



HENKILÖSTÖTILINPÄÄTÖS – MALLI K-RAUTA LIELAHDELLE

Juli-Anna Saarinen

Opinnäytetyö
Marraskuu 2012
Liiketalouden koulutusoh-
jelma
Taloushallinnon suuntautu-
misvaihtoehto

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Taloushallinnon suuntautumisvaihtoehto

SAARINEN, JULI-ANNA:
Henkilöstötilinpäätös – malli K-rauta Lielahdelle

Opinnäytetyö 41 sivua
Marraskuu 2012

Tutkimuksen tavoitteena oli kehittää K-rauta Lielahden henkilöstön hyvinvointia henkilöstötilinpäätöksen avulla. Tavoitteena oli tuoda esille uudenlainen raportointitapa, jonka avulla K-rauta Lielahti saa konkreettista tietoa henkilöstönsä hyvinvoinnista. Ajatuksena oli myös, että K-rauta Lielahti saa henkilöstötilinpäätöksestä mallin tulevaisuutta varten, sillä henkilöstötilinpäätöstä ei ollut aiemmin laadittu. Tavoitteena oli tehdä K-rauta Lielahdelle tutuksi uusi raportointitapa henkilöstöstä muiden raporttien rinnalle. Pyrin esittämään K-rauta Lielahden henkilöstötilinpäätöksen mahdollisimman selkeästi kaavioin ja selventävin tekstein.

Tutkimuksen tarkoituksena oli laatia K-rauta Lielahdelle henkilöstötilinpäätös ja analysoida se. Tarkoituksena oli valita henkilöstötilinpäätökseen mittarit, joita halutaan seurata ja käyttää apuna henkilöstön hyvinvoinnin kehittämisessä. Henkilöstötilinpäätöksestä on erilaisia malleja, mutta yritys saa itse päättää haluamansa mittarit henkilöstötilinpäätökseen. Tämän vuoksi K-rauta Lielahden henkilöstötilinpäätös ei vastaa perinteistä henkilöstötilinpäätöstä.

Tutkimusmenetelmänä on käytetty tapaustutkimusta, koska toimintaympäristönä on K-rauta Lielahti. Tapaustutkimus on valittu sen takia, koska tutkin työssäni rajattua kokonaisuutta. Tutkimus osoitti, että tekemällä henkilöstötilinpäätöksen yritys pystyy kehittämään henkilöstönsä hyvinvointia ja puuttumaan mahdollisiin epäkohtiin. Henkilöstötilinpäätöksen avulla yritys voi myös parantaa henkilöstön työtyytyväisyyttä ja työhyvinvointia.

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Administration
Accountancy and Business Administration

SAARINEN, JULI-ANNA:

Statement of Human Resources – A Model to K-rauta Lielähti

Bachelor's thesis 41 pages

November 2012

The objective of this study was to develop the personnel's work welfare at K-rauta Lielähti with the help of human resource accounts. Charts and tables were used to illustrate and demonstrate the study.

The purpose of this thesis was to collect information on the personnel of K-rauta Lielähti and also to create K-rauta Lielähti's statement of human resources. The study includes an analysis of this data. K-rauta Lielähti have not created earlier statement of human resources and that is the main reason why the thesis was conducted on this subject. One of the ideas was to bring a new report to help K-rauta Lielähti to obtain concrete information on their employees' welfare.

The data was analyzed using case study. This study examined a limited whole. The results suggest that the statement of human resources helps the company to impact and improve personnel work satisfaction and welfare. The findings indicate that the company can benefit from this statement of human resources.

Key words: statement of human resources, human resource report, human resource balance sheet, income statement of human resources

SISÄLLYS

| | | |
|-------|---|----|
| 1 | JOHDANTO..... | 6 |
| 1.1 | Tausta..... | 6 |
| 1.2 | Yhteistyöyrityksen esittely..... | 7 |
| 1.3 | Tutkimuksen tavoite ja tarkoitus..... | 8 |
| 1.4 | Raportin eteneminen..... | 8 |
| 2 | HENKILÖSTÖTILINPÄÄTÖS..... | 9 |
| 2.1 | Lähtökohdat..... | 9 |
| 2.2 | Mikä on henkilöstötilinpäätös?..... | 10 |
| 2.3 | Henkilöstötilinpäätöksen laatimisen tärkeys..... | 11 |
| 3 | HENKILÖSTÖTULOSLASKELMA..... | 12 |
| 3.1 | Mitä henkilöstötuloslaskelma kertoo?..... | 12 |
| 3.2 | Henkilöstötuloslaskelman muodostuminen..... | 12 |
| 4 | HENKILÖSTÖTASE..... | 14 |
| 4.1 | Mitä henkilöstötase kuvaa?..... | 14 |
| 4.2 | Henkilöstötaseen sisältö..... | 15 |
| 5 | HENKILÖSTÖKERTOMUS..... | 18 |
| 5.1 | Henkilöstökertomuksen tehtävä..... | 18 |
| 5.2 | Henkilöstövahvuus..... | 18 |
| 5.3 | Yksilöominaisuudet..... | 19 |
| 5.3.1 | Osaaminen..... | 20 |
| 5.4 | Terveys ja työkyky..... | 21 |
| 5.4.1 | Terveystason mittarit..... | 21 |
| 5.5 | Työhyvinvoinnin edistäminen..... | 23 |
| 5.6 | Työyhteisö..... | 24 |
| 5.6.1 | Sisäinen työyhteisö..... | 24 |
| 5.6.2 | Ulkoinen työyhteisö..... | 25 |
| 6 | TUTKIMUSMENETELMÄT..... | 26 |
| 7 | HENKILÖSTÖTILINPÄÄTÖS – MALLI K-RAUTA LIELAHDDELLE..... | 27 |
| 7.1 | Henkilöstön määrä..... | 27 |
| 7.2 | Henkilöstön määrä osastoittain..... | 28 |
| 7.3 | Henkilöstön rakenne..... | 30 |
| 7.4 | Henkilöstön ikäjakauma..... | 31 |
| 7.4.1 | Henkilöstön ikäjakauma sukupuolen mukaan..... | 32 |
| 7.5 | Henkilöstön palvelusaika..... | 33 |
| 8 | K-RAUTA LIELAHDEN HENKILÖSTÖTILINPÄÄTÖSMALLIN ANALYYSI..... | 34 |

| | |
|------------------------------------|----|
| 9 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA | 37 |
| LÄHTEET | 40 |

1 JOHDANTO

1.1 Tausta

Tutkimuksen suunnittelu alkoi vuoden 2012 alkupuolella, kun huomasin itseäni kiinnostavan ja mielenkiintoisen aiheen. Opinnäytekurssi oli jo käynnissä, joten pääsin heti työstämään ajatuksiani ja hahmottelemaan työn runkoa. Minulla oli alusta alkaen jo mielikuva, mitä työ sisältäisi. Tutkimuksen aihepiiri oli minulle jo ennestään tuttu, sillä olin käynyt kurssin, jossa aihetta käsiteltiin laajalti. Tästä kurssista olikin paljon apua, eikä kaikkea tarvinnut aloittaa tyhjältä pöydältä. Työn runko muotoutui kurssin edetessä lopulliseen muotoonsa tutkimussuunnitelman myötä.

Tutkimuksen aihe on ajankohtainen, sillä henkilöstötilinpäätökset ovat tätä päivää. Yhä useampi yritys haluaa tehdä virallisen tilinpäätöksen lisäksi henkilöstötilinpäätöksen. Henkilöstötilinpäätös on yrityksen kannalta myönteinen asia, joka kertoo yrityksen henkilöstön hyvinvoinnista. Henkilöstötilinpäätöksen avulla yritys voi kertoa henkilöstönsä tilasta sekä sisäisille että ulkoisille sidosryhmille. Henkilöstölle on myös suuresti hyötyä henkilöstötilinpäätöksestä, sillä siitä voi nähdä konkreettisia tilastoja henkilöstön hyvinvoinnista.

Ennen kaikkea työnantajalle on suuri hyöty henkilöstötilinpäätöksen laatimisesta. Henkilöstötilinpäätöksen avulla työnantaja näkee henkilöstön hyvinvoinnin tilan ja saa mahdollisuuden vaikuttaa sen tulevaisuuteen. Mikäli työnantaja laatii henkilöstötilinpäätöksen vuosittain, pystytään henkilöstön kehittymistä ja työhyvinvointia vertaamaan edellisiin vuosiin. Vertailukelpoisuus edellyttää, että henkilöstöstä kerätään henkilöstötilinpäätökseen samat mittarit joka vuosi. Ikäjakauman avulla voidaan muun muassa ennakoida henkilöstön eläköitymistä ja varmistua tarpeeksi aikaisin siitä, että tiedot ja taidot eivät katoa henkilön eläkkeelle siirtymisen mukana.

K-rauta Lielähti ei ole aiemmin laatinut henkilöstötilinpäätöstä. K-rauta Lielähti teettää vuosittain työtyytyväisyyskyselyn, mutta varsinaisesta henkilöstön hyvinvoinnista ei tehdä erillistä raporttia. Hyvinvointia voidaan mitata esimerkiksi sairauspoissaolojen määrällä. Työtyytyväisyysraportin takia minun ei kannata tehdä tähän tutkimukseen erillistä kyselyä tyytyväisyydestä. Sen sijana perehdyn muihin mittareihin kuten henki-

löstön ikärakenteeseen, työsuhteen kestoon ja sukupuolijakaumaan. Tutkimuksesta on hyötyä K-raudalle, sillä he pääsevät näkemään tilastoja henkilöstöstä ja käyttämään niitä hyödyksi.

1.2 Yhteistyöyrityksen esittely

Opinnäytteeni yhteistyöyrityksenä toimii K-rauta Lielähti. K-rauta tarjoaa palveluja ja tarvikkeita rakentajille, kunnostajille ja sisustajille. K-raudan tarjoamat palvelut käsittävät asennus-, suunnittelu-, rahoitus- ja kuljetuspalvelut. K-rauta Lielähti on osa K-raudan kansainvälistä ketjua, Rautakeskoa ja Kesko-konsernia. Ketju toimii Suomessa, Venäjällä, Virossa, Ruotsissa ja Latviassa. Kaikkiaan näissä K-raudoissa työskentelee noin 5000 henkilöä ja yhteensä K-rautoja on 92. (K-rauta 2012.)

Yksi K-raudan toiminnan perusedellytyksistä on henkilöstön hyvinvointi. Henkilöstön hyvinvointia seurataan muun muassa henkilöstötutkimuksella, joka toteutetaan vuosittain. Henkilöstötutkimuksella mitataan työyhteisön ilmapiiriä ja se on keskeinen raportti henkilöstön sekä esimiesten kehittämisen välineenä. K-raudoille ympäristöasiat ovat tärkeässä asemassa. Ympäristöasiat näkyvät kaupan päivittäisessä toiminnassa ympäristöystävällisinä tuotteina ja ympäristökuormituksen huomioimisena. Henkilöstö pyrkii myös auttamaan asiakkaita valitsemaan ympäristöystävällisiä tuotteita. K-rauta Lielahdella on myös ympäristökauppadiplomi. (K-rauta 2012.)

K-rauta Lielahdessa työskentelee hieman yli 40 henkilöä ja kesä kautena yhteensä noin 50 henkilöä. Työsuhteet ovat toistaiseksi voimassa olevia ja määräaikaisia. K-rauta Lielahden toiminta on laajentunut koko ajan vuosien kuluessa ja näin ollen myös henkilöstön määrä on ollut koko ajan kasvussa. Tänä vuonna K-rauta Lielahden kauppiaas Mikko Takamäki siirtyi kauppiaaksi K-rauta Nekalan Rauta-Otraan. Takamäki ehti toimia kauppiaana K-rauta Lielahdessa vuodesta 2009. K-rauta Lielahden uutena kauppiaana aloitti Sanna Elonheimo-Hietala. (Takamäki 2012.)

1.3 Tutkimuksen tavoite ja tarkoitus

Tavoitteenani on kehittää henkilöstön hyvinvointia henkilöstötilinpäätöksen avulla erikoistavarakaupan alan yrityksessä. Tutkimukseni avulla K-rauta Lielahden saa mallin tulevaisuutta varten, tietoa henkilöstötilinpäätöksestä sekä sen hyödynnettävyydestä. Tutkimukseni kautta tavoitteena on myös tuoda esille uudenlainen raportointitapa henkilöstöstä aiempien raporttien rinnalle. Tavoitteeni on luoda mittaristo, joka kuvaa henkilöstöä selkeällä tavalla.

Tutkimuksen tarkoituksena on laatia ja analysoida K-rauta Lielahden henkilöstötilinpäätös. Tarkoituksena on valita henkilöstötilinpäätökseen mittarit, joista yhteistyöyritys on kiinnostunut ja hyötyy eniten.

1.4 Raportin eteneminen

Raportin alkupuolella lukija johdatetaan aiheeseen ja annetaan kokonaiskuva henkilöstötilinpäätöksen sisällöstä. Ensimmäiset kappaleet käsittelevät henkilöstötilinpäätöksen tavanomaista sisältöä eli henkilöstötuloslaskelmaa, henkilöstötasetta ja henkilöstökerromusta. Eri osa-alueet on pyritty esittämään kattavasti.

Raportin keskiosa käsittää tutkimusmenetelmieni esittelyä ja syitä, minkä vuoksi olen valinnut kyseiset tutkimusmenetelmät. Tässä vaiheessa raporttia on myös työn varsinainen tulos: malli henkilöstötilinpäätöksestä K-rauta Lielahdelle. Henkilöstötilinpäätöksen aineisto esitetään taulukoiden ja kaavioiden avulla.

Raportin viimeisimmissä kappaleissa on analysoitu K-rauta Lielahden henkilöstötilinpäätös ja pohdittu mahdollisia kehittämiskohteita. K-rauta Lielahden henkilöstötilinpäätöksestä käy selvästi ilmi se, että yritys saa itse päättää minkälainen henkilöstötilinpäätöksestä tulee ja mitä osa-alueita siihen valitaan. Tämän vuoksi se ei vastaa teoriassa esitettyä mallia. Lopuksi olen pohtinut koko opinnäytetyön prosessia ja sen onnistumista.

2 HENKILÖSTÖTILINPÄÄTÖS

2.1 Lähtökohdat

Yrityksen menestymiseen vaaditaan riittävästi voimavaroja ja niiden oikeanlaista käyttöä. Vuosien saatossa eri voimavaroja on painotettu eri tavalla ja näiden perusteella luotu näkemys siitä, millainen on menestyksellistä yritystoimintaa. Toisinaan menestystekijänä on pidetty työn laatua, motivoitunutta henkilöstöä tai tuotantoprosessia. (Ahonen 1998, 9.)

Ensimmäisen kerran henkiset voimavarat nousivat puheenaiheeksi 1960-luvun alussa USA:ssa. Tällöin pohdittiin henkilöstön tärkeyttä yrityksen menestystekijänä ja laadittiin akateeminen tutkimus aiheesta. Tutkimuksen jälkeen aihe menetti kiinnostuksensa ja vasta 1980-luvulla kiinnostus heräsi uudelleen. Nyt myös Suomessa oltiin valmiita keskustelemaan ensimmäisiä kertoja aiheesta, mutta laman takia keskustelu jäi toisarvoiseksi. Myöhemmin asiaa kehitti eteenpäin Svenska Handelshögskolanin tutkimusjohtaja Guy Ahonen, jonka vuoksi häntä kutsutaan henkilöstötilinpäätöksen luojaiksi Suomessa. (Immonen 2002, 14–15.)

Vasta 1990-luvulla henkilöstötilinpäätös rantautui kunnolla Suomeen. Tämän vuosikymmenen puolessa välissä järjestettiin myös henkilöstötilinpäätöskokeilu julkisella sektorilla. Kokeiluun osallistui kahdeksan eri organisaatiota. Hieman myöhemmin keskustelu heräsi ja alettiin korostaa elinikäistä oppimista sekä pohtia ajatusta yritysten kehittämistä oppiviksi organisaatioiksi. (Eronen 1999, 15.)

Yritykset kertovat toiminnastaan erilaisten raporttien avulla. Raporttien antamisen tarkoituksena on saada markkinoilta luottamusta ja luoda uusia asiakassuhteita. Raportteja annetaan monessa muodossa kuten toimintakertomuksena, tilinpäätöksenä sekä erilaisin mainoksin ja tilastoin. Annettu tieto vaikuttaa merkittävästi siihen, kuinka ympäristö ja henkilöstö suhtautuvat yritykseen. (Ahonen 1998, 48.)

2000-luvun alkupuolella osa yrityksistä on luopunut henkilöstötilinpäätöksen julkaisemisesta. Syynä tähän on se, että yritykset kokevat henkilöstötilinpäätöksen sisältävän liikesalaisuuksia ja loukkaavan työntekijöiden yksityisyydensuojaa. Edelleen henkilös-

tötilinpäätöstä pidetään kuitenkin tärkeänä työväliseinä johdon, esimiesten ja henkilöstön edustajien keskuudessa. (Kauhanen 2006, 220.)

2.2 Mikä on henkilöstötilinpäätös?

Henkilöstötilinpäätöstä laadittaessa on huomioitava, että raportin lähtökohtana on aina yrityksen liikeidea. Liikeidea on yrityksen lähtökohtana menestyksellisen liiketoiminnan harjoittamisessa. Mikäli yritys päättää julkaista henkilöstötilinpäätöksen, odotetaan siltä jatkossakin sen julkaisemista. Henkilöstötilinpäätöksen julkaisematta jättäminen viestii yrityksen henkilöstövoimavaroissa tapahtuneista muutoksista, joita ei haluta saattaa julkisuuteen. (Ahonen 1998, 49, 52.)

Henkilöstötilinpäätös ei ole sama asia kuin henkilöstötutkimus tai henkilöstöraportti. Henkilöstötutkimuksen lähtökohtana on usein kysely, jossa kartoitetaan esimerkiksi työolosuhteita, esimiestyöskentelyä ja tiedonkulkua. Tutkimisen kohteena on yrityksen henkilökunta. Mikäli henkilöstötilinpäätöksestä ei tehdä niin laajaa kokonaisuutta kuin se yleisesti ottaen on, tämän kaltaisesta suppeammasta raportoinnista käytetään nimeä henkilöstöraportti. (Österberg 2009, 27–28, 39.)

Henkilöstötilinpäätös on raportti, jonka yritys julkaisee virallisen tilinpäätöksen lisäksi. Tilinpäätös ja henkilöstötilinpäätös ovat sisällöltään osin samankaltaisia, sillä henkilöstötilinpäätös perustuu osittain yrityksen kirjanpitoon. Yrityksen virallisessa tilinpäätöksessä olevan taseen informaatiota määrää kirjanpitolaki, mutta henkilöstötilinpäätöksen tekemisestä ei ole säädetty laissa. Näin ollen yritys saa itse määrittellä, tekeekö se henkilöstötilinpäätöstä ja millainen sen sisällöstä sekä rakenteesta tulee. Sisällön ja rakenteen takia henkilöstötilinpäätös voi olla huomattavasti erilainen kuin virallinen tilinpäätös. Tästä syystä vertailu näiden kahden tilinpäätöksen välillä on hankalaa. (Ahonen 1998, 39, 48, 67.)

Henkilöstötilinpäätöksen laatimiseen on määrätty vähimmäisvaatimukset, vaikka yleensä henkilöstötilinpäätöksen saa laatia valitsemallaan tavalla. Henkilöstötilinpäätöksen osatekijöitä ovat liikeidea, toiminta-ajatus ja visio. Lisäksi raporttiin kuuluvat henkilöstötuloslaskelma, henkilöstötase ja henkilöstökertomus sekä tunnusluvut (Ahonen 1998, 52–53.)

2.3 Henkilöstötilinpäätöksen laatimisen tärkeys

Henkilöstötilinpäätös sisältää yksityiskohtaista tietoa yrityksen henkilöstövoimavaroista. Sen tarkoituksena on välittää tietoa yrityksen eri sidosryhmille, jonka vuoksi se on tärkeä osa yrityksen raportointia. Henkilöstötilinpäätös raporttina on verrattavissa tärkeydeltään yrityksen vuosi- tai kuukausitilinpäätökseen. Yritys hyödyntää henkilöstötilinpäätöstä sisäisillä ja ulkoisilla markkinoillaan. Sisäisiin markkinoihin sisältyvät muun muassa johto, toimihenkilöt, työntekijät ja työterveyshuolto. Esimerkiksi työntekijöitä kiinnostavat palkka, työsuhteen pysyvyys ja viihtyvyys. Ulkoisiin markkinoihin kuuluvat luonnollisesti yrityksen ulkoiset toimijat kuten omistajat, sijoittajat, viranomaiset ja rahoittajat. Omistajat sen sijaan seuraavat yrityksen tulosta ja markkina-arvoa. Kaikkiin yrityksen henkilöstötilinpäätöksestä hyötyy sekä yritys että sen eri sidosryhmät. (Ahonen 1998, 33, 35, 39; Österberg 2009, 39–40.)

Henkilöstötilinpäätös on henkilöstön tilasta ja kehityksestä kertova julkinen asiakirja. Tämä on suurin ero verrattuna perinteiseen henkilöstöraporttiin. Henkilöstötilinpäätöksen julkisuuden takia se oletettavasti vaikuttaa myös yrityksen julkisuuskuvaan. Yrityksen henkilöstön hyvinvointi on tärkeässä asemassa, sillä eri sidosryhmät saavat myös henkilöstötilinpäätöksestä kuvan yrityksen tulevaisuuden odotuksista. Erityisesti sijoittajat ovat kiinnostuneita työntekijöiden poissaoloista, henkilöstön määrästä ja sen muutoksista sekä koulutuksen jakaumasta. Ulkoiset sidosryhmät muodostavat kuvan yrityksen tuloskehityksestä henkilöstötilinpäätöksen avulla. (Ahonen 1998, 39–40, 43, 48–49.)

Henkilöstötuloslaskelma sisältää työntekijöihin liittyvät kulut. Henkilöstötaseessa kuvaillaan henkilöstöä osana yrityksen varallisuutta. Henkilöstökertomuksen tavoitteena on kuvailla yrityksen henkilöstön voimavarat yksityiskohtaisesti. Henkilöstökertomuksen keskeisempiä asioita ovat muun muassa henkilöstön rakenne ja työyhteisön kuvaus. (Ahonen 1998, 56, 78–79, 80.)

3 HENKILÖSTÖTULOSLASKELMA

3.1 Mitä henkilöstötuloslaskelma kertoo?

Henkilöstötuloslaskelma on muunneltu versio virallisesta tuloslaskelmasta. Erona viralliseen tuloslaskelmaan on se, että henkilöstötuloslaskelmassa henkilöstömenot on eritelty yksityiskohtaisesti. Kirjanpitolaki määrää henkilöstötuloslaskelman sisältöä. Henkilöstöstä syntyneet kulut on ilmoitettava tuloslaskelmassa henkilöstökuluina, joihin kuuluvat palkat, palkkiot ja henkilösivukulut. Henkilöstökulujen lisäksi kirjanpitoasetuksen (30.12.1997/1339) 2:8 §:n mukaan liitetiedoissa on oltava mainittuna henkilöstön keskimääräinen lukumäärä tilikauden aikana. Mikäli tuloslaskelmassa ei ole eriteltyä palkkoja, palkkioita, eläkekuluja ja muita henkilösivukuluja, ne tulee myös esittää tuloslaskelman liitetietoina. (Ahonen 1998, 56–58; Österberg 2009, 40.)

Kirjanpitoasetus määrää myös toimitusjohtajan, tämän sijaisen, hallituksen ja hallintoneuvoston jäsenien sekä varajäsenien ja muihin toimielimiin kuuluvien ilmoittamaan liitetietoina määrättyjä tietoja. Näihin kuuluvat palkat ja palkkiot, myönnetyt rahalainat yhteensä sekä näiden korko- ja muut ehdot. Lisäksi vakuuksien ja vastuusitoumuksien yhteenlaskettu määrä ja sisältö on ilmoitettava, jos henkilö on kirjanpitovelvollinen. Eläkesitoumukset on myös ilmoitettava liitetiedoissa. Mikäli on kuitenkin kyse yksittäisestä henkilöstä, palkka- ja eläkesitoumustietoja ei tarvitse kirjanpitoasetuksen mukaan antaa. (Ahonen 1998, 57.)

3.2 Henkilöstötuloslaskelman muodostuminen

Henkilöstötuloslaskelman tehtävänä on antaa tietoja siitä, kuinka henkilöstökuluja käytetään. Tämän vuoksi henkilöstökulut on syytä jakaa henkilöstön kokonais-, rasittumis-, kehittämis-, uusiutumis- ja tehdyn työajan kuluihin. Kokonaishenkilöstökulut sisältävät kaikki kulut, jotka liittyvät henkilöstöön. Näihin lukeutuvat muun muassa ylityöajan palkat, sijaisten tekemät työt sekä henkilösivukulut. Henkilösivukuluihin kuuluvat työnantajan maksamat eläkemaksut, tapaturmavakuutusmaksut, sosiaaliturvamaksut ja työtömyysvakuutusmaksut. (Ahonen 1998, 60.)

Henkilöstön rasittumiskuluihin kuuluvat sairauspoissaolot, työtapaturmakulut sekä työkyvyttömyyseläkekustannukset. Sairauspoissaolo kuluina käsittää sairausajan palkan ja henkilösivukulut. Lisäksi yritykselle tulee maksettavaksi sijaisen palkka ja henkilösivukulut. Mikäli toista työntekijää ei saada sairaan tilalle, joutuu henkilöstö tekemään mahdollisesti ylitöitä ja siitä syntyy kuluja. Sairauspoissaolo- ja työkyvyttömyyseläkekulut ilmenevät tuloslaskelmassa omina erinä (taulukko 1). (Ahonen 1998, 63.)

Koulutus-, työterveyshuolto-, ammattiyhdistys- ja työsuojelukulut ovat esimerkkejä kuluista, jotka kuuluvat henkilöstön kehittämiskuluihin. Kehittämiskulujen joukkoon sisältyy myös työterveyshuolto, joka pääasiassa helposti ajatellaan vain sairaanhoitona. Työterveyshuollon tarkoituksena on kuitenkin tehdä myös ennalta ehkäisevää toimintaa sairauksien välttämiseksi. (Ahonen 1998, 62; Österberg 2009, 41.)

Uusiutumiskuluihin sisältyvät henkilöstön vuosilomakulut, pekkaspäivät sekä vaihtuvuuskulut. Vuosilomakuluihin kuuluvat lomarahat, henkilösivukulut ja lomapalkka. Henkilöstön vaihtuvuuteen luetaan normaali ikääntyminen. Vaihtuvuuskulut ilmoitetaan henkilöstötuloslaskelmassa omana eränä (taulukko 1). Uuden työntekijän hankkimisesta aiheutuneet kulut, kuten muun muassa rekrytointi ja työhönopastus, sisältyvät myös vaihtuvuuskuluihin. (Ahonen 1998, 61–62; Österberg 2009, 40.)

| | € |
|--------------------------------------|---------------|
| <u>Myyntitulot</u> | <u>XXXXX</u> |
| Henkilöstökulut | |
| Tehdyn työajan henkilöstökulut | -XXXXX |
| Vuosilomakulut | -XXXXX |
| Henkilöstön kehittämiskulut (poisto) | -XXXXX |
| Vaihtuvuuskulut | -XXXXX |
| Tapaturmakulut | -XXXXX |
| Sairauspoissaolokulut | -XXXXX |
| Muut poissaolokulut | -XXXXX |
| Ylityökulut | -XXXXX |
| Työkyvyttömyyseläkekulut | -XXXXX |
| Muut henkilöstökulut | -XXXXX |
| Alihankintana tehdyt työt | -XXXXX |
| <u>Muut kulut</u> | <u>-XXXXX</u> |
| Tilikauden voitto/tappio | XXXXX |

TAULUKKO 1. Malli henkilöstötuloslaskelmasta (Ahonen 1998, 58)

4 HENKILÖSTÖTASE

4.1 Mitä henkilöstötase kuvaa?

Henkilöstötase kertoo henkilöstön arvon sekä investointien määrän, jotka on käytetty henkilöstöön. Henkilöstövarallisuutta määritellään kaikkien niiden toimenpiteiden avulla, joilla pyritään parantamaan yrityksen markkina-arvoa. Näihin pyritään rekrytoimalla ja kehittämällä henkilöstöä. Henkilöstön kehittämisessä tärkeässä osassa on yritysjohto. Yrityksen menestymisen yksi kulmakivistä on työn laatu, johon henkilökunta käytännössä vaikuttaa. Jotta työn laatu on parasta mahdollista, tulee henkilökunnan olla motivoitunutta ja koulutettua. Yritysjohton on ymmärrettävä, että henkilöstö on yrityksen suurin voimavara. Henkilöstön kehittyminen ja työn laatu kulkevat käsi kädessä, jonka vuoksi henkilöstön kehittäminen on välttämätöntä. (Lecklin 2006, 213–214; Österberg 2009, 41.)

Kirjanpitolain mukaan nykyään ei enää tarvitse noudattaa meno-tulo-teoriaa. Käytännössä tästä seuraa se, että kuluja ei välttämättä kirjata menoiksi samana tilikautena kuin niistä syntyy tuloja. Henkilöstötase sisältää henkilöstön kehittämis- ja rekrytoinnin kulut sekä osaamisen arvottamisen. Henkilöstövarallisuus kasvaa sitä enemmän, mitä enemmän henkilöstö kehittyy, rekrytoinnit onnistuvat ja yhteistyötaidot sekä kokemukset karttuvat. Henkilöstövarallisuus puolestaan pienenee henkilöstön ikääntymisen ja räsittymisen myötä sekä henkilöstön poistumisen myötä. (Ahonen 1998, 66.; Österberg 2009, 41.)

Henkilöstötase kuvaa yrityksen vaurautta. Henkilöstötaseen suhteen kirjanpitosäännökset rajoittavat siinä esitettävää informaatiota. Tämän seurauksena yrityksen tekemä henkilöstötilinpäätös kokonaisuudessaan saattaa poiketa virallisesta tilinpäätöksestä. Mikäli yritys ilmoittaa taseessa henkilöstönsä todellisen markkina-arvon, tällöin tase muun muassa poikkeaa virallisesta tilinpäätöksestä. Kirjanpitoasetuksen mukaan yrityksen on annettava toimintakertomuksessaan tiedot olennaisista tapahtumista tilikaudella ja sen päättymisen jälkeen, arvio todennäköisestä tulevasta kehityksestä ja selvitys tutkimus- ja kehitystoiminnan laajuudesta. Edellä luetellut tiedot on annettava, mikäli yritys täyttää kaksi rajaehdoista, jotka ovat liikevaihto, taseen loppusumma ja henkilökunnan kokonaismäärä. Mikäli aiemmin mainitut rajaehdot täyttyvät, yrityksen tulee antaa liitetie-

doissaan vielä erikseen vaaditut asiat. Liitetiedoissa tulee käydä ilmi poistamatta olevat kehitysmenot, eläkevastuut, jotka koskevat kirjanpitovelvollista ja periaatteet arvonkorotuksista sekä näiden arvonmäärittämissuunnitelmat. Lisäksi liitetiedoissa tulee antaa selvitys, mikäli poistoaika on yli viisi vuotta aktivoitujen kehittämismenojen osalta. (Ahonen 1998, 68.)

4.2 Henkilöstötaseen sisältö

Yrityksen henkilöstövarallisuus on tärkeässä asemassa liiketoiminnan kannalta. Sen arvoa voidaan verrata yrityksen käyttö-, vaihto- ja rahoituspääomaan. Kaikkiaan näillä neljällä pääomalla yritys toteuttaa liikeideaansa, vaikka kirjanpidossa näitä pääoman eri lajeja kohdellaan eri tavoin. Tase ei yleensä sisällä henkilöstövarallisuutta lainkaan, vaikka se on yrityksen tärkein voimavara. Henkilöstövarallisuuden kehittäminen on vain yksi osa henkilöstön osaamisesta ja työkyvystä. Suurin osaaminen on syntynyt aikaisempien työkokemusten ja koulutuksen kautta. Henkilöstövarallisuus taas vähenee henkilöstön rasittumisen, osaamisen vanhenemisen ja henkilöstön poistumisen myötä. Henkilöstövarallisuus ilmenee taseen pysyvissä vastattavissa (taulukko 2). (Ahonen 1998, 68–69.)

Yksi yrityksen tärkeimmistä henkilöstön kartuttamistavoista on rekrytointi. Henkilöstötasetta laadittaessa tärkeää onkin arvioida rekrytoinnin kulut. On kuitenkin muistettava, että rekrytointi ja rekrytointikulut ovat kaksi eri asiaa. Rekrytoinnin avulla yritys saa valittavakseen uusia henkilöstövoimavaroja ja valinnan tehdessään ne saadaan myös yrityksen käyttöön. Rekrytointikulujen ei tarvitse olla suuret, jotta löydettäisiin päteviä ja sopivia voimavaroja omaava henkilö työhön. Rahan käyttäminen rekrytointiin ei takaa sitä, että koko rekrytointiprosessi onnistuisi ja sopiva henkilö löytyisi. (Ahonen 1998, 70, 73.)

Periaatteessa yrityksen tavoitteena on saada rekrytointiin käyttämänsä pääoma takaisin tulevaisuudessa uuden työntekijän myötä. Rekrytoinnin kulut ovat yrityksen sijoitus ihan kuten muutkin sijoitukset. Yritykset odottavat sijoituksiltaan tuottoa, vaikka sijoitukset itsessään sisältävätkin riskejä. Yhteenvedona voi siis sanoa, että rekrytointikulut ja kehittämiskulut muodostavat henkilöstövarallisuuden arvon. (Ahonen 1998, 70, 73.)

Rekrytoinnilla on suuri merkitys, koska henkilöstötasetta laadittaessa on lähtökohtana rekrytointikulujen arvottaminen. Arvottaminen ei ole kuitenkaan yksinkertaista. Eräs vaihtoehto on, että yritys arvioi henkilöstövarallisuuden arvon. Käytännössä tämä tapahtuu siten, että henkilöstövarallisuuden arvo muodostuu yrityksen markkina-arvon ja kirjanpitoarvon erotuksena. Tämä on kuitenkin mahdollista vain, jos yrityksellä on markkina-arvo tiedossa. (Ahonen 1998, 70.)

Edellä mainittuun arvottamiseen perustuvassa tavassa on hankaluuksia. Hankaluuksien syynä on muun muassa markkina-arvon vaihtelu, mikä ei johdu henkilöstön tuotantoarvosta. Markkinat eivät myöskään voi tietää henkilöstön todellista tuotantoarvoa. Yrityksen markkina-arvoon vaikuttavat monet seikat, eikä ainoastaan henkilöstö. Mikäli yritys haluaa ilmoittaa henkilöstönsä markkina-arvon taseessa, se ei ole sama summa kuin virallisessa tilinpäätöksessä. Henkilöstötilinpäätöksen taseen markkina-arvo ilmoitetaan henkilöstövarallisuuden arvonkorotusrahastona ja henkilöstöpääomana. Näiden todellisten markkina-arvojen käyttö johtaa siihen, että taseen loppusumma on suurempi kuin virallisessa taseessa. Tilikauden tulos pysyy samana, mutta oma pääoma on suurempi kuin virallisessa tilinpäätöksessä. (Ahonen 1998, 70, 72.)

*Vastaavaa*Pysyvät vastattavatAineettomat hyödykkeet

| | | |
|------------------------------|--------|--------|
| Aineettomat oikeudet | XXXXXX | |
| Liikearvo | XXXXXX | |
| Henkilöstövarallisuus | XXXXXX | |
| Muut pitkävaikutteiset menot | XXXXXX | |
| Ennakkomaksut | XXXXXX | |
| Aineelliset hyödykkeet | XXXXXX | |
| Sijoitukset | XXXXXX | XXXXXX |

Vaihtuvat vastaavat

| | | |
|-------------------------|--------|--------|
| Vaihto-omaisuus | XXXXXX | |
| Saamiset | XXXXXX | |
| Rahoitusarvopaperit | XXXXXX | |
| Rahat ja pankkisaamiset | XXXXXX | XXXXXX |

Vastattavaa

| | | |
|--|--------|--------|
| Oma pääoma | XXXXXX | |
| <u>Sidottu</u> | | |
| Osakepääoma | XXXXXX | |
| Henkilöstövarallisuuden arvonkorotusrahasto | XXXXXX | |
| Muut arvonkorotusrahastot | XXXXXX | |
| Vararahasto | XXXXXX | |
| <u>Vapaa</u> | | |
| Edellisten tilikausien voitto | XXXXXX | |
| Tilikauden voitto | XXXXXX | XXXXXX |
| Tilinpäätössiirtojen kertymä | | XXXXXX |
| Pakolliset varaukset | | XXXXXX |

Vieras pääoma

| | | |
|----------------------------|--------|--------|
| <u>Pitkäaikainen</u> | | |
| Lainat rahoituslaitoksilta | XXXXXX | |
| Eläkelainat | XXXXXX | |
| Muut velat | XXXXXX | XXXXXX |
| <u>Lyhytaikainen</u> | | |
| Lainat rahoituslaitoksilta | XXXXXX | |
| Eläkelainat | XXXXXX | |
| Saadut ennakot | XXXXXX | |
| Ostovelat | XXXXXX | |
| Muut velat | XXXXXX | XXXXXX |

TAULUKKO 2. Henkilöstötase (Ahonen 1998, 71–72)

5 HENKILÖSTÖKERTOMUS

5.1 Henkilöstökertomuksen tehtävä

Henkilöstökertomus on yksi osa henkilöstötilinpäätöstä tuloslaskelman sekä taseen lisäksi. Henkilöstökertomuksen tarkoituksena on kuvailla yrityksen voimavaroja ja niiden kehitystä. Henkilöstövahvuuden-, yksilöominaisuuksien-, sekä työyhteisön kuvaus ovat henkilöstökertomuksen perusosa-alueita. Parhaan mahdollisen hyödyn saamiseksi on kannattavaa vertailla henkilöstökertomuksen eri osia keskenään. Vertaamisen tulee tapahtua yksityisyyden suojaa unohtamatta. (Ahonen 1998, 80.)

Henkilöstökertomus käsittelee kokonaisuudessaan henkilöstöä yksityiskohtaisemmin. Henkilöstökertomukseen kerätään kaikki ne tiedot, jotka koskevat muun muassa henkilöstön ikä- ja sukupuolijakaumaa. Myös palkkataso ja työkokemus tilastoidaan. Käytännössä henkilöstökertomus sisältää henkilöstöön liittyviä tunnuslukuja. (Österberg 2009, 43.)

Henkilöstökertomus toimii johdon työvälineenä. Sen laatimisessa tärkeässä osassa on yrityksen strategia, visio ja organisaation tehtävä. Henkilöstökertomuksen avulla yritys pystyy arvioimaan, kuinka hyvin se on onnistunut henkilöstöön liittyvissä tavoitteissa. Organisaation perusajatus ohjaa kaikkia yrityksen asiakirjojen ja täten myös henkilöstökertomuksen, sisältöä. (Ylöjärven kaupunki, Henkilöstökertomus 2011.)

5.2 Henkilöstövahvuus

Henkilöstön määrä riippuu suurimmaksi osaksi yrityksen koosta, sillä eri yrityksillä ja niiden henkilöstöillä on erilaiset toimintaedellytykset. Henkilöstövahvuudella tarkoitetaan yrityksen työkapasiteettia. Henkilöstötuloslaskelman teko liittyy olennaisesti henkilöstövahvuuteen, koska henkilöstökustannukset syntyvät suurelta osin maksetusta työajasta. Henkilöstövahvuus kertoo sen, mikä on yrityksessä tehdyn työn määrä vuodessa. Tähän lukeutuvat myös alihankintana tehdyt työt, ylityöt ja sijaisten tekemät työt. (Ahonen 1998, 80–81; Österberg 2009, 43.)

Henkilöstöllä on erilaisia työsuhteita. Tärkeimpiä jakoja ovat vakinaiset, tilapäiset ja määräaikaiset sekä kokopäiväiset ja osa-aikaiset. Lisäksi työsuhde voidaan jakaa vain työntekijöihin ja toimihenkilöihin. Jako erityyppisiin työsuhteisiin ei ole yksiselitteistä. Mikäli suuri osa yrityksen työsuhteista koostuu esimerkiksi tilapäisistä tai määräaikaisista työsuhteista, henkilöstö ei välttämättä ole innovatiivinen tai sitoutumishaluinen. Yrityksen näkökulmasta määräaikaisten työntekijöiden käyttö sallii joustavuutta eri tilanteissa. (Ahonen 1998, 83.)

Maksettu työaika voidaan jakaa kolmeen ryhmään: normaalityöajalla ja omalla ajalla tehty työ sekä ylityö. Suomessa ylityöajalta joudutaan maksamaan usein enemmän kuin normaaliajalla tehdystä työstä. Tämän vuoksi työvoimaresurssit tulee mitoittaa oikein, jotta yritys pystyy välttymään ylimääräisiltä kustannuksilta. (Ahonen 1998, 85.)

Henkilöstövahvuutta voidaan kuvata tietyin kysymyksiin. Vastaamalla henkilöstön kehittämisaikaa ja henkilöstöresurssien käytettävissä olevaa määrää liittyviin kysymyksiin yritys saa kuvan henkilövahvuudesta. Myös ydinhenkilöstöresurssien määrää pohtimalla selviää, onko muun muassa vakinaisten ja kokopäiväisten työntekijöiden määrä tarpeeksi suuri yrityksen toiminnan kannalta. Sairauspoissaolot rasittavat henkilöstövoimavaroja, joten niiden vaikutus henkilöstövoimavaroihin täytyy myös ottaa huomioon. (Österberg 2009, 43.)

5.3 Yksilöominaisuudet

Yrityksen strategia ja liikeidea määräävät sen, millaista henkilöstöä yritykseen tarvitaan. Jokainen työntekijä on yksilö, joka omaa tiettyjä ominaisuuksia. Osaaminen, ikä, sukupuoli, terveys ja työkyky ovat asioita, joita yrityksen olisi syytä tilastoida henkilöstöstään. (Ahonen 1998, 87.)

Henkilöstön osaamiseen kerätään tietoja peruskoulutuksesta, palvelusvuosista ja erityisosaamisesta. Koulutustilaisuuksiin käytetty aika koko henkilöstön osalta kerätään myös. Tärkeäksi osaamisen arvioinnissa nousee muun muassa se, onko henkilöstöllä riittävä koulutustausta ja kokemus toimialasta verrattuna yrityksen liikeidean toteuttamiseen. Näitä asioita yritys arvioi vertaamalla nykyistä tilannetta ja sitä, mikä sen tulisi olla tulevaisuudessa. Yrityksen työntekijöiden taidot ja osaaminen kasvavat ajan kuluessa.

Usein yhteistyön tuloksena osaaminen siirtyy työntekijältä toiselle. (Ahonen 1998, 74–75; Österberg 2009, 43.)

Jotta työntekijä antaa parhaan mahdollisen panoksensa yritykselle, hänen tulee olla tyytyväinen. Tyytyväisyyteen vaikuttaa olennaisesti se, kuinka arvostetaan itseä yksilönä. Itsearvostuksen osatekijöitä ovat fyysinen ja emotionaalinen turvallisuus. Fyysinen turvallisuus tarkoittaa sitä, että yksilö ei koe työtä vaaralliseksi tai terveydelle uhaksi ja emotionaalinen turvallisuus takaa turvan pelkojen ja uhkien osalta, jotka tulevat esimiesten ja työkavereiden suunnalta. Yksilön identiteetti ja yhteenkuuluvuus merkitsevät oman roolinsa ymmärtämistä ryhmässä ja ylipäänsä tunnetta kuulumisesta johonkin sosiaaliseen ryhmään. Muita itsearvostuksen osatekijöitä ovat kompetenssi ja päämäärä. Kompetenssilla tarkoitetaan oman osaamisen kokemista tärkeäksi ja halua kehittää itseään. Päämäärä itsearvostuksen osatekijänä antaa yksilölle onnistumisen elämyksen ja saavuttamisen tunnetta. (Kesti 2005, 23.)

5.3.1 Osaaminen

Strategia määrää pitkälti yrityksen osaamistarpeen. Yrityksen osaamistarpeesta tulee käydä ilmi ne ydinkyvyt, jotka ovat yritykselle välttämättömiä. Näitä eri ydinkykyjä yritys tarvitsee menestyäkseen tällä hetkellä ja tulevaisuudessa. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että peruskoulutuksen lisäksi tulee olla ydinkykynä jokin erikoisosaaminen. Kyvyt tulee yksilöidä osaamisalueisiin. (Lecklin 2006, 222–223.)

Yrityksen menestymisen kannalta keskeinen tekijä on henkilöstön osaaminen. Tiedot ja taidot kuuluvat olennaisesti osaamiseen ja ne sisältävät yleiset ja sosiaaliset taidot sekä ammattitaidon. Nykyään entistä tärkeämmäksi on muodostunut tietotekniset taidot, kielitaito sekä yhteistyötaidot. Osaamiseen sisältyvät myös kokemukset. Kokemusten avulla yksilö saa valmiuksia nopeampaan oppimiseen ja uuden tiedon parempaan ymmärtämiseen. Kokemus on luonnollisesti sitä laajempi, mitä kauemmin sitä on kartutettu ja hankittu. Yleensä iän myötä kokemus on korkeimmillaan. (Kauhanen 2006, 139, 143.)

Koulutus antaa valmiudet suoriutua tietyn toimialan töistä. Käytännössä koulutus ei kuitenkaan takaa sitä, että työntekijä pystyy hyödyntämään teoriassa opittuja tietoja ja

taitojaan. Vakuutta siitä ei ole, pystyykö yksilö suoriutumaan annetuista työtehtävistä. Tähän vaikuttavat muun muassa työntekijän sosiaalinen kyky ja työympäristö (Ahonen 1998, 87–88.)

Pitkästä ja monipuolisesta työkokemuksestakaan ei ole hyötyä, jos yksilö ei osaa hyödyntää sitä tarpeen tullen muun muassa uuden oppimisessa tai tiedon jakamisessa. Kaikkiaan nämä kolme eri ominaisuutta, tiedot, taidot ja kokemus, muodostavat yksilön asiantuntemuksen. Eri tilanteista selviytymiseen tarvitaan kuitenkin muutakin kuin osaamista. Sosiaaliset taidot ovat yhä tärkeämmässä roolissa kehittyvässä organisaatiossa, sillä usein työskentely tapahtuu tiimeissä tai vaihtuvissa projekteissa. Laaja ihmis-suhdeverkko antaa valmiudet jakaa omia tietoja ja taitoja sekä oppia myös muilta. (Kauhanen 2006, 143.)

Arvot ja asenteet ovat myös yksi tärkeä osa osaamista. Arvot ilmaisevat yksilön maailmankatsomuksen pohjan. Yksilön asenteet ovat tulleet entistä tärkeämmiksi organisaatiolle ja työnantajat kiinnittävät huomiota yksilön asenteeseen muun muassa työhönottotilanteessa. Organisaatiot valitsevat ennemmin asenteeltaan kuin osaamiseltaan sopivan henkilön. Tämä johtuu siitä, että asenteiden muuttaminen on hankalampaa kuin osaamisen kehittäminen. Asenteilla yksilö kertoo sen, kuinka paljon on valmis panostamaan oman osaamisen ylläpitoon ja kuinka hyvin yksilö sopeutuu muutoksiin. (Kauhanen 2006, 143–144.)

5.4 Terveys ja työkyky

5.4.1 Terveiden tason mittarit

Terveys ja työkyky ovat työnteon edellytykset. Terveiden tason mittareina voidaan käyttää muun muassa sairauspoissaoloja, terveys-, työkyky-, ja elämänlaatuindeksejä sekä työkyvyttömyyseläkkeitä. Sairauspoissaolot voidaan jakaa niihin, joihin yritys ei pysty vaikuttamaan ja niihin, joihin se pystyy vaikuttamaan. Sairauspoissaoloihin vaikuttaa olennaisesti työviihtyvyys, jota parantamalla yritys voi pienentää poissaoloja. (Ahonen 1998, 106–107.)

Työkykyindeksillä tarkoitetaan yksilön seitsemää eri ulottuvuutta, joilla työkykyä mitataan. Työkykyä mitataan sairauspoissaoloilla, psyykkisillä voimavaroilla ja arviolla tulevasta työkyvystä. Lisäksi työkykyä verrataan eliniän parhaimpaan ja työn vaatimusten kannalta. Työkykyindeksin etuna on se, että sen avulla pystytään ennakoimaan eläköitymistä. Mittareina käytetään myös sairauksien arvioituja haittoja työssä ja lääkärien toteamien sairauksien määrää. (Ahonen 1998, 108.)

Henkilöstövoimavarojen käyttö on sidoksissa henkilöstön terveydentiloihin. Henkilöstön terveydentilaan liittyviä tietoja ei kuitenkaan ole sellaisenaan käytettävissä yksilönsuojan vuoksi. Henkilöstövoimavarojen käytön kannalta näitä tietoja ei pysty muun muassa yritysjohto tai eri sidosryhmät hyödyntämään. Henkilöstön terveydestä käytettävät tiedot on siis annettava siten, ettei yksilöiden terveydentiloja pysty erittelemään. (Ahonen 1998, 108–109.)

Yritys pystyy halutessaan vaikuttamaan myös työkyvyttömyyteen. Yrityksen mielenkiinto työkyvyttömyyseläkkeitä kohtaan heijastuu usein siitä, kuinka paljon ne vaikuttavat henkilöstökustannuksiin. Työkyvyttömyyseläkkeiden määrä henkilöstökustannuksissa riippuu pitkälti siitä, kuinka suuri yritys on kyseessä. Yrityksen henkilöstön määrä vaikuttaa myös siihen, kuinka paljon yritys joutuu maksamaan työkyvyttömyyseläkemaksuja. (Ahonen 1998, 113–114.)

Työhyvinvoinnilla pyritään edistämään henkilöstön terveyttä. Nopeasti muuttuvat markkinat ja vaikea ennakoitavuus vaikuttavat henkilöstön jaksamiseen ja työhön. Nykyään puhutaankin ennaltaehkäisevästä työterveyshuollosta. Henkilöstön psyykkistä, fyysistä ja sosiaalista toimintakykyä kutsutaan työhyvinvoinniksi. Nämä kolme vaikuttavat keskeisesti työhön motivoitumisen myötä ja siihen, kuinka työssä viihdytään. (Mönkkönen & Roos 2010, 231–232.)

Työhyvinvoinnilla on sekä talouteen että henkilöstöön liittyviä vaikutuksia. Henkilöstö on entistä motivoituneempi, sitoutunut ja voimavaraisempi. Nämä näkyvät taloudessa muun muassa sairaus- ja tapaturmakulujen pienenemisinä ja laadun sekä tuottavuuden parantumisena. Panostamalla työhyvinvointiin yritys saa käyttämänsä eurot moninkertaisena takaisin ja näin ollen panostus on kannattavaa. (Työhyvinvointilaitos, 2011.)

Tuottavuus ja työhyvinvointi vaikuttavat toisiinsa. Mitä paremmin henkilöstön työhyvinvointi on hoidettu, sitä parempi on yrityksen tuottavuus. Työhyvinvoinnin ja tuottavuuden parantamisen keinot eivät koske ainoastaan henkilöstöä, vaan siinä on mukana tiiviisti eri yksiköt, esimiehet ja yritysjohto. Näiden kaikkien yhteistyön tuloksena työhyvinvointia ja näin ollen tuottavuutta pystytään parantamaan halutusti. (Talouselämä 2012.)

Työturvallisuuslaki määrää, että työnantajan on toimenpiteillään huolehdittava työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä. Työnantajan velvollisuutena on luoda työntekoon sopivat puitteet työolosuhteiden ja työympäristön avulla. Työolosuhteet on suunniteltava siten, että muun muassa vaara- ja haittatekijät poistetaan kokonaan tai estetään niiden syntyminen. Lain tarkoituksena on turvata työntekijän työkyky ja sen ylläpitäminen sekä ennalta ehkäistä työtapaturmia. (Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.)

5.5 Työhyvinvoinnin edistäminen

Usealla työpaikalla on nykyään käytössä varhaisen puuttumisen malli. Sen tarkoituksena on puuttua työhyvinvointiin vaikuttaviin seikkoihin, kun niitä ilmenee organisaatiossa, työyhteisössä tai yksilötasolla. Käytännössä asioihin puututaan heti, kun epäkohtia havainnoidaan. Tällöin asiaan puututaan ennen kuin se muuttuu todelliseksi ongelmaksi. Varhaisen puuttumisen malli toimii parhaiten työyhteisössä, jossa voidaan keskustella avoimesti kaikesta. Tarkoituksena on, että työyhteisö ja yksilöt ymmärtävät keskustelun ja yhteistyön merkityksen. (Työterveyslaitos, Duunitalkoot.)

Terveyden edistäminen kuuluu työnantajalle, työntekijöille ja yhteiskunnalle. Kaikkien yhteistyön tuloksena on tarkoitus edistää terveyttä ja työhyvinvointia. Tulosta saadaan aikaiseksi vain, jos kaikki tahot ovat motivoituneita ja valmiita osallistumaan toimintaan. Henkilöstön työhyvinvointiin panostaminen on kannattavaa, sillä sen avulla pystytään konkreettisesti vaikuttamaan työympäristöön ja työyhteisöön. Hyvinvoiva ja osaa-va henkilökunta toimii myös yrityksen kilpailukeinona. (Työterveyslaitos, Duunitalkoot.)

5.6 Työyhteisö

5.6.1 Sisäinen työyhteisö

Työyhteisö muodostuu henkilöstön muodostamasta kokonaisuudesta. Yrityksen henkilöstö ja sen eri sidosryhmät muodostavat yhdessä verkoston, joka jakaa ja lähettää tietoa toisilleen. Työyhteisö koostuu ulkoisesta ja sisäisestä yhteisöstä. Sisäiseen työyhteisöön kuuluvat yrityksen henkilöstön väliset suhteet. Sisäiseen työyhteisöön liittyvät muodolliset säännöt ja työyhteisön omat ”hiljaiset säännöt”. Yrityksen kulttuurilla, johon kuuluvat johtamistapa, arvot ja kommunikaatiotavat, voidaan kuvata yrityksen sisäistä työyhteisöä. Hyvällä yrityskulttuurilla päästään haluttuihin päämääriin ja edistetään liikeidean toteutumista. (Ahonen 1998, 126.)

Työyhteisö tarvitsee sääntöjä. Yhteisten päämäärien tavoittelu vaatii jokaiselta ponnisteluja. Pelisäännöt kertovat, kuinka esimerkiksi erilaisissa ongelmatilanteissa toimitaan. Yhteisten sääntöjen avulla vältetään myös ristiriitatilanteilta, väärinkäsitysten ja väärinymmärrysten osalta. Toimivan työyhteisön kannalta myös ihmissuhteiden tulee toimia. Ideaalinen työyhteisö on avoin ja luotettava, jossa ei syytellä, pilkata tai puhuta toisista selän takana. Yhteiset säännöt voivat omalta osaltaan vaikuttaa näiden asioiden käsittelyyn työyhteisössä. (Österberg 2009, 161–162.)

Yleensä sisäistä työyhteisöä tutkitaan työilmapiirikyselyllä. Työilmapiirikyselyn toteuttaminen on yrityskohtaista, mutta yleisimmin sisältö on jokseenkin sama. Usein työilmapiirikyselyssä arvioidaan muun muassa esimiestoimintaa, yleistä työtyytyväisyyttä, työn mielekkyyttä ja palkkausta. Nykyään yrityksissä keskeisessä asemassa on oppiva organisaatio, joka asettaa omat tavoitteet yrityksen henkilöstölle. Oppivaksi organisaatioksi kutsutaan muun muassa oppimiseen ja kehittämiseen kannustavaa ilmapiiriä, uuden osaamisen edistämistä ja osaamisen leviämistä organisaatiossa. Henkilöstön vaihtuvuudella ja liikkuvuudella pystytään myös kuvaamaan yrityksen työyhteisön tilaa. Vaihtuvuus saattaa olla joko positiivista tai negatiivista. Positiivista vaihtuvuus on silloin, kun yritys saa käyttöönsä enemmän henkilöstövoimavaroja kuin menettää ja negatiivista silloin, kun tilanne on päinvastoin. (Ahonen 1998, 127–129.)

5.6.2 Ulkoinen työyhteisö

Ulkoiseen työyhteisöön sisältyvät henkilöstön ja ulkoisten sidosryhmien suhteet. Asiakastyytyväisyyskysely on mittari, jolla yleisimmin mitataan ulkoisen työyhteisön toimintaa. Asiakastyytyväisyyskyselyn avulla yritys pystyy reagoimaan nopeasti työyhteisön toimivuuteen. Myynti- ja voittoluvuillakin yritys pystyy analysoimaan työyhteisön toimivuutta, mutta käytännössä myyntiluvut saattavat pysyä korkealla, vaikka työyhteisön toimivuus laskisi. Yleensä tämä johtuu siitä, että asiakasuskollisuuden ja käytännön kannalta uuden toimittajan hankkiminen tai vaihtaminen on osittain hankalaa. (Ahonen 1998, 135–136.)

Työkulttuuri yrityksessä kertoo, kuinka asiakkaita ja muita ulkoisia sidosryhmiä kohdellaan. Hyvä työkulttuuri antaa hyvät puitteet myös työilmapiirille. Työilmapiiriin vaikuttavat henkilöstön keskinäinen vuorovaikutus sekä yhteistyön toimivuus. Sisäisen työyhteisön toimivuus vaikuttaa myös ulkoiseen työyhteisöön. Mikäli sisäisessä työyhteisössä on ongelmia, ne heijastuvat ulkoisen työyhteisön tehokkuuden huonontumisena. Ongelmat alentavat työmotivaatiota, vaikuttavat työhyvinvointiin sekä kuluttavat henkilöstön voimavaroja. Sisäisellä ja ulkoisella työyhteisöllä on siis suora vaikutus myös työhyvinvointiin, tehokkuuteen ja yrityksen menestymiseen. (Työturvallisuuskeskus.)

6 TUTKIMUSMENETELMÄT

Tutkimusmenetelmäni on tapaustutkimus, jossa tutkitaan tarkasti rajattua kokonaisuutta. Tapaustutkimuksessa tarkoituksena on tutkia yhtä tai useampaa tapausta ja rajattu kokonaisuus valikoidaan tarkoin. Tapaustutkimuksessa käytetään yleensä erilaisia aineistoja kuten haastatteluita, tilastoja ja dokumentteja. Tutkimuksen analysointi on vaikeinta tapaustutkimuksessa ja analyysivaiheessa tutkija palaa miettimään tutkimuksen tarkoitusta ja tavoitetta. (Kuluttajatutkimuskeskus, 2005.)

Tutkimukseni on kvantitatiivinen. Tutkimusaineisto koostui numeerisista dokumenteista, jotka sain valmiina K-rauta Lielahdelta. Tutkimuksessani ei tarvinnut tehdä erillistä kyselyä, jolla olisin selvittänyt tietoja henkilöstöstä. Tapaustutkimuksen valitsin sen takia, koska tutkin työssäni rajattua kokonaisuutta. Rajatulla kokonaisuudella tarkoitan K-rauta Lielahden henkilöstöä ja valittuja mittareita. Tutkimuksessani pyrin kuvailemaan henkilöstön tilaa tarkasti ja totuudenmukaisesti.

7 HENKILÖSTÖTILINPÄÄTÖS – MALLI K-RAUTA LIELAHDELLE

7.1 Henkilöstön määrä

Raportointihetkellä 31.5.2012 K-rauta Lielahden palveluksessa oli 47 henkilöä. Työntekijöistä kokoaikaisia oli 21 henkilöä ja osa-aikaisia 26 henkilöä (taulukko 3). Kokoaikaisien osuus henkilöstön kokonaismäärästä oli 44,7 % ja osa-aikaisten osuus 55,3 %. Työsuhteista suurin osa oli vakituisia ja vähemmistö oli määräaikaissa työsuhhteissa. Vakituisten osuus kokonaishenkilöstöstä oli 32 henkilöä ja määräaikaisten osuus 15 henkilöä. Vakituisten osuus prosentuaalisesti oli 68,1 % ja määräaikaisten 31,9 % (taulukko 4).

K-rauta Lielahden henkilöstön määrä vaihtelee kalenterivuoden aikana runsaasti ja raportointihetkellä osalla kesäajan kausityöntekijöistä työsuhde oli jo alkanut. Tämän vuoksi henkilöstön määrä oli yhteensä 47, vaikka muiden raportointikohteiden osaluissa näitä työntekijöitä ei ole otettu huomioon. Kesäsesongin ajan K-raudassa on eniten kausityöntekijöitä ja pitkin vuotta K-rauta Lielahti tarjoaa muun muassa työharjoittelupaikkoja opiskelijoille.

TAULUKKO 3. Kokoaikaiset ja osa-aikaiset työntekijät

| | |
|--------------|----|
| Kokoaikaiset | 21 |
| Osa-aikaiset | 26 |
| Yhteensä | 47 |

TAULUKKO 4. Vakituiset ja määräaikaiset työntekijät

| | |
|---------------|----|
| Vakituinen | 32 |
| Määräaikainen | 15 |
| Yhteensä | 47 |

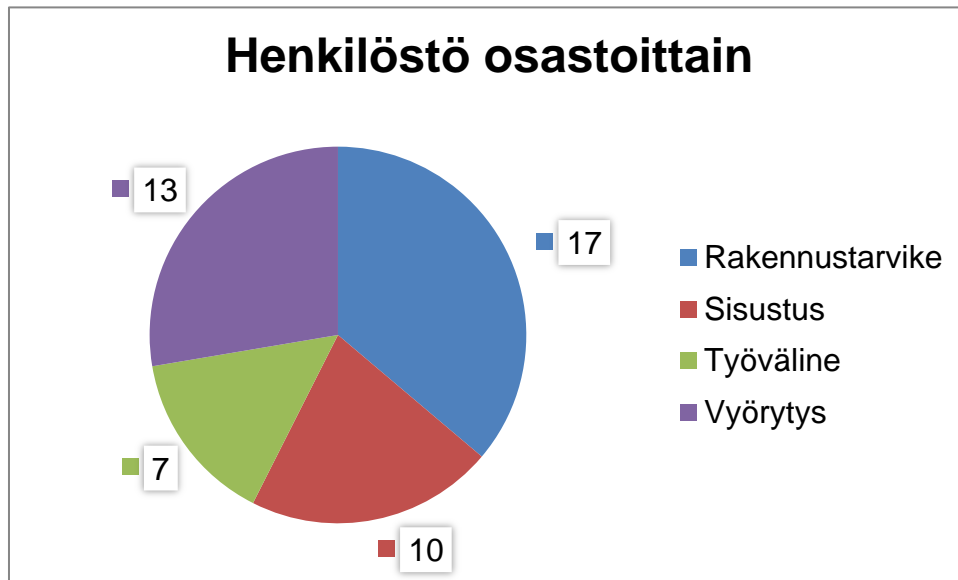
7.2 Henkilöstön määrä osastoittain

K-rauta Lielahdessa on neljä eri osastoa: rakennustarvike, sisustus, työväline ja vyörytys. Raportointihetkellä 31.5.2012 suurin osasto oli rakennustarvike 17 työntekijällään. Vyörytys on toiseksi suurin osasto, johon kuului 13 työntekijää. Sisustusosastolle kuului lähes neljäsosa koko henkilöstöstä, 10 työntekijää. Pienin osasto raportointihetkellä oli työväline, johon kuului seitsemän henkilöä. Kaikkiaan osastoilla työskenteli yhteensä 47 henkilöä, johon sisältyi myös kausityöntekijöitä.

Rakennustarvikeosasto koostuu noutopihan-, yritys- ja rakennustarvikkeen myyjistä. Rakennustarvikeosaston myyjät toimivat konkreettisesti osastolla. Osastolla toimivat myyjät myyvät rakennustarvikkeita ammattiasiakkaille, rakentajille ja remontoijille. Noutopihan myyjien tehtävänä on huolehtia siitä, että tavaraa on riittävästi varastossa ja auttaa tarvittaessa asiakkaita tuotteiden lastaamisessa autoon. Noutopihan myyjät toimivat myös myynti- ja asiakaspalvelutehtävissä muun muassa puutavaran myynnin suhteen.

Yritysmyyjien vastuulla on myynti paikallisille ja valtakunnallisille rakennusliikkeille. Kaikilla myyjillä on myös myyntivastuun lisäksi tilausvastuu, tarkoittaen sitä, että tuotteita tulee olla riittävästi hyllyillä. Sisustus- ja työvälineosastolla toimivat myyjät, joiden tehtävänä on myynti kaikille asiakasryhmille.

Vyörytys on enemmän kirjanpidollinen termi kuin osasto. Vyörytys pitää sisällään kaiken muun henkilöstön, jotka eivät kuulu kolmeen edellä mainittuun osastoon. Vyörytys tulee siitä, että näiden henkilöstöjen palkkakulut vyörytetään yllä oleville kolmelle osastolle liikevaihdon suhteessa. Vyörytyksen alla ovat siis kassahenkilöstö, konttori, logistiikka sekä mahdolliset kauppiaan palkat.



KAAVIO 1. Henkilöstön määrä osastoittain

7.3 Henkilöstön rakenne

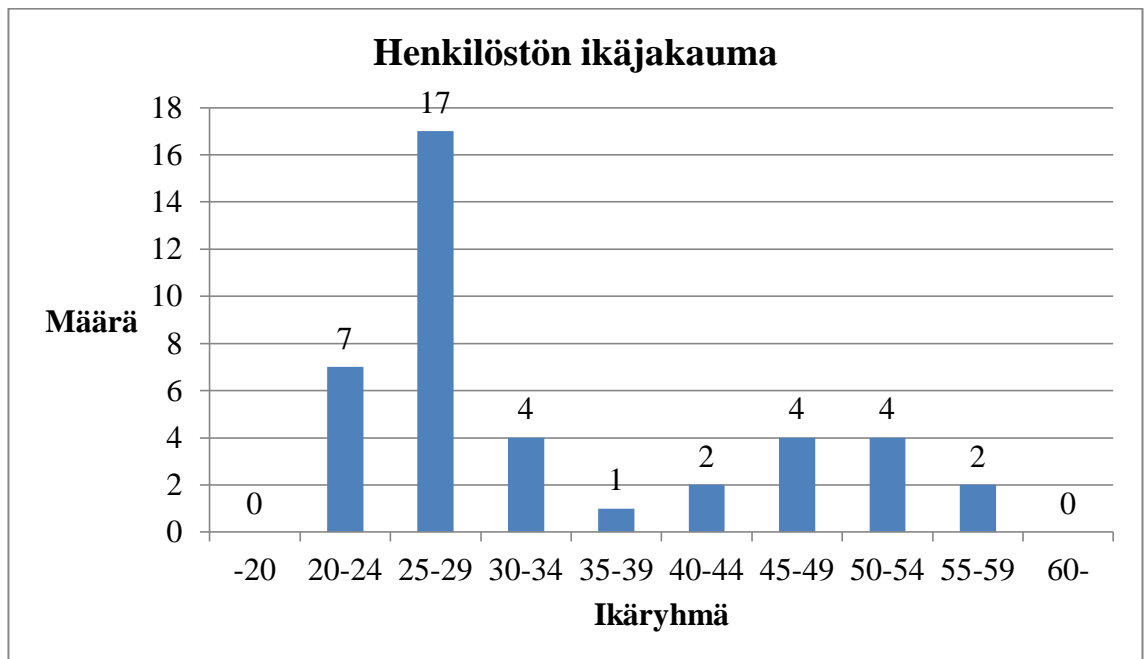
K-rauta Lielahden henkilöstön määrä vaihtelee eri kausien mukaan. Sukupuolijakaumaan otettiin mukaan myös kausityöntekijät, jotka olivat aloittaneet työn ennen raportointihetkeä. Sukupuolijakauman mukaan K-rauta Lielahden henkilöstö oli miesvaltaista ja henkilöstöstä 60 % oli miehiä. Miesten enemmistö K-rauta Lielahdessa saattaa osittain selittyä toimialan vuoksi. Miesten osuus henkilöstössä käsitti yhteensä 28 henkilöä, kun taas naisten kokonaismäärä oli 19.



KAAVIO 2. Miesten ja naisten osuus henkilöstöstä

7.4 Henkilöstön ikäjakauma

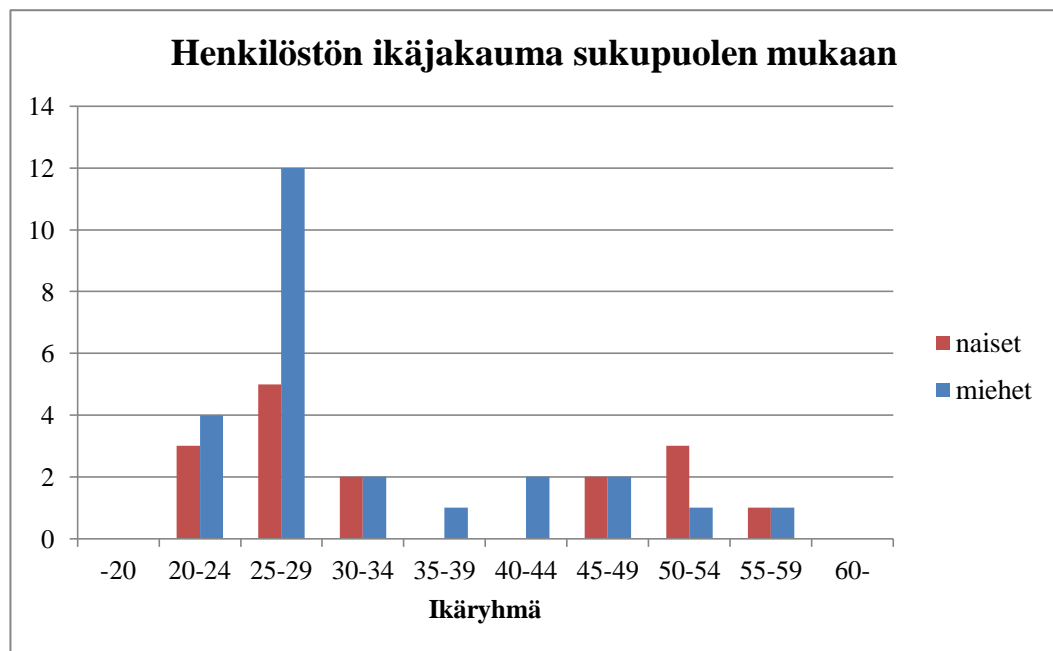
Henkilöstön ikäjakaumaan ei otettu kausityöntekijöitä mukaan. Raportointihetkellä ikäjakauma koostui 41 henkilöstä. Kaikkiaan henkilöstön ikäjakauma oli melko tasainen lukuun ottamatta ikäryhmää 25–29. Ikäryhmä 25–29 –vuotiaat oli raportointihetkellä kaikista suurin 17 työntekijällään. Toiseksi suurin ikäryhmä oli 20–24 –vuotiaat, kokonaisuudessaan lähes neljänneksellään koko henkilöstön määrästä. K-rauta Lielahden henkilöstöstä oli raportointihetkellä yli puolet alle 30-vuotiaita. Vähemmistö henkilöstöstä oli 30 vuotta tai keski-ikäisiä (35–59-vuotiaita). Alle 20-vuotiaita työntekijöitä tai yli 60-vuotiaita ei ollut K-rauta Lielahden henkilöstössä raportointihetkellä. Henkilöstön keski-ikä oli raportointihetkellä 33,56 vuotta.



KAAVIO 3. Henkilöstön ikäjakauma

7.4.1 Henkilöstön ikäjakauma sukupuolen mukaan

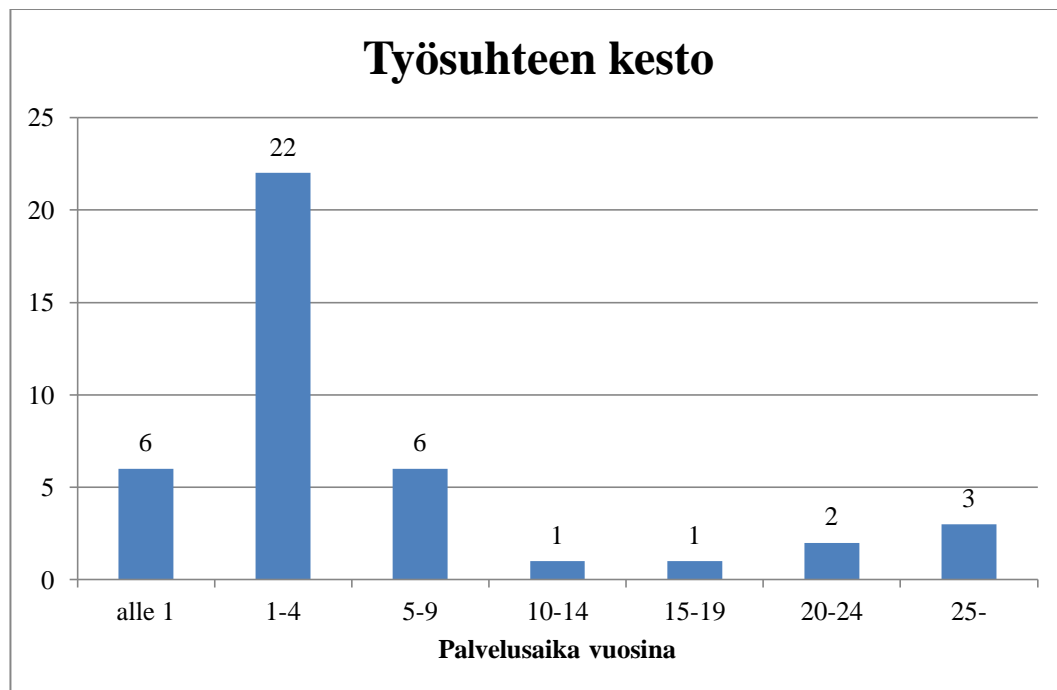
Henkilöstön ikäjakauma sukupuolen mukaan muodostui tietojen pohjalta samalla tavalla kuin edellinen ikäjakauma. Ikäjakauma sukupuolen mukaan kertoi sen, että lähes jokaisessa ikäryhmässä on sekä miehiä että naisia. Ainoastaan ikäryhmissä 35–39 ja 40–44-vuotiaat ei ole lainkaan naisia. Ikäjakaumaa tarkastelemalla ilmeni se, että suurimmassa ikäryhmässä 25–29 oli myös eniten miehiä. Naisten osuus tässä ikäryhmässä on ainoastaan viisi. Naisten osuus ikäryhmissä 45–59 oli tasaisempi verrattuna henkilöstön kokonaismäärään kuin alle 30-vuotiaiden ikäryhmissä.



KAAVIO 4. Henkilöstön ikäjakauma sukupuolen mukaan

7.5 Henkilöstön palvelusaika

Henkilöstön palvelusajat laskettiin 41 henkilön osalta, eikä kausityöntekijöitä otettu mukaan. Kuusi henkilöä oli raportointihetkellä työskennellyt K-rauta Lielahdessa alle vuoden. Yli puolet K-rauta Lielahden henkilöstöstä oli ollut työsuhteessa 1-4 vuotta. 5-9 vuotta kestäneitä työsuhteita oli kuusi. Pidempiä työsuhteita oli seitsemän henkilön osalta, joiden työsuhteet sijoittuivat kymmenestä vuodesta yli kahteenkymmeneen palvelusvuoteen.



KAAVIO 5. Henkilöstön palvelusaika.

8 K-RAUTA LIELAHDEN HENKILÖSTÖTILINPÄÄTÖSMALLIN ANALYYSI

K-rauta Lielahden henkilöstön kokonaismäärän vaihtelun vuoksi raportointi on syytä rajata tiettyyn henkilöstöön, jotta se olisi mahdollisimman totuudenmukainen ja kertoisi todellisia tietoja henkilöstöstä. Johtuen keskellä kuluva vuosi olevasta raportointihetkestä, K-rauta Lielahden saa henkilöstötilinpäätöksestä mallin, jonka voi tarvittaessa toteuttaa vuosittaisena henkilöstötilinpäätöksensä. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että K-rauta Lielahden saa uudenlaisen raportointitavan käyttöönsä.

K-rauta Lielahden henkilöstöstä on vakituista 68,1 % ja määräaikaista 31,9 %. Määräaikaisten osuus on hieman pienempi riippuen raportointihetkestä, sillä tähän oli otettu mukaan myös kausityöntekijät. Vakituisten työntekijöiden määrä on K-rauta Lielahdesa erinomainen verrattuna henkilöstön kokonaismäärään. Määräaikaisten käyttö on kuitenkin lähes joka yrityksessä tarpeen muun muassa eri sesonkien aikana. Sesonkina K-rauta Lielahden kannalta kesä on kaikista vilkkain. Erikoistavarakaupan ja esimerkiksi päivittäistavarakaupan sesongit eivät vastaa täysin toisiaan. Päivittäistavarakaupoissa juhlapyhät, joulukuusi ja juhannus ovat kaupan kannalta vilkkainta aikaa, kun taas erikoistavarakaupan sesongit ovat lähinnä pidempiä kausia kuin yksittäisiä päiviä tai kuukausia. Tämän takia henkilöstö on suurimmaksi osaksi vakituista, koska työvoimaa tarvitaan tasaisesti läpi vuoden.

Vakituisten työsuhteiden määrä luo henkilöstölle pysyvyyttä ja lisää tyytyväisyyttä. Vakituisten työsuhteiden määrä saattaa myös laskea henkilöstön vaihtuvuutta. Henkilöstön vaihtuvuus olisi suurempi, mikäli määräaikaisten osuus henkilöstöstä olisi suurempi. Vaihtuvuus laskisi myös henkilöstön työviihtyisyyttä ja työtyytyväisyyttä. Henkilökunnan jatkuva vaihtuminen vaatisi myös kyseisen osaston työntekijöiltä perehdytystä ja käytännön asioiden opettamista uudelle työntekijälle. Perehdyttäminen ja alkuvaiheen opastus vie ainakin yhden työntekijän panoksen, jolloin perehdyttäjän omat työt jakautuisivat joko muille osaston työntekijöille tai jäisivät osittain tekemättä. Henkilöstön vaihtuvuuden seuraamisella ja mahdollista vaihtuvuutta pienentämällä olisi myös mahdollista parantaa työtyytyväisyyttä.

Henkilöstö jakautuu neljälle eri osastolle. Työntekijöiden määrä on suhteutettuna osaston suuruuteen, jolloin rakennustarvikeosastolla on eniten henkilöstöä. Henkilöstössä on naisia 40 % ja miehiä 60 %. Raportointihetkellä henkilöstössä oli myös mukana kausityöntekijöitä, joten pääasiallisen henkilöstön osuudet saattavat hieman poiketa tästä tutkimustuloksesta. Henkilöstön jakautuminen sukupuolen mukaan saattaa osaksi selittyä toimialalla. Toimiala koetaan usein miesvaltaisena alana, eikä se välttämättä houkuttele naisia. Periaatteessa henkilöstössä on lähes puolet naisia ja miehiä. Tasa-arvo työhönottilanteissa on mitä ilmeisimmin toteutunut. Naisia ja miehiä on myös kaikilla osastoilla töissä.

Henkilöstön keski-ikä oli raportointihetkellä 33,56 vuotta. Keski-ikää alentaa huomattavasti suurin ikäryhmä, 25–29 –vuotiaat. Vastaavasti yli 40-vuotiaiden lukumäärä vaikuttaa keski-ikään nousevasti. Suurin osa henkilöstöstä oli kuitenkin alle 30-vuotiaita. Nähtävästi K-rauta Lielahi on palkannut viime vuosina enemmän nuoria aikuisia kuin keski-ikäisiä. Vähemmistö henkilöstöstä oli yli 40-vuotiaita.

Henkilöstön eläköityminen ei ole vielä ajankohtaista K-rauta Lielahdessa, mutta muutamana vuoden päästä kaksi työntekijää on lähellä eläkeikää. Eläköitymisen lähestyessä on syytä huomioida tietotaidon siirtyminen muille osaston työntekijöille ja erityisesti uudelle työntekijälle. Alle 20-vuotiaita ei ollut raportointihetkellä lainkaan. Tämä johtuu siitä, että alle 20-vuotiaat opiskelevat yhä. Pitkin vuotta K-rauta Lielahdessa on kuitenkin nuoria niin kausiapuna kuin työharjoitteluissa.

Henkilöstön ikäjakauma sukupuolen mukaan kertoo havainnollisesti sen, että miehiä on enemmistö koko henkilöstöstä. Miehiä on huomattavasti enemmän ikäryhmässä 25–29-vuotiaat kuin muissa ikäryhmissä. Vain muutamassa ikäryhmässä ei ollut lainkaan miehiä. Ikäryhmän 25–29 –vuotiaiden ryhmä lienee suurin sen takia, että heitä on palkattu K-raudan palvelukseen hiljattain. Tämä ikäryhmä on myös saavuttanut tarvittavan koulutuksen tai kokemuksen ja on valmis työelämään.

K-rauta Lielahden henkilöstön työsuhteiden kestot jakautuivat moneen eri ryhmään. Huomattavampana ryhmänä olivat 1-4 vuotta kestäneet työsuhteet, joita oli 22 työntekijällä. Työsuhteen kesto ja ikäryhmän (25–29 –vuotiaat) suuruus näyttävät kulkevan samassa linjassa. Yhtenä merkittävänä tekijänä voidaan siis sanoa ikäryhmät ja niiden suuruudet. Tässä tapauksessa viime vuosien aikana K-rauta Lielahden on otettu eniten

alle 30-vuotiaita työntekijöitä, joiden ura ja työsuhde osunevat palvelussuhderyhmään 1-4 vuotta. K-rauta Lielahden henkilöstössä on myös pidempiä työsuhteita seitsemän henkilön osalta. Pidemmät työsuhteet olivat raportointihetkellä kestäneet 20–24 vuotta tai yli 25 vuotta. Pitkät työsuhteet kertovat henkilöstön sitoutumisesta K-rauta Lielahteen. Pitkien työsuhteiden taustalla on myös tyytyväisyys työhön ja hyvä työilmapiiri.

9 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tutkimusongelmana oli selvittää, millainen on hyvä henkilöstötilinpäätös erikoistavara-kaupassa. Tutkimusongelmaa selvitettiin paneutumalla K-rauta Lielahden henkilöstödokumentteihin ja muodostamalla malli K-rauta Lielahdelle uudenlaisesta raportointitavasta. Työn tulokset on muodostettu K-rauta Lielahdelta saatujen henkilöstötietojen pohjalta. Henkilöstötilinpäätökseen K-rauta Lielahden kauppias valitsi ne osa-alueet, jotka olivat hyödyllisimpiä henkilöstön kehittämisen kannalta.

Henkilöstötilinpäätöksestä valmistui K-rauta Lielahdelle malli, jota voi hyödyntää yhtenä raportointitapana henkilöstön kehittämisessä. Tutkimusongelmana oli myös selvittää, mikä henkilöstötilinpäätös on ja mitä se pitää sisällään. Työni teoriaosuus käsitteli koko henkilöstötilinpäätöksen osa-alueet: henkilöstötaseen, henkilöstötuloslaskelman ja henkilöstökertomuksen. Eri osa-alueiden esittelyiden tarkoituksena oli antaa kattava kokonaiskuva henkilöstötilinpäätöksestä, niiden merkityksestä ja käytettävyydestä yritykselle. Tutkimuksessani ei ollut mukana henkilöstötasetta tai henkilöstötuloslaskelmaa, sillä niitä ei koettu tarpeeksi hyödylliseksi teettää. Raportointihetki ei ollut sopiva vuositason tehtävien henkilöstötuloslaskelman tai henkilöstötaseen muodostamiseen.

Lisäksi tutkin sitä, kuinka henkilöstötilinpäätöksen avulla pystytään vaikuttamaan kannattavuuteen. Henkilöstötilinpäätöksen avulla pystytään vaikuttamaan kannattavuuteen työtyytyväisyyden kautta. Motivoitunut ja työssään viihtyvä henkilöstö on yrityksen toiminnan edellytys. Työtyytyväisyyteen voidaan vaikuttaa parantamalla työolosuhteita ja motivoimalla henkilöstöä. Työtyytyväisyyteen vaikuttavat merkittävästi esimiehet ja työtoverit. Työntekijöitä voidaan motivoida arjen pienillä teoilla kuten pienellä palkitsemisella tai antamalla tunnustusta esimerkiksi hyvin tehdystä työstä. Omaan työhön vaikuttaminen ja etenemismahdollisuudet motivoivat myös henkilöstöä.

Työtyytyväisyyteen vaikuttaa olennaisesti työhyvinvointi ja työntekijöiden hyvinvointiin voidaan vaikuttaa jo pienillä käytännön asioilla. Päivittäin työhyvinvointiin vaikuttavat olennaisesti kahvi- ja ruokatauot, joille pitäisi aina löytyä aikaa. Pidemmällä ajankaksolla työhyvinvointia voidaan edistää antamalla työntekijöille esimerkiksi palkatonta lomaa ja ylipäänsä mahdollisuus vaikuttaa siihen, milloin vuosilomat pidetään. Henkilöstön yhteiset tapahtumat kuten pikkujoulut ja työkyvyn ylläpitämiseen liittyvät päivät

nostavat koko henkilöstön yhteishenkeä. Työnantaja voi siis konkreettisilla teoilla vaikuttaa olennaisesti henkilöstön työhyvinvointiin.

Käytännössä K-rauta Lielahdessa työskennellään tiiviinä ryhmänä osastoittain ja koko työyhteisön voimin. Erikoistavarakaupassa työilmapiirin merkitys onkin tärkeämpi kuin esimiestyöskentely. Periaatteessa kaupan arjesta vastaavat työntekijät panoksellaan ja työnantajan olisi tärkeää osoittaa työntekijöille heidän panostuksensa tärkeys. Esimiesten olisi syytä huomioida henkilöstön tärkeys kaupan päivittäisessä toiminnassa, sillä työolot tuntemalla pystytään helpottamaan ja vaikuttamaan arjen toimintaan. Esimiesten näkyvyys kaupan arjessa edesauttaa myös sitä, että esimiehiä on helppo lähestyä. Tällä tavalla henkilöstö pystyy myös itse vaikuttamaan työoloihin ja työtyytyväisyyteen.

Yritys tekee henkilöstötilinpäätöksestä sellaisen, josta on eniten hyötyä. Henkilöstötietoja, joita yritys ei halua seurata, ei kannata ottaa mukaan henkilöstötilinpäätökseen. K-rauta Lielähti ei halunnut ottaa henkilöstötilinpäätökseen mukaan esimerkiksi henkilöstön koulutusta, sillä kauppias ei kokenut sitä tarpeelliseksi mittariksi. Erikoistavarakaupassa koulutuksella ei ole kauppiaan mielestä niin suurta merkitystä, koska käytännön osaaminen on tärkeintä. Henkilöstön koulutustason seuraamisella pystyttäisiin arvioimaan kunkin työntekijän kehittymismahdollisuudet ja koulutuksen tarve.

Kokonaisuudessaan K-rauta Lielahden henkilöstötilinpäätöksestä tuli melko suppea. Käytännössä K-rauta Lielahden henkilöstötilinpäätös sisältää henkilöstön ydintiedot: sukupuoli- ja ikäjakauman, palvelussuhteiden keston ja palvelussuhteen luonteen. Suppeasta K-rauta Lielahden henkilöstötilinpäätöksestä huolimatta, henkilöstöstä pystyttiin tekemään erilaisia havaintoja. Henkilöstötilinpäätöksen avulla K-rauta Lielähti sai uudenlaisen kuvan ja raportointitavan henkilöstöstä.

Parhaan mahdollisen henkilöstötilinpäätöksen ja kuvan henkilöstöstä saisi, jos henkilöstötilinpäätökseen otettaisiin enemmän mittareita. Mittareiksi olisi hyvä valita jo edellä mainitut ja mahdollisesti tiedot henkilöstön ajankäytöstä eli sisältäen mittarit, paljonko henkilöstön ajasta kuluu vuosilomiin, sairasteluihin, koulutuksiin ja muihin poissaoloihin. Työtapaturmat ja niiden kustannukset henkilöstön kokonaiskustannuksista selvittäisi yritykselle mahdollisesti sen, missä toiminnossa olisi parantamisen varaa. Teettämällä kattavan työtyytyväisyyskyselyn, yritys saisi käyttöönsä henkilöstön tyytyväisyydestä erilaisia mittareita, joiden perusteella voisi suunnitella työtyytyväisyyden parantamista.

Työtyytyväisyyden parantamiskeinoja miettiessä voitaisiin tarkastella muun muassa henkilöstön hyvinvointiin käytettäviä varoja.

Raportoinnin ajankohta oli tutkimuksessa 31.5.2012. Ajankohta oli raportoinnin kannalta huono, sillä osa kesätyöntekijöistä oli jo aloittanut. Hankalaksi henkilöstötilinpäätöksen ja analyysin kannalta teki sen, että kaikki mittarit eivät olleet täysin samankaltaisia kesätyöntekijöiden takia. Tämä aiheutti sen, että henkilöstön määrä vaihteli eri mittareissa. Tämän takia kaikista mittareista ei saanut todellista kuvaa. Raportointihetki olisi hyvä olla aina 31.12., jotta henkilöstötilinpäätös kokonaisuudessaan olisi vertailukelpoinen seuraavina vuosina tehtyjen henkilöstötilinpäätösten kanssa.

Tutkimukseen käytetyt dokumentit otettiin kirjanpitojärjestelmästä. Näin ollen saatuja dokumentteja pystyttiin pitämään luotettavina ja paikkansa pitävinä. Tutkimuksen tulokset on muodostettu saatujen dokumenttien pohjalta, jolloin myös tutkimustulokset ovat luotettavia. Tulokset on esitetty tarkkaan valituin kaavioin, jotta tutkimustulokset olisivat helposti havaittavissa. Tulosten esitystavassa pyrin myös yksinkertaiseen ja selkeään ilmaisuun.

Henkilöstötilinpäätöksen tekemisestä on vain hyötyä yritykselle. Henkilöstötilinpäätöksen avulla yritys saa käyttöönsä uudenlaisen tai erilaisen raportointitavan. Henkilöstön hyvinvointiin pystytään myös vaikuttamaan henkilöstötilinpäätöksen avulla, kun analysoidaan valmistunut henkilöstötilinpäätös ja tehdään siitä tarvittavat johtopäätökset. On suositeltavaa, että yritykset tekevät henkilöstötilinpäätöksen, sillä se on myös viesti ulkoisille sidosryhmille yrityksen hyvinvoinnista.

Pitkällä tähtäimellä sekä yritys itse että ulkoiset sidosryhmät huomaavat henkilöstötilinpäätöksen merkityksen ja sen hyödyn kokonaisuudessaan. Useamman tehdyn henkilöstötilinpäätöksen jälkeen pystytään arvioimaan yrityksessä tehtyjen toimenpiteiden vaikutus. Ei ole siis pelkästään negatiivinen asia, jos henkilöstötilinpäätöksestä ilmenee jonakin vuonna huolestuttavia tuloksia. Seuraavassa henkilöstötilinpäätöksessä nämä tulokset saattavat olla poistuneet kokonaan tai parantuneet, riippuen yrityksen tekemistä toimenpiteistä. Tämän vuoksi pitkän aikavälin tarkastelu ja kokonaiskuvan hahmottaminen on erittäin tärkeää.

LÄHTEET

Ahonen, G. 1998. Ikkuna yrityksen menestykseen – yrityksen ikkuna menestykselliseen tulevaisuuteen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Eriksson, P. Koistinen, K. 2005. Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskus.

Eronen, A. 1999. Henkilöstöinformaatio ja yrityksen arvo. Helsinki: ETLA

Immonen, E. 2002. Henkilöstötilinpäätös ja yrityksen kokonaistase. Hamina: Oy Kotkan Kirjapaino Ab

Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 8. uudistettu painos. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.

Kesti, M. 2005. Hiljaiset signaalit – Avain organisaation kehittämiseen. Tallinna: Edita Publishing Oy.

K-rauta. Luettu 2.8.2012. www.k-rauta.fi

Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. 5. uudistettu painos. Helsinki: Talentum Media Oy.

Mönkkönen, K. & Roos, S. 2010. Työyhteisötaidot. 2. painos. Painettu EU:ssa.

Sosiaali- ja terveysministeriö. Ennalta ehkäisevä työterveyshuolto tehostuu. Luettu 29.9.2012.

<http://www.stm.fi/tiedotteet/tiedote/-/view/1545309>

Takamäki, M. K-rauta Lielahden kauppias. Sähköpostihaastattelu 25.10.2012. Haastattelija Saarinen, J-A. Tampere.

Talouselämä. Työhyvinvointi ja tuottavuus ovat yhtä 4.3.2010 (päivitetty 17.2.2012).

<http://www.talouselama.fi/minavaitan/tyohyvinvointi+ja+tuottavuus+ovat+yhta/a2080757>Lähde

Työterveyslaitos, Duunitalkoot. Avoimuutta arkeen –Varhaisen puuttumisen opas valtion työpaikoille. Luettu 20.9.2012.

http://www.ttl.fi/duunitalkoot/esimiehet_s4.html

Työterveyslaitos. Terveyden edistäminen työpaikalla. Luettu 2.9.2012.

http://www.ttl.fi/fi/terveys_ja_tyokyky/terveyden_edistaminen_tyopaikalla/sivut/default.aspx

Työterveyslaitos. Työhyvinvointi kannattaa myös taloudellisesti. Luettu 9.9.2012.

<http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tuottavuus/sivut/default.aspx>

Työturvallisuuskeskus. Työyhteisön toiminta. Luettu 16.9.2012.

http://www.ttk.fi/tyosuojelu/tyoyhteison_toiminta

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738

Ylöjärven kaupunki. Henkilöstökertomus 2011. Luettu 17.8.2012.
<http://www.ylojarvi.fi/?x32690=2499128>

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