut mahdollisuus osallistua. Esimiestasolla työntekijöiden hyvinvoinnista ja jaksamisesta pidetään huolta tarkkailemalla, ettei työntekijöille ala kertymään ylityötunteja. Henkilöstölle on pidetty myös tyky-päivä, jossa puhuttiin työhyvinvoinnista ja työssä jaksamisesta. Tyky-päiviä pyritään järjestämään myöhemminkin ja se otetaan mahdollisesti osaksi yrityksen henkilöstöpolitiikkaa. Lisäksi yritys tarjoaa henkilöstölle keskitasoiset työterveyshuollon palvelut. Työyhteisökyselystä kävi ilmi, että työntekijät kaipaivat enemmän työnantajan panostusta työviihtyvyyden ja työhyvinvoinnin parantamiseen. Tyky-päiviä toivotaan pidettävän myöhemminkin.

### 3.3.3 Stressin kokeminen

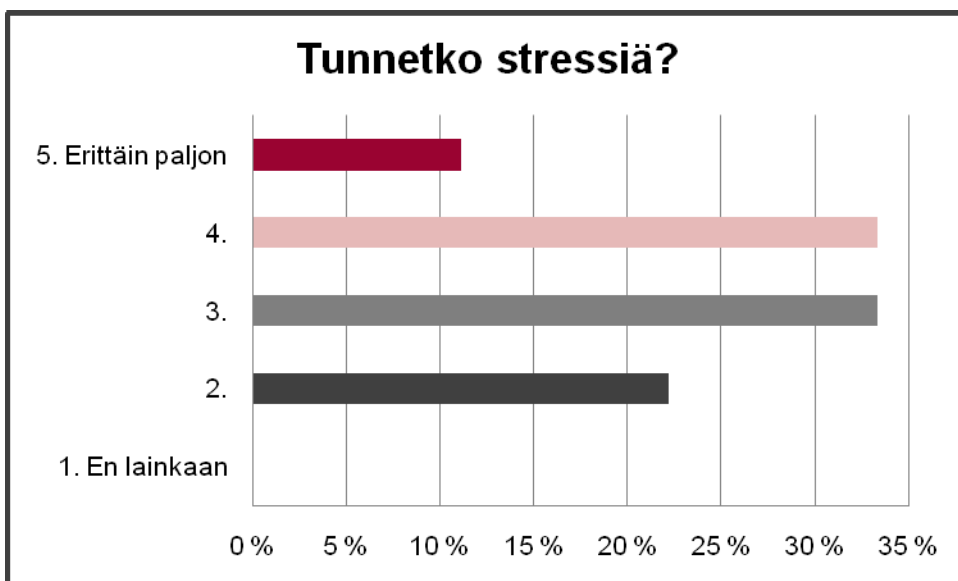


KUVIO 7. Paine tekemättömien töiden takia.



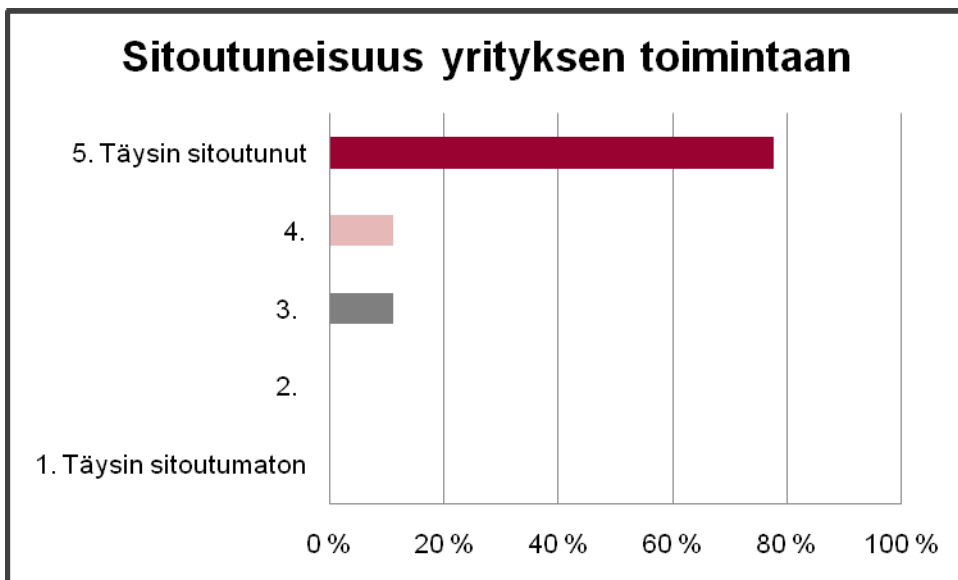
KUVIO 8. Liian vähän aikaa työn kunnolla tekemiseen.

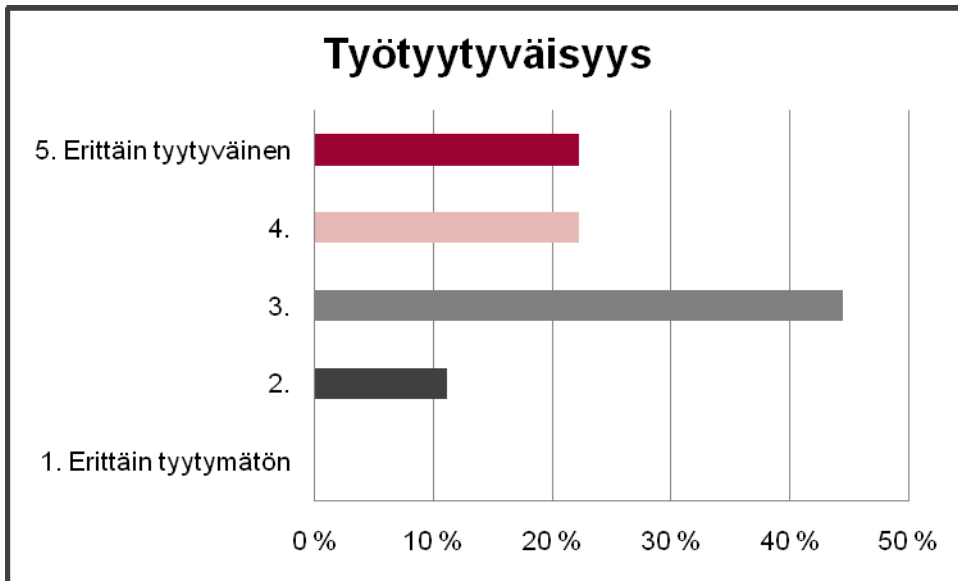
Työyhteisökyselyyn vastanneista 77 % kokee painetta tekemättömien töiden takia usein tai erittäin usein. (Kuvio 7.) 66 % on sitä mieltä, että heillä on liian vähän aikaa työn tekemiseen kunnolla. (Kuvio 8.) Näihin asioihin kannattaisi panostaa esimerkiksi työtehtävien priorisoinnilla ja vastuun jakamisella. Vajaa puolet (45 %) kyselyyn vastanneista tuntee itsensä hyvin tai erittäin stressaantuneeksi. 55 % tuntee stressiä kohtalaisesti tai vähän. (Kuvio 9.) Työyhteisössä olisi hyvä tunnistaa stressitekijät ja pyrkiä vähentämään stressin ja paineen tuntua yksilötasolta alkaen.



*KUVIO 9. Tunnetko stressiä?***3.4 Sitoutuneisuus ja työtyytyväisyys**

Kuten kuviosta 10 huomataan, on kohdeyrityksen toimistohenkilökunta hyvin sitoutunutta. Työyhteisökyselyssä esitettiin väittämä: "Olen valmis panostamaan tosissani edistääkseeni yrityksen menestymistä", johon 89 % vastasi olevansa täysin tai paljon samaa mieltä väitteen kanssa. (Kuvio 10.) On tärkeää, että henkilöstö omaksuu yrityksen arvot osana omaa toimintaansa ja tavoittelee yrityksen menestystä toimimalla liiketoimintastrategian mukaisesti. Tällöin henkilöstö kokee olevansa tärkeä osa liiketoimintaa ja koko organisaatio voi paremmin.

*KUVIO 10. Sitoutuneisuus yrityksen toimintaan.*



KUVIO 11. Työtyytyväisyys.

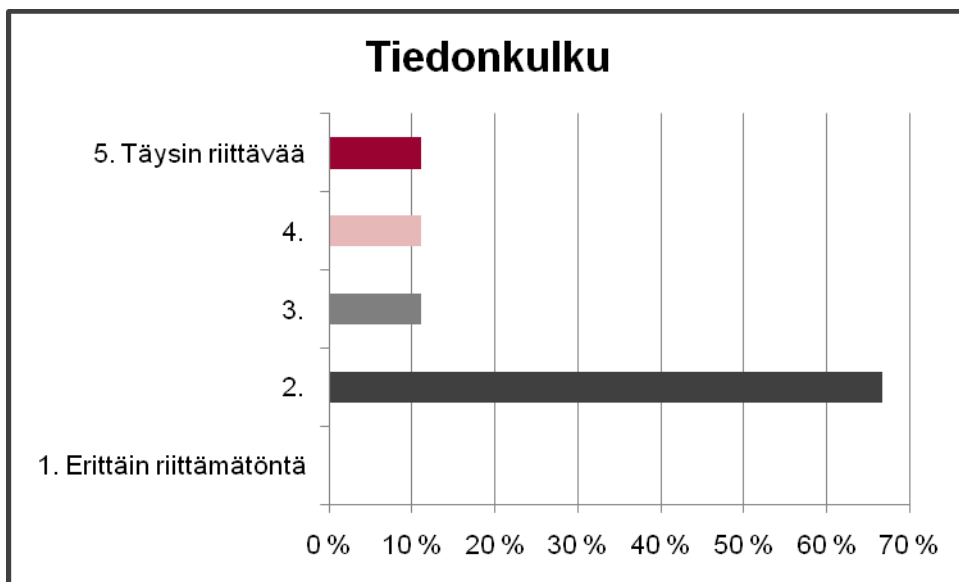
Lähes puolet (44 %) työyhteisökyselyyn vastanneista on tyytyväisiä tai erittäin tyytyväisiä työhönsä. Sama määrä vastanneita on kohtalaisen tyytyväisiä ja ainostaan 11 % on tyytymättömiä työhönsä. (Kuvio 11.)

### 3.4.1 Työsuhde-edut

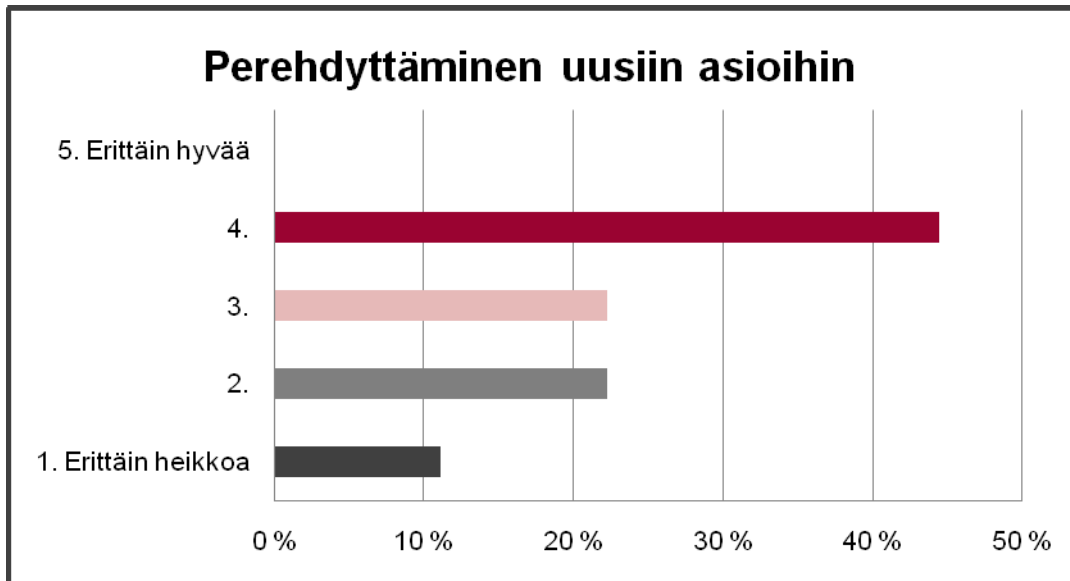
Yritys tarjoaa työntekijöilleen keskitasoiset työterveyshuollon palvelut. Kaikille on käytössä työsuhde-etuina liikuntaseteleitä (200 e/vuosi), lounasseteleitä (7,10 e/seteli) sekä hierontaetu (12 kertaa kalenterivuoden aikana, yhtiö maksaa 10 e/yhteistyöyrityksen hieronta). Työyhteisökyselyn vastausten perusteella työsuhde-etuja kaivattaisiin lisää. Säännöllistä virkistystoimintaa ja enemmän liikuntaan liittyviä työsuhde-etuja toivottiin, kuten myös hammaslääkärietua. Kulttuurisetelit nousivat myös esille vastauksissa. Yrityksellä on Pyhätunturilla vuokrattavissa nimellistä käyttökulua vastaan kaksi lomahuoneistoa. Lisäksi työsopimusneuvotteluissa on mahdollisuus puhelinetuun, asuntoetuun, autoetuun ja nettiliittymän saamiseen kotiin.

### 3.5 Työyhteisön johtaminen

Suurimpana ongelmana työyhteisössä pidetään tiedonkulkua. 67 % työyhteisökyselyyn vastanneista on sitä mieltä, että tiedonkulku yrityksen sisällä on riittämätöntä. (Kuvio 12.) Hidas sisäinen tiedonkulku on yleinen ongelma suomalaisissa organisaatioissa. Yrityksen johdon on tiedotettava mahdollisista muutoksista ja uudistuksista liiketoiminnassa koko henkilöstölle, jotta työntekijät voivat toiminnallaan tähdätä yrityksen menestymiseen. On vaikea toteuttaa sellaista, mistä ei tiedä. Tiedonkulun varmistaminen vaatii sen, että koko työyhteisö omaksuu avoimen tiedottamisen eri asioista. Asioista pitää pystyä ja muistaa puhua niin lähimmille työkavereille kuin myös esimiehille ja alaisille. Tiedonkulkua edistää kasvokkain juttelemisen lisäksi yrityksen sisäinen Intranet, jossa tiedotetaan ajankohtaisista asioista ja jota yrityksen työntekijät sitoutuvat lukemaan ja mahdollisesti päivittämään säännöllisesti. Työyhteisökyselyn vastauksissa peräänkuulutettiin parempaa tiedonkulkua sekä asioista keskustelua ja laajempaa tiedottamista koko henkilöstölle ennen suuria päätöksiä.



KUVIO 12. Tiedonkulku.



KUVIO 13. Perehdyttäminen uusiin asioihin.

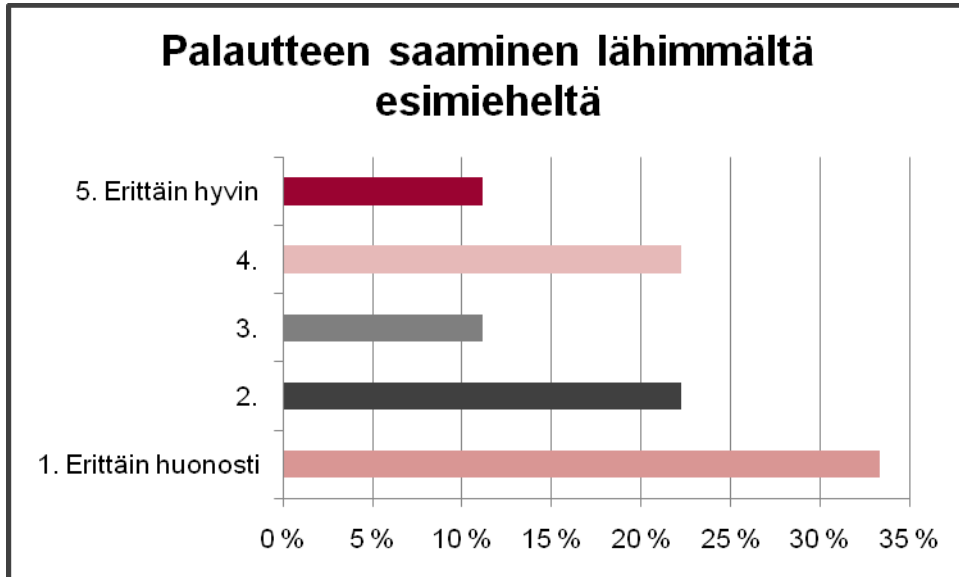
Lähes puolet (44 %) työyhteisökyselyyn vastanneista kokee saaneensa hyvin perehdytystä uusiin asioihin liittyen. Kolmanneksen mielestä (vastaukset 1 ja 2) perehdytys on ollut heikkoa tai erittäin heikkoa. (Kuvio 13.) Huono perehdytys johtaa sekaannuksiin ja virheisiin sekä aiheuttaa turhaa epävarmuutta työntekijöiden keskuudessa. Työntekijän on vaikea sitoutua yrityksen arvoihin ja toimintatapoihin jos hän on tietämätön asioista heikkolaatuisen perehdytyksen takia. Tämä vaikuttaa negatiivisesti koko yrityksen toimintaan pitkällä aikavälillä.

Kohdeyrityksen toimistohenkilökunnasta puolet on työyhteisökyselyn vastausten perusteella sitä mieltä, että työpaikan johto tekee jossain määrin järkeviä päätöksiä organisaation tulevaisuuden suhteen. 30 % vastanneista on sitä mieltä, että päätökset ovat hyvin tai erittäin järkeviä. 80 % kokee olevansa hyvin tai erittäin hyvin selvillä oman työryhmän tai yksikön tehtävistä ja tavoitteista.

Tiedonkulun lisäksi palautteen saaminen tehdystä työstä on ongelma yrityksen toimistohenkilökunnan mielestä. Yli puolet (55 %) kyselyyn vastanneista kokee saavansa huonosti tai erittäin huonosti palautetta lähimmältä esimieheltä. Hyvin tai erittäin hyvin palautetta saa kolmannes vastaajista. (Kuvio 14.) Olisi tärkeää kiinnittää huomiota tähän epäkohtaan – miksi toiset työntekijät kokevat saavan-



sa palautetta paremmin kuin toiset? Onko kyse työntekijöiden omasta aktiivisuudesta vai onko palautteen antaminen joillekin esimiehille vaikeaa?



KUVIO 14. Palautteen saaminen lähimmältä esimieheltä.

### 3.5.1 Kehityskeskustelut

Yrityksessä käydään kehityskeskusteluita kaksi kertaa vuodessa. Kehityskeskustelut käydään kahdestaan lähiesimiehen ja työntekijän välillä. Keskustelussa käydään läpi edellisen kauden onnistumiset ja haasteet sekä mietitään tavoitteita tulevalle kaudelle. Lisäksi pohditaan työntekijän osaamista ja miten sitä voisi mahdollisesti kehittää ja keskustellaan työhyvinvointiin liittyvistä asioista. Kehityskeskustelut kannustavat avoimeen keskusteluun henkilöstön ja johdon välillä. Suurin osa työyhteisökyselyyn vastanneista pitää kehityskeskusteluita hyödyllisinä ja tärkeinä. Tärkeimpänä asiana pidetään sitä, että niissä voidaan keskustella avoimesti ja rakentavasti puolin ja toisin.

## 4 TYÖYHTEISÖINDEKSI

Työyhteisökyselyn vastaukset tiivistyvät Työyhteisöindeksiin, joka kuvaa työyhteisön tilaa yhtenä lukuna välillä 20:stä 100:aan. Kohdeyrityksen toimistohenkilökunnan Työyhteisöindeksiksi muodostui 65, mikä kertoo tilanteen olevan normaali (Taulukko 1).

Työyhteisöindeksistä voidaan erottaa myös kaksi alaindeksiä: *Työyhteisön toimivuus* sekä *Yksilövoimavarat*. Työyhteisön toimivuus kuvaa työilmapiiriä, esimiestoimintaa ja organisaatioviestinnän toimivuutta, kun taas Yksilövoimavarat kertoo henkilökunnan hyvinvoinnista, sitoutumisesta ja työtyytyväisyydestä. Työyhteisön toimivuuden indeksiksi kohdeyrityksessä saatiin 32 ja Yksilövoimavarojen indeksiksi 33. Molemmat alaindeksit viestivät normaalitilanteesta (Taulukko 1).

*Taulukko 1. Työyhteisöindeksin ja alaindeksien raja-arvot.*

Indeksin nimi / indeksiluku	Tarvitaan kehittämistoimia	Tyydyttävä tilanne	Normaali tilanne	Hyvä tilanne	Erittäin hyvä tilanne
Työyhteisön toimivuus	alle 24	24 - 28	29 - 35	36 - 39	yli 40
Yksilövoimavarat	alle 25	25 - 29	30 - 35	36 - 39	yli 40
Työyhteisöindeksi	alle 50	50 - 59	60 - 70	71 - 79	yli 80