

Henkilöstötilinpäätös

Case: Opteam Yhtiöt

Heini Savio

Opinnäytetyö

Liiketalouden koulutusohjelma

2013



<p>Tekijä tai tekijät Heini Savio</p>	<p>Ryhmätunnus tai aloitusvuosi 2009</p>
<p>Raportin nimi Henkilöstötilinpäätös Case: Opteam Yhtiöt</p>	<p>Sivu- ja liitesivumäärä 63 + 7</p>
<p>Opettajat tai ohjaajat Maria Haukka</p>	
<p>Tämä produktityyppinen opinnäytetyö on henkilöstötilinpäätös, joka on laadittu Opteam Yhtiöille. Kyse on yrityksen ensimmäisestä henkilöstötilinpäätöksestä. Henkilöstötilinpäätöksen suunnittelutyö alkoi loppuvuonna 2011 ja se valmistui maaliskuussa 2013. Tämän henkilöstötilinpäätöksen tarkoituksena on olla johdon apuväline ja tavoitteena on saada siitä kehitettyä toimiva vuosittainen raportointimalli.</p> <p>Yrityksen taloudellinen raportointi ja kirjanpito kuvaavat yrityksen tilaa näkökulmasta, jossa henkilöstön merkitystä yrityksen menestykselle ei juurikaan huomioida. Yritykset ovat kuitenkin yhä kiinnostuneempia henkilöstönsä tilasta ja siitä, mitä arvoa henkilöstö voi yritykselle tuottaa. Henkilöstö on yksi palveluyrityksen tärkeimmistä voimavaroista. Osaavan henkilöstön merkitys kasvaa yhä enemmän eri toimialojen ja yritysten välisen kilpailun kiristyessä. Henkilöstö voi tuoda yritykselle sellaisen kilpailuedun, mitä kilpailijoiden on vaikea jäljitellä.</p> <p>Henkilöstötilinpäätös on aikanaan kehitetty kirjanpidon tilinpäätöstä mukailevaksi ja sitä täydentäväksi. Henkilöstötilinpäätös voidaan jakaa kolmeen osaan. henkilöstötuuloslaskelmaan, henkilöstötaseeseen ja henkilöstökertomukseen. Kaksi ensimmäistä keskittyvät henkilöstön arvon mittaamiseen lukujen avulla. Henkilöstökertomus puolestaan käsittelee yrityksen henkilöstörakennetta, osaamista, kehitystä ja työkykyä.</p> <p>Henkilöstötilinpäätös toteutettiin keräämällä tietoja yrityksen sisäisistä raporteista ja tutkimuksista. Henkilöstön koulutuskysely toteutettiin sähköisenä kyselynä yrityksen henkilöstölle.</p> <p>Kehittämisehdotuksena esitettiin, että henkilöstötilinpäätös toteutettaisiin tulevaisuudessa vuosittain osana virallista tilinpäätöstä.</p>	
<p>Asiasanat Henkilöstötilinpäätös, henkilöstöraportti, henkilöstökertomus</p>	

Business administration and economics

<p>Authors Heini Savio</p>	<p>Group or year of entry 2009</p>
<p>The title of thesis Statement of human resources Case: Opteam Yhtiöt</p>	<p>Number of report pages and attachment pages 63 + 7</p>
<p>Advisor(s) Maria Haukka</p>	
<p>This productive Bachelor's thesis is a statement of human resource to Opteam Yhtiöt and it's the first statement of human resources in its history. The project started at the end of year 2011 and the report was ready in March 2013. The purpose of this statement of human resources is to be a tool for the management and one goal is to make it a part of the annual business accounting and reporting system.</p> <p>Business accounting shows the financials of a company and often the personnel factors are neglected. Accounting is, however, based on really concrete factors and the importance of the staff is often neglected. Companies are, however, more interested in the status of its personnel and what kind of value it creates. Personnel is one of the most important factors in services. The importance of qualified and motivated personnel is even more significant when the competition between different industries and companies gets stronger. Personnel can give a company an advantage that is very difficult to copy.</p> <p>A human resource report has been created to follow and fulfill the company's business accounting. It can be divided in three different parts: the income statement of human resources, the human resources balance sheet and the human resources report. The first two parts focus on measuring the value of personnel in numbers. The human resources report focus describes the structure of personnel, its know-how, development and working ability.</p> <p>The statement of human resources was conducted by collecting information from the internal reports and surveys of the company. The research part concerning the educational status of the personnel was conducted by an Internet survey.</p> <p>As a development suggestion for Opteam Yhtiöt it is recommended that the future statement of human resources would be conducted annually as a part of the company's official business accounting.</p>	
<p>Key words Statement of human resources, human resource accounting, human resource report</p>	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Produktin tavoitteet	4
2	Viitekehys ja aiheen rajausta.....	6
2.1	Henkilöstötilinpäätöksen keskeiset käsitteet.....	7
2.2	Yrityksen henkinen pääoma.....	7
2.3	Yrityksen rakenne pääoma	8
2.4	Yrityksen liikeidean merkitys	9
2.5	Yrityksen strategian merkitys	9
2.6	Henkilöstötilinpäätös	9
2.7	Henkilöstötuloslaskelma.....	11
2.8	Henkilöstötase	16
2.9	Henkilöstöraportti.....	17
3	Yrityksen henkilöstövoimavarat.....	21
3.1	Henkilöstön määrä eli henkilöstövahvuus	21
3.1.1	Kokonaistyöaika ja tuotantotoimintaan käytetty työaika	22
3.1.2	Työvoimarakenne, työsuhteet ja työn organisointi	24
3.1.3	Vuosilomat ja muut palkalliset vapaat	25
3.2	Yksilöominaisuudet.....	25
3.2.1	Henkilöstön koulutustaso ja henkilöstökoulutus	27
3.2.2	Henkilöstön ikä- ja sukupuolirakenne	28
3.2.3	Henkilöstön sairastavuus, työtaturmat ja ammattitaudit	28
3.3	Työyhteisö	30
3.3.1	Henkilöstön vaihtuvuus.....	31
3.3.2	Muita työyhteisön toimivuuteen vaikuttavia tekijöitä	33
4	Produktin toteutus	35
5	Case Henkilöstötilinpäätös Opteam Yhtiöt.....	38
5.1	Henkilöstötuloslaskelma.....	40
5.2	Henkilöstökertomus.....	43
5.2.1	Henkilöstövahvuus.....	45
5.2.2	Ikä- ja sukupuolirakenne.....	45

5.2.3	Työajan rakenne.....	46
5.2.4	Henkilöstön koulutusrakenne.....	46
5.2.5	Henkilöstön perehdyttäminen ja osaamisen kehittäminen	47
5.2.6	Henkilöstön tulo- ja lähtövaihtuvuus.....	50
5.2.7	Johtaminen ja viestintä.....	51
5.2.8	Työterveyshuolto.....	51
5.2.9	Sairauspoissaolot.....	52
5.2.10	Työturvallisuus ja työsuojelu.....	52
5.2.11	Yhteenveto	53
6	Pohdinta ja johtopäätökset	54
6.1	Prosessin onnistuminen.....	54
6.2	Toimenpide- ja kehitysehdotukset	55
	Lähteet.....	61
	Liite 1. Kuvat.....	64
	Liite 2. Koulutuskysely 2012.....	69

1 Johdanto

Opinnäytetyön aiheena on henkilöstötilinpäätös Opteam Yhtiöille. Henkilöstötilinpäätöksen kertomusvuosi on 2011 ja se on Opteam Yhtiöiden ensimmäinen henkilöstötilinpäätös.

Opteam Yhtiöt on osa Opteam-konsernia joka on yksi suomen johtavia henkilöstöpalvelualan yrityksiä ja sen palveluja ovat mm henkilövuokraus, rekrytointi ja kansainvälinen rekrytointi, resursointi ja kehittäminen sekä uudelleensijoittumisvalmennus. Opteam tarjoaa työtä yli 10 000 hengelle vuosittain ja se toimii valtakunnallisena franchising-ketjuna sekä kansainvälisesti Puolassa, Slovakiassa ja Filippiineillä.

Tämä opinnäytetyö ja henkilöstötilinpäätös tehdään Opteam Yhtiöille ja sen tavoitteena on luoda henkilöstötilinpäätöksen malli ja löytää yritykselle merkittävät henkilöstöä kuvaavat tunnusluvut jotka voidaan kerätä organisoidusti ja seurata vuosittain. Parhaimmillaan malli voisi olla sellainen jota myös konsernin franchising-yrittäjät voisivat hyödyntää.

Henkilöstötilinpäätöksiä on tehty suomessa 1990-luvun loppupuolelta lähtien ja edelläkävijöinä tässä ovat olleet julkishallinnon organisaatiot ja pörssiyhtiöt. Henkilöstötilinpäätösten tai henkilöstöraporttien julkistamista markkinoille on perusteltu mm yritysten markkina-arvon kasvattamisella ja taas julkishallinnon organisaatioissa työnantajaimagon rakentamisella ja näin varmistamalla osaavan henkilöstön saanti.

Henkilöstön merkitys yrityksen arvon luojana kasvaa ja osaamisen merkitys on entistä tärkeämpää varsinkin palvelualan yrityksissä. Koska tilinpäätösinformaatio ei usein anna riittävän selkeää kuvaa yrityksen henkilöstövoimavarojen tilasta ja kehityksestä, perinteisen tilinpäätöksen ja henkilöstötilinpäätöksen yhdistelmä voi antaa syvemmän kuvan yrityksen tuloksen kestävydestä pitkällä aikavälillä. Henkilöstötilinpäätöksen tekeminen on yritykselle vapaaehtoista ja ehkä myös kustannus- tai resurssisyistä pienet ja keskisuuret yritykset ovat vierastaneet henkilöstötilinpäätöksen tekemistä. Pienille ja keskisuurille yrityksille soveltuvia henkilöstötilinpäätöksen malleja on luotu 2000-luvulla ja niiden avulla yritykset voivat laatia sen ilman ulkopuolista konsulttiapua.

Tässä produktissa hyödynnetään Pienten ja keskisuurten yritysten henkilöstötilinpäätös – mallia ja ohjeistusta. Malli pohjautuu Työministeriössä vuonna 2002 tehtyyn Työssä jaksamisen ohjelmaan ja mallia on ollut laatimassa mm professori Guy Ahonen ja muita työelämän asiantuntijoita. Malli on pyritty laatimaan sellaiseksi, että pk-yritys voi hyödyntää siitä juuri niitä osia, joita se pitää mielekkäänä ja jättää pois osat, joita se pitää vaikeana tai mahdottomana toteuttaa. Toinen pk-yrityksille laadittu henkilöstötilinpäätöksen malli mitä tässä työssä on hyödynnetty, on Marja-Liisa Mankan ja Liisa Hakalan vuonna 2011 julkaisema Henkilöstötunnusluvut johtamisen tukena. Molemmat em. mallit on laadittu pk-yritysten käyttöön mutta Mankan ja Hakalan mallissa pyritään löytämään uusia henkilöstöä kuvaavia tunnuslukuja, joiden avulla yrityksen aineettomia resursseja ja niihin liittyvää arvoa voitaisiin mitata ja kasvattaa. Mankan ja Hakalan lähtökohta on painottunut myös henkilöstön työhyvinvointiin sekä sosiaalisen ja psykologisen pääoman kasvattamiseen. Työministeriön malli keskittyy enemmänkin tulkitsemaan lukuja ja mittareita.

Henkilöstötilinpäätöksen laadinnassa on hyvä olla mukana useita tahoja. Yrityksen johto, mahdollinen henkilöstöjohto ja hallinto, taloushallinto, työterveyshuolto ja henkilöstö voivat kaikki antaa oman panoksensa kattavan henkilöstötilinpäätöksen laadintaan. Kun henkilöstötilinpäätös - tai henkilöstöraportti on laadittu laaja-alaisesti se antaa sille luotettavuutta ja lisää sen käytettävyyttä. Henkilöstötilinpäätös – tai raportti olisi hyvä pitää avoimesti saatavilla työpaikalla ja olisi myös suositeltavaa esitellä se henkilöstölle sen valmistumisen jälkeen. Vaikka henkilöstöinformaation julkinen raportointi onkin vapaaehtoista, yhä useampi yritys on kiinnostuneempi ottamaan sen mukaan muun lakisääteisen raportoinnin täydentäjäksi. Henkilöstöön liittyvien mittareiden avoin julkaiseminen voi vahvistaa yrityksen arvoa erityisesti osaamis- ja henkilöstökeskeisillä toimialoilla sekä sitouttaa henkilöstön vahvemmin yrityksen strategiaan ja arvoihin.

Kun henkilöstötilinpäätös tehdään vuosittain etukäteen sovittujen samojen henkilöstöä kuvaavien mittareiden avulla, sovittujen kehittämistavoitteiden toteutumisen arviointi voidaan kytkeä vuosittaisen virallisen tilinpäätöksen ja henkilöstötilinpäätöksen laadintaan. Tulevassa raportissa arvioidaan aluksi edellisen vuoden kehittämistavoitteiden toteutuminen ja näin saadaan raporttiin lisää tehoa ja vaikuttavuutta. Henkilöstöraportilla voi olla myös muita käyttökohteita. Se toimii hyvin henkilöstöä koskevien tietojen

kokoajana ja näitä tietoja voidaan käyttää henkilöstöasioiden vuosisuunnittelussa sekä henkilöstöstrategian laadinnassa ja toteutumisen seurannassa. Henkilöstötilinpäätöstä voidaan myös käyttää sekä johdon ja henkilöstön työkaluna kun pyritään henkilöstön kehittämiseen ja organisaation työhyvinvoinnin parantamiseen.

Henkilöstötilinpäätöstä käyttävät yrityksen johto, henkilöstöhallinto ja työntekijät ja se kiinnostaa myös yrityksen ulkopuolisia sidosryhmiä. Myös sijoittavat saattavat olla kiinnostuneita henkilöstötilinpäätöksestä. Parhaimmillaan henkilöstötilinpäätös antaa hyvän käsityksen siitä, millaisin voimavaroin yritys tekee tuloksensa ja kuinka kestäväällä pohjalla sen tuloskehitys on.

Jokainen organisaatio määrittelee omat henkilöstöä koskevat raportointitarpeensa. Henkilöstötilinpäätös on yhteenveto organisaation henkilöstörakenteesta, osaamisesta ja työkyvystä. Henkilöstötilinpäätös on myös sidoksissa yrityksen strategiaan ja luo pohjaa henkilöstöstrategian suunnittelulle. Vaikka yritykset määrittelevätkin itse, mitä henkilöstöön liittyviä tunnuslukuja käytetään ja mitataan, tyypillisiä henkilöstötunnuslukuja ovat mm henkilöstörakenne, työaika- ja toteutunut työaika, sairauspoissaolot ja tapaturmatiheys, henkilöstön eläköityminen, osaamisen kehittämisen kustannukset sekä henkilöstön vaihtuvuus. Näiden perinteisten henkilöstöä kuvaavien tunnuslukujen lisäksi on yhä yleisempää pyrkiä mittaamaan myös organisaation sosiaalista pääomaa ja psykologisen pääoman merkitystä. Näiden avulla voidaan arvioida mm työyhteisön toimivuutta.

Henkilöstötilinpäätös koostuu yleisesti katsoen kolmesta osasta: henkilöstötaseesta, henkilöstötuloslaskelmasta ja henkilöstökertomuksesta. Henkilöstötase kuvaa henkilöstöinvestointeja ja henkilöstön arvoa. Henkilöstötuloslaskelma kuvaa henkilöstöstä aiheutuvia kustannuksia ja henkilöstökertomuksessa kuvataan henkilöstöön liittyviä tunnuslukuja ja tilastoja.

Henkilöstötilinpäätös kertoo yrityksen toiminnasta ja näin ollen se yleensä suunnataan pääosin yrityksen ulkopuolisille sidosryhmille. Myös yrityksen omistajat ja siihen sijoittavat haluavat ja tarvitsevat sellaista tietoa, jonka perusteella he voivat arvioida yrityksen kilpailukykyä ja mahdollisuutta menestyä tulevaisuudessa. Henkilöstötilinpäätös kiin-

nostaa yrityksen omaa henkilöstä ja myös asiakkaita voi kiinnostaa yrityksen kyky tyydyttää heidän tulevaisuuden tarpeensa.

Henkilöstötilinpäätöksen tekeminen on yrityksillä vapaaehtoista. Edelläkävijöinä ovat olleet valtion virastot ja kunnat sekä suuret kansainväliset yritykset. (Lehtonen 2007, 13; Työterveyslaitos 2010) Tavallisimmin suomalaiset organisaatiot julkaisevat henkilöstöinformaation virallisen tilinpäätöksen ulkopuolisena henkilöstötilinpäätöksenä. Henkilöstötilinpäätös rakentuu samoista aineksista kuin virallinenkin tilinpäätös mutta ero on se, ettei se ole kirjanpitolain alainen eikä kuulu virallisen tilintarkastuksen piiriin. (Eronen 1999, 43.)

Toimiva nykyaikainen henkilöstöjohtaminen edellyttää ajantasaisia tietoja henkilöstöstä, jotta yrityksen henkilöstöstrategia saadaan tarkoituksenmukaiseksi. Henkilöstösuunnittelun tavoitteena on myös huolehtia organisaation henkilöstöresursseista (Kauhanen 2000, 35). Henkilöstötilinpäätös antaa myös yrityksen johdolle henkilöstöstrategian muodostamiseen sekä henkilöstöorganisaatiolle henkilöstösuunnitteluun tarvittavaa tietoa. Henkilöstötilinpäätöstä käyttävät ennen kaikkea yrityksen johto, henkilöstöhallinto ja yrityksen työntekijät. Henkilöstötilinpäätös antaa arvokasta tietoa myös työterveyshuollolle sekä ulkoisille sidosryhmille. Työvoimavaltaisessa yrityksessä henkilöstötilinpäätös antaa myös käsityksen siitä, millaisin voimavaroin yritys tekee tuloksensa ja kuinka kestävällä pohjalla se on. (Eronen 1999, 16.)

1.1 Produktin tavoitteet

Tämä opinnäytetyö on HAAGA-HELIAN liiketalouden ammattikorkeakoulututkintoon tähtäävän koulutusohjelman opinnäytetyö. Se toteutetaan työelämälähtöisesti ja työelämää kehittävänä produktina.

Produktin tarkoituksena on antaa toimeksiantajaorganisaatiolle kattava ja luotettava kokonaiskuva yrityksen henkilöstön rakenteesta ja osaamispääomasta. Tavoitteena on, että tulevaisuudessa yrityksessä voidaan hyödyntää kerättyä informaatiota ja tunnuslukuja mm tulevaisuuden suunnittelussa ja tarkasteltaessa asetettujen tavoitteiden saavut-

tamista. Tarkoituksena on luoda toimiva malli, jonka mukaisesti henkilöstötilinpäätös voidaan jatkossakin toteuttaa.

Produktin kohdeorganisaatio on ollut viimevuodet suurten muutosten keskellä, joten henkilöstön tilan tarkempi tutkimus on tarpeellista. Koska yritys toimii palvelualalla, henkilöstön sitoutuneisuus, jaksaminen ja hyvinvointi näkyvät päivittäisessä palvelutuotannossa hyvin nopeasti. Yritys panostaa merkittävästi henkilöstönsä kehittämiseen ja hyvinvointiin, näin ollen henkilöstötilinpäätöksen arvioidaan myös lisäävän henkilöstön tunnetta siitä, että heidän hyvinvoinnistaan ollaan aidosti kiinnostuneita. Tavoitteena on tuottaa luotettavaa ja hyödyllistä tietoa henkilöstöstä henkilöstötilinpäätöksen muodossa.

Opteam Yhtiöille vuoden 2011 henkilöstötilinpäätös on sen historian ensimmäinen. Tavoitteena on, että saadaan luotua malli tuleville henkilöstötilinpäätöksille. Henkilökohtaisena tavoitteena on ollut kehittää omaa osaamista henkilöstöhallinnon alueella ja perehtyä henkilöstötilinpäätöksen eri osa-alueisiin.

Koska henkilöstötilinpäätöksen sisältö ja malli on yrityksen vapaasti päätettävissä, tähän Opteamin ensimmäiseen henkilöstötilinpäätökseen on koottu ne henkilöstöä kuvaavat tiedot, jotka ovat olleet saatavilla yrityksen talous- ja palkkahallinnosta, tehdyistä kyselyistä ja tutkimuksista sekä eri sidosryhmiltä kuten työterveyshuollosta ja eläkevaikutusyhtiöstä. Osa henkilöstötilinpäätöksen tiedoista on kerätty erillisen kyselyn avulla.

2 Viitekehys ja aiheen rajaus

Opinnäytetyön laadinnassa on käytetty alan asiantuntijoiden kirjoittamia teoksia ja erityisesti on keskitytty julkaisuihin jotka ovat keskittyneet henkilöstötilinpäätöksen laatimiseen. Koska kohdeyritys edustaa yksityisen sektorin pk-yritystä, mallina on käytetty soveltaen Pienten ja keskisuurten yritysten henkilöstötilinpäätöksen mallia ja ohjeistusta (Työministeriö 2002) sekä Henkilöstöluvut johtamisen tukena (Manka & Hakala 2011). Pohja aiheelle on saatu ruotsalaisen kauppakorkeakoulun professorin Guy Ahosen teoksesta Henkilöstötilinpäätös, yrityksen ikkuna menestykselliseen tulevaisuuteen. Anna Eronen Elinkeinoelämän tutkimuslaitoksesta on julkaisuillaan Henkilöstöinformaatio ja yrityksen arvo sekä Henkilöstön osaaminen yrityksen taseeseen ovat olleet myös lähdeaineistona. Maritta Österbergin Henkilöstöasiantuntijan käsikirja sekä Riitta Viitalan julkaisut ovat myös antaneet kattavan näkemyksen henkilöstön arvon mittaamisen merkityksestä ja vaihtoehdoista. Leena Otalan ja Guy Ahosen kirja Työhyvinvointi tuloksen tekijänä on ollut myös lähdeaineistona koska kirja käsittelee erityisesti työhyvinvoinnin merkitystä yrityksen arvon rakentamisessa.

Henkilöstötilinpäätöstä kuvaavien teosten lähtökohdat ovat hyvinkin erilaiset. Kun Työministeriön malli ohjaa henkilöstötilinpäätöksen tekoon henkilöstöä kuvaavien lukujen ja mittareiden kautta, Manka ja Hakala taas puolestaan painottaa uusia henkilöstöä kuvaavia tekijöitä. Mankan ja Hakalan niin kuin myös Ahosen ja Otalan näkemys on, että työhyvinvointia ja henkilöstön sosiaalista ja psykologista pääomaa kasvattamalla kasvatetaan myös yrityksen arvoa.

Kirjojen lisäksi opinnäytetyössä on hyödynnetty Opteam Yhtiöissä tehtyjä erilaisia tutkimuksia, raportteja ja katsauksia sekä tutustuttu sekä julkiselle että yksityiselle sektorille tehtyihin henkilöstötilinpäätöksiin.

Produkti on rajattu koskemaan Opteam Yhtiöiden henkilöstöä ja tutkimuksen ulkopuolelle jätettiin näin ollen kaikki Opteam-konserniin kuuluvat franchising-yhtiöt. Toetus aloitettiin ensi perehtymällä organisaation toimintaan ja sen jälkeen rakennettiin teoreettinen tietoperusta perehtymällä alan kirjallisuuteen ja aiempiin tutkimuksiin. Sen jälkeen kerättiin henkilöstötilinpäätöksessä käytetty aineisto ja laadittiin varsinainen

henkilöstötilinpäätös. Henkilöstötilinpäätöksestä jätettiin pois henkilöstötase, koska siihen tarvittavia kaikkia lukuja ei ollut saatavilla.

2.1 Henkilöstötilinpäätöksen keskeiset käsitteet

Opinnäytetyön kannalta olennaisia käsitteitä käsitellään tässä osiossa. Termit esiintyvät sekä opinnäytetyön johdannossa, teoriaosuudessa ja tuotoksessa.

2.2 Yrityksen henkinen pääoma

Yhä useamman yrityksen liiketoiminta perustuu palveluiden tuottamiseen. Näitä palveluita tuottavat useimmiten ihmiset, työntekijät. Jotta yritys menestyisi, se tarvitsee motivoituneita, osaavia sekä asiakaspalvelutyöhön että itse yritykseen sitoutuneita ihmisiä. Vaikka tyypillisesti työntekijöitä kuvataan yrityksen tärkeimmäksi voimavaraksi, talouden suhdanteiden heikentyessä tai kilpailun kiristyessä työvoimavaltaiset palveluyritykset näkevät työntekijänsä usein vain kustannustekijöinä joista voidaan tarpeen vaatiessa luopua nopeastikin. Osaavan henkilöstön rekrytointivaikeudet sekä väestön ikääntyminen sekä yhä yleisemmäksi kasvanut henkilöstön vaihtuvuus heikentävät yritysten henkisen pääoman kasvua. (Grönroos 2009, 30 - 31.)

Henkiseksi, inhimilliseksi ja aineettomaksi pääomaksi voidaan määritellä kaikki yrityksen omaisuus, joka ei näy taseessa. Se voidaan myös määritellä yrityksen kokonaisarvon ja kirjanpitoarvon erotukseksi. Valtaosa henkisestä pääomasta syntyy ihmisistä. Kun yrityksen omaisuutta on lähdetty tarkastelemaan entistä kattavammin ja laajalaisemmin, henkisen pääoman pitkäaikainen merkitys on tuonut esille yhtenä yrityksen menestystekijänä. (Grönroos 2009, 31.)

Henkistä pääomaa voidaan myös kuvata ilmaisulla henkilöpääoma. Yrityksen henkilöpääoma on sen aineettoman varallisuuden ydin. Sen perustana ovat ihmiset ja heidän suorituskykynsä. Koska yrityksen menestys riippuu pitkälti työntekijöiden osaamisesta, motivaatiosta ja sitoutumisesta yrityksen arvoihin, organisaation osaaminen jota voidaan nimittää myös osaamispääomaksi, voidaan pitää yhtenä yrityksen tärkeimpänä

kilpailutekijänä. Osaamispääoman rakennusaineita ovat henkilöstön osaaminen ja ammattitaito, fyysinen ja henkinen terveys, arvopohja ja motivaatio, tunneäly sekä työn imu, ns ”flow”. (Ojala & Ahonen 2003, 70 - 71.)

Henkistä eli aineetonta pääomaa voidaan arvioida mm mittaamalla organisaation sosiaalista pääomaa. Se ilmenee esimiehen ja työntekijöiden välisinä sekä työntekijöiden keskeisinä suhteina organisaation sisällä tai organisaation ulkopuolelle suuntautuvien sidosryhmien ja asiakkaiden välisinä suhteina. Henkistä tai psykologista pääomaa voidaan mitata selvittämällä mm työntekijöiden asenteita, osaamista sekä miten se ilmenee fyysisenä ja psyykkisenä terveytenä. Rakennepääomaksi katsotaan mm organisaation toimintatavat ja menetelmät. Aineeton pääoma vaikuttaa yrityksen good will –arvoon jolla on merkitystä vaikkapa yrityskaupoissa tai rahoitusta hankittaessa. (Manka & Hakala 2011, 10-13.)

2.3 Yrityksen rakennepääoma

Rakennepääomaksi voidaan katsoa järjestelmät, jotka antavat ajantasaisen tiedon henkilöstöstä ja henkilöstöpääomasta sekä järjestelmät, jotka antavat ajantasaista ja ennakoivaa tietoa yksilöiden suorituskyvystä. Näiden ns. tietojärjestelmien lisäksi rakennepääoman kehittämistä tukee osaamisen hallinta joka mahdollistaa henkilöstön osaamisen kehittämisen sekä myös käytännöt joiden avulla osaamista hyödynnetään, säilytetään ja jaetaan. Rakennepääomaan kuuluu myös työhyvinvointinäkökulmasta katsoen johtaminen ja johtamisjärjestelmät jotka tukevat esimiesten toimintaa ja työntekijöiden sitoutumista ja innostusta. Johtamiseen kuuluvat esimiesten johtamistaidot, palkitsemisjärjestelmät, työhyvinvoinnin kehittyminen ja työyhteisön hyvinvointi. (Ojala & Grönroos 2003, 108 - 109.)

Rakennepääomaan kuuluviksi katsotaan mm osaamisen kehittäminen, työn järjestelyt, työturvallisuus ja työterveyshuolto, tiedon kulku ja tietojärjestelmät, kehityskeskustelukäytännöt, palkkaus- ja kannustinjärjestelmät, johtaminen, yrityskulttuuri ja ilmapiiri. Nämä kaikki ovat kuitenkin kytköksissä myös yrityksen henkilöpääomaan ja suhdepääomaan joita ovat yrityksen strategia, visio ja tavoitteet. Rakennepääoman avulla nämä

edellä mainitut voidaan koota yhteen koska jo niiden tarkastelu irrallisena toisistaan voi olla mahdotonta. (Ojala & Grönroos 2003, 109.)

2.4 Yrityksen liikeidean merkitys

Yrityksen liikeidea sisältää kaikki ne asiakkaille tuottavat toimintaperiaatteet, joilla yritys tekee voittoa. Liikeidean perustan muodostavat yrityksen ydintuotteet ja niihin liittyvät ydintoiminnot. Ydintoiminto edellyttää taas ydinosaaamista. Kun yritystä ympäröivä maailma muuttuu, tulee myös yrityksen ylläpitää ja mahdollisesti tarkistaa ydintoimintojaan. Yksikään liikeidea ei toimi ikuisesti ellei sitä pystytä suojaamaan kilpailulta. Yrityksen tehtävänä on ylläpitää ja tarpeen vaatiessa muuttaa yrityksen ydintoimintoja. (Ahonen 1998, 52.)

Henkilöstötilinpäätöksen lähtökohta on yrityksen liikeidea ja strategia. Ne määrittelevät resurssit, joita yritys tarvitsee pystyäkseen harjoittamaan liiketoimintaansa. Henkilöstöresurssit ovat osa näitä resursseja, muita ovat tuotantovälineet, liiketilat ja rahoituspääoma (Työministeriö 2002, 4).

2.5 Yrityksen strategian merkitys

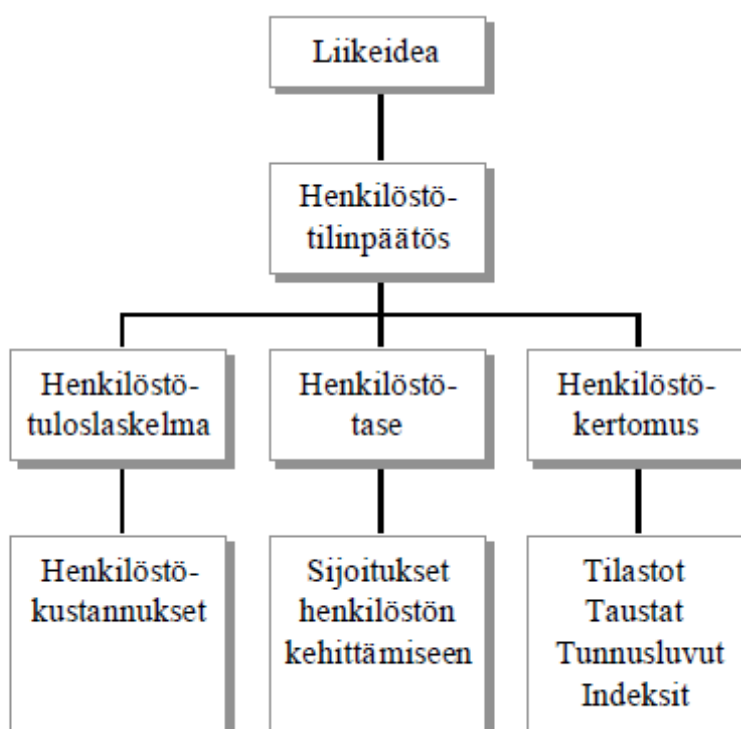
Yrityksen henkilöstö muodostaa olennaisen osan sen ydintoiminnoista ja on siten ydinosaaamisen mahdollistaja. Olennainen osa yrityksen strategiaa onkin sen henkilöstöstrategia. Henkilöstöstrategian osa-alueita ovat mm henkilöstöresurssien tilan arviointi, henkilöstövoimavarojen kehittämisstrategia ja henkilöstöstrategian toteuttamisen edellytysten mahdollistaminen. Organisaation, jonka pääasiallisena tehtävänä on tuottaa laadukasta palvelua asiakkailleen, tulee pystyä osoittamaan, että sen henkilöstöllä on hyvät asiakaspalvelutaidot. Palvelualalla toimivan yrityksen henkilöstön koulutuksen tulee liittyä niihin osa-alueisiin, joilla se pystyy ylläpitämään ja kehittämään ydintoimintojaan. (Ahonen 1998, 53 - 54.)

2.6 Henkilöstötilinpäätös

Henkilöstötilinpäätöksen tavoitteena on antaa organisaation omistajille, johdolle, henkilöstöasioista vastaaville, yrityksen henkilöstölle, sijoittajille ja muille sidosryhmille hen-

kilöstövoimavarojen määrän ja rakenteen kehittämistä, henkilöstön tilasta, palkitsemisesta, tehokkuudesta ja palvelukyvyistä. Henkilöstötilinpäätös koostuu yleensä kolmesta eri osasta: henkilöstötaseesta, henkilöstötuloslaskelmasta ja henkilöstökertomuksesta. Henkilöstötase kuvaa henkilöstöinvestointeja ja henkilöstön arvoa. Henkilöstötuloslaskelma keskittyy henkilöstöstä aiheutuviin kustannuksiin. Henkilöstökertomuksessa käydään läpi henkilöstöön liittyviä tunnuslukuja ja tilastoja. (Eronen 1999, 43 - 44.)

Kuva 1: Henkilöstötilinpäätös (Eronen 1999, 17)

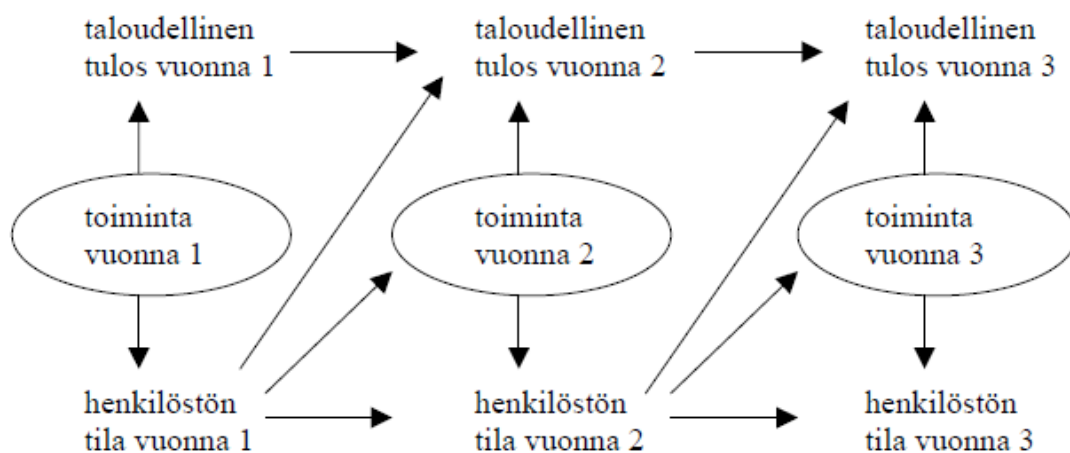


Henkilöstötilinpäätös on kokonaisuus ja yleensä siitä löytyy ainakin (Österberg 2007, 35.):

- liikeidea, visio, strategia ja henkilöstöstrategia
- henkilöstötase, joka sisältää henkilöstöinvestoinnit ja henkilöstön arvon
- henkilöstötuloslaskelma, jossa henkilöstökulut eriteltynä
- henkilöstökertomus, joka sisältää tilastot, taustat ja tunnusluvut

Henkilöstötilinpäätös on yrityksen julkiseen raportointiin tarkoitettu asiakirja. Vaikka se perustuu osin yrityksen kirjanpitoon ja muistuttaa näin perinteistä tilinpäätöstä, sen rakenne ei kuitenkaan perustu lakeihin tai sopimuksiin. Henkilöstötilinpäätös tarjoaa yritykselle mahdollisuuden laajentaa kirjanpitoon ja tilinpäätökseen liittyvää raportointiaan. Tässäkin raportointitavassa taloudelliset tulokset ovat keskeisiä mutta ne nähdään pitkälti riippuvaiseksi yrityksen henkilöstöstä. Kestävä kehitys edellyttää sekä taloudellisen tuloksen että henkilöstövoimavarojen tasapainoista kehitystä. Hyvä henkilöstötilinpäätös antaa kattavan selvityksen yrityksen henkilöstövoimavaroista ja niiden kehityksestä. Se kuvaa myös realistisesti henkilöstön pitkäaikaiseen suorituskykyyn liittyviä tekijöitä. Hyvä henkilöstötilinpäätös auttaa myös yrityksen ulkoisia taloudellisia sidosryhmiä muodostamaan kuvan yrityksen tuloskehityksestä. Henkilöstötilinpäätös ohjaa yrityksen johtoa kehittämään yrityksen henkilöstöresursseja oikein ja riittävän yksityiskohtaisena pystyy toimimaan yrityksen arvioinnin välineenä. (Ahonen 1998, 46 - 47.)

Kuva 2: Ahonen, Henkilöstötilinpäätös työkaluna



2.7 Henkilöstötuloslaskelma

Henkilöstötuloslaskelma muistuttaa yrityksen virallista tuloslaskelmaa. Siinä ilmoitetaan yrityksen tilikauden aikana syntyneet tuotot ja kulut sekä näiden erotuksena syntynyt voitto tai tappio. Sekä virallinen tuloslaskelma että henkilöstötuloslaskelma perustuvat yrityksen viralliseen kirjanpitoon. Henkilöstötuloslaskelma eroaa kuitenkin virallisesta tuloslaskelmasta siten, että siinä henkilöstökulut ilmoitetaan yksityiskohtaisemmin kuin virallisessa tuloslaskelmassa. (Työministeriö 2002, 5.)

Kirjanpitolaki edellyttää, että yritys ilmoittaa henkilöstötuloslaskelmassa eriteltyinä henkilöstön palkat ja palkkiot sekä henkilöstösivukulut. Asetus edellyttää lisäksi, että liitetiedostoina esitetään henkilöstön keskimääräinen luku tilikauden aikana, ryhmittäin eriteltyinä sekä tilikauden palkat, palkkiot, eläkekulut ja muut henkilöstösivukulut, jos niitä ei ole eritelty tuloslaskelmassa. (Österberg, 2007, 36.)

Henkilöstötuloslaskelmassa henkilöstöön liittyvät erät eritellään yksityiskohtaisesti. Kulut jaetaan henkilöstön kokonaiskuluihin, kehittämiskuluihin, rasittumiskuluihin ja tehokkaan työajan kuluihin. Tuloslaskelman kautta yritys saa tietoa siitä, miten tehokkaasti henkilöstömenoja yrityksessä käytetään (Ahonen 1998, 57.)

Henkilöstötuloslaskelman tunnuslukuja voidaan nimittää myös henkilöstöinvestoinneiksi. Ne eivät ole vain menoerä vaan osa yrityksen aineettoman varallisuuden ja tuottavuuden kehittämistä. Näitä on esimerkiksi henkilöstön työterveyshuolto ja työhyvinvointia tukevat toimenpiteet. Henkilöstöinvestointien määrää ja tuloksellisuutta kannattaa seurata pidemmällä aikavälillä. Investointi voi aiheuttaa kirjaamisvuonna tuloksen ja mahdollisesti tuottavuudenkin laskua mutta pidemmällä aikavälillä lisätä organisaation jatkuvuutta ja tuottaa tulosta. (Manka & Hakala 2011, 18.)

Varsinaisen työajan kulut voidaan jakaa tulospalkkiokuluihin ja ylityökuluihin. Nelijaon tarkoituksena on tuoda esiin henkilöstöön liittyvät pitkäaikaiset menot ja näiden vastaakohtana olevat rasittumiskulut. Varsinaisen työajan kulut ja uusiutumiskulut muodostavat neutraalin kuluryhmän. Tulospalkkiot kertovat yrityksen palkkajärjestelmän kannustusluonteesta. Ylityökulut kertovat puolestaan henkilöstön riittävydestä tai mahdollisista työn joustavan organisoimisen esteistä jotka taas voivat liittyä yrityksessä noudatettavaan työehtosopimukseen tai muihin yrityskohtaisiin käytäntöihin. (Työministeriö 2002, 5.)

Kokonaishenkilöstökuluihin sisältyy kaikki henkilöstöön liittyvät kulut, normaali- ja ylityöajan palkat, sijaisten tekemä työ sekä alihankintana ostettu omaa työtä korvaava työ.

Taulukko 1. Henkilöstökulujen erittely (Ahonen 2000, 58.)

<u>Kustannuserä</u>	<u>Euroa</u>	<u>%</u>
Kokonaishenkilöstökulut	xxxx	xx
-Henkilöstön uusiutumiskulut	-xxx	xx
-Henkilöstön kehittämiskulut	-xxx	xx
<u>-Henkilöstön rasittumiskulut</u>	<u>-xxx</u>	<u>xx</u>
Tehdyn työajan kulut	xxxx	xx

Mukaan lasketaan myös henkilöstösivukulut kuten sosiaaliturva-, eläke-, tapaturma- ja työttömyysvakuutusmaksut. Mukaan lasketaan myös kaikki työnantajan maksamat vapaaehtoiset henkilöstön luontaisedut. (Ahonen 2000, 58.)

Henkilöstön uusiutumiskuluihin lasketaan vuosilomista aiheutuvat kulut sekä poissaolokulut jotka eivät liity henkilöstön kehittymiseen tai rasittumiseen. Näitä uusiutumiskuluja ovat vuosilomakulut, pekkaspäivät ja vaihtuvuuskulut. Vuosilomakuluin lasketaan lomapalkan lisäksi siihen liittyvät lomarahat ja henkilösivukulut. Jos noudatettavassa työehtosopimuksessa on sovittu ylimääräisistä työajan lyhennyksistä, ne luokitellaan vuosilomaa vastaaviksi. Sekä sisäisestä että ulkoisesta vaihtuvuudesta aiheutuu kustannuksia. Koulutuskustannukset lasketaan myös vaihtuvuuskuluihin. Vaihtuvuuden laskeminen kuluksi ei kuitenkaan ole aivan yksinkertaista. Vaihtuvuuden kautta yritys saa usein uudenlaista osaamista mutta koska se aiheuttaa myös kustannuksia, vaihtuvuus kulutkin voidaan jakaa kolmeen ryhmään; uusiutumis-, kehittämis- ja rasittumiskuluihin. (Ahonen 2000, 59.)

Vaihtuvuuskuksannuksiin voidaan laskea mukaan mm (Liukkonen 1997, 133 – 145.):

- rekrytointikulut
- sisäisen informaation kulut
- ilmoituskulut
- työhönopastus
- laatuvirheet ja tuottavuusmenetykset
- tapaturmakustannukset

Kehittämiskuluihin voidaan lukea mukaan mm (Liukkonen 1997, 133 – 145.):

- koulutuskulut
- aloitetoimintakulut
- työpaikkademokratia- ja ammattiyhdistystoimintakulut
- työterveyshuollon kulut (KL I)
- työsuojelun kulut
- liikuntaharrastukset
- muut sosiaalisen toiminnan kulut

Työterveyshuolto on ensisijaisesti ennaltaehkäisevää toimintaa ja se voidaan lukea kehityskulujen joukkoon. Jos vain mahdollista, varsinaiset sairaanhoitokulut tulisi erotella ja laskea rasittumiskuluihin. Jotta yritys saa Kelakorvaukset, työterveyshuollon kulut tulee jaotella ennaltaehkäisevään (KL I) ja sairauksia hoitavaan (KL II) luokkaan. Rasittumiskuluja ovat (Ahonen 2000, 60.):

- sairauspoissaolot
- työterveyshuollon kulut (KL II)
- työtapaturmakulut
- työkyvyttömyyskustannukset

Sairauspoissaolot aiheuttavat varsinkin palvelualan yrityksissä myös muita kustannuksia kuin välittömät sairausajan kustannukset kuten palkat ja henkilöstösivukulut. Sairauspoissaolo tulee korvata lisätyövoimalla, mahdollisella ylityöllä ja mahdollisesti se aiheuttaa myös liikevaihdon tai katteen menetyksiä. (Ahonen 2000, 60.)

Henkilöstön merkitys yrityksen tuloksen tekijänä on erityisen merkittävä palvelualoilla. Henkilöstö tekee tuottavan työn mutta myös muodostaa pääosan yrityksen kustannuksista. Tämä perustelee henkilöstöerien keräämisen tuloslaskelmaan. Varsinaisia sääntöjä henkilöstötuloslaskelman muodostamiselle ei ole. Yleensä mallina käytetään yrityksen virallista tilinpäätöstä jota muokataan yrityksen tarpeiden mukaiseksi. Yritys siis itse päättää tuloslaskelman muodon ja valitsee olennaiset kustannuserät ja vuosittaiset laskentaperiaatteet. (Eronen 1999, 46 - 47.)

Kuva 3, Henkilöstötuloslaskelma (Työministeriö 2002, 6.)

LIIKEVAIHTO		1 000 €	100%
		xxxxx	
HENKILÖSTÖKULUT			
Varsinaisen työajan kulut			
palkat	xxxxx		
palkkiot	<u>xxx</u>		
	xxxxx		
Tulospalkkiot			
tulospalkkiot	<u>xxxx</u>		
	xxxx		
Ylityökulut			
ylityöt	<u>xxxx</u>		
	xxxx		
Henkilöstön uusiutumiskulut			
vuosilomapalkat ja korvaukset	xxxxx		
lomarahat	xxxx		
vaihtuvuus- ja perehdyttämiskulut	xxx		
työpaikkailmoituskulut	xxx		
muut uusiutumiskulut	<u>xx</u>		
	xxxxx		
Henkilöstön kehittämiskulut			
ilmapiiritutkimus	xxx		
koulutuskulut		xxx	
koulutusajan palkat	xxx		
kurssimatkat,-majoitus,-osallistuminen	xx		
työterveyshuoltokulut (I ennaltaehk.)	xxx		
-kela korvaukset (I ennaltaehk.)	-xx		
henkilöstösosiaalinen toiminta	<u>xxx</u>		
	xxxxx		
Henkilöstön rasittumiskulut			
tapaturma-ajan palkat	xxx		
sairaus- ja äitiyslomapalkat		xxx	
sairaus- ja äitiyspäivärahapalautukset	-xx		
työkyvyttömyyseläkekorvaukset	xxx		
työterveyshuolto (II korjaava toiminta)	xxx		
-kelakorvaukset (II korjaava toiminta)	<u>xxx</u>		
	xxxxx		
		xxxxx	100%
ALIHANKINTANA MYYTY TYÖ		-xxxx	
MUUT KULUT		-xxxxx	
TILIKAUDEN VOITTO/TAPPIO		xxxx	

2.8 Henkilöstötase

Henkilöstötase kertoo henkilöstöinvestoinneista ja ainakin teoriassa henkilöstön arvosta. Henkilöstövarallisuus kasvaa henkilöstön kehittymisen, kokemuksen ja rekrytointien kautta. Henkilöstövarallisuus pienenee henkilöstön rasittumisen, ikääntymisen ja poistumisen kautta. Henkilöstön kehittämismenot, rekrytointikulut sekä osaamisen arvottaminen kuuluvat henkilöstötaseeseen. (Österberg, 2007, 36.)

Henkilöstötasetta voidaan pitää henkilöstötilinpäätöksen kiistanalaisimpana osana ja vaikeimpana laskea. Kun tarkoituksena on määrittellä yrityksen henkilöstölle arvo, kysymykset liittyvät usein siihen miten henkilöstön osaamista tulisi ja voisi arvottaa tai ylipäätään mitata. Yritys voi käyttää arvon määrittämisessä koulutuksen käytettyjä kustannuksia mutta nekään eivät kerro tosiasiallisesta osaamisesta tai henkilöstön arvon kehityksestä. On myös kyseenalaista, miten henkilöstön arvo voidaan laskea taseeseen, yritys ei kuitenkaan omista työntekijöidensä osaamista. (Eronen 1999, 17–18; Viitala 2004, 300.)

Tyypillisesti yritykset arvioivat henkilöstövoimavarojensa arvoa myös henkilöstön suorittamien tutkintojen perusteella. Henkilöstö on yhteiskunnan kouluttama ja usein saanut työkokemusta jo aiemmissa töissä. Yrityksen oma henkilöstön kehittäminen on näin vain murto-osa henkilöstön osaamisesta ja työkyvystä. Jos yritys ja sen henkilöstö on toiminut pitkään yhdessä, voidaan myös arvioida että näin on syntynyt sellaista osaamispääomaa joka on suurempi kuin yksittäiseen henkilöön panostettu summa. Jos taas yrityksen henkilöstön vaihtuvuus on suurta, voidaan arvioida yrityksen menettävän tätä kautta osaamispääomaansa ja henkilöstöön sitoutunutta arvoa. (Grönroos, 1998, 6; Österberg 2007, 41.)

Rekrytoinnin kuluja voidaan myös tarkastella eri tavoin. Yritys voi rekrytoida pienin kuluin pätevän ja kokeneen työntekijän. Toisaalta yritys voi rekrytoida uransa alussa olevan henkilön, panostaa henkilön koulutukseen ja kaikesta huolimatta epäonnistua rekrytoinnissa. Yrityksen rekrytointikustannusten voi kuvata olevan riskipääomaa, jonka oletetaan tuottavan saman tuoton kuin muut yrityksen sijoitukset. Näin perustellen

yrittäjien rekrytointikulut yhdistettynä henkilöstön kehittämiskuluihin muodostavat henkilöstövarallisuuden arvon (Grönroos 1998, 71.)

Yrityksille on haasteellista selvittää henkilöstön arvo tarkasti ja objektiivisesti. Tämä on pääasiassa syy siihen, miksi henkilöstötasetta ei ole käytetty laajemmin. Yritysten henkilöstöinformaation mittaus- ja raportointijärjestelmät ovat erilaiset jolloin vertailu yritysten välillä on myös haastavaa. (Eronen 1999, 4.)

2.9 Henkilöstöraportti

Henkilöstöraportti eroaa henkilöstötilinpäätöksestä siinä, että se on pääsääntöisesti tarkoitettu yrityksen sisäiseen käyttöön. Henkilöstöraportilla ei myöskään ole virallista statusta. Henkilöstötilinpäätöksen katsotaan palvelevan yrityksen ulkoisia sidosryhmiä mutta käsitteistönä henkilöstötilinpäätös, henkilöstökertomus ja henkilöstöraportti esitetään useimmissa lähdeaineistossa sekavasti ja toisensa kumoavana. Jo käsitteeseen henkilöstötilinpäätös liittyy ongelmia. Henkilöstötilinpäätökseksi kutsutaan yhtälailla 30-sivuista kansiota kuin muutamaa henkilöstöön liittyvää taulukkoa tai kuviota vuosikertomuksessa. Henkilöstötilinpäätös on kuitenkin lähempänä strategisen johtamisen ja prosessien hallintaan liittyviä työkaluja kuten tulokorttia. (Ahonen 1998, 47.)

Henkilöstöraportin tehtävänä on antaa kuva siitä, miten kestäväällä pohjalla yrityksen virallinen tulos on. Yrityksen tila vaikuttaa toiminnallaan sekä sen tulokseen että henkilöstön tilaan. Henkilöstön tila puolestaan vaikuttaa yrityksen tulevien vuosien toimintaan ja sen tuloskehitykseen joko myönteisesti tai kielteisesti. Kehittämällä henkilöstöään yritys kartuttaa tulevaisuuden tuottomahdollisuuksiaan. Henkilöstöraportti on siis yksi henkilöstön kehittämisen apuväline (Työministeriö 2002, 4.).

Kuva 4: Henkilöstötilinpäätös ja henkilöstöraportti (Ahonen 1998, 47.)

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

Henkilöstöraportti kuvaa yrityksen henkilöstövoimavaroja joita ovat yrityksen henkilöstövahvuus, yksilöominaisuudet ja työyhteisö. Henkilöstöraporttiin kootaan henkilöstöä kuvaavia tunnuslukuja ja se välittää laskentakauden tärkeimmät henkilöstötapahtumat ja selittää henkilöstötilinpäätöksen lukuja ja muutoksia. Siihen kerätään tietoja henkilöstön osaamisesta, terveydestä ja työkyvystä ja työyhteisöstä. Henkilöstöraportissa kuvataan yleensä myös henkilöstön ikä-, sukupuoli- ja koulutusjakauma sekä työkokemus. Siitä ilmenee yleensä myös henkilöstön määrän, laadun ja vaihtuvuuden lisäksi mahdollisesti työyhteisön toimivuutta mittaavien työtyytyväisyys- ja työilmapiirikartoitusten tulokset ja tulokset. Tuloslaskelma ja tase selvittävät siis lukuja ja faktoja, henkilöstöraportti on kuvaileva ja täydentää edellä mainittuja. (Ahonen 1998, 80–134; Eronen 1999, 48 - 49; Viitala 2007, 323.)

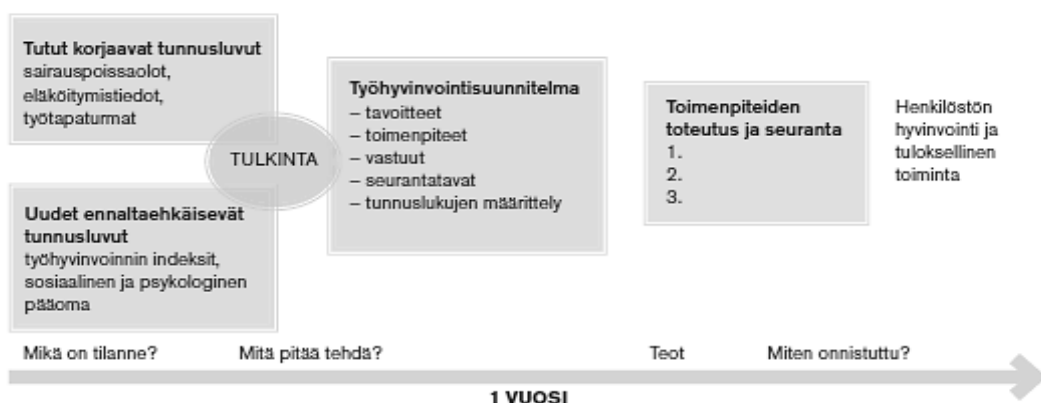
Henkilöstöraportissa kuvataan myös henkilöstön ikä- ja sukupuolijakauma sekä keski-ikä. Tämän perusteella voidaan arvioida myös tulevaa rekrytointitarvetta varsinkin ikääntyvissä työyhteisöissä. Toisaalta nuorissa ja naisvaltaisissa työyhteisöissä leimallisia ovat perhevapaat sekä osa-aikatyö. Yrityksissä, missä on runsaasti pienten lasten vanhempia tulee myös ottaa huomioon sairaan lapsen hoidosta aiheutuvat haasteet. Terveyttä ja työkykyä seuraavat mm sairauspoissaolot, työtaturmat, ammattitaudit sekä työkyky- ja uupumusindeksit. Edellä mainittujen henkilöstön laatua kuvaavien ominaisuuksien joukkoon on hyvä lisätä myös kuvaus henkilöstön osaamisesta, koulutuksesta, kokemuksesta, taidoista ja valmiuksista. Nämä tiedot on kuitenkin syytä kuvata niin, ettei kenenkään yksityisyyden suoja tule loukatuksi. Koska henkilöstön laadullisia omi-

naisuuksia voidaan kuvata monin tavoin, ne on syytä sitoa yrityksen liikeideaan. Henkilöstön laadullista mittausta tehdään työhöntulohaastatteluissa, terveystarkastuksissa ja kehityskeskusteluissa. Tarvittaessa yritys voi käyttää henkilöstön laadun mittauksessa myös tieteellisesti validoituja kyselytutkimuksia. Näitä on esimerkiksi Työterveyslaitoksen työkykyindeksikysely. (Ahonen 1998, 51.)

Österbergin (2007) mukaan henkilöstöraporttiin on syytä kuvata myös työyhteisön kuvaus, johon kuuluu henkilöstön vaihtuvuus, henkilöstötutkimukset ja niiden tulokset, kehityskeskustelukäytännöt ja asiakastyytyväisyys. Parhaimmillaan toimiva työyhteisö edistää kunkin yksilön ominaisuuksien täysipainoista hyödyntämistä ja toimii yksilön osaamista kasvattavana ja kehittäväenä. Hyvä työyhteisö pystyy myös sopeutumaan ympäröivän yhteiskunnan ja markkinatilanteen muutoksiin. Työyhteisö voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen työyhteisöön jolloin sisäinen tarkoittaa yrityksen henkilöstön muodostamaa kokonaisuutta ja ulkoinen yrityksen henkilöstön ja ulkoisten sidosryhmien muodostamaa kokonaisuutta. (Ahonen 1998, 51 - 52.)

Henkilöstöä kuvaavat tunnusluvut ja niihin vaikuttavien tekijöiden tulkinta, henkilöstön hyvinvointi ja käytännön toimenpiteet ja niiden välinen yhteys voidaan kuvata jatkumona. Perinteisten henkilöstöä kuvaavien tunnuslukujen lisäksi otetaan mukaan myös ennaltaehkäisevät tunnusluvut joita olivat aiemmin mainitut sosiaalinen ja psykologinen pääoma ja työhyvinvoinnin indeksi ja arvioidaan niiden tilanne ja suunnitellaan mitä pitäisi tehdä. Tulkinnan pohjalta määritellään työhyvinvointisuunnitelma ja sen toteutus, toimenpiteet ja seuranta. (Manka & Hakala 2011, 15.)

Kuva 5: Tunnusluvut, työhyvinvointisuunnitelma, toteutus ja seuranta jatkuvana prosessina, Manka & Hakala 2011, 15.



Tavoitteena on laatia jatkuva prosessi jossa toimintaa seurataan vuosittain. Tavoitteena on laatia jatkuva prosessi jossa toimintaa seurataan vuosittain. Henkilöstöstä saatavia tunnuslukuja hyödyntämällä yritys voi tukea kehittämisprosessiaan. Olennaista on keskittyä yritykselle tärkeimpiin ja oleellisimpiin tunnuslukuihin ja ottaa huomioon myös lainsäädännön vaatimukset. Kun valittujen tunnuslukujen seuranta ja analysointi on tullut tutuksi, niiden valikoimaa voidaan laajentaa. Uusien tunnuslukujen vaatimus voi syntyä mm asiakkaiden tai rahoittajien toiveesta tai viranomais määräyksenä. Myös vertailtavuus toisiin organisaatioihin esim. saman toimialan sisällä tai samantyyppisten organisaatioiden välillä antaa tietoa siitä, mihin suuntaan organisaatio on menossa. (Manka & Hakala 2011, 15.)

3 Yrityksen henkilöstövoimavarat

Henkilöstövoimavarat voidaan jakaa kolmeen eri tekijään: henkilöstön määrään, laatuun ja työyhteisöön. Yleensä tiedot kerätään kalenterivuosittain ja suuri osa tiedoista löydetään yrityksen henkilöstörekisteristä joka varsinkin pk-yrityksissä tarkoittaa yrityksen palkkahallinnon ohjelmistoja ja rekistereitä. Näitä rekistereitä hyödyntämällä yritys saa arvokasta tietoa henkilöstövoimavarojen nykytilan selvittämiseen. (Työministeriö 2002, 7.)

Henkilöstövoimavaroihin lasketaan myös työyhteisö joka on enemmän kuin yrityksen yksilöiden summa. Hyvä työyhteisö edistää ja huonosti toimiva työyhteisö estää yksilön ominaisuuksien hyödyntämistä. Hyvä työyhteisö myös kasvattaa ja kehittää yksilön kyvykkyyttä. Oli sitten kyse sisäisestä tai ulkoisesta työyhteisöstä, kyse on pitkälti yksilöiden välisestä verkostoitumisesta ja kommunikaatiosta. (Ahonen 1998, 50 - 52.)

3.1 Henkilöstön määrä eli henkilöstövahvuus

Henkilöstötunnuslukujen laskemista ja keräämistä helpottaa kun niitä koskevat tiedot löytyvät organisaation eri järjestelmistä. Näitä on mm työaikakirjanpito, palkkahallinto ja työterveyshuolto. Kun lähdetään seuraamaan jotain määrättyä henkilöstöön liittyvää tunnuslukua, kannattaa samalla sopia prosessi miten tieto kerätään yksinkertaisesti ja yhdenmukaisesti vuodesta toiseen. Sairauspoissaoloja laskettaessa tulee organisaatiossa olla yhdenmukainen ja selkeä toimintatapa aina esimiehelle ilmoittamisesta lääkärintodistuksen toimittamiseen ja poissaolotietojen kokoamiseen asti. (Manka & Hakala 2011,16.)

Henkilöstökertomuksen peruselementtejä ovat henkilöstövahvuus, henkilöstön yksilöominaisuuksien sekä työyhteisön kuvaus (Österberg 2007, 38.). Henkilöstö-vahvuus mittaa yrityksessä vuoden aikana tehtyä työn määrää ja siihen liittyviä osatekijöitä. Tätä varten pyritään keräämään kaikki yrityksessä tehty työ, myös ylityö, mahdollinen alihankintatyö, maksuton työ sekä sijaisten ja oppisopimusten mukainen työ. Henkilöstövahvuudesta jätetään pois palkattomat vapaat, vanhempainlomat, sapattivapaa ja palkattomat sairauspoissaolot. (Työministeriö 2002, 7.)

VM:n (1994) ehdotuksen mukaisesti yritys raportoi henkilöstöään kuvaavia tekijöitä sukupuoliryhmittäin seuraavasti (Eronen 1999, 49.):

- yrityksen koko-, osa- ja määräaikaiset työntekijät
- henkilöstön ikärakenne
- henkilöstön koulutus rakenne
- henkilöstön palveluksessaoloaika yrityksessä

Henkilöstövahvuus kertoo, mitkä ovat yrityksen käytettävissä olevat henkilöstöresurssit. Yksinkertaisimmillaan kerrotaan, mikä on yrityksen koko-, osa- ja määräaikaisen henkilöstön osuus ja kuinka paljon sairauspoissaolot verottavat henkilöstövahvuutta. (Österberg 2007, 38.)

Yritys voi kuvata henkilöstön määrällistä vahvuutta myös monipuolisemmin. Määrällinen ulottuvuus voidaan kuvata kertomalla kokonaistyöaika, lomat, maksetut arkipyhät, koulutusaika, sairauspoissaolot, muut poissaolot, ylityöt, alihankintana tehdyt työt sekä työkyvyttömyyden vuoksi menetetty työaika. (Ahonen 1998, 50.)

3.1.1 Kokonaistyöaika ja tuotantotoimintaan käytetty työaika

Kokonaistyöaika koostuu eri osista. Viime vuosina on ollut kuvaavaa, että normaaliaikana tehdyn työn osuus kokonaistyöajasta on ollut laskeva. Kaikilla työajan eri osilla on kuitenkin merkitystä tasapainoisen työaikarakenteen saavuttamiseksi. Kun tuotantotoimintaan käytettyä aikaa lasketaan, tarkoituksena on selvittää yrityksessä tehdyn työn määrä vuodessa. Ensin lasketaan työaika, jolta työnantaja maksaa palkan (=maksettu työaika). Kun siihen lisätään omalla ajalla tehty työaika ja osattu alihankintatyö, saadaan bruttotyöaika. Siitä taas vähennetään alihankintana myyty oma työaika ja hallintoon käytetty aika. Näin saadaan yrityksen omaan tuotantoon käytetty työaika (=tuotantotoimintaan käytetty aika).

Taulukko 2. Maksetun työajan jakautuminen. (Työministeriö 2002, 10.)

	Htv	% maksetusta työajasta	% edell. vuosi
Maksettu työaika		100	
Pidetty vuosiloma			
Sairaus- työtapaturma- ja ammattitautipoissaolot			
Muut palkalliset poissaolot			
Henkilöstökoulutus			
Vaihtuvuus & perehdyttäminen			
Henkilöstösosiaalinen toiminta			
Hallintoon käytetty aika			

Yrityksen tulee tietää, paljonko se käyttää maksetusta työajasta tuotantotoimintaan. Vähentämällä maksetusta työajasta sosiaaliturvasta johtuneet poissaolot (vuosilomat, sairauspoissaolot ja muut palkalliset poissaolot) sekä henkilöstön ylläpitoon (koulutus, vaihtuvuus- ja perehdytyskustannukset, sosiaalinen toiminta) ja hallintoon käytetyn työajan, saadaan tuotantotoimintaan käytettävissä olevan työajan vuoden ajalta. (Työministeriö 2002, 9.)

Tuotantotoimintaan käytetty aika on tehokkuusluku. Mitä suurempi se on, sitä suuremman osan käytettävissä olevasta ajasta yritys on käyttänyt varsinaiseen liiketoimintaan. Jos henkilöstön sairauspoissaolot ovat hyvin pienet, voidaan myös ajatella, että henkilöstö saattaa tehdä työtä sairaana tai toipilaana ollessaan, mikä ei taas ole suositeltavaa. (Työministeriö 2002, 10.)

3.1.2 Työvoimarakenne, työsuhteet ja työn organisointi

Selvittämällä erityyppisten työsuhteiden jakautuminen yrityksessä, nähdään miten kokonaistyöpanos on tehty erityyppisiin työsuhteisiin palkatulla työvoimalla. Yleensä selvitys koskee edellisen vuoden lopun tilannetta tai ajankohtaa, joka kuvaa tyypillisesti koko vuoden tilannetta.

Erytyypiset työsuhteet voidaan jakaa seuraavasti (Työministeriö 2002, 10.):

1. Vakinaiset työsuhteet, työsuhde on voimassa toistaiseksi
2. Määräaikaiset työsuhteet, työsuhde on voimassa määräajan
3. Osa-aikaiset työsuhteet, työsopimuksen mukainen viikkotuntimäärä on alle toimialan työehtosopimuksen määrittelemän viikkotuntimäärän
4. Tuntityöntekijät, työsopimuksen mukaan palkka maksetaan tehtyjen työtuntien mukaan
5. Jakso (periodi) työ, sovittu kolmessa viikossa tietty tuntimäärä, esim 120 tuntia.

Koska eri työsuhdetyyppien työehdot ovat toisistaan poikkeavat, yrityksen on harkittava tarkkaan työsuhderakennetta. Yleensä yrityksillä ja eri toimialoilla on erilaisten työsuhteiden yhdistelmiä. Korkeaa ammattitaitoa ja pitkää perehdytystä edellyttävissä tehtävissä tilapäisen henkilöstön korkea määrä saattaa aiheuttaa ongelmia yrityksen toiminnalle. Toisaalta sesonkiluonteinen liiketoiminta edellyttää joustavia työsuhteita ja tällöin sekä osa-aikaiset että tuntityöntekijäsopimukset ovat enemmän kuin perusteltuja. (Työministeriö 2002, 10 - 11.)

Päivittäinen työ voidaan organisoida usealla eri tavalla jolloin työ saadaan sujumaan joustavasti ja työpanos saadaan soviteltua paremmin vuorokauteen. Pääomavaltaisilla aloilla, noususuhdanteessa tai työvoimapulan vallitessa työajan organisoinnin antamia mahdollisuuksia käytetään erityisesti hyväksi. Työaikajoustot antavat lisää mahdollisuuksia vaikuttaa työpanoksen käyttöön. Työvuorojen muodot voidaan jakaa (Työministeriö 2002, 11.):

1. Päivätyö, joka alkaa säännöllisesti samaan aikaan aamuisin, esim. klo 8.00

2. Iltatyö, joka alkaa tavallisesti samaan aikaan, esim. klo 16.00
3. 2-vuorotyö, sisältää edellä mainittuja päivä- ja iltavuoroja vaihtuvien viikoin
4. 3-vuorotyö, vuorot ovat ympärivuorokautisia ja jatkuvat katkeamatta
5. Yötyö, työ tapahtuu säännöllisesti vain öisin
6. Jakso (periodi)työ, sovittu kolmessa viikossa tietty tuntimäärä, esim. 120 tuntia

Työn sijoittamisella vuorokauden sisällä on keskeinen merkitys tuotannon sujumiseen, tehokkuuteen ja henkilöstön hyvinvointiin. (Työministeriö 2002, 10 - 11.)

3.1.3 Vuosilomat ja muut palkalliset vapaat

Vuosilomaan lasketaan kalenterivuoden aikana pidetyt omat. Osa-aikaisten vuosiloma muunnetaan kokoaikaiseksi. Mahdolliset pekkaspäivät siirretään muihin palkallisiin poissaoloihin. Vuosiloma määräytyy vuosilomalain ja työehtosopimusten mukaan ja vuosiloman likiarvona voidaan pitää lomanmääräytymisvuonna kertyneitä lomaoikeuspäiviä. Yritys ei voi juurikaan vaikuttaa vuosiloman määrään ja useimmissa yrityksissä vuosilomien pito suunnitellaan tarkkaan niin että tuotanto ei niistä kärsi. (Työministeriö 2002, 12.)

Muita palkallisia vapaita ovat mm ennen synnytystä ja välittömästi sen jälkeen äitiyslomana pidettävät 72 palkallista arkipäivää, isyyslomaa, äkillisesti sairastuneen alle 10-vuotiaan lapsen hoitovapaata, omaa 50- tai 60-vuotispäivää, omaa vihkispäivää, lähiomaisen hautajaispäivää, perheenjäsenen sairastumispäivää, muuttopäivää, osallistumista kertausharjoituksiin tai maanpuolustukseen, ns. pekkaspäiviä tai muuta näihin rinnastettavaa palkallista vapaata. Naisvaltaisilla aloilla, joilla keski-ikä on suhteellisen matala, voidaan palkalliset vapaat jakaa kahteen osaan: lapsen syntymästä ja hoidosta johtuvat palkalliset vapaat ja muut vapaat. (Työministeriö 2002, 12.)

3.2 Yksilöominaisuudet

Yksilöominaisuuksilla tarkoitetaan henkilöiden yksilöllisiä ja laadullisia ominaisuuksia, jotka ovat tärkeitä työnteon edellytyksiä. Hyvät ja laadukkaat yksilöominaisuudet merkitsevät yritykselle hyvää tuottavuutta ja hyvää tulosta. Yrityksen liikeidean ja strategian

tulisi määritellä, millaisia yksilöominaisuuksia henkilöstöltä mitataan. Henkilöstön osaaminen, ikä, sukupuoli, terveys ja työkyky ovat tavallisimpia yksilöominaisuuksia mitä yritykset mittaavat ja tilastoivat. (Ahonen 1998, 85.)

Henkilöstön laadun ja osaamisen mittaaminen on ongelmallista. Korkea koulutustaso antaa työntekijälle ja yritykselle mahdollisuuden tehdä asioita mutta se ei yksin takaa henkilön kykyä pystyä käyttämään hankkimaansa tietoa. Henkilön sosiaaliset kyvyt, mm tunneäly, vaikuttavat myös henkilön kykyyn käyttää hyväkseen koulutustaan ja oppimaan asioita. (Työministeriö 2002, 13.)

Yritys käyttää ja kehittää jäseniensä osaamista. Sosiaalisen vuorovaikutuksen tuloksena syntyvä piilevä tieto (tacit knowledge) muuttuu tiedostetuksi tiedoksi (explicit knowledge) ja päinvastoin. Sosialisaatioksi nimitetään tapahtumaa, jossa yrityksessä työskentelevät yksiköt oppivat tiedostamatta toisiltaan kykyä tehdä asioita. Kun yrityksen toimintaprosesseja analysoidaan ja kuvataan vaikkapa laatujärjestelmiksi tai prosessikuvauksiksi, silloin muutetaan piilevää tietoa tiedostetuksi tiedoksi. Rutiiniksi tiedostettu tieto muuttuu vasta kun siitä on tullut piilevä tieto. Opetus- ja oppimistapahtumaksi nimitetään tilannetta kun yhden henkilön tiedostetusta tiedosta tulee toisen henkilön tiedostettua tietoa. (Ahonen 1998, 85 -86.)

Yksilön osaamisen ajatellaan perustuvan mm henkilön koulutustasoon, työkokemukseen, sosiaalisiin kykyihin sekä erityisosaamiseen. Yrityksen on yksinkertaista mitata yksilön koulutusta mutta on muistettava että koulutuksella on kuitenkin rajallinen merkitys kun pyritään luomaan kuvaa henkilöstön osaamisesta. Yrityksessä, joka tekee tieteellistä tutkimusta, on tärkeää näyttää, että sen henkilöstöllä on korkea muodollinen koulutus. Yrityksen, jonka toimiala on palvelut, voi olla tärkeämpää näyttää tuotetun palvelun laadun taso kuin kuvata palvelua tuottavien yksilöiden muodollista koulutustasoa. Yksilön sosiaaliset kyvyt ovat yhä useammassa tehtävässä tärkeitä ominaisuuksia mutta niiden mittaaminen on ongelmallista. Yksilön sosiaalisia kykyjä voidaan mitata mm rekrytointivaiheessa sekä asiakastyytyväisyysmittauksilla. (Ahonen 1998, 86 - 93.)

Organisaation osaamisen kehittäminen ja organisaation oppimiskyky on yksi sen tärkeimmistä menestystekijöistä. yrityksen on seurattava henkilöstönsä osaamisrakennetta

ja ohjattava sitä oikeaan suuntaan jotta valittu strategia toteutuisi. Yrityksen on hyvä pitää myös rekisteriä henkilöstön koulutustasosta sekä käydyistä koulutuksista ja sertifi-
oinneista. Koulutukset voivat olla yrityksen omia tai lakimääräisiä tai viranomaismäärä-
yksiin perustuvia pätevyyskysymyksiä. Tyypillisesti osaamisen kehittämistä arvioidaan laskemal-
la koulutukseen käytetyt päivät ja euromääräiset investoinnit. Myös laadullisiin tekijöi-
hin eli oppimiseen ja sen hyödyntämiseen on hyvä kiinnittää huomiota. (Manka & Ha-
kala 2011, 22.)

3.2.1 Henkilöstön koulutustaso ja henkilöstökoulutus

Henkilöstön peruskoulutusta pidetään yhtenä henkilöstön osaamisen arvioinnin osa-
mittarina. Koulutusta voidaan arvioida nykyisten ja tulevien töiden asettamiin vaati-
muksiin verraten. Peruskoulutuksella tarkoitetaan koulutusjärjestelmän tutkintojen por-
rastusta ja se antaa kuvan henkilöstön peruskoulutuksen tasosta.

Henkilöstön peruskoulutus voidaan jakaa seuraavasti (Työministeriö 2002, 13.):

1. Peruskoulu
2. Ammattitutkinto
3. Ylioppilastutkinto
4. Opistotasoinen tutkinto
5. Ammattikorkea-koulututkinto
6. Korkeakoulu
7. Lisensiaatti, tohtori
8. Muu tutkinto

Henkilöstökoulutuksessa mitataan koulutustilaisuuteen käytettyä aikaa. Koulutukseen
käytetty aika riippuu yrityksen toimialasta, henkilöstön vaihtuvuudesta ja tiedon kasvu-
ja muuttumisnopeudesta. Mitä enemmän toimialalla vaaditaan erityisosaamista, sen
suurempi merkitys on henkilöstökoulutuksella. Yritys voi myös kartoittaa henkilöstön
erityisosaamista. Erityisosaaminen on osaamista, joka tarjoaa merkittävän kilpailuedun,
sitä on vaikea kopioida ja se mahdollistaa yrityksen menestyksen myös tulevaisuudessa.
Yleensä yritys arvioi vaikkapa 3 tärkeintä erityisosaamisen aluetta ja sen, kuinka hyvin

kukin valittu osaamisalue on yrityksessä katettu. Arvioinnissa voidaan käyttää esim. asteikkoa 1-erinomaisesti, 5-heikosti. Samalla arvioidaan, millaisen esim. henkilöstöön, tuotekehitykseen tai markkinointiin liittyvän riskin kukin osaamisala ja sen kattavuus yritykselle muodostaa. Erityisosaaminen saattaa nostaa yrityksen markkina-arvoa merkittävästi ja erityisosaamisen tasoa verrataan aina edellisen vuoden tasoon sanallisesti. (Työministeriö 2002, 14 - 15.)

3.2.2 Henkilöstön ikä- ja sukupuolirakenne

Yrityksen ikä- ja sukupuolirakennetta analysoimalla saadaan tärkeää tietoa henkilöstöstrategian kehittämistä varten. Yritykset haluavat varautua ajoissa mahdollisiin eläkekustannusten nousuun ja huolehtia osaamisen säilymisestä. Henkilöstön sukupuolijakauma saattaa olla selittävä tekijä vaikkapa henkilöstön poikkeavan korkeisiin tai alhaisiin poissaolomääriin. (Ahonen 1998, 103.)

Henkilöstön ikärakenne saadaan henkilöstörekisteristä ja tyypillinen jaottelu on 5 vuoden välein kulkeva jaottelu ja tilanne lasketaan aina kalenterivuoden lopussa. Henkilöstön keski-ikä lasketaan myös tarvittaessa eri työntekijäryhmissä. Yritysten väliset ikä- ja sukupuolirakenteet voivat olla hyvinkin erilaisia ja toimivia. Useimmiten henkilöstön ikärakenteeseen kiinnitetään huomiota jos toimialan tai yrityksen ikärakenne on ikään-tyvä. Tällöin yrityksen tulee varautua eläköitymiseen sekä uusien henkilöiden rekrytointiin, perehdytykseen sekä hiljaisen tiedon siirtoon. Jos taas yrityksen ikärakenne on alhainen, silloin yrityksen tulee varautua mahdollisesti runsasiinkin uusrekrytointeihin. Naisvaltaisilla aloilla yritysten tulee varautua taas perhevapaisiin sekä työaikajoustoihin. Yrityksen toiminnan kannalta on usein perusteltua pyrkiä tilanteeseen, jossa sen ikä- ja sukupuolirakenne säilyy tasapainoisena. (Työministeriö 2002, 15 - 16.)

3.2.3 Henkilöstön sairastavuus, työtapaturmat ja ammattitaudit

Yksilön terveys ja työkyky liittyvät toisiinsa. Yrityksen henkilöstön terveyden tasoa voidaan mitata mm sairauspoissaolojen määrällä, työkyvyttömyyseläkkeiden määrällä sekä erilaisilla tutkimuksilla joilla voidaan mitata henkilöstön terveyden-, elämänlaadun ja työkyvyn tasoa. (Ahonen 1998, 103.)

Vaikka sairauspoissaolot liittyvät sairastavuuteen, sairauspoissaolojen syistä ja taustatekijöistä on eri teorioita. Vogelín sekä Selenius & Ahosen 1995 mukaan sairauspoissaolojen teorioita ovat mm altistusteoria, korvausjärjestelmän väärinkäyttöteoria, coping-teoria sekä valikoitumisteoria (Ahonen 1998, 104.).

Altistusteorian mukaan työn rasittavuus selittää sairauspoissaoloja. Korvausjärjestelmän väärinkäyttöteorian mukaan yksilö käyttää hyväkseen mahdollisuutta jäädä pois työstä jos se on taloudellisesti mahdollista. Coping-teorian mukaan sairauspoissaololla pyritään selviämään terveyteen liittyvästä uhasta. Valikoitumisteoriassa oletetaan että eri ammatteihin hakeutuu eri terveystason omaavia henkilöitä. Tämän teorian mukaan esimerkiksi siivousalan korkeat sairauspoissaolot selittyisivät sillä, että henkilöstö ei heikon koulutuksensa ja terveytensä vuoksi saa muualta töitä (Ahonen 1998, 104.).

Yritys voi vaikuttaa henkilöstön työssä viihtymiseen. Ahosen 1997 tekemät pientyöpaikkatutkimukset tukevat muiden vastaavien tutkimusten tuloksia siitä, että huonosti työpaikallaan viihtyvien henkilöiden sairastavuus saattoi olla kaksinkertainen verrattuna hyvin työpaikallaan viihtyvään vertailuryhmään. Yritys voi vaikuttaa työpaikkaviihtyvyyteen mm huolehtimalla työympäristön tasosta, hyvästä johtamisesta ja esimiestyöskentelystä sekä oikeudenmukaisella ja tehtävän vaatimustasoon sopivalla palkkauksella ja palkitsemisella. (Ahonen 1998, 105 - 106.)

Henkilöstötilinpäätöksessä sairausaikaan ei lasketa viikonloppuja ja arkipyhiä ja näin se eroaa lainsäädännön laskentatavasta. Sairastamista ovat työntekijän ilmoittavat sairauspoissaolot (oma ilmoitus-sairausloma) sekä lääkärintodistuksella ilmenevät sairauspoissaolot. Sairauspoissaolot voidaan jaotella keston mukaan lyhytaikaisiin (alle 3 päivää) ja pitkäkestoisiin. Lyhyiden poissaolojen suureen määrään (yli 50 % poissaoloajasta) kannattaa kiinnittää huomiota sillä ne saattavat viitata mm työilmapiiri- ja sitoutumisongelmiin. Työtapaturmiksi ja ammattitaudeiksi katsotaan vain yrityksen tapaturmavakuutuslaitoksen korvaamat tapaukset. Usein työtapaturmien ja ammattitautien vuoksi menetetty työaika lasketaan yhteen sairastavuuden kanssa. Niiden määrä on useimmiten niin pieni että ne voidaan lasketa yhteen ilman erittelyä. (Työministeriö 2002, 16.)

Kokoaikatyötä tekevän työntekijän on mahdollista palata osa-aikatyöhön osasairauspäivärahalla. Järjestely on vapaaehtoinen ja tapahtuu työntekijän ja työnantajan yhteistyössä ja suostumuksella. Sen tarkoituksena on tukea henkilön paluuta työhön ja osasairauspäivärahalla työskentelevien määrä ja poissaolojen kesto on hyvä raportoida erikseen jotta yrityksessä voidaan arvioida, miten se on edistänyt työhön paluuta. (Manka & Hakala 2011, 35.)

Henkilöstön työkykyä voidaan mitata työterveyshuollon määräaikaistarkastusten yhteydessä määrittelemällä henkilön työkykyindeksi. Mittaukseen otetaan huomioon työn ruumiilliset ja henkiset vaatimukset sekä työntekijän terveydentila ja voimavarat. Jotta yksilötulokset eivät olisi arvioitavissa, yleensä tulokset pyritään luokittelemaan vähintään 10 hengen ryhmiin. Työterveyshuolto laatii tarvittaessa yksilölliset hoito- ja muut toimenpiteet ja arvioi niiden tulokset. (Työterveyslaitos, 2010)

3.3 Työyhteisö

Hyvin toimiva työyhteisö on kokonaisuus, joka joko edistää tai estää yksilön ominaisuuksien hyödyntämistä. Työyhteisön toimivuus, esimiestyö sekä työilmapiiri ja työpaikan vuorovaikutussuhteet ovat keskeisiä hyvin toimivaa työyhteisöä määrittäviä tekijöitä. Toimivassa työyhteisössä vallitsee avoin keskusteleva ilmapiiri, henkilöstö on selvillä työnsä tavoitteista, työnjako on selkeä ja vastuut ja velvollisuudet on määriteltä. Esimies koetaan oikeudenmukaisena ja tasapuolisena eikä työyhteisössä hyväksytä kiusaamista. Johto huolehtii työyhteisön toimivuudesta tekemällä säännöllisesti työyhteisön ilmapiiri- ja työhyvinvointikartoituksia ja muutoinkin tukemalla työyhteisön kehittämistä. (Työterveyslaitos, 2010, 15.)

Työyhteisö jaetaan sisäiseen ja ulkoiseen työyhteisöön. Sisäisen työyhteisön muodostavat yrityksen henkilöstö ja henkilöstön väliset suhteet. Ulkoisen työyhteisön muodostavat kaikki muut ihmisten väliset suhteet. Usein sisäistä työyhteisöä kuvataan myös yrityskulttuurilla. Yrityskulttuuria ovat yrityksen arvot, tapa kommunikoida ja johtaa. Hyvä yrityskulttuuri tukee yrityksen ja sen henkilöstön kehittymistä ja huono yrityskulttuuri puolestaan heikentää yrityksen ja sen henkilöstön toimintaa. Työyhteisön toimivuutta ja tilaa voidaan mitata mm ilmapiiri- ja työtyytyväisyyskyselyillä. (Ahonen 1998, 123.)

Sisäisen työyhteisön tilaa mittaavia indikaattoreita ovat mm. esimiestyö. Huonosti toimiva esimiestyö saattaa pahimmillaan estää yrityksen liikeidean toteutusta ja heikentää yrityksen imagoa työntekijämarkkinoilla. Muita indikaattoreita ovat mm henkilöstön vaihtuvuus, edistääkö sisäinen vaihtuvuus henkilöstön osaamisen kasvattamista ja hiljaisen tiedon siirtoa ja parantaako se henkilöstöressurssien optimaalista käyttöä vai heikentääkö sitä. Ulkoisen vaihtuvuuden taso voi olla sellainen että sen vaikutus yrityksen osaamiseen ja henkilöriskeihin on yrityksen toimintaa heikentävä. Muita sisäisen työyhteisön tilaa mittaavia indikaattoreita ovat mm. palkkaus, täikeyshenkilöstö, sosiaaliset suhteet, organisaation kehittämisinvestoinnit, myynti- ja hallintohenkilöstön määrän kasvu sekä koettu työn mielekkyys. (Ahonen 1998, 133 -134.)

Ulkoisen työyhteisön indikaattoreita ovat mm asiakastyytyväisyys. Työntekijöiden innolla, asiakaspalvelutaidoilla ja aloitekyvyllä on suuri merkitys yrityksen toiminnalle. Asiakastyytyväisyyttä voi selvittää mm palvelutapahtuman onnistumisella ja jälkihoidolla, palvelun laadulla ja oikea-aikaisuudella sekä palvelun hinnalla. Asiakkaat myös arvostavat, että heidän mielipiteitään kuullaan. Parasta on, jos asiakaspalautteen kerääminen on jatkuvaa toimintaa (Manka & Hakala 2011, 38.).

Jos asiakastyytyväisyydessä on tapahtunut muutoksia, tulee arvioida miten ne tulevat vaikuttamaan yrityksen tuottoihin. Kun yrityksellä on osaamista ja organisaatiota kehitettäviä asiakkaita, yritys pystyy kehittämään omaa toimintaansa ja henkilöstön osaamista näiden yritykseen sitoutuneiden asiakkaiden kanssa. Uusiutuvien tilausten määrä taas kertoo henkilöstön kyvystä ylläpitää asiakassuhteita ja turvata yrityksen liiketoiminta. Yhtenä indikaattorina voidaan pitää myös viiden suurimman asiakkaan osuutta yrityksen myynnistä. Jos yrityksen myynti on keskittynyt muutamaasi asiakkaaseen, sen riippuvaisuus yksittäisen asiakkaan ostopäätöksistä kasvaa merkittävästi. (Ahonen 1998, 135.)

3.3.1 Henkilöstön vaihtuvuus

Yksi työyhteisön tilan mittari on työvoiman vaihtuvuus. Vaihtuvuudella on sekä positiivisia että negatiivisia vaikutuksia. Vaihtuvuuden positiivisia vaikutuksia on mm kun rekrytoidaan uutta osaamista, päästään kehittämään uusia innovaatioita ja voidaan vai-

kuttaa henkilöstöongelmia vähentävästi. Vaihtuvuuden haittapuoliksi voidaan katsoa ainakin osaamisen menetys ja yrityksen ydinosaamisen leviäminen mahdollisesti kilpailujärityksiin. Korvaavan henkilöstön rekrytointi aiheuttaa ilmoitus-, testaus- ja muita rekrytointikuluja ja usein aiheuttaa lisätyötä rekrytoivalle organisaatiolle. Tyypillisimmillään vaihtuvuuden haittapuolet näkyvät tuottavuuden laskuna ja työilmapiirin heikentymisenä. Kun vaihtuvuus on suurta, sen haittakustannukset kasvavat, kun vaihtuvuus on pientä, hyödyt jäävät saamatta. Yritykselle sopivan vaihtuvuuden määrää ei voi kategorisesti määrittellä mutta yleensä 5-10 % vaihtuvuus on katsottu yrityksen ja sen työntekijöiden kannalta optimaaliseksi vaihtuvuuden tasoksi. (Ahonen 1998, 125 - 127.)

Henkilöstön vaihtuvuudella tarkoitetaan työntekijämäärää, joka tietyn seurantajakson aikana aloittaa tai lopettaa työsuhteen. Mukaan lasketaan eronneiden lisäksi vanhuus- tai pysyväälle työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyneet sekä kuolleet. Yritykset ja organisaatiot voivat käyttää erilaisia vaihtuvuuden laskentamalleja. Kun yritys raportoi henkilöstön vaihtuvuutta kannatta kuitenkin ilmoittaa se, miten vaihtuvuus on laskettu. (Työministeriö 2002, 19.)

Kirjanpitolautakunnan suosittama malli on seuraava:

$$\frac{(\text{Työsuhteeseen tulleiden henkilöiden määrä 1.1.-31.12.} + \text{Työsuhteesta lähteneiden henkilöiden määrä 1.1.-31.12.})}{2}$$

Henkilöstön määrä 31.12.

Henkilöstön vaihtuvuuden ja sen syiden seuranta antaa tietoa mm työntekijöiden sitoutumisesta organisaatioon ja uusien työntekijöiden palkkaamisen ja perehdytyksen onnistumisesta sekä organisaation kilpailukyvyistä rekrytointimarkkinoilla. Tuotannollisten ja taloudellisten syiden vuoksi tapahtuneet työsuhteiden päättämiset tai noususuhdanteen aikana tehdyt rekrytoinnit voivat osaltaan aiheuttaa korkeaa vaihtuvuutta. Ei-toivotut lähdöt merkitsevät usein hiljaisen tiedon katoamista ja kasvavia rekrytointikustannuksia. Liian alhainen vaihtuvuus on myös riskitekijä. Kun työntekijän ja työpaikan osaamistarpeet tai arvomaailma eivät kohtaa mutta työpaikkaa ei jostain syystä kyetä vaihtamaan, se aiheuttaa toiminnan hidastumista.

Kuva 6: Vaihtuvuuden raportointi sovitulla tarkastelujaksolla, Manka & Hakala 2011, 21.

Ulkoinen vaihtuvuus	Henkilöiden lukumäärä	% edellisen vuoden lopun työsuhteiden lukumäärästä
Tulovaihtuvuus		
Vakinaiset		
Määräaikaiset		
YHTEENSÄ tulleet		
Lähtövaihtuvuus		
Vakinaiset		
Määräaikaiset		
YHTEENSÄ lähteneet		
Yhteensä tulleet ja lähteneet		
Työsuhteiden lukumäärä vuoden lopussa		

Terve ja tavoiteltava henkilöstön vaihtuvuuden määrä olisi hyvä arvioida etukäteen. Lähtöhaastatteluiden avulla yritys saa tietoa siitä, mitkä ovat olleet työntekijän lähtöön vaikuttavia tekijöitä. (Manka & Hakala 2011, s. 19 – 21.)

Uuden työntekijän perehdyttämiseen kuluu aikaa ja perehdyttämisaikaksi voidaan arvioida se aika, mitä tarvitaan normaalin työn hallinnan ja laadun saavuttamiseksi uudessa työssä. Vaihtuvuuteen ja perehdyttämiseen käytetty aika voidaan arvioida laskemalla yhteen uusien tulleiden henkilöiden määrä ja kerrotaan se keskimääräisellä vaihtuvuuteen ja perehdyttämiseen käytetyllä ajalla. Koska perehdytykseen käytetty aika vaihtelee yritys- ja tehtävä kohtaisesti, voidaan perehdyttämisaikaa arvioida kyselytutkimuksin ja laatia niistä perehdyttämiseen kuluva keskimääräinen aika. (Työministeriö 2002, 20.)

3.3.2 Muita työyhteisön toimivuuteen vaikuttavia tekijöitä

Muita työyhteisön toimivuuteen vaikuttavia tekijöitä on mm henkilöstön palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmä. Yhä tavallisempaa on että henkilöstön palkkaus perustuu eri tekijöihin, esimerkiksi henkilökohtaiseen ja tiimikohtaiseen suoritukseen. Hyvä palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmä on selkeä ja oikeudenmukainen ja terveeseen kilpailuun kannustava. (Ahonen 1998, 129.)

Hyvän yrityskulttuurin luomiseksi tarvitaan hyvää johtajuutta ja toimintatapaa, joka sitoo koko henkilöstön toiminnan tukemaan yhteistä päämäärää. Yrityskulttuuria ja työyhteisön kiinteyttä voidaan mitata tyypillisesti työilmapiirikyselyllä. (Ahonen 1998, 130.)

Yrityksen henkilöstön ja sen ulkoisten sidosryhmien väliset suhteet muodostavat ulkoisen työyhteisön. Sen toimivuutta voidaan mitata mm asiakastyytyväisyyskyselyillä. Varsinkin palvelualan yrityksissä asiakkaan merkitys on suuri ja usein osa yrityksen osamista. Avainasiakkaiden rooli yrityksen liiketoiminnan kehittäjänä ja kasvun ja tuloksen varmistajan on menestyvälle yritykselle yhä tärkeämpää. Asiakastyytyväisyys on hyvä mittari, jolla voidaan ennustaa myynnin ja tuloksen kehittymistä. (Ahonen 1998, 130.)

4 Produktin toteutus

Produktityyppinen eli toiminnallinen opinnäytetyö tavoittelee ammatillisesti käytännön toiminnan ohjeistamista, järjestämistä tai järjeistämistä. Toimialasta riippuen se voi olla ammatilliseen käyttöön suunnattu opas, tapahtuma tai ohjeistus. Produktina tehty opinnäytetyö on jokin tuotos ja yleensä se tuotetaan toimeksiantajayritykselle. (Vilkkä & Airaksinen 2004, 9.) Käytännönläheisen opinnäytetyön valinta oli näin ollen perusteltu.

Opinnäytetyön tekeminen tuli tekijälle ajankohtaiseksi vuonna 2011. Henkilöstötilinpäätös ja erityisesti työhyvinvoinnin merkitys henkilöstön arvoa lisäävänä tekijänä oli tullut kirjoittajalle tutuksi henkilöstöhallinnon opinnoissa. Osallistuminen keväällä 2010 HaagaHelian järjestämään opintomatkaan Karlstadin yliopistoon teemalla Dagens trender in nordiskt kundorienterat ledarskap - antoi lopullisen kipinän lopputyön aiheelle.

Vaikka itse aiheesta, henkilöstötilinpäätöksestä löytyikin hyvin aineistoa, valtaosa niistä ohjasi tekemään tilinpäätöksen mukailleen virallista tilinpäätöstä. Koska kohdeyritys toimii palvelualalla ja sen liiketoiminnan tuloksen tuottavat sen työntekijät, kirjoittaja pyrkimyksenä oli löytää opinnäytetyön aikana myös niitä tekijöitä tehtävään henkilöstötilinpäätökseen, joiden avulla voitaisiin arvioida henkilöstön arvoa ja vaikuttaa positiivisesti sen tuloksellisuuteen.

Produktin laatimiseen ei perustettu ohjausryhmää. Produktin tekijä oli yrityksen henkilöstöjohtaja joten tarvittava konsultaatio oli sujuvasti organisoitavissa. Produktin tekijä kuului myös yrityksen johtoryhmään joten sekä yrityksen strategiaan ja henkilöstöstrategiaan liittyvät asiat olivat esillä tekijän päivittäisessä työssä.

Suurimmaksi haasteeksi muodostui henkilöstötilinpäätöksen laatimisessa tarvittavan henkilöstötiedon hajanaisuus ja epäyhtenäisyys. Yrityksessä oli vaihtunut talousjohto ja tilitoimisto vuoden 2010 - 2011 aikana joten henkilöstöön liittyvää tietoa oli palkanlaskennan lisäksi kerättävä myös useammasta paikasta. Suurin kiitos henkilöstötietojen keruusta yrityksen eri ohjelmistoista ja tietokannoista kuuluu controller Riikka Lundströmille, palkkahallinnon esimiehelle Eija Hakalalle sekä taluspäällikkö Kirsi Raittiselle.

Itse opinnäytetyön tekeminen käynnistyi syyskuussa 2011 valmistelevalle tiedon keruulla. Koska tekijä tullut toimeksiantajayrityksen palvelukseen loppukeväästä 2011, aineiston keruu päätettiin tehdä niistä lähteistä mitä silloin oli yrityksessä saatavilla. Työssä on käytetty alan kirjallisuutta ja laaja-alaisesti kohdeyrityksestä saatua informaatiota, erilaisia raportteja, kyselyitä ja tutkimuksia vuosien varrelta. Työn valmisteluun käytettiin vuosi ja koska osaa henkilöstöä kuvaavista tiedoista ei ollut koottuna, osa tiedoista päätettiin kerätä keväällä 2012.

Yrityksen henkilökuntaa koulutettiin merkittävässä määrin joka vuosi mutta siitä, miten koulutus lisäisi henkilöstön arvoa, ei ollut tietoa. Kyselyllä pyrittiin saamaan tästä parempi käsitys. Keväällä 2012 tehtiin yrityksen henkilöstöä koskeva koulutuskysely (Liite 1). Sähköinen kysely toteutettiin toukokuussa 2012. Kysely lähetettiin koko Opteam Yhtiöiden henkilöstölle ja vastausaika oli kaksi viikkoa. Kyselyssä haluttiin selvittää henkilöstön koulutustaso, työssäoloaika yrityksessä, kokemus toimialalta, sekä erityisesti yrityksessä suoritettavat koulutukset ja toiveet ja kehitysehdotukset tuleville koulutuksille. Opinnäytetyön tekijä vastasi itsenäisesti työn käytännön toteutuksesta ja sisällöstä.

Koska henkilöstöä kuvaava tieto oli kerätty eri lailla vuosien aikana, tekijä joutui myös työtä tehdessään usein harkitsemaan, miten tieto olisi syytä koota järkevään muotoon niin että se tukisi myös tulevien vuosien henkilöstöä koskevien ja kuvaavien tietojen yhdenmukaisuutta ja jatkuvuutta. Vaikka produkti koskee vuotta 2011, osa henkilöstöä kuvaavista tiedoista mm käytettävät tehtävänimikkeet olivat muuttuneet aiempina vuosina joten selkeän kuvan saaminen suurimman työntekijäryhmän (HR-koordinaattorit ja yhteyspäälliköt) osaamisesta ja osaamisen kehittämistä oli haastavaa. Osan Opteam Yhtiöiden tytäryhtiöiden henkilöstä ei sisällynyt alkuperäisiin henkilöstötietoihin joten ne on myös kerätty ja lisätty mahdollisuuksien mukaan kuvaamaan koko yrityksen henkilöstön tilaa ja arvoa. Tietoja kerätessä huomioitiin myös se, ettei kukaan yksittäinen henkilö identifioitu tekstistä. Tämän estämiseksi joitain henkilöstöä kuvaavia ryhmiä yhdisteltiin laajemmiksi kokonaisuuksiksi.

Yhteistyö työterveyshuollon kanssa on yritykselle tärkeää. Opteam Yhtiöiden työterveyshuolto on järjestetty Terveystalossa. Henkilöstön työkykyä ja terveydentilaa kuvaavia

tietoja oli kuitenkin mahdollista saada vasta vuodesta 2013 alkaen johtuen Terveystalon extranet-palvelun toiminnallisista ongelmista.

Mahdollisia tulevia henkilöstötilinpäätöksiä silmälläpitäen tai jos yleisellä tasolla halutaan seurata henkilöstön tilaa ja kehittymistä, olisi hyvä määritellä etukäteen se informaatio, mitä henkilöstä halutaan mitata ja kehitystä seurata. Henkilöstön osaamistaso ja sen kehittäminen tulisi mitata myös euromääräisenä investointina ja varmistaa, että kehittämiseen tehdyt investoinnit myös tuottavat tuloksia. Työterveyshuollosta saatavan informaation yhdistäminen kahden vuoden välein toteutettavaan työhyvinvointikyselyyn antaisi kattavan kuvan henkilöstön työhyvinvoinnin kokonaistilasta ja kehityssuunnasta.

5 Case Henkilöstötilinpäätös Opteam Yhtiöt

Opinnäytetyön kohteena on Opteam Yhtiöt joka on osa Opteam-konsernia. Opteam Yhtiöt on osa Opteam-konsernia joka on yksi suomen johtavia henkilöstöpalvelualan yrityksiä ja sen palveluja ovat mm henkilövuokraus, rekrytointi ja kansainvälinen rekrytointi, resursointi ja kehittäminen sekä uudelleensijoittumisvalmennus. Opteam tarjoaa työtä yli 10 000 hengelle vuosittain ja se toimii valtakunnallisena franchising-ketjuna sekä kansainvälisesti Puolassa, Slovakiassa ja Filippiineillä.

Opteamin strategian kulmakiviä ovat osaavien työntekijöiden hankinta, osaamisen ylläpitäminen sekä innovatiivinen ja ennakkoluuloton ongelmien ratkaisutapa, henkilöstöalan asiantuntijuus sekä vahva eri alojen työmarkkinatuntemus. Opteamin perusarvo on lupaus eettisten periaatteiden noudattamisesta. Yrityksen toimintaa ohjaa vastuullisuus kaikessa sen toiminnassa ja vastuullisuus on myös osa yrityksen identiteettiä.

Opteamin strategiana on jatkaa hyvää kasvuaan ja olla tulevana vuosina alan kolmen suurimman toimijan joukossa. Yrityksen päätoimiala on työvoiman vuokraus mutta rekrytoinnin, erityisesti kansainvälisen rekrytoinnin uskotaan kasvavan merkittävästi. Opteam on tunnettu työelämää uudistavista innovaatioistaan sekä hyvänä työnantajana tuhansille työntekijöilleen. Yrityksen strategiana on panostaa pitkien asiakassuhteiden syventämiseen sekä laadukkaiden palveluiden tuottamiseen kilpailukykyiseen hintaan. Omalle henkilöstölle Opteam haluaa tarjota hyvää työfiilistä ja mahdollisuutta kehittyä henkilöstöalan huippuammattilaiseksi. Opteamin lupaus – ”Me välitämme enemmän” toteutuu innostuneen ja sitoutuneen henkilöstön avulla jonka päivittäistä toimintaa tuetaan hyvällä esimiestyöllä ja jatkuvalla osaamisen kehittämisellä.

Opteamin visio on olla rohkea ja vastuullinen työelämän uudistaja sekä halutuin työn välittäjä. Toimintaympäristön kansainvälistyessä yrityksen sosiaalisen vastuun merkitys on korostanut entisestään. Opteam toteuttaa työnantajavastuutaan sekä kaikessa päivittäisessä toiminnassaan sekä merkittävässä roolissa suomalaisen työelämän kehittäjänä

Opteamin arvoja ovat innovatiivisuus, vastuullisuus, yrittäjähenkisyys ja tuloksellisuus. Innovatiivisuus tarkoittaa että yritys kehittää ja toteuttaa ennakkoluulottomasti uusia ratkaisuja muuttuvan työelämän tarpeisiin ja on edelläkävijä ennakoiden toiminta-

ympäristön muutoksia. Vastuullisuus taas näkyy siinä, että toiminta on avointa, rehellistä ja eettistä. Sekä asiakkaat että työntekijät ovat kumppaneita joiden tarpeita kuunnellaan aktiivisesti. Yrityksen toimintaa ohjaa yhteiskuntavastuu ja se toimii aloitteellisesti oikeudenmukaisuuden ja monimuotoisuuden puolesta. Yrittäjähenkisyys näkyy puolestaan sitoutuneisuutena, ahkeruutena ja joustavuutena. Haetaan uusia mahdollisuuksia aktiivisesti, tartutaan tilaisuuteen. Annetaan innostuksen ja osaamisen näkyä ja kuulua. Opteamin tavoitteena on myös tuottaa asiakkaille, työntekijöille ja yritykselle lisäarvoa. Toiminnan tulee olla tuottavaa, asiantuntevaa ja nopeaa ja tekemistä ohjaa onnistuminen ja aikaansaaminen. (haastattelu Minna Vanhala-Harmanen 18.9.2012)

Työvoiman vuokraus on ollut yksi nopeimmin kasvavia toimialoja suomessa. Toimialan liikevaihdon arvioidaan olleen noin 1 Mrd. euroa vuonna 2011. Valtaosa alalla toimivista yrityksistä on pieniä ja alan liikevaihdosta noin 80 % muodostavat kymmenen suurinta alan yritystä. (haastattelu Minna Vanhala-Harmanen 18.9.2012)

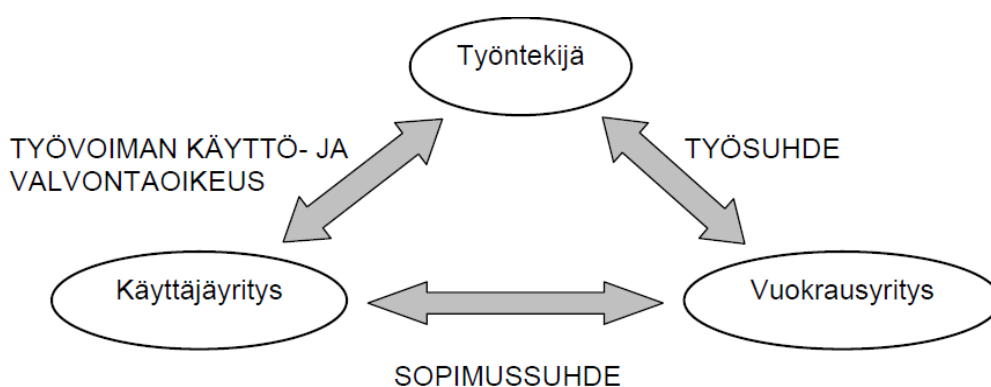
Alan yritykset käyttävät toiminnastaan nimitystä henkilöstöpalvelut koska valtaosa yrityksistä tarjoaa myös muita henkilöstöalan palveluita kuin työvoiman vuokraus. Henkilöstöpalveluita tarjoavien yritysten asiakkaita ovat sekä työpaikkaa hakevat työntekijät että henkilöstöpalveluja ostavat yritykset. Ala tarjoaa työntekijöille tehokkaan tavan työllistyä sekä mahdollistaa eri elämäntilanteisiin sopivan työnteen muodon. Moni työntekijä myös rekrytoituu vakituiseen työsuhteeseen henkilöstöpalveluyrityksen kautta.

Asiakkaille työvoimanvuokraus on perusteltua erityisesti sen nopeuden ja työntekijöiden saatavuuden vuoksi. Vuokratyövoimaa käytetään eniten erilaisten sijaisuuksien, sesonkien ja ruuhkahuippujen aikana. Vuokratyövoiman käyttö on monelle yritykselle myös tehokas rekrytointikanava koska henkilöstöpalveluyrityksillä on alalla tarvittavaa asiantuntemusta ja ammattitaitoa sekä tehokkaat rekrytointikanavat.

Henkilöstövuokrauksessa yritys, joka tarvitsee työvoimaa, tekee sopimuksen vuokraavan yrityksen kanssa työvoiman vuokrauksesta. Työntekijöitä tarvitsevaa yritystä nimitetään käyttäjäyritykseksi. Työvoimaa vuokraava yritys vuokraa työntekijänsä käyttäjäyritykselle tai etsii saamansa toimeksiannon perusteella työntekijän ja vuokraa sen

käyttäjäyritykselle. Vuokrausyrityksestä käytetään yleisesti nimitystä henkilöstöpalveluyritys. Vuokrayritys on työntekijän työnantaja ja solmii työsopimuksen työntekijän kanssa. Työntekijän työntekopaikka on käyttäjäyrityksessä. Vuokrayritys maksaa työntekijän palkan ja hoitaa työntekijävelvoitteet. Käyttäjäyrityksen vastuulla on perehdyttää, ohjata ja valvoa työntekijää ja työn suoritusta (TEM, Vuokratyöopas, 4.).

Kuva 7: Osapuolten välinen sopimussuhde työvoiman vuokrauksessa (mukaillen TEM vuokratyöopas, 5.)



Koska henkilöstöpalveluala on vielä suomessa suhteellisen nuori, alan johtavat yritykset ovat kattojärjestönsä, Henkilöstöpalvelualan liiton (HPL) kautta alkaneet auktorisoida jäsenyrityksiään. Auktorisointi on ollut mahdollista vuodesta 2010 lähtien ja myös Opteam on auktorisoitu HPL:n jäsenyritys. Auktorisoinnin myöntämiselle on asetettu tiukat vaatimukset ja auktorisoituja yrityksiä valvotaan yrityksiin tehtävien tarkastuksen avulla. Alan erityispiirteinä voidaan nähdä toisaalta voimakas fragmentoituminen ja samalla voimakas keskittyminen harvoihin isoihin alan yrityksiin. Työvoiman vuokraus tyypillisesti reagoi myös voimakkaasti kysynnän vaihteluihin. (haastattelu Minna Vanhala-Harmanen 18.9.2012)

5.1 Henkilöstötuloslaskelma

Opteam Yhtiöiden henkilöstötuloslaskelma perustuu yhtiön viralliseen tuloslaskelmaan, jonka tiedot ovat tilikaudelta 1.1 - 31.12.2011 (kuva 8). Esitystapa poikkeaa aiemmin mainitusta sivulla 15 kuvatusta henkilöstötuloslaskelman esitystavasta mutta työn sujuvoittamiseksi päätettiin käyttää sivulla 42 esitettyä laskentatapaa. Esitetystä henkilöstö-

tuloslaskelmassa henkilöstöä kuvaavat luvut on ryhmitelty palkkakuluihin, sosiaalisiin palkkakuluihin, henkilösivukuluihin ja muihin henkilökuluihin. Yhtiön liikevaihto vuonna 2011 oli 31 352 777,16 €. Henkilöstön kokonaispalkkakustannukset tehdyltä työajalta olivat 1 916 004,62 € ja henkilökustannusten osuus liikevaihdosta oli vajaat 10 %.

Tuloslaskelmassa on käytetty vertailuna vuotta 2010 mutta yksittäiset luvut eivät ole kaikilta osin vertailukelpoisia mm vuonna 2011 tapahtuneen tilitoimiston vaihdon ja kirjauskäytännön muutosten vuoksi. Vuonna 2010 yhtiössä vietettiin 10-vuotisjuhlavuotta jolloin henkilöstön virkistykseen ja henkilökunnan lahjoihin yms muistamiseen liittyvät kulut olivat merkittävästi korkeammat kuin vuonna 2011. Yhtiön työterveyshuolto sopimus myös uusittiin vuonna 2011 jolloin uusi sopimus kattoi entistä laajemmat terveydenhoitopalvelut henkilöstölle. Tämä näkyi myös merkittävänä työterveyshuollon kustannusten nousuna.

Työssäoloajan palkat sekä sosiaaliset palkat ovat kehittyneet suhteessa henkilöstön määrään kasvuun. Vuoden 2011 lopussa yrityksen palveluksessa oli 8 henkilöä enemmän kuin edellisenä vuonna samaan aikaan ja koko vuoden aikana oli yrityksessä työskennellyt 13 henkilöä enemmän kuin edellisenä vuonna. Osan työsuhde oli tosin ollut vain muutaman kuukauden esimerkiksi lomasijaisuudesta tai muusta tilapäistyötarpeesta johtuen. Vuonna 2011 perhevapaalla oli 9 henkilöä ja lyhennettyä työaika teki 4 henkilöä. Vastaavasti vuonna 2010 perhevapaalla oli 5 henkilöä ja lyhennettyä työaika teki 3 henkilöä. Kun verrataan perhevapaalla ja lyhennettyä työaika tekevien henkilöiden määrä koko vuoden henkilöstömäärään, erilaisilla vapailla oli vuonna 2011 13,8 % ja vuonna 2010 yhteensä 9,8 % henkilöstöstä. Kun kyse on naisvaltaisesta työyhteisöstä jonka keski-ikä on 39-vuotta, perhevapailla olevan tai lyhennettyä työaika tekevän henkilöstön määrä ei vuositasolla ole poikkeavan suuri.

Kuva 8: Henkilöstötuloslaskelma Opteam Yhtiöt 2011

	1.1. - 31.12.2011	1.1. - 1.12.2010
LIKEVAIHTO	31 352 777,16	27 911 668,84
HENKILÖSTÖKULUT		
Toimihenkilöiden palkat ja palkkiot		
Työssäoloajan palkat	1 899 704,62	1 595 542,29
Palkkiot	16 300,00	16 700,00
Palkat ja palkkiot yhteensä	1 916 004,62	1 612 242,29
Sosiaaliset palkat		
Vuosilomapalkat	167 811,49	106 869,46
Vuosilomakorvaukset	53 203,01	31 214,50
Lomaltapaluurahat	85 095,71	61 894,52
Lomapalkkojen jaksotus	-10 826,27	47 228,86
Sairaus- ja vanh.vap. palkat	75 354,40	50 622,61
Saadut sairausvakuutuskorvaukset	-6 154,50	-19 392,56
Sosiaaliset palkat yhteensä	364 483,84	278 437,39
Henkilösivukulut		
TyEL-maksut	349 531,89	323 414,42
Sotu-maksut	47 200,33	40 717,92
Tapaturmavakuutusmaksut	21 467,26	12 004,29
Työttömyysvakuutusmaksut	27 252,70	13 886,89
Ryhmähenkivakuutusmaksut	1 599,67	1 284,17
Muut pakolliset vakuutusmaksut	51 752,06	-1 761,95
Vapaachtoiset vakuutusmaksut	1 398,53	88,50
Henkilösivukulut yhteensä	500 202,44	389 634,24
Muut henkilöstökulut		
Henkilökunnan koulutus	174 741,52	189 128,54
Henkilökunnan virkistys	25 251,60	95 308,34
Työkykyä ylläpitävää toimintaa	3 583,34	2 281,10
Työterveyshuolto	7 572,68	1 199,99
Lahjat henkilökunnalle	7 188,25	16 163,92
Työvaatteet	383,63	41 897,38
Muut kulut	64 384,07	
Muut henkilöstökulut yhteensä	283 105,09	345 979,27
HENKILÖSTÖKULUT YHTEENSÄ	3 063 795,99	2 626 293,19
TILIKAUDEN VOITTO	211 408,42	-394 703,87

Tuotantoon käytettyä työaika eli tehokkuutta tulisi laskea yrityksessä vielä tarkemmin. Henkilöstön ylläpitoon liittyviä kustannuksia (koulutus, vaihtuvuus, perehdytys, sosiaalinen toiminta yms.) ei ole aiempina vuosina tilastoitu mutta todellinen tuotantoon käytetty työaika eli tehokkuus olisi hyödyllistä laskea esimerkiksi Työministeriön ohjeistuksen mukaisesti.

5.2 Henkilöstökertomus

Koska hyvin toimiva työyhteisö on kokonaisuus, joka joko mahdollistaa tai estää yrityksen menestymisen, työyhteisön toimivuuteen, esimiestyöhön sekä työilmapiirin ja työpaikan vuorovaikutussuhteiden kehittämiseen on panostettu Opteam Yhtiöissä.

Tavoitteena on ollut luoda avoin keskusteleva ilmapiiri missä kaikki työntekijät ovat selvillä työnsä tavoitteista. Työntekijät kokisivat myös että heidän toimenkuvansa ja työnjakonsa on selkeä ja jokaisen henkilökohtaiset vastuut ja velvollisuudet olisi määritetty.

Tavoitteena on ollut myös että esimiehet koetaan oikeudenmukaisena ja tasapuolisena eikä työyhteisössä hyväksytä syrjintää tai kiusaamista. Johto huolehtii työyhteisön toimivuudesta tekemällä säännöllisesti työyhteisön ilmapiiri- ja työhyvinvointi-kartoituksia ja muutoinkin tukemalla työyhteisön kehittämistä.

Opteam Yhtiöissä on tehty työhyvinvointitutkimus kahden vuoden välein, vuosina 2008 ja 2011. Tutkimus on tehty yhteistyössä eläkevakuutusyhtiö Eteran kanssa. Sähköisesti tehdyssä tutkimuksessa on mitattu työyhteisön ja esimiestyön toimivuutta, toimihenkilöiden jaksamista ja yleistä terveydentilaa. Yksi mitattu osa-alue on ollut myös työntekijöiden sitoutuneisuus yritykseen. Kyselyssä on selvitetty myös työn plussia ja miinusia, mitkä tekijät auttavat henkilöstöä jaksamaan ja mitkä tekijät aiheuttavat työssä rasittumista.

Vuonna 2011 tehtyyn kyselyyn vastasi runsaat 70 % henkilöstöstä ja sen tulosten myötä todettiin että esimiestyön kehittämistä ja sisäisen viestinnän parantamista tulee jatkaa

edelleen ja varmistaa että työntekijät pääsevät paremmin osallistumaan yrityksen toiminnan kehittämiseen. Vastaajien tyytyväisyys oli hieman laskenut verrattuna edelliseen kertaan ja suurin yksittäinen tyytymättömyyttä aiheuttava tekijä oli lähiesimiehen johtamistapa. Tyytymättömyyttä oli lisännyt esimiesten kyvykyys tiedottaa, kuunnella ja keskustella, toimia suunnitelmallisesti ja järjestelmällisesti sekä toimia oikeudenmukaisesti. Työyhteisökuormitusta aiheutti erityisesti tunnustuksen ja arvostuksen vähyys sekä esimiesten johtamistapa. Tiedonkulun ongelmat näkyivät erityisesti työyksiköiden välisessä sekä johdon ja henkilöstön välisessä tiedonkulun toimivuudessa. Tyytyväisyyttä lisääviä asioita oli toisaalta työyhteisön toimivuus, mukavat työkaverit, yhteen hiileen puhaltaminen ja avuliaisuus ja kannustus. Valtaosa toimihenkilöistä koki terveytensä hyväksi ja stressiä tai riittämättömyyden tunnetta oli noin 15 % vastaajista.

Kun vastaajilta tiedusteltiin työpaikan vaihtoajatuksia, yleisimmät vetotekijät yrityksen ulkopuolelta liittyivät kehittymismahdollisuuksiin ja uusiin haasteisiin. Myös palkka ja säännöllinen työaika nousivat esille. Yrityksen sisäisiä vaihtoajatuksia lisääviä tekijöitä olivat johtamiskulttuuri, esimiestyö sekä työilmapiirin ongelmat. Työpaikan vaihtoa oli ajatellut usein 20 % vastaajista joten yrityksellä oli ”lähtövalmis” ryhmä olemassa. Taloustutkimus on tutkinut eri ammatti- ja työntekijäryhmien yrityksenvaihtohalukkuutta ja kyseisen tutkimuksen mukaan vuonna 2008 tekemän tutkimuksen mukaan lähes puolet alemmista toimihenkilöistä oli halukas vaihtamaan työpaikkaansa. (Taloustutkimus, 2009).

Vaikkakaan työpaikan vaihtoa miettivien määrä ei ole ollut poikkeavan suuri, katsottiin että yrityksen tulee panostaa esimiestyöskentelyn kehittämiseen, toimenkuvien selkeytykseen sekä tiedonkulun parantamiseen. Seuraava työhyvinvointitutkimus tehdään vuonna 2013.

Opteam Yhtiöiden henkilöstöön liittyvät riskit on kartoitettu vuonna 2008 yhteistyössä vakuutusyhtiö Tapiolan kanssa. Kartoituksen pohjalta laadittiin toimenpide-ehdotuksia, joihin kuului myös vuosittaisen henkilöstöraportin laatiminen. Normaalin henkilöstöraportin tietojen lisäksi Tapiola-yhtiöt suositteli, että vuosittaiseen raporttiin lisättäisiin myös kuvaukset mm henkilöstön perehdyttämisestä, työterveyshuollon järjestämisestä,

tasa-arvosuunnitelmasta, työsuojelelun toimintaohjelmasta sekä siitä, miten yrityksessä toimitaan sukupuolisessa tai muussa uhka- tai häirintätilanteessa.

5.2.1 Henkilöstövahvuus

Opteam Yhtiöiden henkilöstömäärä oli vuoden 2011 lopussa 66 henkilöä, kasvua edellisen vuoden vastaavaan aikaan oli 2 henkilöä. Henkilöstö oli jakautunut seuraavasti; suurimman henkilöstöryhmän, 58 henkilöä ja 87 % henkilöstövahvuudesta muodostivat asiakaspalvelutehtävissä ja myynnissä olevat henkilöt joita ovat HR-koordinaattorit ja yhteyspäälliköt. Talous- ja palkanlaskenta muodostivat pienimmän henkilöstöryhmän, 8 henkilöä ja 12 % henkilöstön kokonaisvahvuudesta. Jaottelu on kuitenkin suunta-antava koska osa asiakaspalvelutehtävissä olevista henkilöistä toimii myös esimiestehtävissä ja henkilöstön nimikkeet ja tittelit olivat saattaneet vaihtua ja osa toimi useammassa roolissa.

Edellä mainitut luvut perustuvat vuoden 2011 ja vertailuvuoden 2010 viimeisen päivän tilanteeseen. Yrityksessä on kuitenkin kummankin kalenterivuoden aikana ollut henkilöitä työssä myös määräaikaissa projekteissa tai vain muuten lyhemmän aikaa. Vuoden 2011 aikana yrityksen palveluksessa oli yhteensä 94 henkilöä, 13 henkilöä enemmän kuin vuonna 2010.

5.2.2 Ikä- ja sukupuolirakenne

Opteam Yhtiöiden henkilöstöstä oli naisia 57 % ja miehiä 15 % vuonna 2011. Palvelualat yleensäkin kuten myös henkilöstöpalveluala on ollut tyyppillisesti naisvaltainen ala. Opteamin tavoitteena on ollut rakentaa moniarvoinen työyhteisö, varsinaista tasa-arvosuunnitelmaa yrityksessä ei ole vielä tehty. Kuten valtaosissa yrityksissä, henkilöstön rekrytointitilanteessa painoarvo on kuitenkin pitkälti henkilöstön osaamisessa ja kokemuksessa.

Suurin osa Opteam Yhtiöiden työntekijöistä kuuluu ikäryhmiin 21 - 30 ja 31 - 40 – vuotiaat jotka edustavat yli 60% yrityksen koko henkilöstömäärästä. Kolme työntekijää on yli 61-vuotiaita ja vuoden 2011 lopussa työntekijöiden keski-ikä oli 38 vuotta. Yri-

tyksessä ei ole tehty suunnitelmaa ikääntyviä tai eläkeikää lähestyviä työntekijöitä varten johtuen mm ikääntyneiden ryhmän pienuudesta. (Kuva 9 & 10)

Johtuen yrityksen henkilöstön ikä- ja sukupuolirakenteesta, erilaisten perhevapaiden määrä on ollut kasvussa verrattuna vuoteen 2010. Vapailla oli 13,8 % henkilöstöstä vuonna 2011 kun edellisenä vuonna vapailla oli 9,8 % henkilöstöstä. Perhevapaan vaikutus palvelualan yrityksen toimintaan on hyvinkin samanlainen kuin henkilöstön vaihtuvuuden vaikutus. Pois jäävän henkilöstön työmäärää ei useinkaan voida jakaa muille työntekijöille vaan perhevapaan ajaksi on palkattava sijainen joka on perehdytettävä tehtäviin. Prosessi rasittaa näin organisaatiota kuten normaali lähtövaihtuvuus.

5.2.3 Työajan rakenne

Yrityksessä normaali työaika on 7,5 tuntia päivässä, jota tehdään toimipisteestä riippuen porrastetusti esim. klo 7.00 - 19.00 välisenä aikana. Asiakaspalveluhenkilöstö työskentelee työvuorolistojen mukaisesti, joiden laatimisesta vastaavat tiimiesimiehet. Ylitöitä tehdään vähän ja jos työpäivät satunnaisesti venyvät, esimiesten tehtävänä on huolehtia, että vastaavasti ylimääräisesti tehty työaika tasoittuu ripeästi.

Myyntihenkilöstön ja esimiesten työpäivät saattavat venyä satunnaisesti ja jonkin verran joudutaan tekemään töitä myös kotoa käsin.

5.2.4 Henkilöstön koulutusrakenne

Opteamissa ei ole tehty koulutuskartoitusta mutta jotta henkilöstön osaamistasosta saataisiin käsitys ja henkilöstön perehdytystä ja koulutusta voitaisiin kohdentaa tarkemmin, keväällä 2012 tehtiin koko henkilöstöä koskeva sähköisesti toteutettu koulutuskysely. (Liite 2)

Kyselyssä haluttiin kartoittaa myös henkilöstön koulutustaso. Henkilöstö jaettiin muutamiaan pääryhmään pääasiallisen tehtävänkuvansa mukaisesti vaikkakin yksittäisiä tehtävämikkeitä oli yli 20. Pääryhmiksi valittiin asiakaspalvelu, myynti ja taloushallinto. HR-koordinaattorit ja yhteyspäälliköt vastaavat asiakaspalvelusta eli työntekijöiden rek-

rytoinnista, toimeksiantojen täyttämistä ja asiakassuhteiden hoidosta. Myyntihenkilöstö vastaa uusiasiakashankinnasta ja taloushallinnon henkilöstö palkanlaskennasta ja las-
kutuksesta.

Korkein koulutustaso oli HR-koordinaattoreiden ja yhteyspäälliköiden ryhmällä jolla 75 % oli vähintään alempi korkeakoulututkinto. (Kuva 11) Myyntihenkilöstön koulutustaso poikkesi tästä ryhmästä jonkin verran. Myyntihenkilöstöstä 58 % oli vähintään alempi korkeakoulututkinto. (Kuva 12)

Taloushallinnon henkilöstöllä tyypillisin oli opistotasoinen tutkinto (63 %). (Kuva 13)

Kokonaisuutena henkilöstön koulutustaso oli hyvä, yli puolella henkilöstöä oli vähintään alempi korkeakoulututkinto. (Kuva 14)

5.2.5 Henkilöstön perehdyttäminen ja osaamisen kehittäminen

Opteam Yhtiöissä panostetaan merkittävästi henkilöstön työssä perehdyttämiseen ja osaamisen kehittämiseen. Vaikka työtekijöiden osaamisalueet olivat henkilöstöjohtajan tiedossa cv:iden osalta, oli kuitenkin tarpeellista selvittää myös Opteam Yhtiöissä saadun työhön liittyvän koulutuksen kattavuus, koulutukseen osallistuneiden määrä sekä henkilöstön toiveet ja ehdotukset perehdytykselle mahdolliselle lisäkoulutukselle.

Sähköisesti toteutettu kysely tehtiin toukokuussa 2012 ja se lähetettiin kaikille Opteam Yhtiöiden työtekijöille sekä yrityksen johdolle, yhteensä 74 henkilölle (Liite 2). Kyselyyn oli varattu vastausaikaa kaksi viikkoa ja kyselyyn vastasi 66 henkilöä jolloin vastausprosentiksi muodostui 89 %. Henkilöt kertoivat kyselyssä nykyisen pääasiallisen työtehtävänsä ja henkilöt ryhmiteltiin tämän mukaisesti kolmeen pääryhmään, asiakaspalvelu- ja rekrytointitehtävät, myyntitehtävät ja taloushallinnon tehtävät.

Vastaajia pyydettiin kertomaan mihin koulutuksiin he olivat osallistuneet 31.5.2012 mennessä. Valittavina olivat ne koulutukset jotka oli arvioitu välttämättömiksi työssä suoriutumisen varmistamiseksi ja jotka tulisi käydä läpi ensimmäisen työvuoden aikana. Näitä olivat Contactor-järjestelmäkoulutus, työläinsäädäntökoulutus, rekrytointikoulu-

tus, haastattelukoulutus ja myyntikoulutus. Osa koulutuksista oli välttämättömiä koko henkilöstölle ja osalle välttämättömiä omassa työssä menestymisen takaamiseksi. Koska osa henkilöstöstä oli varsin uutta ja osa jo vuosia yrityksessä olleita, haluttiin myös löytää henkilöt, jotka eivät olisi vielä osallistuneet tarvittaviin koulutuksiin.

Kaikista vastaajista 63 % oli osallistunut käytössä olevan toiminnanohjausjärjestelmän (Contactor) peruskoulutukseen. Niistä henkilöistä, joiden päivittäinen työkalu kyseinen järjestelmä oli, 28 % ei ollut käynyt kyseistä järjestelmäkoulutusta. Taloushallinnon henkilöstöstä vajaat 90 % ja HR-koordinaattoreista ja myyntipäälliköistä runsas 80% oli osallistunut työlainsäädännön koulutukseen. Joko kokonaan tai pääosin myyntitehtävissä olevista oli osallistunut myyntivalmennukseen runsaat 70 %. Heikoimmin oli osallistuttu rekrytointi – ja haastattelukoulutuksiin. HR-koordinaattoreista ja muista aktiivisesti henkilöstön hankinnassa ja rekrytoinnissa olevista henkilöistä 45 % ei ollut osallistunut rekrytointikoulutukseen ja vain 34% kyseisen ryhmän vastaajista oli osallistunut haastattelukoulutukseen.

Koska koulutuksiin osallistuminen oli ollut vapaaehtoista eikä niihin osallistumista ei ollut edellytetty eikä seurattu, oli myös mahdollista, että osa henkilöstöstä ei ollut osallistunut työssään välttämättömiin koulutuksiin tai sitten käynyt koulutuksia, jotka eivät kuuluneet henkilön toimenkuvaan. Koulutusten jälkeen ei myöskään ollut järjestetty testejä tai kokeita joissa olisi arvioitu opittu taito.

Miksi näin oli käynyt johtui eri syistä. Työntekijän esimies ei ollut varmistanut että henkilö osallistuu koulutukseen, esimies oli vaihtunut tai koulutus oli järjestetty vain kerran vuodessa, kyseinen ajankohta ei ollut sopinut työntekijälle tai työntekijä ei ollut kokenut koulutusta kiinnostavaksi ja oli päättänyt olla siihen osallistumatta. Alle vuoden työsuhteessa olleita oli vastausajankohtana yrityksen palveluksessa runsaasti joten mainitut koulutukset olivat osalla edessä vasta tulevina kuukausina.

Kyselystä selvisi myös että eri ohjelmistojen ja järjestelmien pääkäyttäjäkoulutus ja pääkäyttäjien ylläpitokoulutusta ei ollut organisoitu ja pääkäyttäjän osaamisen tasoa ei arvioitu. Ylläpitokoulutusta ei ollut järjestetty myöskään muulle henkilöstölle ja varsinkin

henkilöstön vaihtuvuudesta johtuen eri ohjelmistojen ja järjestelmien käyttötapa oli epäyhtenäistä joka tuotiin esiin myös kyselyyn osallistuneiden kommentteissa.

Yrityksessä oli järjestetty myös erityisosaamiseen tähtäviä koulutuksia vuosien aikana. Näitä olivat mm henkilöarviointeihin, uraohjauksiin sekä valmennukseen liittyvät koulutukset ja sertifioinnit. Osa koulutuksiin osallistuneista kertoi, ettei ollut työssään pääsyt käyttämään oppimiaan taitoja johtuen mm siitä että koulutus ei liittynyt omaan toimenkuvaan tai oma toimenkuva oli muuttunut koulutuksen jälkeen. Henkilöstön vaihtuvuus oli myös vaikuttanut siihen että määrättyillä erityisosaamista vaativilla palveluilla oli selkeä osaamiskapeikko. Tähän voidaan vaikuttaa lisäkoulutuksilla, valitsemalla koulutettavat nimenomaan toimenkuvansa pohjalta ja sillä että myös koulutuksen saaneet pysyvät organisaatiossa myös tulevina vuosina.

Kyselyn tulosten perusteella todettiin, että jokaiselle uudelle työntekijälle laaditaan kattava yksilöllinen perehdyttämisohjelma jonka toteutumisesta vastaa lähiesimies ja työntekijä yhdessä. Alkuvaiheen perehdyttämisohjelma kestää tehtävästä ja aikaisemmasta työkokemuksesta riippuen muutamasta viikosta pariin kuukauteen. Jokainen työntekijä osallistuu pakollisiin ja toimenkuvansa vaatimiin Opteam Akatemian koulutuksiin ja ylläpitokoulutuksiin. Näitä ovat mm lainsäädäntökoulutus, rekrytointikoulutus, haastattelukoulutus, erilaiset järjestelmäkoulutukset, myyntikoulutus, esimieskoulutus yms. Kyselyn avoimista vastauksista kävi myös ilmi, että osa vastaajista koki olleensa liian vähän aikaa yrityksen palveluksessa tai muuten kokematon koulutukseen mennessään ja olisi pystynyt hyödyntämään oppimaansa vasta työkokemuksen karttuessa. Esimiehen tuleekin yhdessä työntekijän kanssa arvioida oikea ajankohta, milloin henkilö on valmis koulutukseen. Esimies ja työntekijä vastaavat myös yhdessä siitä, että pakollisiin koulutuksiin osallistutaan mielellään ensimmäisen työssäolovuoden aikana. Työntekijä luonnollisesti vastaa siitä, että ottaa oppimansa aktiiviseen käyttöön ja syventää osaamistaan. Sekä pääkäyttajakoulutukset että ylläpitokoulutukset otettiin Opteam Akatemian tulevaan koulutusohjelmistoon.

Kyselyn jälkeen yrityksessä Akatemian koulutustarjonta ja koulutusten tehokkuus arvioidaan vuosittain koulutusten jälkeen tehdyillä kyselyillä. Työntekijöitä kannustetaan myös oma-ehoiseen opiskeluun.

Vastaajat kertoivat olevansa tyytyväisimpiä rekrytointi- ja haastattelukoulutuksiin sekä työläinsäädännön koulutuksiin. He toivoivat tulevaisuudessa erityisesti lisäpanostusta myyntikoulutukseen sekä syventävää henkilöstöosaamiseen liittyvää koulutusta sekä jatkuvaa osaamisen ylläpitokoulutusta.

5.2.6 Henkilöstön tulo- ja lähtövaihtuvuus

Vuonna 2011 yrityksen henkilöstön tulo- ja lähtövaihtuvuus oli 28 %. Tämä oli alhaisempaa kuin edellisenä vuonna 2010, jolloin vaihtuvuus oli 43 %. Aiempien vuosien vaihtuvuuteen liittyviä tietoja ei ollut käytettävissä. Vaihtuvuuden syitä on moninaisia mutta tehdyissä työtyytyväisyystutkimuksissa vuonna 2008 ja 2011 nousivat työtyytyväisyyttä alentaviksi tekijöiksi mm johtaminen, tiedonkulku ja jatkuva muutos. Itse työ, työyhteisö ja arvostettu ja alallaan johtava yritys taas vastaavasti vaikuttivat positiivisesti henkilöstön työtyytyväisyyteen ja työssä viihtyvyyteen. Normaali vaihtuvuuden taso yrityksessä on 5-10 % joten tekijät, joilla voidaan vaikuttaa vaihtuvuutta alentavasti, olisi hyvä kartoittaa.

Korkea vaihtuvuus johtaa myös siihen, että työntekijöiden työssäoloaika yrityksessä on alhainen. Vuonna 2011 puolet henkilöistä oli ollut yrityksen palveluksessa enintään yhden vuoden ja vuonna 2010 runsaat 40 % oli työskennellyt yrityksessä enintään vuoden. (Kuva 15). Kun henkilöstöstä näinkin merkittävä on vuosittain uusia työntekijöitä, yrityksen on vaikea saada käyttöön henkilöstön osaamista ja kehittää sitä. Jatkuva henkilöstön vaihtuvuus heikentää sosiaalista vuorovaikutusta ja sosialisatiota ei pääse syntymään. Piilevä tieto ei muunnu tiedostetuksi ei rutiineja pääse syntymään ja organisaation opetus- ja oppimisprosessi jää heikoksi.

Lähteneiden henkilöiden kanssa on käyty strukturoitu exit-haastattelu jossa on pyritty kartoittamaan henkilökohtaiset lähdön syyt ja henkilön jäävälle organisaatiolle antama palaute. Tyypillisesti lähdön syyt ovat liittyneet mm henkilön urakehitykseen ja henkilökohtaisiin syihin mutta myös siihen, että oma toimenkuva ei ole ollut odotusten mukainen. Lähtöhaastattelun antama tieto on toki arvokasta mutta jos vaihtuvuutta halu-

taan alentaa, ulos työntävät tai ulos vetävät tekijät olisi hyvä selvittää ja pyrkiä vaikuttamaan niihin ennaltaehkäisevästi.

Varsinaisia johtopäätöksiä syistä, miksi lähtövaihtuvuus on alentunut vertailuvuodesta 2010, on ollut vielä aikaista arvioida ja se, onko kyse pysyvästä muutoksesta, näkyy tulevina vuosina. Mahdollisesti rekrytointiprosessin tarkempi läpivienti aina hakuprofiilin tarkemmasta määrittelystä soveltuvuusarviointeineen, uuden työntekijän perehdytyksen tehostaminen sekä esimiestyön tukeminen ovat saattaneet vaikuttaa lähtövaihtuvuutta alentavasti.

5.2.7 Johtaminen ja viestintä

Opteam Yhtiöissä on käytössä strukturoitu kehityskeskustelumalli, jonka mukaan kehityskeskusteluja käydään vähintään kerran vuodessa kaikkien työntekijöiden kanssa. Kehityskeskusteluja varten on laadittu yhtenäinen malli sekä ohje keskusteluun valmistautumisesta. Esimiehet pyrkivät antamaan palautetta päivittäin, avoimesti ja nopeasti. Henkilökohtainen palaute annetaan päivittäin kahdenkeskisissä keskusteluissa ja kehityskeskusteluiden yhteydessä. Esimieskoulutus on aloitettu vuonna 2011 jolloin esimiehet ovat osallistuneet Eteran järjestämään esimiestyön kolmiosaiseen valmennukseen. Valmennuksessa on käyty läpi vaikeiden asioiden puheeksi ottamista, varhaisen puuttumisen mallia sekä muutoksen läpivientä.

Tällä hetkellä Opteamissa ei ole käytössä aloitelaatikkoa eikä palkitsemisjärjestelmää ehdotetuista aloitteista. Hyvät aloitteet ja ehdotukset pyritään kuitenkin ottamaan nopeasti käyttöön ja pysyviksi toimintamalleiksi.

5.2.8 Työterveyshuolto

Opteam Yhtiöiden henkilöstön työterveyshuolto on järjestetty Suomen Terveystalon työterveyshuollon kanssa. Työterveyshuollon sopimus pitää sisällään lakisääteisen työterveyshuollon ennaltaehkäisevän ja työkykyä ylläpitävän toiminnan sekä sairaanhoidon, joka voi olla muodoltaan yleislääkäritasoisista tai hoitajatasoisista sairaanhoitoa. Sopimus kattaa lisäksi erikoislääkärin työkykykonsultaatiot sekä konsultaatiot hoidon ar-

vioimiseksi kattavine tutkimuksineen. Sopimus kattaa lisäksi muita palveluita kuten työpsykologin ja fysioterapeutin palvelut sekä erilaiset testit ja pienkirurgiset toimenpiteet. Henkilöstöllä on mahdollisuus ottaa maksuton influenssarokotus ja matkustaville työntekijöille on kustannettu työhön ja ulkomaanmatkoihin liittyvät rokotukset.

Työntekijät kutsutaan määräajoin tehtäviin lakisääteisiin terveystarkastuksiin 5 vuoden välein. Vapaaehtoisia tarkastuksia tehdään alle 50-vuotiaille 5 vuoden välein ja yli 50-vuotiaille 3 vuoden välein. Uudet työntekijät käyvät työhöntulotarkastuksessa 4 kk:n sisällä työsuhteen alkamisesta.

Työterveyshuollon toimintasuunnitelma tarkistetaan vuosittain. Toimipisteissä suoritetaan säännölliset työpaikkatarkastukset ja toimipisteiden työergonomiaan on panostettu. Opteam Yhtiöissä on myös käytössä varhaisen puuttumisen malli.

5.2.9 Sairauspoissaolot

Opteam Yhtiöiden toimihenkilöillä on ollut sairauspoissaoloja 1.1.2011 – 31.12.2011 välisenä aikana yhteensä 211 työpäivää jotka lasketaan 94 hengen tiedoista (kaikki työsuhteet vuonna 2011). Sairauspoissaolot muodostuvat 37 työntekijän poissaoloista, jotka ovat pääosin lyhyitä alle 3 päivän poissaoloja, yli 10 päivän poissaoloja oli muutama (3 henkilöä). Työntekijöiden sairauspoissaolopäivien määrää seurataan työterveyshuollossa vuositasolla. Tyypillisesti sairauspoissaolot ovat aiheutuneet ”normaaleista” infektioitaudeista joita on pyritty alentamaan mm omailmoitus-sairauslomakäytännöllä sekä maksuttomilla kausi-influenssarokotteilla.

5.2.10 Työturvallisuus ja työsuojelu

Opteam Yhtiöiden työturvallisuuspäällikkö vastaa työturvallisuustoiminnan organisoinnista, työsuojelun toimintasuunnitelmasta ja henkilöstön työturvallisuusosaamisen ylläpidosta. Yrityksen historian aikana ei ole esiintynyt vakavaksi luokiteltavia työtapa-turmia tai ammattitautiepäilyjä.

Opteam Yhtiöissä toimii työsuojelutoimikunta joka kokoontuu vähintään kaksi kertaa vuodessa. Työsuojelutoimikunnan kokouksista laaditaan pöytäkirja. Työturvallisuus-
päällikkö sekä työsuojeluvaltuutettu tekevät tarvittaessa yhteistyötä työterveyshuollon kanssa. Yrityksen toimipisteissä on tehty työpaikkatarkastukset ja tarvittaessa on uusittu toimipisteiden kalusteet ja muutoinkin pyritty varmistamaan hyvä työergonomia.

Yrityksessä ei ole tehty suunnitelmaa siitä, miten toimitaan, raportoidaan tai seurataan vahingonvaara, läheltä piti tai uhkatilanteita.

5.2.11 Yhteenvedo

Henkilöstötilinpäätös antaa kuvan Opteam Yhtiöiden henkilöstövoimavaroista. Haasteelliseksi muodostui henkilöstötuloslaskelman analysointi johtuen mm tilitoimiston vaihdoksesta 2011 sekä lukujen erilaisesta kirjauskäytännöstä vuosina 2010 ja 2011 joten lukujen vertailtavuus oli hankalaa. Toteutuneen työajan luvut ovat suuntaa antavia johtuen rajallisesti saatavista tiedoista mutta tehokkaan työajan kartoittaminen on tarpeellista riittävien henkilöresurssien sekä työn organisoinnin kannalta. Yrityksen henkilöstörakenteessa naisten osuus on merkittävän suuri mutta toisaalta ikähaitari on kehittynyt laajemmaksi kuin aikaisempina vuosina.

Henkilöstön peruskoulutustaso on hyvä ja antaa hyvän pohjan osaamisen kehittämiseksi. Henkilöstön koulutus- ja osaamistasoa on hyvä seurata vuosittain ja kerätä henkilöstötietoihin myös omaehtoinen koulutus. Henkilöstön perehdyttämiseen ja koulutukseen on panostettu merkittävästi sekä euroja että työpäiviä vuosittain. Perehdyttäminen ja koulutus voidaan nähdä pidempänä prosessina ja tällöin koulutuksen ja kehittämisen organisointi, järjestelmällinen toteutus ja arviointi ovat tarpeellista. Koko henkilöstölle tarkoitettujen yleisten koulutusten lisäksi on hyvä harkita myös osaamista syventävien koulutusten tarjoamista joko itse järjestettyinä koulutuksina tai sitten ulkopuolisen kumppanin tarjoamina koulutuksina ja jopa osana jonkin virallisen tutkinnon suorittamista.

Henkilöstön vaihtuvuus on ollut vilkasta ja yrityksessä olevan uuden henkilöstön määrä on korkea. Tämä rasittaa koko henkilöstöä ja heikentää työyhteisön toimivuutta ja te-

hokkuutta. Tulevan työtyytyväisyystutkimuksen sekä aiemmin tehtyjen tulokset voidaan vetää yhteen ja pyrkiä löytämään keinoja vaihtuvuuden alentamiseksi myös muista tekijöistä kuin esimiestyön kehittämisestä johon onkin panostettu sekä vuosina 2011 että 2012.

6 Pohdinta ja johtopäätökset

Tämän produktityyppisen opinnäytetyön tavoitteena oli laatia henkilöstötilinpäätös Opteam Yhtiöille. Kyse on yrityksen ensimmäisestä henkilöstötilinpäätöksestä ja tavoitteena oli luoda malli, jonka pohjata voitaisiin suunnitella, mitä tietoja henkilöstöstä olisi hyvä kerätä ja seurata mahdollisia tulevia henkilöstötilinpäätöksiä varten.

Tässä luvussa arvioin prosessin onnistumista, tavoitteiden toteutumista sekä mahdollisia kehittämissideoita.

6.1 Prosessin onnistuminen

Ennen henkilöstötilinpäätöksen laatimisen aloittamista olin suunnitellut jo melko tarkkaan, minkälaisen tuotoksen tule valmistamaan. Olin myös perehtynyt aihealueeseen jo hyvissä ajoin ennen työn aloitusta.

Pidän henkilöstötilinpäätöstä mielenkiintoisena aihevalintana ja näin siitä olevan hyötyä myös Opteam Yhtiöille ja omalle työlleni yrityksen henkilöstöjohtajana. Työskentelytapani olisi voinut olla intensiivisempi ja yhtäjaksoisempi. Alun perin suunniteltua aikataulua jouduin muuttamaan pari kertaa. Työpäivät olivat pitkiä ja aikaa opinnäytetyön tekemiselle oli hyvin rajallisesti. Olen kuitenkin tyytyväinen siihen, että kaikista keskeytyksistä huolimatta pääsin aina jatkamaan työtä ja lopulta saamaan sen valmiiksi.

Henkilöstötilinpäätöksen antamat tiedot ovat organisaatiolle ajankohtaisia. Opteam Yhtiöt ollut muutosvaiheessa jo useamman vuoden ja muutosvaihe tulee jatkumaan myös tulevaisuudessa. Erityisiä painopistealueita tuleville vuosille ovat henkilöstön osaaminen ja kehittyminen sekä työhyvinvointi.

Viitekehys on selkeä rakenteeltaan ja sisältää tarvittavan tiedon henkilöstötilinpäätöksen tekemiseksi henkilöstötasetta lukuun ottamatta. Vaikka valtaosa lähdemateriaalista ja ohjeistuksista onkin kohdistettu julkisen sektorin organisaation henkilöstötilinpäätöksen tekemiseksi, yksityissektorin yrityksen henkilöstötilinpäätös oli suhteellisen joustavasti rakennettavissa.

Itse prosessi ja työn tekeminen antoi minulle henkilökohtaisesti paljon. Sain itse päättää siitä, millaiseksi työn muovaan ja varsinaisia rajoitteita aikapulan lisäksi minulla ei ollut. Näen myös että prosessista saamani hyöty ja ammatillinen kehittyminen ovat toteutuneet asettamani tavoitteiden mukaisesti.

6.2 Toimenpide- ja kehitysehdotukset

Opteam Yhtiöt on voimakkaassa kasvussa ja henkilöstön strategista suunnittelua helpottaa kun henkilöstöön liittyvät taustatiedot ja tilastot koottaisiin vuosittain. Näin voidaan estää mahdollisten henkilöriskien toteutuminen ja vinoumat henkilöstörakenteeseen. Olisi myös hyvä laatia ohjeistus, mistä eri lähteistä henkilöstötilinpäätökseen tarvittavat tiedot yrityksessä löytyvät ja kuka tai ketkä niiden ylläpidosta vastaavat. Henkilöstöä koskevaa tietoa on tällä hetkellä kerättyinä talous- ja palkkahallinnossa, työterveyshuollossa, vakuutusyhtiössä, esimiehillä ja johdolla. Ne on mahdollista koota yhtenäiseksi raportiksi ja siihen voidaan sisällyttää normaalit henkilöstöön liittyvät tiedot sekä lakisäätteiset asiat. Näitä ovat mm työsuojelun toimintaohjelma, työterveyshuollon järjestäminen, perehdytys, tasa-arvosuunnitelma ja selvitys siitä, miten toimintaan sukupuolisessa tai muussa uhka- ja häirintätilanteessa.

Henkilöstötilinpäätöksen tiedot voidaan päivittää vuosittain ja hyödyntää myös budjetoituvaiheessa sekä selkeästi havainnoida muutokset ja reagoida niihin ripeästi. Johdonmukaisella mittaamisella ja arvioinnilla saadaan riittävän ajoissa selville organisaation toimintaa heikentävät tekijät ja korjaavat toimenpiteet. Ennaltaehkäisyllä voidaan myös vähentää työkykyyn ja tuottavuuteen liittyviä riskitekijöitä.

Perinteisten henkilöstöä kuvaavien tunnuslukujen lisäksi voidaan harkita myös uudempien tunnuslukujen käyttämistä. Organisaatioon sitoutunut pääoma jota myös sosiaali-

seksi pääomaksi kutsutaan, näkyy yrityksessä yhteen kuulumisen tunteena, keskinäisenä luottamuksena ja toimimisena yhteiseksi hyväksi. Näitä voi kuvata myös työyhteisötaitoiksi. Kyse on esimiesten ja työntekijöiden välisistä suhteista, luottamuksesta ja jae-
tuista arvioista ja normeista. Työntekijöiden välinen suhde näkyy ennen kaikkea yhdessä tekemisenä sekä uusien ideoiden ja ratkaisujen kehittämisessä. Työyhteisötaitoja kehittämällä työntekijöiden vastuu omasta hyvinvoinnista kasvaa ja organisaatiosta tulee vahvempi myös ulkoisia uhkatekijöitä vastaan. Sosiaalista pääomaa ja työyhteisötaitojen tasoa ja kehitystä voidaan mitata organisaation kaikilla tasoilla. Jo aiemmin tehtyjen esimiestyön mittauksen lisäksi työyhteisön tilan mittausta tulee jatkaa ja vaikkapa yhteistyössä työterveyshuollon kanssa laatia yksilömittarit ja niiden seurantamenetelmät.

Toinen, vielä kehitysvaiheessa oleva testaus on psykologisen pääoman testaus. Siinä mitataan mm henkilön itseluottamusta, toiveikkuutta, optimismia ja sitkeyttä. Psykologista pääomaa voi myös kehittää ja vaikka se onkin yleensä kytketty yksilöihin, kollektiiviseen psykologiseen pääomaan kuuluu ryhmän voimakas itseluottamus, toiveikkuus ja usko tavoitteiden saavuttamiseen, optimistisuus omaa työtä kohtaan sekä tyyneys ja sitkeys kuormittavissa tilanteissa.

Esimiesten rooli on merkittävä sekä yksilöllisen että kollektiivisen psykologisen pääoman kehittäjinä ja edistäjinä jonka vuoksi heidän koulutusta ja kehittämistä on hyvä jatkaa myös tulevana vuosina.

Jos Opteam Yhtiöt päättää tehdä henkilöstötilinpäätöksen myös tulevana vuosina ja se päätetään julkistaa, mitattavat tiedot, mittarit ja arvioinnit tulee tehdä huolellisesti ja etukäteen suunnitellen koska myös yrityksen sidosryhmät voivat tehdä sen perusteella päätöksiä. Jotta mittaaminen ylipäänsä olisi tuloksellista, se pitää suunnitella hyvin ja mittaroinnilla ja sen kehittämisellä tulee olla yrityksen johdon tuki. Yrityksen henkilöstö tulee sitouttaa mittarointiin osallistamalla ja tulosten analysoinnissa käytetään tarvittaessa myös työterveyshuollon ja eläkevakuutusyhtiöiden asiantuntijoita. Kehitettäviä osa-alueita tulee olla vain rajallisesti jotta voidaan varmistaa niiden toteutuminen ja vieminen käytäntöön. Yleensäkin on hyvä, että kehitys ja mittarointi nähdään koko organisaatiossa positiivisena asiana ja hyvät tulokset tuottavat yhteistä iloa.

Työn pohjalta syntyneet kehityshdotukset Opteam Yhtiöille ovat seuraavat:

- Henkilöstömäärä, työajat ja työvuorot, lyhennetyt työajat, loma ja sairauspoissaolot sekä erilaiset koulutukset vaikuttavat päivittäiseen henkilöstövahvuuteen. Em. tiedot kerätään yrityksen palkkahallinnossa mutta tietojen analysoinnin perusteella erityisesti yrityksen asiakaspalvelutyössä olevan henkilöstön henkilöstövahvuus voitaisiin suunnitella entistä tarkemmin.
- Henkilöstön vaihtuvuus olisi hyvä saada pysymään tasolla, joka mahdollistaisi henkilöstön paremman pysyvyyden ja osaamisen kehittymisen. Henkilöstön runsas vaihtuvuus vaikeuttaa vuosina 2008 ja 2011 tehtyjen työhyvinvointitutkimusten tulosten ja tutkimusten pohjalta tehtyjen kehitystoimenpiteiden tehokkuuden ja tuloksellisuuden seurantaa sekä rasittaa organisaatiota merkittävästi ja vaikuttaa työtyytyväisyyttä heikentävästi.
- Yrityksessä on käytössä kehityskeskustelumalli mutta henkilöstön vaihtuvuudesta johtuen myös uudet ja vasta vähän aikaa esimiestehtävissä olleet tarvitsevat valmennusta palautteen antamiseen sekä kehityskeskusteluiden strukturoitua ja tulokselliseen läpivientiin.
- Opteam Yhtiöissä panostetaan merkittävästi henkilöstön perehdyttämiseen ja koulutukseen. Perehdytys suunnitelmissa on hyvä ottaa kantaa siihen, miten perehdytetään yritykseen rekrytoitu jo kokenut alan ammattilainen ja uusi alalle tuleva vaikkapa vastavalmistunut työntekijä. Uudelle työntekijälle olisi hyvä nimittää ”mentori” joka tukee työntekijän taloon tutustumista ja toimii hiljaisen tiedon siirtäjänä. Olisi myös hyvä varmistaa, että uuden työntekijän mukanaan tuomat hyvät käytännöt voidaan arvioida ja tarvittaessa ottaa yrityksessä käyttöön.
- Opteam Yhtiöissä olisi hyvä kartoittaa henkilöstön osaaminen vuosittaisella koulutuskartoituksella ja sen pohjalta harkita kaikille työntekijöille kuuluvien Opteam Akatemia koulutusten lisäksi eri työntekijäryhmille kohdistettua koulu-

tusta. Erityisesti myynnin- ja henkilöstöhallinnon koulutusta tarvitaan ja toivotaan lisää. Nykyisellään Opteam Akatemian koulutukset painottuvat asiakaspalvelu – ja myyntihenkilöstön tarpeisiin mutta olisi hyvä varmistaa myös taloushallinnon henkilöstön perehdytys yrityksen ydintoimintoihin sekä osaamisen kehittyminen. Koulutuskalenteri osallistujineen on otettu käyttöön 2011 ja palkkahallinto on huolehtinut koulutuspäivien laskennasta 2012 lähtien. On myös hyvä varmistaa, että jokainen työntekijä osallistuu työssään välttämättömiin koulutuksiin mielellään ensimmäisen työssäolovuotensa aikana. Koulutukseen käytetyt eli henkilöstön arvoon vaikuttavat investoinnit ja koulutuksen tuloksellisuus on hyvä saada määriteltyä ja mitattua tarkemmin tulevina vuosina.

- Vaikka yrityksen sairauspoissaolot ovatkin suhteellisen vähäisiä, niitä kannattaa seurata yhteistyössä työterveyshuollon kanssa. Toimiva yhteistyö työterveyshuollon kanssa, toimiva esimiestyö sekä varhaisen puuttumisen mallin käyttö ja yhtenäiset toimintatavat mahdollistavat myös sen, että sairauspoissaolojen kasvua voidaan hillitä. Esimiesten koulutus vaikeiden asioiden puheeksi ottamista varten on aloitettu 2011 Opteam Akatemian ja Eteran yhteistyökoulutuksina.
- Työhyvinvointia seurataan kahden vuoden välein tehtävässä työhyvinvointikyselyssä ja seuraava kysely tehdään vuonna 2013. Ennen kyselyn toteuttamista olisi hyvä myös määritellä minimirajat eri tekijöitä mittaaville arvoille ja tavoite-
tasot. Tähän suunnittelutyöhön olisi myös hyvä liittää toimenpiteet, mitä tullaan tekemään tavoitearvoja alhaisempien tekijöiden korjaamiseksi ja miten ylläpidetään tavoitetason ylittävä tekijä. Esimiestyötä on kehitetty joka vuosi ja vuonna 2011 aloitettiin esimieskoulutukset Opteam Akatemian & Eteran yhteistyönä. Kasvavan yrityksen on panostettava myös esimiestyöhön kasvatettavien henkilöiden koulutukseen ja tämä voidaan ottaa huomioon tulevissa Opteam Akatemian koulutuksissa.
- Opteam Yhtiöt tarjoaa työntekijöilleen kattavan työterveyshuollon, laadukkaan perehdytyksen sekä mahdollisuuden jatkuvaan kouluttautumiseen sekä erilaisia virkistystapahtumia. Yrityksen olisi hyvä koota yhteen työntekijöille tarjottavat

henkilöstöedut ja myös huolehtia siitä, että esimiehet ja työntekijät ovat näistä tietoisia.

- Valtaosa työntekijöistä on joko asiakaspalvelu- tai myyntitehtävissä. Laadukkaan asiakaspalvelun varmistamiseksi ja henkilöriskien varahenkilöjärjestelmä tulisi ottaa käyttöön koko yrityksessä jolloin jokaisella työntekijällä on nimetty ja tehtävään perehtynyt varahenkilö.
- Tasa-arvosuunnittelulvelvoite koskee vähintään 30 työntekijää vakituisesti työllisiä työntekijöitä. Tasa-arvosuunnitelma voi olla osa työsuojelun toimintaohjelmaa. Siihen liittyy selvitys työpaikan tasa-arvotilanteesta ja erittely miesten ja naisten sijoittumisesta eri työtehtäviin. Tietoja voidaan eritellä (tehtäväluokitte- lut, palkkaerot yms.) vain, mikäli joko miehiä tai naisia on ryhmässä yli 5 henki- löä. Tasa-arvosuunnitelmaan liitetään arvio aikaisempien vuosien tehtyjen toi- menpiteiden toteuttamisesta ja niiden tuloksista.
- Työturvallisuus on ollut hyvällä tasolla ja tapaturmia on ollut vähän. Yrityksessä olisi hyvä kouluttaa sekä esimiehiä että työntekijöitä työturvallisuuteen liittyvissä asioissa sekä varmistaa ensiaputaitoisten henkilöiden määrä. Tieto ensiapukurs- sin käyneistä olisi hyvä olla näkyvällä paikalla jokaisessa toimipisteessä.
- Uhka- ja häirintätilanteita varten tulisi laatia ohje sekä koulutus esimiehiä varten. Työntekijät tulee ohjeistaa miten toimia mahdollisissa kiusaamis-, syrjintä- ja muissa uhkatilanteissa ja kenen puoleen silloin käännetään.

Henkilöstötilinpäätös on tehty Opteam Yhtiöiden sisäiseen käyttöön ja toivottavasti siitä voidaan kehittää yrityksen johdolle toimiva työkalu johon kerätään vuosittain kaik- ki oleellinen henkilöstöä koskeva tieto. Henkilöstön vaihtuvuus ja työtyytyväisyys ovat tekijöitä, joihin yrityksen johdon ja esimiesten tulisi kiinnittää huomiota tulevaisuudes- sa. Palvelualan yrityksen osaaminen on riippuvainen palvelua tuottavista henkilöistä ja hyvä toimiva työyhteisö sekä osaava ja osaamistaan kehittävä organisaatio ovat yrityk- sen arvokkaimpia voimavaroja. Olisi toivottavaa, että mahdolliset tulevaisuudessa laa-

dittava henkilöstötilinpäätös tai raportti voitaisiin julkistaa koko henkilöstölle ja sen avulla yrityksen henkilöstö saisi kattavan kuvan siitä, minkälaisessa yrityksessä he työskentelevät ja omalta osaltaan haluaisivat ja voisivat osallistua yrityksen toiminnan kehittämiseen.

Lähteet

Ahonen, G. 1998. Henkilöstötilinpäätös. Yrityksen ikkuna menestykselliseen tulevaisuuteen. Gummerus Oy. Jyväskylä.

Ahonen Guy, Henkilöstötilinpäätös laatutyökaluna. Luettu 15.10.2012.

http://www.imafi.fi/imafi_dokument/laatu-art.pdf

Alasuutari, P. 1994. Laadullinen tutkimus. Vastapaino: Tampere. Luettu 30.1.2012.

Eronen, A.1999. Henkilöstöinformaatio ja yrityksen arvo. Elinkeinoelämän tutkimuslaitos. Helsinki

Eronen, A. 1997 Henkilöstön osaaminen yrityksen taseeseen? Elinkeinoelämän tutkimuslaitos. Helsinki

Etera.2008. Työhyvinvointitutkimus,. Opteam Yhtiöt. Luottamuksellinen. Luettu 1.7. – 30.7.2012

Etera 2011.Työhyvinvointitutkimus, Opteam Yhtiöt. Luottamuksellinen. Luettu 1.7 – 30.7.2012

Haastattelu toimitusjohtaja Minna Vanhala-Harmanen, Opteam 18.9.2012

Henkilöstöpalveluyritysten liitto, verkkosivut www.hpl.fi

http://www.hpl.fi/henkilostopalveluyritysten_liitto/tietoa_toimialasta/index.php

Grönroos, C. 2001. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. WSOY. Porvoo.

Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 8 painos. WSOY. Helsinki.

Kirjanpitoasetus 30.12.1997/1336.

Kirjanpitolaki 30.12.1997/1336

Lehtonen, V-M. 2007. Henkilöstöjohtamisen tehostaminen valtionhallinnossa henkilöstötilinpäätösinformaation avulla. Empiirinen tutkimus Suomen valtionhallinnossa tuotettavan henkilöstötilinpäätösinformaation avusta johtamisessa. Edita. Helsinki.

Manka, M-L & Hakala, L. 2011. Henkilöstöluvut johtamisen tukena. Tukea tuottavuuteen ja työyhteisön hyvinvoinnin kehittämiseen. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Tampereen yliopisto.

Mattila, E. 2009. Henkilöstötilinpäätös osana pörssiyrityksen henkilöstöraportointia. Case: Palveluyritys Oy. Lahden ammattikorkeakoulu, opinnäytetyö. Luettu 18.7.2012.

Opteam, internetsivut. <http://www.opteam.fi/opteam/yritys/>

Opteam, intranet ja toimistohenkilöstön käsikirja. Luettu 2011-2013.

Opteam, johtoryhmä- ja strategiatyö 8/2011. Luottamuksellinen

Opteam Yhtiöt. Työterveyshuollon toimintasuunnitelma 2011. Luottamuksellinen. Luettu 2.6.2012.

Opteam Yhtiö. Varhaisen puuttumisen malli. Luottamuksellinen. Luettu 1.6.2011.

Otala, L. & Ahonen, G. 2003. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. WSOY. Porvoo.

Taloustutkimus 2009.

http://www.taloustutkimus.fi/ajankohtaista/uutiskirje/uutiskirje_1_2009/joka_toinen_suorittavan_portaan/

Tapiola 2008. Henkilöstöriskikartoitus, Opteam Yhtiöt. Luottamuksellinen. Luettu 15.7.2012

Tapiola 2009. Terveenä työssä, Opteam Yhtiöt. Luottamuksellinen. Luettu 17.7.2011

TEM, Vuokratyöopas. Luettu 12.7.2012.

Tilastokeskus, koulutusluokitus 2010. Luettu 5.2.2012.

Työ- ja elinkeinoministeriö. Työssä jaksamisen ohjelma, 2002. Pienten ja keskisuurten yritysten henkilöstötilinpäätös. Malli ja ohjeet.

www.mol.fi/jaksamisohjelma/tutkimukset/MallijaOhje.doc

Työturvallisuuskeskus.2010.

http://www.tyoturva.fi/tyoelaman_kehittaminen/tyoterveyshuolto_tyohyvinvoinnin_tukena. Luettu 11.11.2012.

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738. Luettu 30.8.2012.

Työterveyslaitos.2010. Haastattelututkimus - työ ja terveys 2009. Luettu 1-30.9.2012.

http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyo_ja_terveys_suomessa/Documents/tyo_ja_terveys_haastattelututkimus_2009.pdf

Työterveyslaitos. 2010.

http://www.ttl.fi/fi/terveys_ja_tyokyky/tykytoiminta/Sivut/default.aspx

<http://www.ttl.fi/Internet/Suomi/Aihesivut/Tykytoiminta/Keinot/Henkilostotilinpäätös/> Luettu 20.10.2012.

Vilka, H. & Airaksinen T. 2004. Toiminnallinen opinnäytetyö. 1.-2. painos. Tammi. Helsinki. Luettu 12.1.2012.

Österberg M. 2007. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 2. Painos. Edita Publishing Oy: Helsinki.

Liite 1. Kuvat

Kuva 1: Henkilöstötilinpäätös (Eronen 1999, 17)

Kuva 2: Ahonen, Henkilöstötilinpäätös työkaluna

Kuva 3, Henkilöstötuloslaskelma (Työministeriö 2002, 6.)

Kuva 4: Henkilöstötilinpäätös ja henkilöstöraportti (Ahonen 1998, 47.)

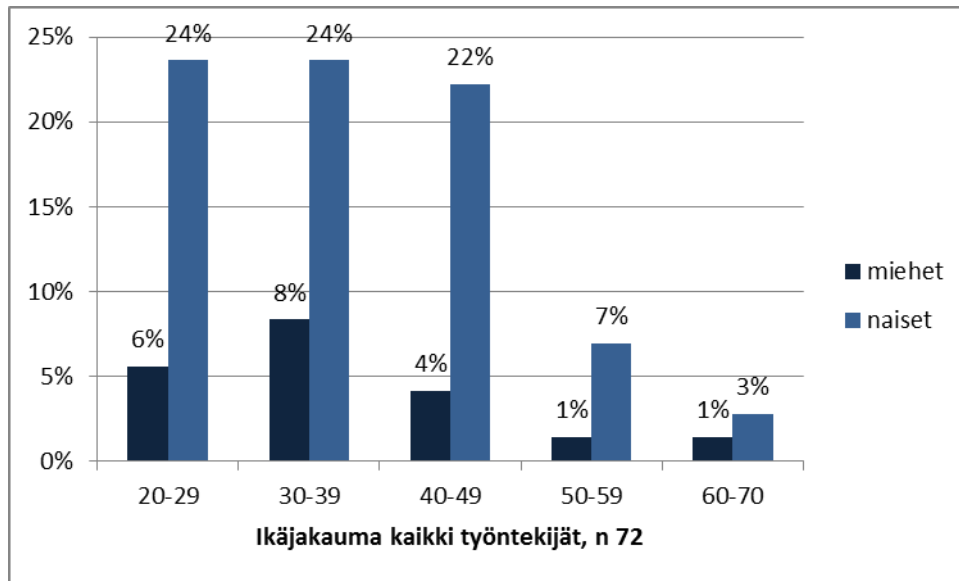
Kuva 5: Tunnusluvut, työhyvinvointisuunnitelma, toteutus ja seuranta jatkuvana prosessina, Manka 2011

Kuva 6: Vaihtuvuuden raportointi sovitulla tarkastelujaksolla, Manka 2011

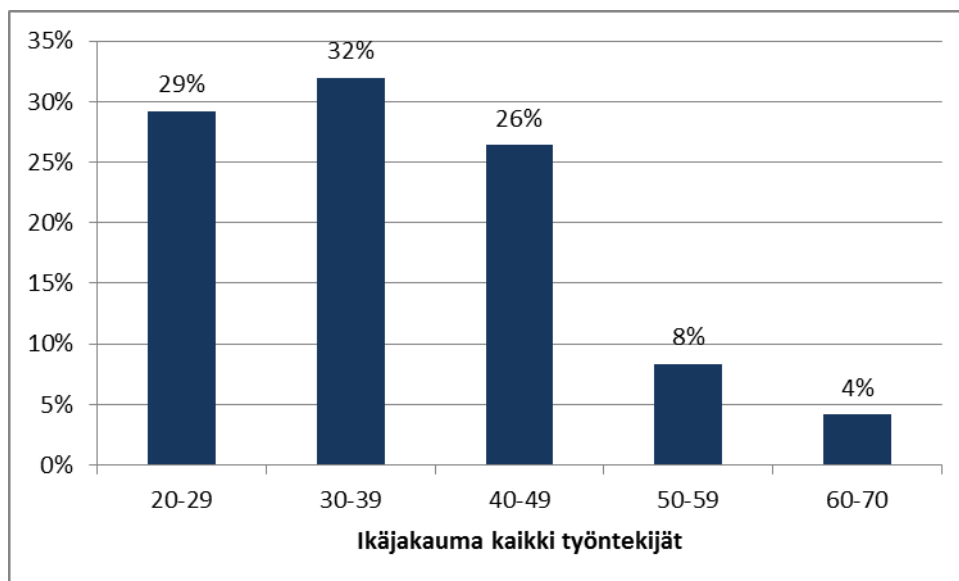
Kuva 7: Osapuolten välinen sopimussuhde työvoiman vuokrauksessa (mukaellen TEM vuokratyöopas, 5.)

Kuva 8: Henkilöstötuloslaskelma Opteam Yhtiöt 2011

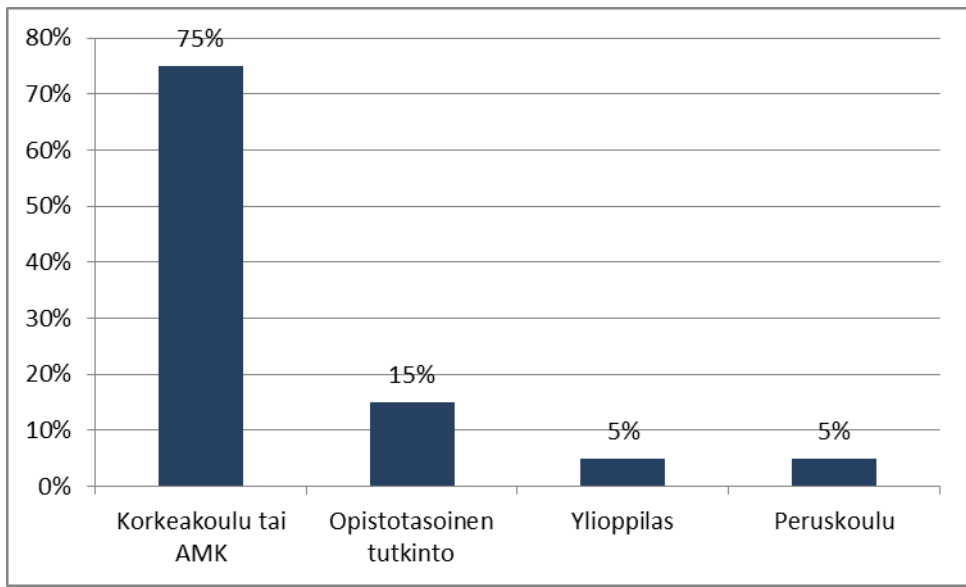
Kuva 9: Henkilöstön ikäjakauma sukupuoliryhmittäin



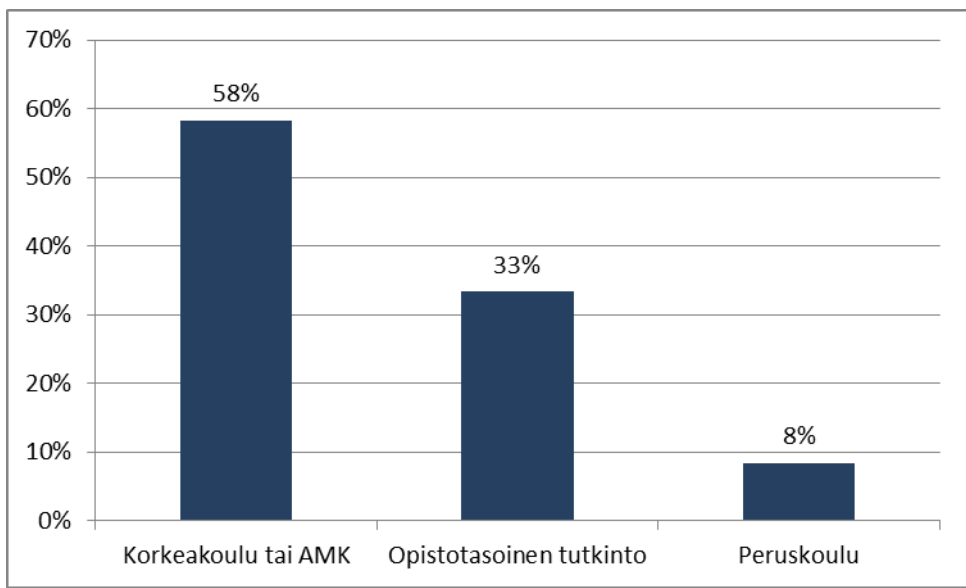
Kuva 10: Henkilökunnan ikäjakauma, kaikki työntekijät



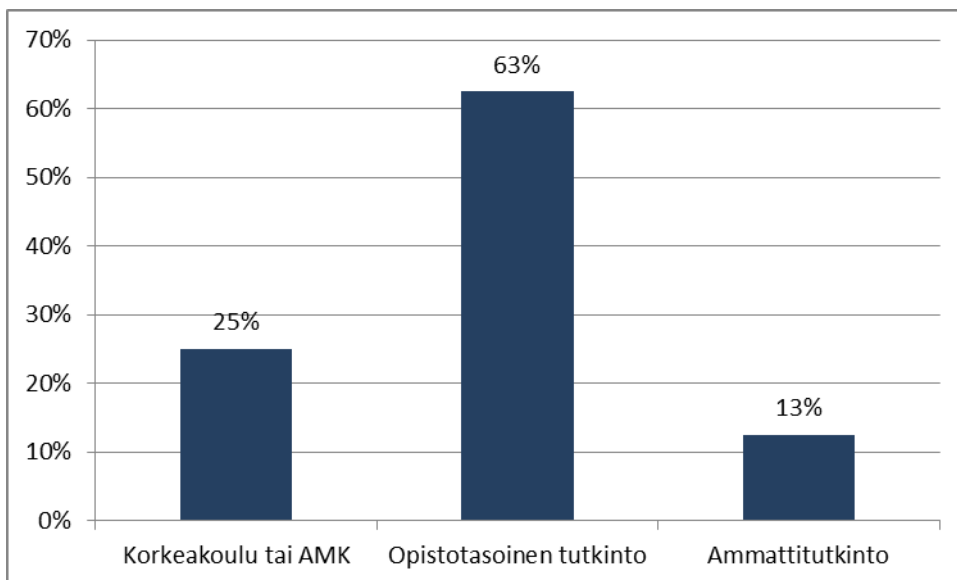
Kuva 11: HR-koordinaattoreiden ja yhteyspäälliköiden koulutustaso



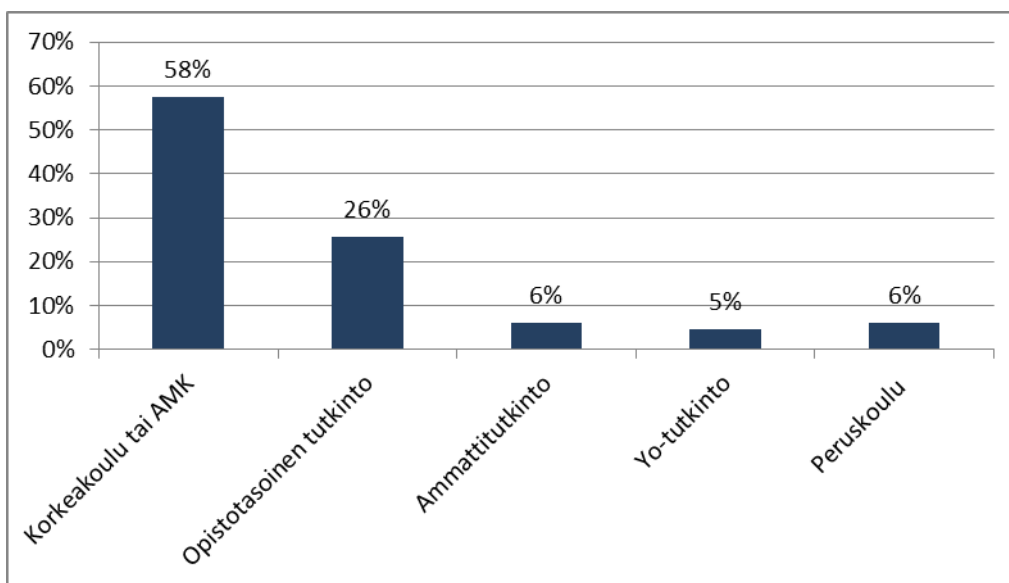
Kuva 12: Myyntihenkilöstön koulutus rakenne



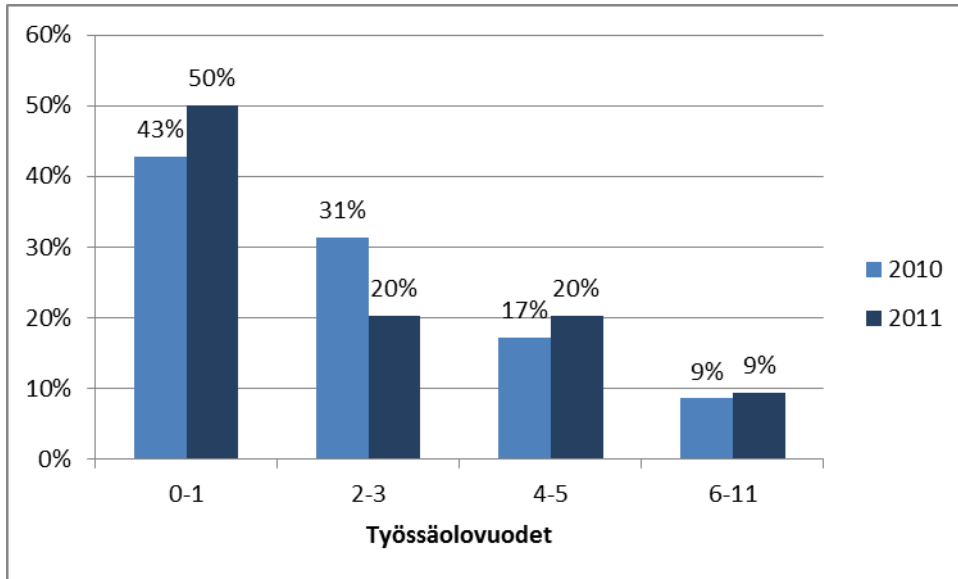
Kuva 13: Taloushallinnon henkilöstön koulutusrakenne



Kuva 14: Koulutusrakenne koko henkilöstö



Kuva 15: Henkilöstön työssäolovuodet 2010 – 2011



Liite 2. Koulutuskysely 2012

OPTTEAM

Opteamin koulutuskysely kevät 2012

Nykyinen työtehtävät:

HR-asioidentä
 HR-koordinaattori
 Yhteyspäällikkö
 Henkilöstösuunnittelija
 Myyntipäällikkö
 Asiantuntijapäällikkö
 Asepalvelus / Toimintapäällikkö
 Johto
 Jokin muu, mikä:

Koulutustaso (korkein suoritettu koulutustaso tai korkein tutkinto, josta suoritettu vähintään puolet 31.12.2011 mennessä):

Peruskoulu
 Ammattitutkinto
 Ylioppilästitutkinto
 Opetusalan tutkinto
 Ammattikorkeakoulututkinto
 Korkeakoulututkinto
 Tutkijatutkinto
 Jokin muu tutkinto, mikä:

Korkeimman suoritettua tutkinnon koulutusala/ala- tai ammattiala (esim. tekniikka, lääketieteet, liikunta, kauppa, maatalous, kasvatustieteiden maisteri) ja oppilaitos, jossa tutkinto on suoritettu. Voit kertoa tiedot myös muista suorittamista tutkinnoista:

Henkilöstöpalvelualan osaaminen:

	Kokemus vuosina (Opteamilla tai aiemmassa työpajassa)			
	alle 1v.	1-2 v.	3-5v.	yli 5v.
Henkilöstövuokraus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suoreksyrittäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Valmennus (Insights, Reactor tms.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sovelluspalvelut (SPL, tms.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
B2B-myynti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

MITKÄ seuraavista koulutuksista olet suorittanut 31.5.2012 mennessä (vuoden 2011-2012 aikana):

- Contactor-koulutus /peruskoulutus
- Contactor-koulutus /pääkäsityö/koulutus
- Työläisneuvottelukoulutus
- Rekrytointipalvelukoulutus
- Haastattelu- ja arvointikoulutus /Tienpro
- SHL-myyntikoulutus
- SHL-erittointi
- Inlight-erittointi
- Reader-koulutus
- Artist-käyttäjäkoulutus
- Artist-pääkäyttäjäkoulutus
- Vire-peruskoulutus
- Vire-jatkokoulutus
- Myyntivalmennus /Mika Eskolan vetämä
- Myyntivalmennus /Trainer's House:n vetämä
- Jokin muu, mikä/niitä:

Oma arvostus kielitaidosta asteikolla 1-5:

	Helppo			Erinomainen	
	1	2	3	4	5
suomi / suullinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
suomi / kirjallinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
englanti / suullinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
englanti / kirjallinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ruotsi / suullinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ruotsi / kirjallinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Avoin palaute Opteamin järjestämistä koulutuksista. Minkälaisia koulutuksia toivoisit Opteamin järjestävinä? MITKÄ koulutukset ovat olleet hyödyllisiä? Joo.
