



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Henkilöstötilinpäätös

Case: Palvelutalo

Tuominen, Outi

2014 Kerava



Laurea-ammattikorkeakoulu
Kerava

Henkilöstötilinpäätös
Case: Palvelutalo

Outi Tuominen
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Helmikuu 2014

Outi Tuominen

Henkilöstötilinpäätös
Case: Palvelutalo

Vuosi 2014

Sivumäärä 41

Menestyksellinen yritys on menestyvän yhteiskunnan avaintekijä. Yrityksen on vaikeaa menestyä ilman hyvää ja motivoitunutta henkilökuntaa. Ongelmana on monesti, että henkilöstövoimavarojen kehityksestä ja nykytilasta ei saada riittävästi tietoa perinteisellä kirjanpidolla, joten vaihtoehdoksi on kehitetty henkilöstötilinpäätös. Henkilöstötilinpäätös on ytimekäs ja havainnollinen kuvaus henkilöstön tilasta ja se laaditaan sekä yrityksen sisäiseen käyttöön että sidosryhmille.

Tässä opinnäytetyössä käsitellään henkilöstötilinpäätöstä ja laaditaan kohdeyritykselle ensimmäinen henkilöstötilinpäätös. Tavoitteena on laatia henkilöstötilinpäätökselle runko, jota kohdeyritys voi käyttää myös tulevina vuosina.

Opinnäytetyö perustuu teoria- ja tutkimusosaan. Opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen muodostaa henkilöstötilinpäätöksen rakenne ja tehtävä. Opinnäytetyön empiirisenä aineistona on käytetty kohdeyrityksen tasekirjaa ja toimintakertomusta vuodelta 2012, työterveys- huollon raporttia vuodelta 2013 sekä muuta yrityksestä saatua informaatiota.

Henkilöstötilinpäätöksessä nostettiin esille tärkeimpiä henkilöstötunnuslukuja, kuten ikärakenne, vaihtuvuus, koulutus pohja ja eläkkeelle siirtyminen. Lisäksi henkilöstötilinpäätökseen lisättiin henkilöstötuloslaskelma, jotta henkilöstöstä aiheutuvia kustannuksien seuranta helpottuisi.

Tehdyn henkilöstötilinpäätöksen perusteella voidaan todeta, että kohdeyrityksen henkilöstön tilan olevan kokonaisuudessaan hyvä. Työntekijät ovat pääasiassa tyytyväisiä työhönsä ja työympäristöönsä. Kuitenkin kohdeyrityksen on syytä kiinnittää huomiota suuriin sairauspoissaoloihin, jotta niistä aiheutuvat kustannukset saataisiin hallintaan.

Outi Tuominen

**Human Resource Accounting
Case: Sheltered housing**

| Year | 2014 | Pages | 41 |
|------|------|-------|----|
|------|------|-------|----|

A successful business is based on a successful society. It is difficult for a given company to succeed without a good and motivated staff. Many times the problem is that human resource development and current situation does not provide sufficient information on the traditional accounting. In these instances a good alternative is human resource accounting. Human resource accounting is a concise and informative description of the status of the staff. It is prepared for internal use in given and as well as for the stakeholders.

The first aim of this Bachelor's was to describe human resource accounting and the second aim was to compile model of human resource accounting for the case company Palvelutalo.

The theoretical framework of this thesis constitutes a structure and function of human resource accounting. The empirical material of this thesis is the information given from the balance book and annual report from the years 2012 and 2011, occupational report from the year 2013 and other information given from Palvelutalo.

In human resource accounting the most important key ratios were age structure, turnover of workers, educational qualifications base and retirement. Human resource accounting also added a personnel income statement to facilitate the control of personnel costs.

As a result of human resource accounting for Palvelutalo it can be concluded that the status of the employees is a quite good. They have hired a professional staff and employees are basically satisfied with their work and their working environment. However, it is important for Palvelutalo to pay attention to the major absences due to illness, so that these costs can be under the control in future.

Keywords: human resource accounting, personnel income statement, key ratios

Sisällys

| | | |
|-------|---|----|
| 1 | Johdanto..... | 6 |
| 1.1 | Aiheen valinta, tarkoitus ja tavoitteet..... | 6 |
| 1.2 | Tutkimusmenetelmät..... | 7 |
| 2 | Henkilöstötilinpäätös..... | 8 |
| 2.1 | Henkilöstötilinpäätöksen rakenne..... | 11 |
| 2.2 | Henkilöstötuloslaskelma..... | 13 |
| 2.3 | Henkilöstötase..... | 17 |
| 2.4 | Henkilöstökertomus..... | 19 |
| 2.4.1 | Henkilöstövahvuus..... | 19 |
| 2.4.2 | Yksilöominaisuudet..... | 20 |
| 2.4.3 | Työyhteisö..... | 21 |
| 2.5 | Henkilöstötilinpäätöksen tunnusluvut..... | 22 |
| 3 | Kohdeyrityksen henkilöstötilinpäätös..... | 24 |
| 3.1 | Toimeksiantaja ja toimiala..... | 24 |
| 3.2 | Kohdeyrityksen arvot ja visiot..... | 26 |
| 3.3 | Kohdeyrityksen työpaikkakyselyn yhteenveto..... | 26 |
| 3.4 | Henkilöstötuloslaskelma..... | 27 |
| 3.5 | Henkilöstökertomus..... | 29 |
| 3.6 | Tunnusluvut..... | 31 |
| 4 | Yhteenveto..... | 32 |
| 5 | Kehittämissuhteet..... | 35 |
| | Lähteet..... | 36 |
| | Kuviot..... | 37 |
| | Kaaviot..... | 38 |
| | Taulukot..... | 39 |
| | Liitteet..... | 40 |

1 Johdanto

Yritysten perinteinen raportointi on pitkälti perustunut kirjanpitoon ja se on käsitellyt niukasti henkilöstöä koskevia tietoja. Henkilöstön merkitystä yrityksen toiminnassa ei kuitenkaan voida väheksyä. Henkilöstön johtaminen on tänä päivänä erilaisten ristipaineiden alla. Henkilöstöltä odotetaan sekä yksilönä että isompana kokonaisuutena yhä suurempaa joustavuutta ja kustannustehokkuutta. Yhtäaikaisesti yhä useamman yrityksen menestyminen riippuu käytössä olevista huippuosajista. Monella alalla hyvistä työntekijöistä on pulaa ja tämän lisäksi yritykset ovat menettämässä tulevana vuosina paljon tieto-taitoa eläköitymisen myötä. Tämä tarkoittanee sitä, että hyvän henkilöstön hankkimiseen, sitouttamiseen sekä kehittämiseen on satsattava yhä enemmän varoja. (Viitala 2007, 3.)

Perinteistä raportointia onkin yrityksissä aloitettu täydentämään henkilöstötilinpäätöksellä. Henkilöstötilinpäätös tarjoaa tietoa, jotka ovat tarpeellisia henkilöstövoimavarojen kehittämisessä, kohdentamisessa, säilyttämisessä, hyödyntämisessä, arvioimisessa sekä palkitsemisessa (Flamholtz 1999,9). Henkilöstötilinpäätöksestä henkilöstöön liittyvä tieto löytyy helposti ja raportista ilmenee myös asioiden väliset syy-seuraussuhteet. (Viitala 2007, 322.)

1.1 Aiheen valinta, tarkoitus ja tavoitteet

Opinnäytetyön aihe on toimeksianto kohdeyrityksen silloiselta toiminnanjohtajalta syksyllä 2012. Hän koki, että heillä on tarvetta henkilöstötilinpäätös raportille. Tutkimuksen tavoitteena on tuoda julki henkilöstötilinpäätöksen rakennetta ja henkilöstötilinpäätöksen tuomia hyötyjä sekä kertoa henkilöstötilinpäätöksen tiedonkeruu prosessista. Kirjallisuuden ja kohdeyrityksen taustatietojen pohjalta pyritään luomaan kohdeyritykselle sopiva raporttimalli henkilöstötilinpäätökseen, jota he voivat tulevana vuosina hyödyntää.

Tutkimustyön alussa käsitellään henkilöstötilinpäätöksen teoreettista puolta alan kirjallisuutta käyttäen. Toisessa luvussa perehdytään henkilöstötilinpäätös raportoinnin rakenteisiin syvällisesti, tarkastellen yksityiskohtaisesti henkilöstötuloslaskelmaa, henkilöstötasetta sekä henkilöstökertomusta. Toinen luku käsittelee myös henkilöstötilinpäätöksen liittyviä hyötyjä ja mahdollisia haittoja niin organisaatiolle itselleen kuin ulkoisille sidosryhmille. Kolmannessa kappaleessa esitellään kohdeyritystä ja kerrotaan tiivistetysti asioita kohdeyrityksen toimialasta. Kolmannessa osiossa on myös tutkimuksen tulokset eli kohdeyrityksen henkilöstötilinpäätöksen rakenne henkilöstötuloslaskelma, henkilöstökertomus ja tunnusluvut. Neljännessä luvussa on yhteenveto tehdystä tutkimustyöstä ja kohdeyrityksen antama palaute tekemästani henkilöstötilinpäätöksestä. Viidennessä luvussa on tutkimustyön aikana nousseita kehittämisehdotuksia kohdeyritykselle koskien henkilöstötilinpäätöstä ja siihen liittyvää tiedonkeruu

prosessia. Tutkimuksen ulkopuolelle on jätetty kohdeyrityksen henkilöstötase esittämishankaluuden vuoksi.

Tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

- Miten luoda hyvä henkilöstötilinpäätös kohdeyritykselle?
- Mitä hyötyä henkilöstötilinpäätöksestä on kohdeyrityksen sisällä ja mitä hyötyä henkilöstötilinpäätöksestä on sidosryhmille?

Toimeksiantaja haluaa pysyä tunnistamattomana, joten toimeksiantajan nimeä ei tuoda tässä opinnäytetyössä julki. Nykyään monet organisaatiot ja yritykset eivät julkaise tekemäänsä henkilöstötilinpäätöstä, koska koetaan, että henkilöstötilinpäätös sisältää paljon liikesalaisuuksiksi luokiteltavia asioita. Henkilöstön arvon määrittely sekä henkilöstön tunnuslukujen laskenta ja niihin liittyvät henkilöstön yksilöllisten tietojen käsittely aiheuttaa sen, että yritykset eivät halua julkistaa henkilöstötilinpäätöstään. Henkilöstötilinpäätös on ennen kaikkea johdon, esimiesten ja muiden henkilökuntaa edustavien käytössä erinomainen työväline henkilöstöjohtamisen kehitystyössä. (Kauhanen 2003, 209.)

1.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimuksen empiirisenä aineistona käytettiin alan kirjallisuutta sekä kohdeyrityksestä kerättyä aineistoa. Taustatietojen ja kirjallisuuden perusteella päädyttiin valitsemaan tutkimustyössä tarvittava aineisto. Valintaan vaikuttivat saatavilla oleva kirjallinen materiaali ja eikirjallisen tiedon saatavuus. Kohdeyrityksen talousosasto toimi tiedon tarjonnassa keskeisessä roolissa. Henkilöstötuloslaskelman tiedot saatiin pääosin yrityksen tuloksesta ja sisäisestä laskennasta. Henkilöstökertomuksen tiedot saatiin pääosin toimintakertomuksesta. Tietoja henkilöstötilinpäätöstä varten kerättiin kahdelta edelliseltä vuodelta, jotta henkilöstövoimavarojen kehityksen seuranta oli mahdollista. Tietojen keruu aloitettiin syyskuussa 2013 ja prosessi kesti marraskuun loppuun.

Kerätyn aineiston, taustatietojen ja alan kirjallisuuden pohjalta suunniteltiin kohdeyritykselle henkilöstötilinpäätös malli. Henkilöstötilinpäätökseen sisällytettävien tietojen valinta tehtiin siten, että tietojen kerääminen jatkossakin olisi mahdollisimman yksinkertaista. Käytännössä tämä tarkoitti sitä, että tutkimusmateriaalina käytettiin mahdollisimman paljon yhtiön dokumenteissa ja kyselytutkimuksessa käytettyjä luokittelumalleja. Seuraavaksi tutkimusta varten kerätty materiaali käsiteltiin havainnoitavaan muotoon. Tavoitteena oli, että tieto ilmaistaan siten, että se soveltuisi myös jatkossa mahdollisimman suoraan käytettäväksi kohdeyrityksen henkilöstötilinpäätöksessä.

Henkilöstötilinpäätös analyysia tehdessä on numeerisen eli kvantitatiivisen tiedon ohella hyvä ottaa huomioon myös kvalitatiiviset henkilöstöön liittyvät tekijät. Kvalitatiivisilla tekijöillä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa asioita, joita ei voida mitata numeerisesti, mutta ne voidaan selkeästi havainnoida työyhteisössä (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2005, 152).

Tutkimusprosessin kulku on seuraavanlainen:

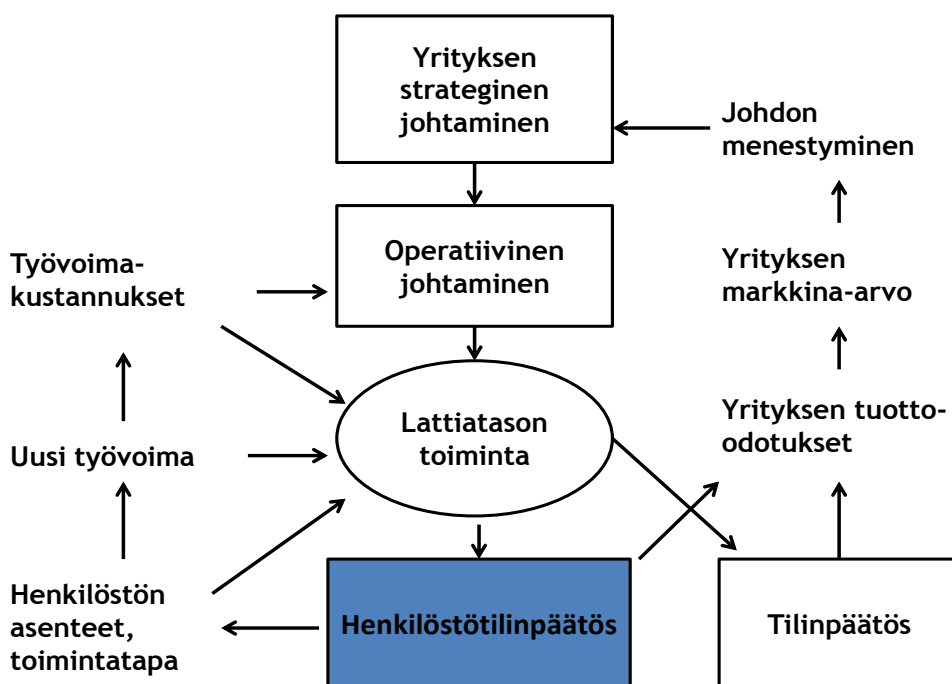


Kuvio 1: Tutkimusprosessit

2 Henkilöstötilinpäätös

Henkilöstövoimavarojen hallinta, henkilöstötilinpäätöskäytännöt ja osaamispääoma ovat olleet kansainvälisesti kiinnostavia tutkimusaiheita jo 1980-luvulta asti. Kansainvälisesti tunnettuja alan tutkijoita ja kehittäjiä ovat olleet Edvinsson, Malone ja Sveiby. Suomessa henkilöstötilinpäätöksen teorian ja käytännön tutkimuksen uranuurtajia ovat olleet Guy Ahonen, Anne Eronen ja Paula Liukkonen. Suomalaisen henkilöstötilinpäätös tutkimuksen rikkautena ovat olleet tutkijoiden erilaiset lähestymistavat ja näkemykset asiasta. Ahosen käsitteitä ovat henkilöstövoimavarojen arvioiminen ja henkilöstötilinpäätös, Eronen käsittelee aihetta laskenta-toimen näkökulmasta käsitteillä henkilöstötilinpäätös ja henkilöstötase sekä yrityksen arvo (markkina-arvo, kirjanpitoarvo) ja Liukkonen keskeisin käsite on laaja-alainen toiminnan seuranta. Tutkijoista Ahonen on selkeästi pisimpään tutkinut henkilöstövoimavaroja; hän sivuaa aihetta jo varhaisessa tuotannossaan 1980-luvulla käyttämättä kuitenkaan henkilöstötilinpäätös-

tös käsitettä. (Koivuniemi 2004, 94.) Pohjoismaissa henkilöstötilinpäätöksellä mitataan nimenomaan henkilöstön työkykyä, mikä on laajempi käsite kuin osaaminen (Sundquist ym. 2002, 34). Aikoinaan Suomessa jopa politiikassa huomioitiin henkilöstötilinpäätöksen merkitys, kun Paavo Lipposen II hallituksen työelämän kehittämissuunnitelma ohjelmassa todettiin, että hallituksen tehtävänä on edistää henkilöstötilinpäätösten käyttöönottoa vapaaehtoisuuden pohjalta (Valtiovarainministeriö 2001, 46).



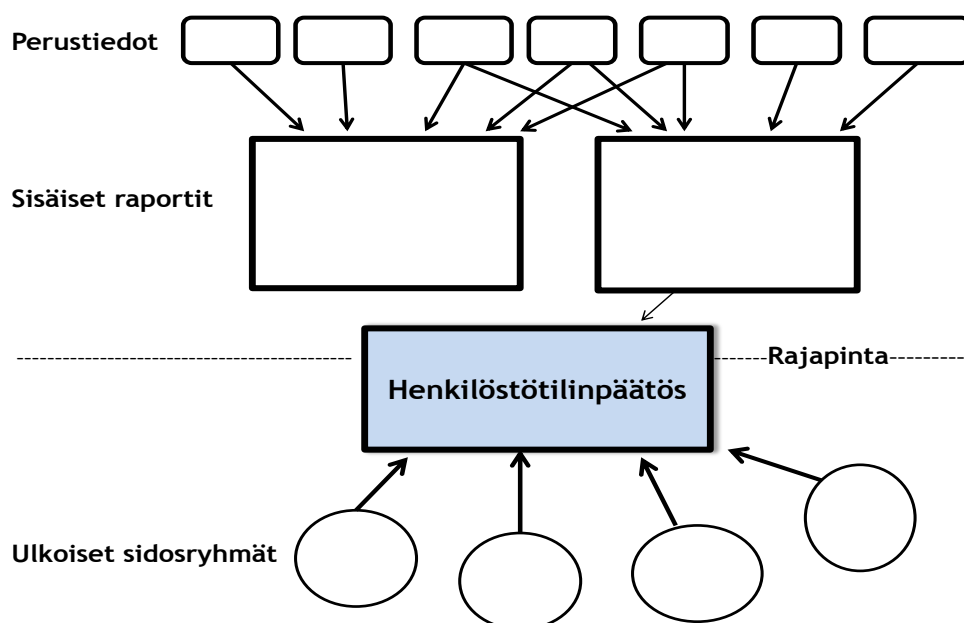
Kuvio 2: Henkilöstötilinpäätöksen vaikutustapa (Ahonen 1998, 41)

Ruotsista Suomeen 1990-luvulla rantautunut henkilöstötilinpäätös ei ole laajentunut yritysten käyttöön kuten aiemmin oletettiin. Henkilöstötilinpäätöksen käyttöönotto on kangerrellut alusta lähtien, koska yritykset huomasivat hyvin pian, että henkilöstötilinpäätöksen tekeminen on aikaa vievää, mittareita on vaikea rakentaa eikä vertailukohteita ole helppo löytää (Seies E-R 2002). Henkilöstötilinpäätöksen teon on lähinnä ottanut käyttöön suuret yritykset sekä valtion virastot ja laitokset.

Sveiby (1997, 196) on tutkinut syitä, miksi henkilöstötilinpäätös raportointia ei ole otettu laajempaa käyttöön. Hän arvioi syiksi:

- yritysanalyttikot eivät osaa tulkita aineettomaan varallisuuteen liittyvää informaatiota
- henkilöstöä koskevan informaation julkaiseminen voi mahdollisesti vaikuttaa negatiivisesti yrityksen kilpailuasemaan
- kehittynyt viitekehys aineettoman varallisuuden raportointiin puuttuu

Julkisen sektorin organisaatiolla ja yleishyödyllisillä organisaatiolla ei ole yleensä markkina-hintaa eikä niiden tuotoksia useinkaan hinnoitella markkina-arvoon. Tästä syystä onkin hyvä kyseenalaistaa, onko henkilöstötilinpäätös tällaisissa organisaatioissa edes tarpeellinen. Miksi laatia henkilöstötilinpäätös, jos liikearvoon tai pitkäaikaiseen kannattavuuteen ei voida juuri-kaan vaikuttaa? Vastaus löytyy julkisen sektorin kehityksestä. Verovarojen niukkuudesta joh-tuen julkisen sektorin eri toiminnot, kuten sairaanhoito, vanhustenhoito ja lasten hoito joutu-vat todistamaan oman tehokkuutensa yhä uudestaan ja uudestaan. Monesti kyseenalaisilla organisaatioilla ei ole käytettävissään perinteisiä tuloslukuja, joten on otettava käyttöön mui-ta mahdollisia tunnuslukuja. Tähän tilanteeseen on hyvä ratkaisu henkilöstötaloudellisten in-dikaattoreiden esittäminen, kuten esimerkiksi henkilöstötilinpäätös. (Ahonen 1998, 161.)



Kuvio 3: Yrityksen henkilöstöä koskeva tietohierarkia (Ahonen 1998,51)

On kuitenkin hyvä huomioida, että henkilöstötilinpäätöksellä on virallinen status; sen tarkoitus on antaa todenmukainen kuva yrityksen sisäisestä henkilöstöraportista. Julkistamalla hen-

henkilöstötilinpäätöksen yritys samalla sitoutuu kyseisen tiedon julkaisemiseen myös tulevina vuosina. Jos henkilöstötilinpäätöksen julkaiseminen ei jatku, herää helposti kysymys, eikö henkilöstöinformaatio enää kestä julkisuutta. (Ahonen 1998, 49.)

Mitä jos yritys ei laadi ollenkaan henkilöstötilinpäätöstä? Tällöin on mahdollista, että yrityksen johto keskittyy henkilöstöasioissa epäolennaisiin asioihin, henkilöstön koulutus ja kehittäminen jää vajavaiseksi ja tätä myötä osaaminen vääristyy. Ikääntymisen tuomat haitat saattavat tulla yllätyksenä ja sairauskustannukset kuormittavat kilpailukykyä ja uupuminen estää yhteistyön ja keksinnöt. Tästä kaikesta kärsii yleensä asiakassuhteet. (Ahonen 2001, 159.)

2.1 Henkilöstötilinpäätöksen rakenne

Henkilöstötilinpäätös on yrityksen julkiseen raportointiin suunnattu henkilöstön voimavaroja käsittelevä asiakirja. Se perustuu osin yrityksen kirjanpitoon, mutta sen tekeminen on yrityksille vapaaehtoista. (Ahonen 1998, 48.) Henkilöstötilinpäätös ei ole standardoitu, joten jokainen yritys laatii omanlaisensa raporttipohjan ja on normaalia, että yrityksissä henkilöstötilinpäätös raportti mukautuu vuosien kuluessa jonkin verran.

Hyvän henkilöstötilinpäätöksen periaatteet (Ahonen 1998, 48):

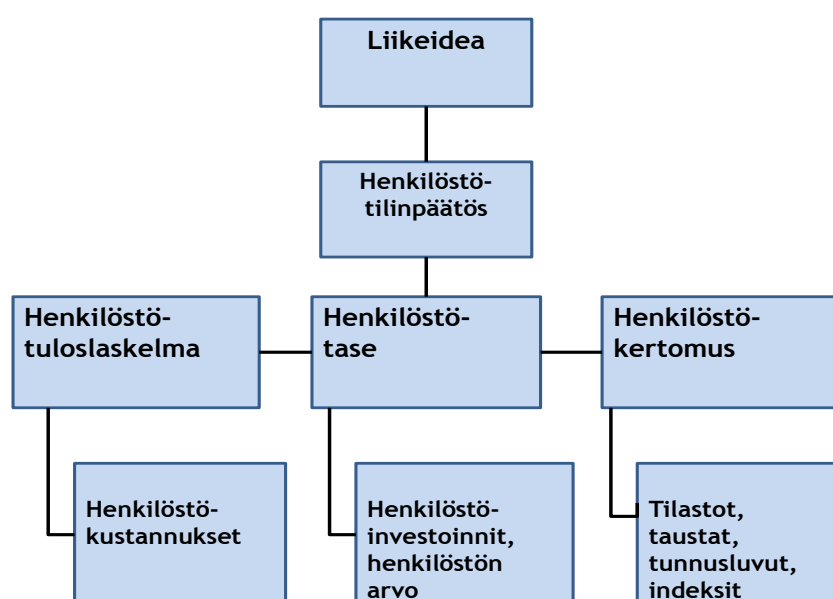
- yrityksen virallinen raportti henkilöstöpääomasta ja niiden kehityksestä
- antaa todenmukaisen kuvan henkilöstön kapasiteetista ja siihen liittyvistä teki-
jöistä
- antaa sidosryhmille informaatiota yrityksen kestävästä tuloskehityksestä
- ohjaa yrityksen strategista ja operatiivista johtoa käsittelemään ja parantamaan
henkilöstöä ja heidän voimavarojaan oikealla tavalla
- käytetyt tiedot vahvistettu oikealta taholta
- ytimekäs ja tiivis rakenne, kuitenkin riittävän kattava sisältö
- käsitteet yleisiä, jotta vertailu muihin yrityksiin mahdollista

Eric Flamholtz Michiganin yliopiston tutkija on usein yhdistetty henkilöstötilinpäätös käsitteeseen. Hän on esimerkiksi ollut tutkimassa henkilöstölaskelman peruskysymyksiä painottuen erityisesti henkilöstökustannusten ja henkilöstön arvon selvittämiseen. Hänen mukaansa henkilöstötilinpäätöksellä on kolme päätarkoitusta ja tavoitetta. Ensimmäinen tavoite on saada tuotettua numeraalista tietoa kustannuksista ja henkilöstön arvosta organisaation voimavaroina. Toisena henkilöstötilinpäätöksen tarkoitus on tarjota analyyttinen kehys päätöksenteon tueksi. Kolmanneksi tarkoituksena on saada päätöksentekijät omaksumaan henkilöstövoimavaroja tukeva ajatusmaailma. (Flamholtz 1999, 11.)

Henkilöstötilinpäätöksestä löytyy yleensä seuraavat osiot (Österberg 2009, 40):

- liikeidea, visio ja strategia ja henkilöstöstrategia
- henkilöstötuloslaskelma, josta näkyvät yksityiskohtaisesti eriteltynä henkilöstökustannukset
- henkilöstötase, josta tulee selväksi henkilöstöinvestoinnit ja henkilöstön arvo
- henkilöstökertomus, joka sisältää tilastoja, taustatietoja, tunnuslukuja sekä indeksiä

Henkilöstötilinpäätöksessä kuvataan ensin yritystä ja sen toteuttamaa strategiaa. Kerrotaan yrityksen visioista, jotta lukija saa käsityksen tulevista osaamisen tarpeista. On tärkeää kertoa myös tilikaudella tapahtuneista muutoksista ja kehityksestä sekä lähitulevaisuudessa tapahtuvista jo tiedossa olevista muutoksista. (Viitala 2007, 322.) Tämän jälkeen raportissa on henkilöstötuloslaskelma, mahdollinen henkilöstötase ja lopuksi henkilöstökertomus. Henkilöstötilinpäätöksen esittämistavassa on hienoisia eroavaisuuksia riippuen esittäjästä. Guy Ahosen henkilöstötilinpäätöksen rakenne eroaa alla olevasta Eronen mallintamasta rakenteesta (kuvio 4) siltä osin, että Ahonen on lisännyt tunnusluvut omaksi erilliseksi osiokseen (Ahonen 1998, 53.)



Kuvio 4: Henkilöstötilinpäätöksen rakenne (Eronen 1999, 17)

Henkilöstötilinpäätöksen mittaristo koostuu sekä määrällisestä että laadullisista osioista. Määrällisiä mittareita ovat esimerkiksi työajan käyttöön liittyvät tai henkilöstövahvuutta kertovat

indikaattorit. Nämä on melko helposti käännettävissä euroiksi, tunneiksi tai henkilötyövuosiksi. Laadullisten ominaisuuksien mittaaminen on ongelmallisempaa, koska hankaluutena on panos-tuotos seuranta. Yritys pystyy helposti seuraamaan henkilöstön koulutuksesta ja työkyvyn ylläpidosta aiheutuneita kustannuksia, mutta investoinneista saadun hyödyn selvittäminen onkin jo huomattavasti vaikeampaa. Voidaan siis todeta, että henkilöstötilinpäätös innostaa euromääräisten mittareiden kehittämiseen. (Sundquist ym. 2002, 34.)

Henkilöstötilinpäätös raportin tiedot käsittelevät takautuvia tietoja ja tämän takia raportti laaditaan vuoden lopun jälkeen mahdollisimman nopeasti noudattaen yrityksen toiminnanohjauksen aikatauluja (Valtiovarainministeriö 2001, 136). Yleensä henkilöstötilinpäätös raportti julkaistaan yhtä aikaa virallisen tasekirjan kanssa.

Henkilöstötilinpäätöksen tekemisen päätös pitää aina lähteä liikkeelle organisaation johdosta. Tällä varmistetaan, että hanke vastuutetaan ja sille varataan riittävät henkilö- ja taloudelliset panokset. (Valtiovarainministeriö 2001, 46.) Henkilöstötilinpäätös raportin teosta tulee vastata henkilöstövoimavarojen hallintaan perehtynyt ammattilainen. Analysointia on mahdollon tehdä ellei henkilöllä ole perusteellista organisaation strategioiden, toiminnan, tavoitteiden, henkilöstön ja siihen liittyvän tiedon, henkilöstövoimavarojen johtamisen ja hallinnan tuntemusta sekä vahvaa analyyttistä kykyä. Henkilöstötilinpäätöksen tekijän on lisäksi oltava raporttia tehdessä kiinteässä yhteistyössä johdon ja muiden alan ammattilaisten kanssa. Lopullinen päätös kehittämistavoitteista sekä johtamistoimenpiteistä jää aina johdolle. (Valtiovarainministeriö 2001, 137.)

Usein henkilöstötilinpäätöstä, henkilöstöraporttia ja henkilöstötilastoa pidetään vastaavina asiakirjoina. Näin ei kuitenkaan ole. Henkilöstötilinpäätös on yleensä julkinen kun muut yllä mainitut asiakirjat ovat yrityksen sisäiseen pääasiassa operatiiviseen johtamiseen tarkoitettuja. (Ahonen 1998, 49.)

2.2 Henkilöstötuloslaskelma

Henkilöstötuloslaskelma on nimensä mukaisesti muunneltu versio yrityksen virallisesta tuloslaskelmasta. Henkilöstötuloslaskelmassa henkilöstömenot on eritelty yksityiskohtaisesti ja muut tuloslaskelman kulut koottu yhteen. (Ahonen 1998, 58.) Henkilöstötuloslaskelman tehtävänä on ensisijaisesti antaa lukijalle kuva tehokkaasta ja harkitusta henkilöstömenojen käytöstä (Ahonen 1998, 60.)

| | (1000€) |
|---------------------------------------|---------|
| Myyntitulot | xxxx |
| <hr/> | |
| Henkilöstökulut | |
| Tehdyn työajan henkilöstökulut | -xxxx |
| Vuosilomakulut | -xxxx |
| Henkilöstön kehittämiskulut (poistot) | -xxxx |
| Vaihtuvuuskulut | -xxxx |
| Tapaturmakulut | -xxxx |
| Sairauspoissaolokulut | -xxxx |
| Muut poissaolokulut | -xxxx |
| Ylityökulut | -xxxx |
| Työkyvyttömyyseläkekulut | -xxxx |
| Muut henkilöstökulut | -xxxx |
| Alihankintana tehdyt työt | -xxxx |
| Muut kulut | -xxxx |
| <hr/> | |
| Tilikauden voitto/tappio | xxxx |

Taulukko 1: Tiivistetty henkilöstötuloslaskelman malli (Ahonen 1998, 58)

Henkilöstötuloslaskelma jaetaan yleisesti pääomavaikutusten mukaisesti neljään ryhmään (Viitala 2007, 322):

- tehokkaan työajan kulut
- henkilöstön uusiutumiskulut (mm. vuosilomat)
- henkilöstön kehittämiskulut (mm. investoinnit)
- henkilöstön rasittumiskulut (mm. ylityöt)

Henkilöstön uusiutumiskulut käsittävät henkilöstön vuosilomista aiheutuvat kustannukset. Näihin lasketaan vuosilomapalkan lisäksi henkilösivukulut ja lomarahat. Työehtosopimuksissa määritellyt työajan lyhennykset kuten pekkaspäivät lasketaan myös tähän kategoriaan. Henkilöstön vaihtuvuuskulut kuten esimerkiksi rekrytointikulut, sisäisen informaation kulut, ilmoituskulut ja työhönopastus lasketaan uusiutumiskuluihin. Lisäksi tähän ryhmään kuuluvat sellaisista poissaoloista johtuvat kulut, jotka eivät liity henkilöstön kehittämiseen tai rasittumiseen. (Ahonen 1998, 61.)

Henkilöstön kehittämiskulut käsittävät seuraavat kustannukset: koulutuskustannukset, aloite-toimintakustannukset, työpaikkademokratia- ja ammattiyhdistystoiminnan kustannukset, työ-terveyshuollon kustannukset, työsuojelukustannukset, liikuntaharrastuksiin liittyvät kustannukset sekä muut sosiaalisen toimintaan liittyvät kustannuserät. Huomioitavaa on, että työ-terveyshuollon kulut eivät kaikki kuulu kehittämiskuluihin. Työterveyshuolto on ennen kaikkea ennaltaehkäisevää toimintaa ja siten kuuluu kirjattavaksi kehittämiskuluihin. Sairaanhoidolliset kustannukset kuuluvat henkilöstötuloslaskelmassa rasittumiskulujen alle. Tosin monesti näitä kuluja ei ole erikseen mahdollista eritellä ja tällöin ne kirjataan kokonaisuudessaan kehittämiskulujen alle. (Ahonen 1998, 62.)

Henkilöstön rasittumiskuluja ovat sairauspoissaolot, työtapaturmakulut sekä työkyvyttömyyseläkekustannukset ja jos mahdollista sairaanhoidolliset kustannukset. Sairauspoissaolojen kustannukset koostuvat sekä sairausajan palkasta että palkkaan liittyvistä sivukuluista. Itse asiassa sairauspoissaolot aiheuttavat muitakin kustannuksia kuten esimerkiksi korvaavan työntekijän palkkakulut ja mahdollisten ylitöiden aiheuttamat kustannukset. Käytännössä harva yritys pystyy kaikki nämä kustannukset erittelemään. Kelan maksamat korvaukset pitkistä sairauspoissaoloista on tiedossa jokaisessa yrityksessä ja nämä kustannukset kirjataan henkilöstötuloslaskelmassa oikaisemaan sairauspoissaolokuluja. (Ahonen 1998, 63.)

Tehokkaan työajan kulut ovat kustannuksia, jotka jäävät jäljelle, kun kokonaistyöajasta on vähennetty uusiutumisesta, kehittämisestä ja rasittumisesta aiheutuneet kustannukset (Ahonen 1998, 64).

Sivun 16 henkilöstötuloslaskelman mallissa on sovellettu Ahosen henkilöstötuloslaskelmamallia ja henkilöstökulujen erittelemistä. Tätä kyseistä mallia on käyttänyt esimerkiksi palveluyhtiö Engel, joka on yksi henkilöstötilinpäätöksen edelläkävijöistä Suomessa (Ahonen 1998, 178).

| | | | |
|--|-------------|---------|-------|
| | | -1000 € | |
| LIIVEVAIHTO | | xxxxx | 100 % |
| HENKILÖSTÖKULUT | | | |
| Varsinaisen työajan kulut | | | |
| palkat | xxxxx | | |
| palkkiot | <u>xxx</u> | | |
| | xxxxx | | |
| Tulospalkkiokulut | | | |
| tulospalkkiot | <u>xxxx</u> | | |
| | xxxx | | |
| Henkilöstön uusiutumiskulut | | | |
| vuosilomapalkat ja korvaukset | xxxxx | | |
| lomarahat | xxxxx | | |
| vaihtuvuus- ja perehdyttämiskulut | xxxxx | | |
| työpaikkailmoitukset | xxxxx | | |
| muut uusiutumiskulut | <u>xx</u> | | |
| | xxxxx | | |
| Henkilöstön kehittämiskulut | | | |
| ilmapiiritutkimus | xxx | | |
| koulutuskulut | xxx | | |
| koulutusajan palkat | xxx | | |
| kurssimatkat, -majoitus, - osallistuminen | xxx | | |
| työterveyshuolto (I ennaltaehkäisevä) | xxx | | |
| -kela korvaukset (I ennaltaehkäisevä) | -xxx | | |
| henkilöstösosiaalinen toiminta | <u>xxx</u> | | |
| | xxxxx | | |
| Henkilöstön rasittumiskulut | | | |
| tapaturma-ajan palkat | xxx | | |
| sairaus- ja äitiyslomapalkat | xxx | | |
| sairaus- ja äitiyspäivärahalautukset | -xx | | |
| työkyvyttömyyseläkekorvaukset | xxx | | |
| työterveyshuolto (II korjaava toiminta) | xxx | | |
| -kela korvaukset (II korjaava toiminta) | <u>-xxx</u> | | |
| | xxxx | | |
| ALIHANKINTANA MYYTY TYÖ | | XXXXX | 100 % |
| MUUT KULUT | | -XXXX | |
| TILIKAUDEN VOITTO/TAPPIO | | XXXX | |

Taulukko 2: Työministeriön laatima malli henkilöstötuloslaskelmalle (2002)

Kauhasen kirjassa on mielenkiintoinen huomio normaalin tuloslaskelman tuottaman informaation riittämättömyydestä. Hän ehdottaa, että niin sanottu normaali tuloslaskelma laadittaisiin siten, että henkilöstöstä aiheutuvat kustannukset näkyisivät entistä selvemmin suoraan tuloslaskelmasta. Hänen mukaansa nykyiset tilikartat ja kustannuspaikat eivät perustu henkilöstöjohtamisen kannalta tarkoituksenmukaiseen rakenteeseen. Esimerkiksi henkilöstön vaihtuvuuden aiheuttamat kustannukset pitäisi Kauhasen mukaan kirjata huomattavasti tarkemmin, koska henkilön vaihtuvuudesta aiheutuvat kokonaiskustannukset voivat jopa ylittää palkattavan henkilön vuosipalkan. (Kauhanen 2003, 209.)

Ehdotus vaihtuvuuden yksityiskohtaisesta jaottelusta ja kirjaamisperusteista (Kauhanen 2003, 209):

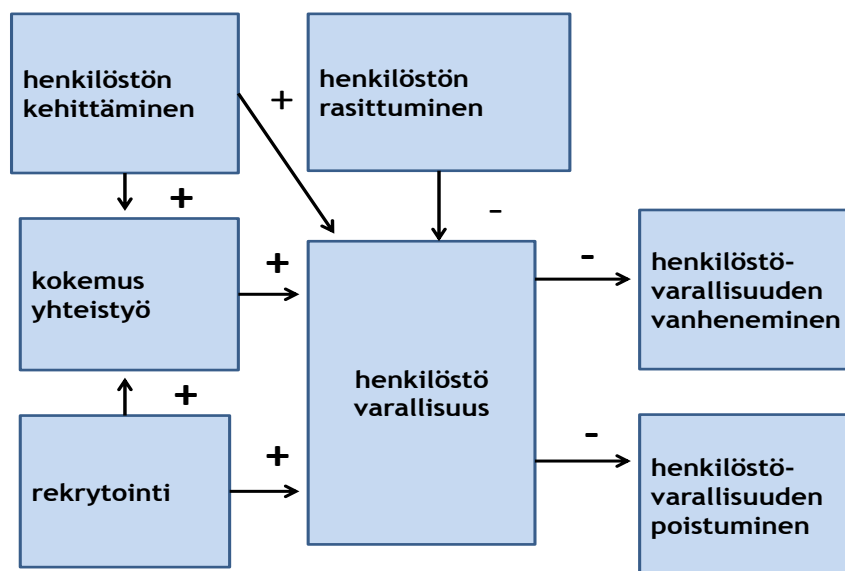
| Toimenpide: | Tili/kustannuspaikka: |
|---|-----------------------------------|
| loppupalkan laskenta | palkkahallinto/henkilöstöpääoma |
| työpaikkailmoituksen tekeminen | linjaesimies/henkilöstöpääoma |
| työpaikkailmoitus | sähköinen mainonta/lehti-ilmoitus |
| kyselyihin vastaaminen ja hakemusten läpikäynti | linjaesimies/henkilöstöpääoma |
| työhaastattelut | linjaesimies/henkilöstöpääomat |
| testaaminen | psykologinen testausosasto |
| II haastattelu | esimies/henkilöstöpääomat |
| työhöntulotarkastus | työterveyshuolto |
| työsopimuksen tekeminen | esimies/henkilöstöpääomat |
| sisäinen ja ulkoinen tiedottaminen | esimies/henkilöstöpääoma |
| työhön perehdytys | esimies/henkilöstöpääoma |
| vajaa työteho | henkilöstökulut |

2.3 Henkilöstötase

Henkilöstötase kertoo yrityksen henkilöstöinvestoinneista ja periaatteessa siis henkilöstön arvosta. Ongelmana on henkilöstövarallisuuden arvon arvioiminen sekä henkilöstövarallisuus-

den arvoon vaikuttaminen. (Imafi 2000.) Guy Ahosen henkilöstötilinpäätösmalliin kuuluu henkilöstötase, mutta Työministeriön (2002) mallissa henkilöstötase on jätetty kokonaan pois.

Henkilöstötaseen tekeminen ja varsinkin julkaiseminen herättää kovin ristiriitaisia tunteita. Juhani Kauhanen toteaa kirjassaan seuraavasti: ”Useat organisaatiot ovat luopuneet henkilöstötaseen laatimisesta, koska henkilöstön arvon määrittäminen on erittäin vaikeaa eikä se tuo mitään lisäarvoa henkilöstöasioiden johtamiseen. Jos henkilöstö olisi organisaation omaisuutta (orjia), olisi ymmärrettävää, että se näkyisi taseessa. Näin ei kuitenkaan onneksi ole.” (Kauhanen 2003, 209.)



Kuvio 5: Henkilöstövarallisuuden muodostuminen (Ahonen 1998, 69)

Henkilöstötilinpäätöksissä Suomessa pioneerina toiminut Engel Oy on laatinut myös henkilöstötaseen ja arvioi henkilöstöpääoman taseeseen seuraavilla perusteilla: ”Henkilöstön tasearvoksi on otettu kustannukset, jotka aiheutuisivat, jos joutuisimme rekrytoimaan koko henkilöstön uudestaan vapailta markkinoilta sekä perehdyttämään ja kouluttamaan hankitun henkilöstön toimialojen asettamalle vaatimustasolle”. Tällä laskentametodilla Engel Oy henkilöstötaseen summa oli lähes kaksinkertainen aineellista varallisuutta kuvaavaan taseen loppusummaan nähden. Luvut kuvaavat panostuksia, joita yritys on tehnyt tulevaisuuden toiminnan varmistamiseksi. Täydelliseen henkilöstötaseeseen olisi vielä tarvinnut lisätä henkilöstön taloudellisten sitoumusten ja mahdollisten riskien rahallinen arviointi. (Imafi 2000.) Voidaankin

todeta, että henkilöstötaseen arvon realistinen määrittäminen on vaikeaa tai jopa mahdotonta.

Henkilöstötuloslaskelman ja henkilöstötaseen välillä on yhteys kuten perinteisessäkin kirjanpidossa. Yrityksen investoidessa henkilökuntaansa kirjataan menot henkilöstötilinpäätöksen taseeseen henkilöstöinvestointeina, kun investointi ei enää tuota se kirjataan poistona henkilöstötuloslaskelmaan. Henkilöstön irtisanominen tai muusta syystä johtuva henkilöstön vähentyminen merkitsee siis henkilöstötilinpäätöksessä varallisuuden menetystä. Vastaavasti henkilöstötuloslaskelmassa varallisuuden vähentyminen näkyy henkilöstön kehittämismenojen poiston kasvuna, mikä heikentää yrityksen tulosta. Eli henkilöstön väheneminen heijastuu henkilöstötilinpäätöksessä osittain negatiivisena. Sama ilmiö koetaan myös kansantaloudellisella tasolla negatiivisena, esimerkiksi työttömyyden lisääntyessä. (Ahonen 1998, 79.)

Henkilöstötaseen kirjauksissa on huomioitava, että niitä ei voida kirjata yrityksen viralliseen tilinpäätökseen (Viitala 2007, 322). Henkilöstövarallisuuden arvioimisessa kyse on siis pelkästä matemaattisesta laskelmasta. Vaikka henkilöstöpääomien arvoa ei pystyttäisikään laskemaan, vakuuttavasti tehty henkilöstötilinpäätös saattaa kuitenkin korottaa yrityksen arvoa sidosryhmien silmissä. (Ahonen 1998, 68.)

2.4 Henkilöstökertomus

Henkilöstökertomus kuvaa organisaation henkilöstövoimavarat ja niiden kehityksen. Yleensä henkilöstövoimavaroja kuvataan kolmella eri tavalla: määrä, laatu ja henkilöstöorganisaatio. Henkilöstökertomuksessa vertaillaan eri tilikausia keskenään ja mahdollisesti myös organisaation eri yksiköitä tai osia voidaan vertailla. Henkilöstökertomuksessa tuodaan julki kaikki henkilöstöä koskeva tieto, jota ei henkilöstötuloslaskelmassa tai taseessa tule ilmi. (Viitala, 2007, 323.)

Henkilöstökertomus sisältää esimerkiksi seuraavat osiot (Ahonen 1998, 80):

- henkilöstövahvuus
- yksilöominaisuudet
- työyhteisö

2.4.1 Henkilöstövahvuus

Henkilöstövahvuus kertoo yrityksen suorituskyvystä. Henkilöstövahvuuden tärkeimmät osa-alueet ovat työaikarakenteen ja työsuhterakenteen tilastoiminen. Työaikarakenteella teoreettisen työajan jakautumista työaika- ja poissaoloihin, kuten varsinaisen työn tekemiseen,

koulutukseen, sairauspoissaoloihin, loma-aikoihin, vanhempainvapaisiin ja niin edelleen. Saatuja tuloksia on tarkoitus verrata toimialan keski-arvoihin, jotta saataisiin mahdollisimman realistinen kuva yrityksen ajankäytön tehokkuudesta. (Ahonen 1998, 81). Guy Ahosen mukaan on oleellista huomioida työsuhdetyyppi, koska tilapäisten tai määräaikaisten osuus voi horjuttaa yrityksen toiminnan jatkuvuutta. Tilapäisyys saattaa lisätä työntekijän turvattomuuden tunnetta ja sitä myöden vähentää sitoutumista ja innovatiivisuutta (Ahonen 1998, 83.)

2.4.2 Yksilöominaisuudet

Yksilöominaisuuksista on Ahosen mukaan syytä mitata ja tilastoida seuraavat ominaisuudet (Ahonen 1998, 87):

- osaaminen eli kompetenssit
- ikä- ja sukupuoli
- terveys ja työssä jaksaminen

Yksilön osaaminen perustuu koulutukseen, työkokemukseen, sosiaaliseen kyvykkyyteen sekä erityisosaamiseen. Näistä edellä mainituista vain koulutusta ja työkokemusta on helppo mitata. (Ahonen 1998, 90.) Osaaminen on lisäksi vahvasti sidoksissa toimintaympäristöön sekä kokemuksiin ja sosiaaliseen verkostoitumiseen. Henkilön kokemusta ei voi kopioida; jokainen muodostaa sen itse omien kokemusten, tietojen, virheiden, toistojen ja pohtimisen kautta. Osaamisen siirtäminen henkilöltä toiselle onnistuu välittämällä tai tekemällä eli toimintatapojen kautta. (Ranki 1999,30.)

Ikä- ja sukupuolijakaumaa koskevat tilastot ovat tärkeässä roolissa henkilöstötiedon tulkintaa tehtäessä sekä henkilöstöstrategiaa kehitettäessä. Lisäksi ikäjakauma auttaa yritystä varautumaan tuleviin eläkkeelle siirtymisiin, kompetenssikatoon sekä eläkekustannusten nousuun. (Ahonen 1998, 105.)

Terveys- ja työkyky nivoutuvat vahvasti toisiinsa. Niiden tasoa voidaan mitata muun muassa seuraavilla mittareilla (Ahonen 1998, 106):

- sairauksista johtuvat poissaolot
- työkyvyttömyydestä johtuvat eläkkeet
- terveystilastot
- elämänlaatumittarit
- työkykytilastot

Henkilöstön terveydentilalla on suuri merkitys henkilöstövoimavarojen käytön kannalta ja siksi siihen liittyvä tietoa tulisi esittää mahdollisimman havainnollisessa muodossa huomioiden, yksityisyydensuojan säilyminen (Ahonen 1998, 106). Sairauspoissaolojen riippuvuus työviihtyvyydestä on ollut tiedossa jo pitkään. Ilmeistä on myös sairauspoissaolojen vaikutus yrityksen tuottavuuteen. Ahosen mukaan sairauspoissaolot ja niistä aiheutuneet kulut kannattaa eritellä sairausloman keston mukaan, koska näillä poissaoloilla on erilainen terveydellinen ja taloudellinen vaikutus. Eräänä jakoperusteena Ahonen suosittelee käytettäväksi lääkärintodistuksen edellyttäviä poissaoloja. (Ahonen 1998, 108.)

Terveys- ja työkykyindeksit tarjoavat suomalaisille yrityksille poikkeuksellisen mahdollisuuden työntekijöidensä terveydentilan raportoimiseen. Useat terveydenhuollon yksiköt ovat vuosia käyttäneet yhtenäisiä mittareita arvioimaan työntekijöiden terveyttä ja työkykyä. Näistä aiheista Työterveyslaitos on koontanut vertailuarvoja eri ammatti- ja ikäryhmille. (Ahonen 1998, 112.)

2.4.3 Työyhteisö

Työyhteisön muodostavat yrityksessä työskentelevät henkilöt ja se jakautuu sisäiseen ja ulkoiseen työyhteisöön siten, että sisäisen työyhteisön muodostavat yrityksen henkilöstön keskinäiset välit ja ulkoinen työyhteisö muodostuu kaikista muista ihmissuhteista. Sisäisestä työyhteisöstä voidaan sanoa, että se on yhtä kuin yrityksen kulttuuri. Sisäisen työyhteisön kuvaukseen ja analysointiin soveltuu hyvin työilmapiirikysely, jonka avulla voidaan selvittää esimerkiksi seuraavia asioita (Ahonen 1998, 126):

- työn tarkoituksellisuus
- työn mielekkyys
- työntekijöiden keskinäiset suhteet
- esimiesten ja johdon tapa toimia
- informaation kulku
- tyytyväisyys palkka ja palkkiojärjestelmään
- muutosmyönteisyys
- yleinen työtyytyväisyys

Yhtenä tapana kuvata työyhteisön todellista tilaa on kuvata henkilöstön vaihtuvuutta. Ulkoista vaihtuvuutta voi kuvata esimerkiksi näin (Ahonen 1998, 129):

| henkilöstö vuoden aikana | keskim. hlöä | lähteneet hlöä | tulleet hlöä | muutos hlöä |
|--------------------------|--------------|----------------|--------------|-------------|
| vakituinen henkilökunta | xxxx | xxxxx | xxxxx | xxxxx |
| tilapäinen | xxxxx | xxxxx | xxxxx | |
| yhteensä | xxxxx | xxxxx | xxxxx | |

Taulukko 3: Henkilöstön ulkoinen vahvuus

Vaihtuvuudella on sekä positiivista että negatiivista merkitystä. Positiivista se on kun, yritys saa enemmän kuin menettää ja negatiivista asian ollessa toisin päin. Optimaalinen vaihtuvuus on kyseessä silloin, kun vaihtuvuudesta saadut hyödyt ovat suuremmat kuin siitä tulevat kustannukset. (Aho 1998, 129.)

Sisäisen vaihtuvuuden sijasta yritys voi järjestää työt tiimityömalliin. Tiimien tavoitteena on lisätä yrityksen yksikköjen yhteisöllistä osaamista ja omatoimista oppimista. Lisäksi tiimiorganisaatio saadaan muutettua helpommin muutostilanteissa. Toimivan tiimityöskentelyn ehtona on usein matriisiorganisaatio, jossa henkilöstö on järjestetty osaamistason mukaisesti. (Aho 1998, 131.)

2.5 Henkilöstötilinpäätöksen tunnusluvut

Henkilöstötunnusluvut kertovat esimerkiksi henkilökunnan ja työyhteisön, yrityksen ja johtamisen tilannetta sekä niihin satsattuja resursseja ja saatuja tuloksia. Tunnuslukuja voidaan esittää erilaisilla laskentamenetelmillä; kaavoilla ja mittauksilla, taulukoilla ja tilastoilla. (Manka & Hakala 2011, 9.)

Henkilöstötunnuslukujen laatimiseksi tarpeelliset tiedot kerätään usein suoraan yrityksen tietojärjestelmistä (esimerkiksi työaikakirjanpidosta ja palkanmaksujärjestelmästä) tai ne voidaan selvittää erilaisten mittareiden avulla esimerkiksi työyhteisön toimivuutta kuvaavalla mittarilla (Manka & Hakala 2011, 9.)

Saadakseen parhaan hyödyn tunnusluvuista on ensin tunnistettava mitkä syyt tai mahdolliset syy-seuraus-suhteet tunnuslukujen taustalla piilee ja joista henkilöstötunnusluvut kertovat karua kieltään. Esimerkiksi yrityksen korkean sairauspoissaolo prosentin taustat on aina syytä selvittää tarkasti. Syitä voivat olla esimerkiksi työn liiallinen fyysinen tai henkinen kuormittavuus, muutostilanteiden aiheuttama pelko tai koko työyhteisöä koskeva suurempi ongelma. Tällaisissa asioissa työterveyshuolto on yrityksen tärkein kumppani. (Manka & Hakala 2011, 11.)

Tunnuslukujen tarkoituksena on myös tuottaa tietoa, jota on helppo verrata vuodesta toiseen sekä tuo mahdollisuuden verrata kohdeyritystä muihin alan toimijoihin. Guy Ahosen mukaan lukujen valintaan on kuitenkin syytä kiinnittää erityistä huomioita; on tärkeää painottaa enemmän niiden sopivuutta yrityksen strategian ja toiminnan kuvaamiseen kuin vahvistaa ulkoista vertailtavuutta (Ahonen 1998, 141.)

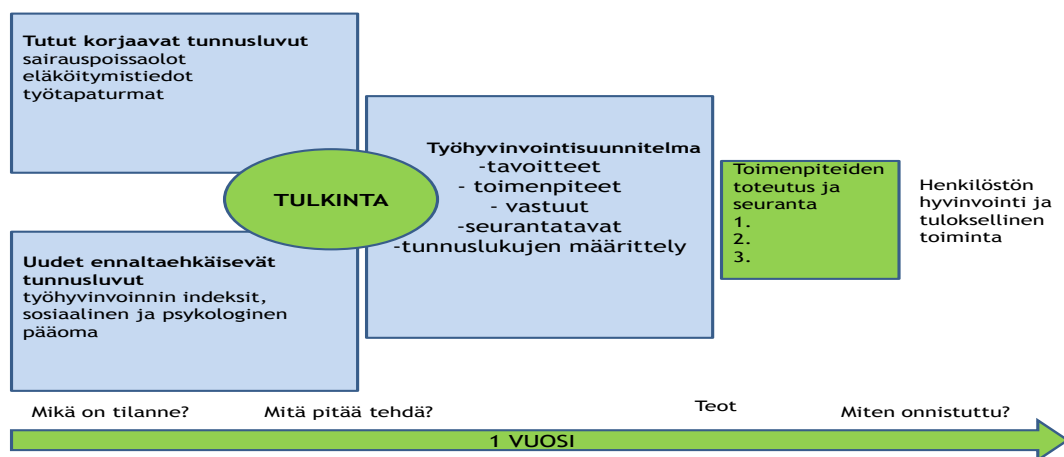
| Tunnusluvut | edellinen vuosi | vuosi xxxx |
|---------------------------------------|-----------------|------------|
| Henkilöstövahvuus | | + /0/- |
| - henkilötyövuosi | xxx | xxx |
| - tehty työaika/kokonaistyöaika | xxx | xxx |
| - ylityöt | xxx | xxx |
| - vakituinen/tilapäinen henkilöstö | xxx | xxx |
| Henkilöstön yksilöominaisuudet | | + /0/- |
| - keskiansio | xxx | xxx |
| - koulutusaika | xxx | xxx |
| - osaamisen mittaaminen | xxx | xxx |
| - koulutus- ja kehittämiskulut | xxx | xxx |
| - sairauspoissaoloprosentti | xxx | xxx |
| - työkykymittari | xxx | xxx |
| Työyhteisö | | + /0/- |
| - työilmapiiri-indeksi | xxx | xxx |
| - työstressi-indeksi | xxx | xxx |
| - asiakastyytyväisyys | xxx | xxx |

Taulukko 4: Yrityksen tunnuslukutaulukko (Ahonen 1998, 143)

Ensimmäisiksi henkilöstötunnusluvuiksi yrityksen kannattaa valita vain yrityksen toiminnalle olennaisimmat tunnusluvut ja panostaa niiden hyödyntämiseen unohtamatta lainsäädännön asettamia vaatimuksia. Tunnuslukujen valikoimaa kannattaa laajentaa vasta sitten, kun tunnuslukujen seuranta ja hyödyntämisprosessi on käytännössä opittu. Toisinaan yritys ei voi itse valita mitä tunnuslukuja valitsee, vaan esimerkiksi sidosryhmät kuten asiakkaat ja rahoittajat voivat sanella mitä lukuja lasketaan. (Manka & Hakala 2011, 15.) Tunnusluku osiota ei pidetä välttämättömänä, jos henkilöstötilinpäätös on rakenteeltaan suppea tai tunnusluvut on jo mainittu muualla henkilöstötilinpäätösraportissa. (Ahonen 1998, 141.)

On tärkeää huomioida, että tunnuslukujen laskentamääritelmät on tuotava lukijalle tietoon. Ne voidaan lisätä esimerkiksi taulukkoon alaviitteenä tai sitten kirjoittaa tekstimuodossa suoraan henkilöstötilinpäätökseen. Ilman määritelmiä tunnuslukujen informaatio jää vajaaksi. (Ahonen 1998, 144.)

Kuviossa 6 esitetään tunnuslukujen ja niihin vaikuttavien syiden tulkinnan, henkilöstön hyvinvoinnin ja tuloksellisen toiminnan sekä käytännön toiminnan yhteyden (Manka & Hakala 2011, 15).



Kuvio 6: Tunnusluvut, työhyvinvointisuunnitelmat, toteutus ja seuranta jatkuvana prosessina (Manka&Hakala 2011, 15)

3 Kohdeyrityksen henkilöstötilinpäätös

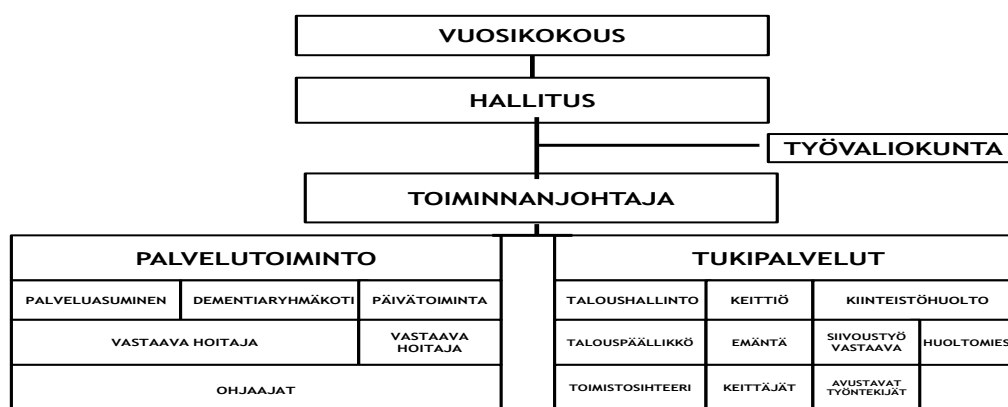
Kohdeyrityksen henkilöstötilinpäätöksessä käytetty aineisto koostuu kohdeyrityksen tasekirjasta ja toimintakertomuksesta vuodelta 2012. Lisäksi materiaalina on käytetty työterveyshuollon vuonna 2013 tekemää työpaikkakyselyä ja siihen liittyvää raporttia sekä kohdeyrityksen talouspäälliköltä että toiminnanjohtajalta saatuja tietoja.

3.1 Toimeksiantaja ja toimiala

Kohdeyritys on palvelutalo, joka toimii sosiaali- ja terveydenhuollon alalla Etelä-Suomen alueella ja se on perustettu reilut kymmenen vuotta sitten. Toiminnan tarkoituksena on tarjota oman kuntansa ikäihmisille ja vammaisille ympärivuorokautista hoivapalvelua. Palvelutalo tarjoaa myös päivätoimintaa kotona asuville ikäihmisille. Vuonna 2012 palvelutalossa oli kahdeksan eri asumispalvelujen kokonaisuutta ja 54 asukaspaikkaa. Asukkaat asuvat vuokrasuhteessa palvelutaloon. Asukkaiden keski-ikä vuonna 2012 oli 81,2 vuotta. Yritys toimii aktiivisessa yhteistyössä kunnan kanssa.

Kohdeyritys on voittoa tavoittelematon yhdistys, jonka liikevaihto vuonna 2012 oli noin 2,2 miljoonaa euroa. Vaikka yritys ei tavoittelekaan voittoa se ei tarkoita sitä, että kuluja ja tulo-

ja ei olisi tarvetta seurata tarkasti. Yritys seuraa kuukausittain tilannetta budjetinseurannalla sekä tulevaa toimintaa suunnitellaan joka vuosi talousarvion laatimisella.



Kaavio 1: Palvelutalon organisaatiokaavio

Terveys- ja sosiaalipalveluiden alalla on tapahtumassa suuria rakenteellisia sekä toiminnallisia muutoksia ja tämä on jo vaikuttanut ja tulevaisuudessakin tulee vaikuttamaan palvelutalon toimintaan. Terveys- ja sosiaalipalveluiden alalla selvästi vahvempi asiakaslähtöisyys, verkostoituminen ja poikkisektoriaalisuus korostuvat toiminnassa entisestään. Tapahtumassa olevat muutokset vaativat toimialan johtamisosaamisen- ja käytäntöjen sekä henkilöstön jatkuvaa kehittämistä. (Työterveyslaitos 2012, 202.)

Terveys- ja sosiaalipalveluiden ala on suuri työllistäjä, noin 413 000 henkilöä eli 16 % Suomen työllisestä työvoimasta työskentelee kyseisellä alalla. Alalta on poistumassa seuraavan vuosikymmenen aikana runsaasti työntekijöitä eläkkeelle. Haasteita terveyden ja hyvinvoinnin alalla liittyvät työn henkiseen kuormittavuuteen, sekä työn fyysiseen raskauteen. Vuonna 2012 sairauspoissaoloja oli alan henkilöstöllä keskimäärin 8,2 päivää työllistä kohden. Suurimmaksi osaksi sairauspoissaolot johtuivat joko tuki- ja liikuntaelinsairauksista tai mielenterveyden häiriöistä. (Työterveyslaitos 2012, 202.)

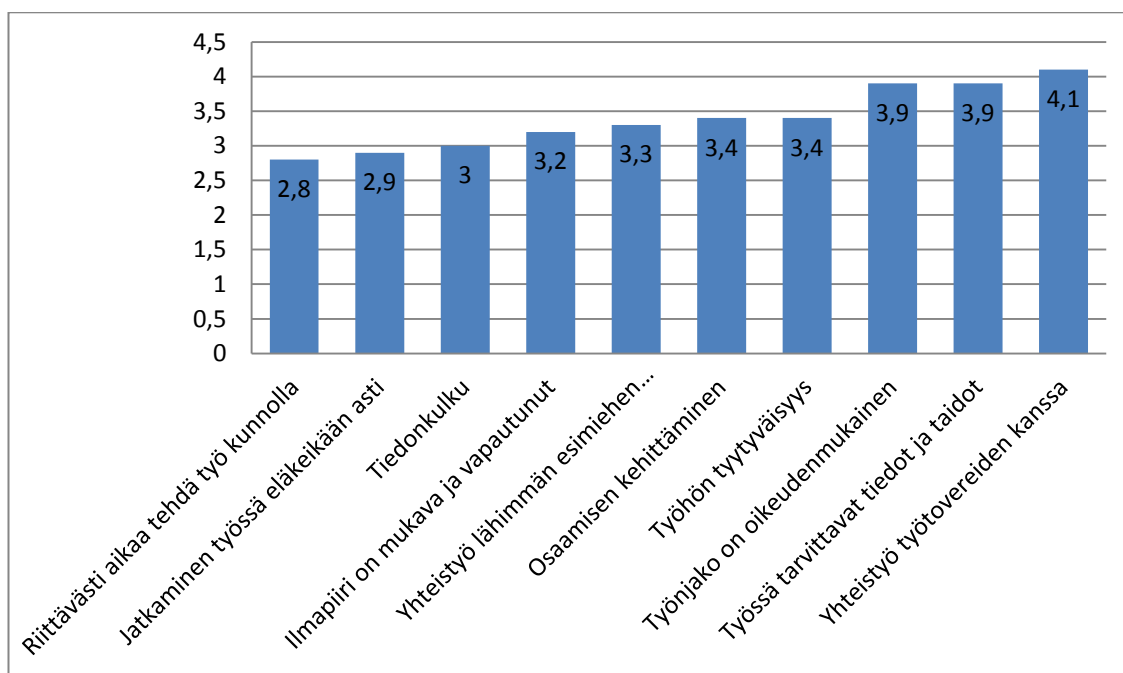
Vaikka sosiaali- ja terveydenhuollon työtehtävät ovat sekä ruumiillisesti että henkisesti vaativia eikä henkilöstön johtamiseen olla yleensä tyytyväisiä liittyä alan työtehtäviin silti paljon onnistumisen kokemuksia. Suurin osa henkilöstöstä kokee tekevänsä työn hyvin. Erityisesti suorassa asiakas- ja potilaskontaktissa työskentelevät henkilöt kertoivat kokevansa työssään usein iloa ja mielihyvää. (Työterveyslaitos 2012, 206.)

3.2 Kohdeyrityksen arvot ja visiot

Palvelutalon arvot ovat hyvä hoito, turvallisuus, asiakaslähtöinen toimintatapa, asukkaiden itsemääräämisoikeuden kunnioittaminen, toisten arvostaminen ja vastuullisuus. Koko toiminnassa panostetaan näiden arvojen toteuttamiseen, erityisesti arjen toiminnassa, asiakaskontaktissa ja päätöksen teoissa. Palvelutalon visiona on olla alueensa merkittävä vanhustenhuollon yksikkö, jossa on laadukasta, virikkeellistä ja asiakaslähtöistä palvelua, turvallinen ja lämmin ilmapiiri sekä hyvä hoito ja huolenpito.

3.3 Kohdeyrityksen työpaikkakyselyn yhteenveto

Palvelutalossa tehtiin elokuussa 2013 työpaikkakysely työterveyshuollon toimesta. Kyselyyn vastasi 34 henkilöä, joten vastausprosentti nykyisen 47 henkilön mukaan on 72,3 %. Kysely toteutettiin lomakemuodossa ja jokaisella oli riittävästi aikaa vastata kyselyyn. Kyselyn asteikko oli: 1= täysin eri mieltä - 5= täysin samaa mieltä.

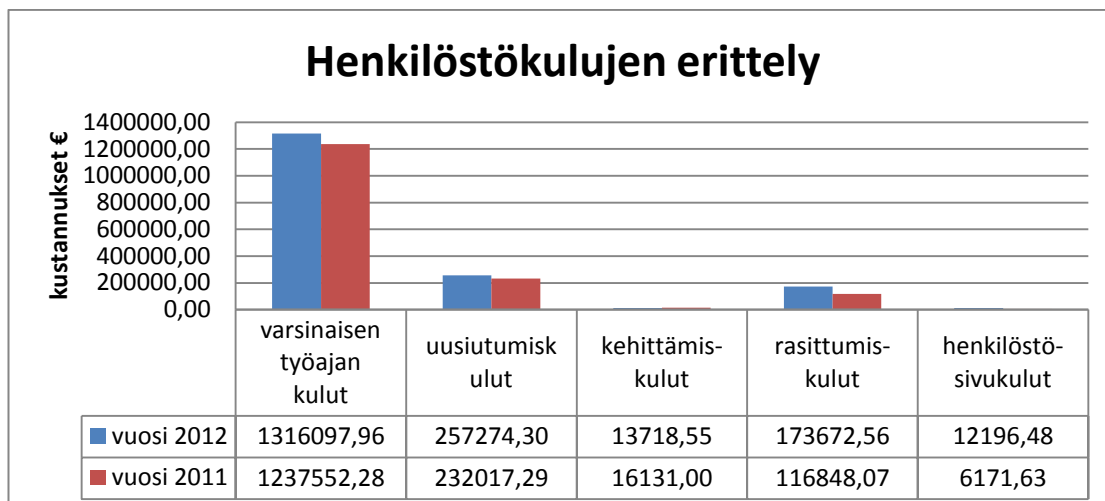


Kuvio 7: Palvelutalon työpaikkakyselyn tulokset

Tulosten keskiarvoksi tuli 3,4, mikä kyselyä tehneen työterveyshoitajan mielestä kuvaa melko normaalia työyhteisön tilannetta. Oikeudenmukaisuus, työn osaaminen ja sujuva yhteistyö tuki voimavaroja ja työn sujumista. Positiivisena pidettiin työnkierron mahdollisuutta. Kehittämiskohteina henkilökunta koki työn määrän hallinnan; aikaa tehdä työ hyvin ja hallinnan tunne yhteydessä työssä jaksamiseen. Lisäksi henkilökunta koki, että kehittämisen tarpeita on myös työvuorosunnittelussa, sijaisjärjestelyissä sekä ergonomisissa välineissä.

3.4 Henkilöstötuloslaskelma

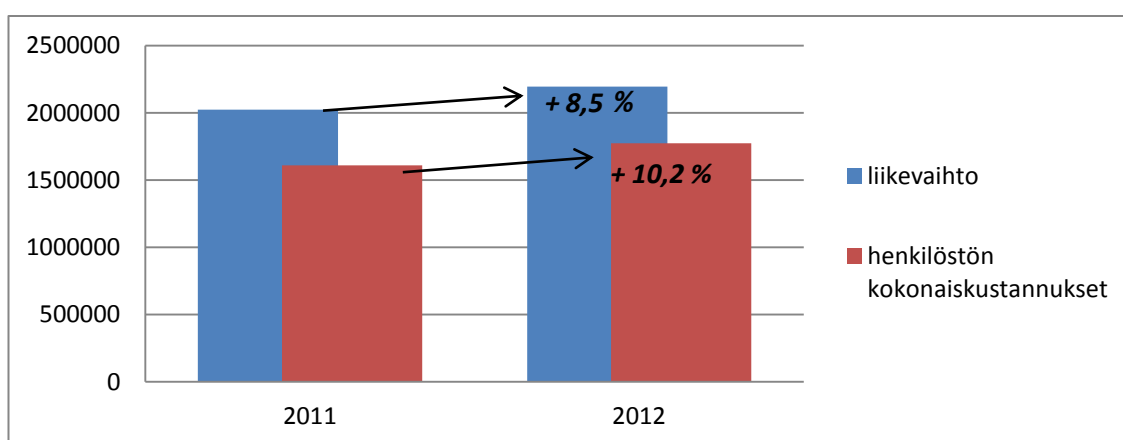
| | 2012 | 2011 |
|--------------------------------------|-----------------------|-----------------------|
| Tuotot | 2 195 120,28 | 2 023 207,95 |
| Henkilöstökulut | | |
| Varsinaisen työajan kulut | | |
| Palkat | - 1 087 683,62 | - 1 036 481,35 |
| Sosiaaliturvamaksut | - 23 352,15 | - 21 801,17 |
| Eläkevakuutusmaksut | - 196 147,99 | - 170 766,41 |
| Työttömyysvakuutusmaksut | - 8 914,20 | - 8 503,35 |
| | <u>- 1 316 097,96</u> | <u>- 1 237 552,28</u> |
| Henkilöstön uusiutumiskulut | | |
| Vuosilomapalkat ja korvaukset | - 257 274,30 | - 232 017,29 |
| | <u>- 257 274,30</u> | <u>- 232 017,29</u> |
| Henkilöstön kehittämiskulut | | |
| Koulutuskulut | - 13 718,55 | - 16 131,00 |
| | <u>- 13 718,55</u> | <u>- 16 131,00</u> |
| Henkilöstön rasittumiskulut | | |
| Pakolliset vakuutusmaksut | - 12 003,84 | - 15 016,13 |
| Tapaturma-ajan ja sairausajan palkat | - 150 100,20 | - 95 334,00 |
| Työterveyshuolto | - 17 351,78 | - 12 267,54 |
| - Korvaukset | 5 783,26 | 5 769,60 |
| | <u>- 173 672,56</u> | <u>- 116 848,07</u> |
| Henkilöstösivukulut | | |
| Muut vapaaehtoiset henkilösivukulut | | |
| - Työvaatteet | - 1 529,98 | - 2 617,00 |
| - Muut henkilöstökulut | - 10 666,50 | - 3 554,63 |
| | <u>- 12 196,48</u> | <u>- 6 171,63</u> |
| Henkilöstökulut yhteensä | - 1 772 959,85 | - 1 608 720,27 |
| Muut kulut | - 541 523,13 | - 523 017,85 |
| Tasaus alijäämän kattamiseksi | 120 505,06 | 110 631,20 |
| Tilikauden tulos | <u>1 142,36</u> | <u>2 101,03</u> |



Kuvio 8: Palvelutalon henkilöstökulujen erittely vuosilta 2011 ja 2012

Palvelutalon liikevaihto vuonna 2012 kasvoi 8,5 % edellisestä vuodesta. Vuoden 2012 kokonaispalkkakustannukset nousivat 10,2 % vuodesta 2011. Kokonaispalkkakustannuksia nostivat lisääntyneen henkilöstömäärän lisäksi myös henkilöstön suuri sairastavuus vuonna 2012. Palkkakulujen kasvun myötä luonnollisesti myös vuosilomapalkat ja lomakorvaukset nousivat 9,1 %. Työterveyshuollon kustannuksiin tuli vuonna 2012 selkeä nousu. Kustannukset kasvoivat 41,4 % vuodesta 2011. Osittain kustannusten kasvu selittyy sairaslomien määrän kasvulla. Säästöä syntyi henkilöstön työvaatteissa, kulut vähenivät vuodesta 2011 42 %. Lisäksi henkilöstön koulutus kustannukset pienenevät 15 % edellisestä vuodesta.

Palvelutalolla on kunnan kanssa nettotappiosopimus, mikä tarkoittaa käytännössä sitä, että palvelutalon tuottaessa voittoa ylijäämä palautetaan kunnalle ja alijäämä tilanteessa kunta kustantaa alijäämän.

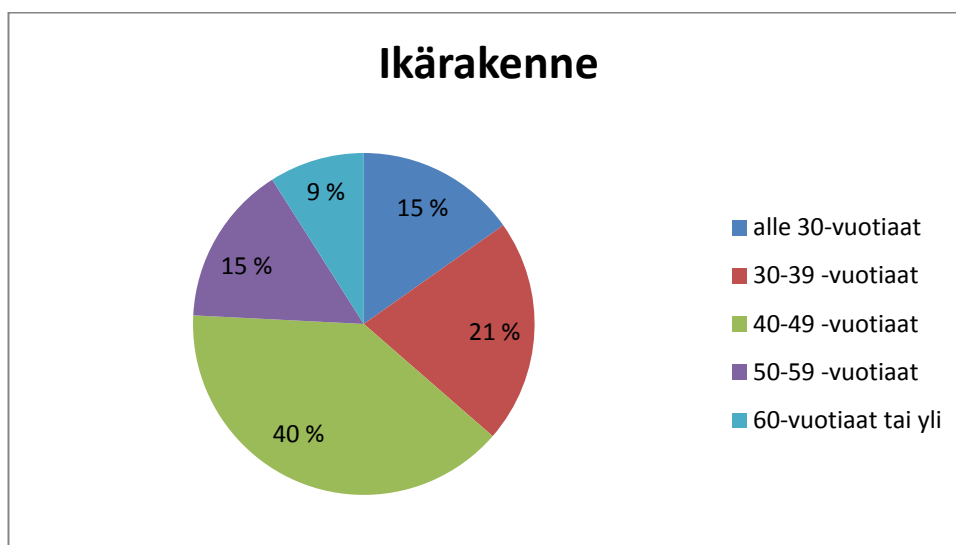


Kuvio 9: Palvelutalon henkilöstökulujen kehitys

3.5 Henkilöstökertomus

Henkilöstökertomuksessa on huomioitu vakituinen henkilökunta sekä pitkäaikaiset määräaikaiset työsuhteet.

Kohdeyrityksessä vakinaista henkilökuntaa oli 31.12.2012 yhteensä 33 henkilöä, joista 31 oli kokoaikaista ja 2 osa-aikaista, 3 hoiva puolen vakanssia oli avoimena ja uusi toiminnanjohtaja ei ollut vielä aloittanut. Lisäksi kohdeyrityksessä työskenteli määräaikaisia sijaisia eli keikkalasia vakituisen henkilökunnan lomien sijaisina.

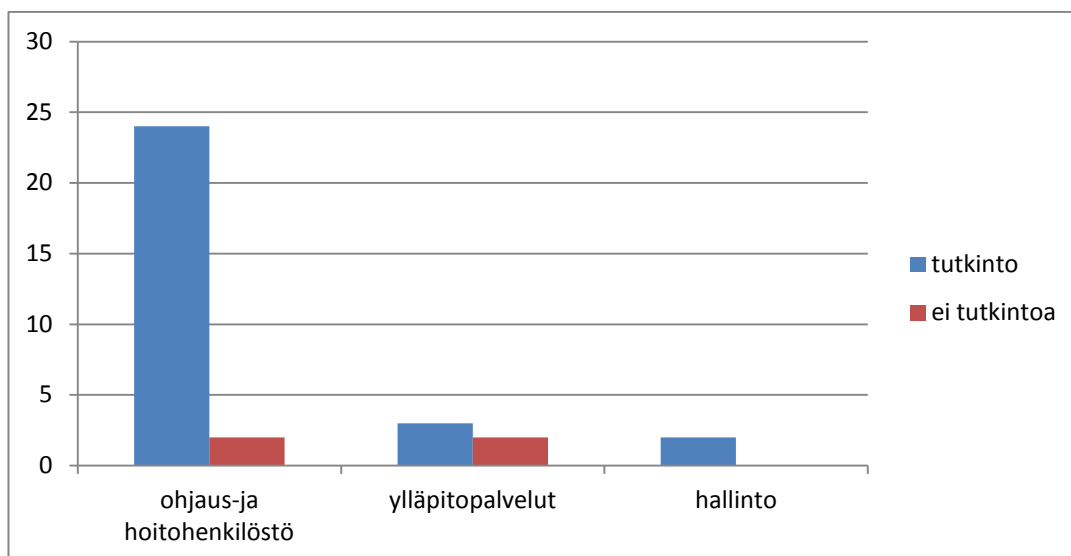


Kuvio 10: Palvelutalon henkilöstön ikärakenne

Vakituisen henkilökunnan keski-ikä oli 31.12.2012 42,9 vuotta. Nousua vuodesta 2011 on 0,7 vuotta. Vakituudesta henkilökunnasta 94 % oli naisia ja 6 % miehiä.

Palvelutalossa on tiedossa, että eläkkeelle on siirtymässä seuraavaan viiden vuoden sisällä neljä henkilöä.

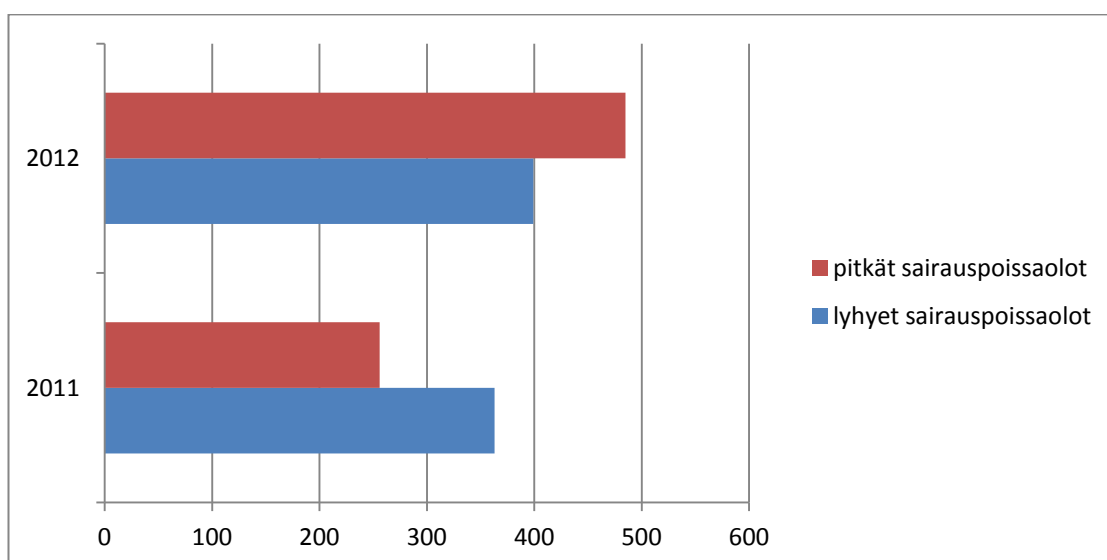
Kohdeyrityksen vakituisella hoitohenkilöstöllä on koulutus pohjana lähihoitajan tai sairaanhoitajan tutkinto. Hoitohenkilöt, joilla ei ole alan koulutusta ovat määräaikaisia työntekijöitä. Ylläpitopalvelun henkilöstöllä, johon kuuluvat keittiö, kiinteistöhuolto sekä siivouspuolen työntekijät oli 40 %:lla työhön soveltuva koulutus ja 20 %:lla muu alan koulutus. 40 %:lla ylläpitopalvelun henkilöstöstä ei ole toistaiseksi koulutusta. Hallinnon henkilöstöllä, johon kuuluvat vastaavat hoitajat, talouspäällikkö ja toiminnanjohtaja on opistotasoinen tai ammattikorkeakoulutason liiketalouden tai sosiaali- ja terveysalan koulutus.



Kuvio 11: Palvelutalon henkilöstön koulutus pohja

Kohdeyrityksen tavoitteena ovat omat resurssit huomioon ottaen tukea sosiaali- ja terveysalan opiskelijoiden oppimista. Vuonna 2012 oli kuusi lähihoitaja opiskelijaa työharjoittelussa sekä yksi lukiolainen tutustumassa työelämään. Yritys oli myös mukana Järvenpäässä sekä Helsingissä oppilaitosten rekrytointitapahtumassa.

Sairauspoissaolosten määrä on lisääntynyt vuonna 2012 merkittävästi edellisestä vuodesta. Vuonna 2012 sairauspoissaoloja oli 884 työpäivää, mikä on 22,1 työpäivää per työntekijä. Vuonna 2011 sairauspoissaoloja oli 15,5 työpäivää per työntekijä. Vuonna 2012 kaksi henkilöä oli pitkällä sairauslomalla, mikä nostaa selvästi pienen työyhteisön sairauspoissaoloja.



Kuvio 12: Palvelutalon sairauslomapäivien jakauma vuosilta 2011 ja 2012

Kohdeyrityksessä henkilöstön jaksamista on tuettu liikunta- ja kulttuuriseteleillä, henkilökoh-
taisilla ja tiimien yhteisillä kehityskeskusteluilla sekä viikko että tiimipalavereilla. Lisäksi
vuonna 2012 järjestettiin jokaiselle työtiimille kehittämisiltapäivä erikseen järjestetyssä tilai-
suudessa. Hoitohenkilöstölle oli vielä erikseen järjestetty työhohjausta työhyvinvoinnin tueksi
koko vuoden ajan.

3.6 Tunnusluvut

Kohdeyrityksen ensimmäisiksi tunnusluvuiksi on valittu henkilöstön tuottavuus, taloudellisuus
ja henkilötyövuoden hinta.

Henkilöstön tuottavuus on mitattu jakamalla suoritteiden eli laskutettujen hoitopäivien luku-
määrä henkilötyövuosilla. Erilaisen toimintatavan vuoksi palvelutoiminta ja päivätoiminta on
laskettu erikseen. Palvelutoiminta toimii 24 tuntia vuorokaudessa seitsemän päivää viikossa,
päivätoiminta toimii kuusi tuntia päivässä ja viitenä päivänä viikossa. Päivätoiminnan työtun-
nit ovat 25 % palvelutoiminnan vuorokauden tuntimäärästä, joten tuottavuuden realistisen
laskemisen turvaamiseksi päivätoiminnan tuottavuus on laskettu 25 % mukaan. Palvelutoimin-
nan henkilötyövuosiin on laskettu koko palvelutalon henkilöstö mukaan lukien tukipalvelussa
työskentelevät henkilöt). Poikkeuksena ovat kaksi päivätoiminnan henkilöä; heistä on oma
kaavio.

| vuosi | hoitopäivät palvelutoiminta | henkilötyövuosi palvelutoiminta | tuottavuus palvelu- toiminta pvä/hlö |
|-------|--------------------------------|------------------------------------|---|
| 2011 | 18572 | 38,5 | 482,39 |
| 2012 | 18786 | 43,5 | 431,86 |

| vuosi | hoitopäivät päivätoiminta | henkilötyövuosi päivätoiminta | tuottavuus päivä- toiminta pvä/hlö |
|-------|------------------------------|----------------------------------|---------------------------------------|
| 2011 | 1827 | 2 | 228,38 |
| 2012 | 1865 | 2 | 233,13 |

Taulukko 5: Palvelutalon henkilöstön tuottavuus

Palvelutoiminnan henkilöstön tuottavuuden selkeä lasku vuonna 2012 johtuu suoraan henkilös-
tömäärän lisääntymisestä. Päivätoiminnan osalta tuottavuus nousi 5 päivää per henkilö.

Henkilöstön taloudellisuus on laskettu jakamalla toteutuneet kokonaiskustannukset suorittei-
den määrällä. Laskennassa palvelutoiminta ja päivätoiminta käsitellään yhtenä eränä ja ali-
jäämän tasausta ei ole huomioitu.

| vuosi | kokonais- kustannukset | suoritteiden määrä | taloudellisuus €/vrk | muutos % (*) |
|-------|---------------------------|-----------------------|-------------------------|-----------------|
| 2011 | 2 131 738,12 | 20 399 | 104,50 | |
| 2012 | 2 314 482,98 | 20 651 | 112,08 | -6,76 |

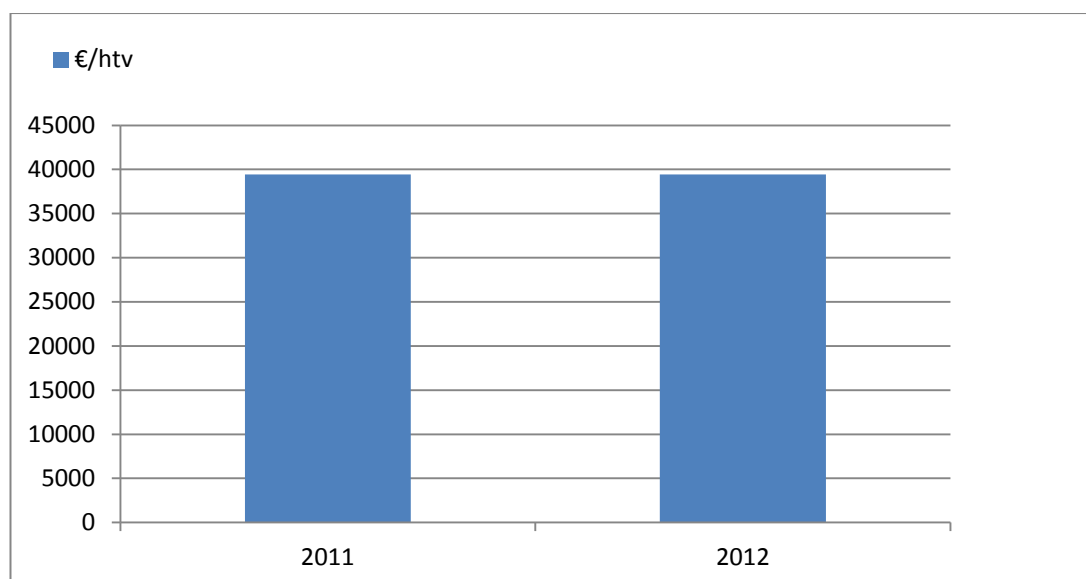
(* muutoksessa + merkkinen luku tarkoittaa taloudellisuuden parantumista)

Taulukko 6: Palvelutalon henkilöstön taloudellisuus

Henkilötyövuoden hinta on laskettu siten, että kokonaispalkkakustannukset on jaettu henkilöstön lukumäärällä.

Palvelutalon henkilötyövuoden hinta vuonna 2012: 38 966,15 €

Palvelutalon henkilötyövuoden hinta vuonna 2011: 39 439,08 €



Kuvio 13: Palvelutalon henkilöstötyövuoden hinta

4 Yhteenveto

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tehdä kohdeyritykselle ensimmäinen henkilöstötilinpäätös ja samalla luoda sopiva henkilöstötilinpäätös runko tulevia vuosia varten. Tutkimuskysymyksiä oli: miten luoda hyvä henkilöstötilinpäätös kohdeyritykselle? ja Mitä hyötyä henkilöstötilinpäätöksestä on kohdeyrityksen sisällä ja mitä hyötyä henkilöstötilinpäätöksestä on sidosryhmille?

Henkilöstötilinpäätös raportti vuodelta 2012 on kohdeyritykselle luotu tutkimussuunnitelman mukaisesti. Kohdeyritys on toimintakertomuksessaan tuonut julki aiemmin jo osan henkilöstötilinpäätökseen kuuluvasta informaatiosta (mm. ikä- sukupuoli ja koulutusrakenteen). Näitä tietoja hyödynnettiin henkilöstötilinpäätöksessä ja lisäksi täydennettiin tarpeelliseksi koetuilla tiedoilla esimerkiksi henkilöstötuloslaskelmalla ja tunnusluvuilla, jotta saatiin luotua henkilöstötilinpäätökselle sopiva runko. Kohdeyrityksen ensimmäinen henkilöstötilinpäätös pyrittiin pitämään melko suppeana, mutta kuitenkin tiedoiltaan riittävän kattavana. Jatkossa uusia tietoja on helppo tarpeen mukaan lisätä vanhojen jo tutuksi tulleiden lukujen rinnalle.

Henkilöstötilinpäätöksen hyöty yritykselle riippuu pitkälti siitä, kuinka hyvin yritys sitoutuu tarpeellisiin muutostoimenpiteisiin, mitä henkilöstötilinpäätös raportti mahdollisesti tuo esille. Henkilöstötilinpäätöksen tekeminen nostaa kohdeyrityksen positiivista kuvaa niin henkilökunnalle kuin sidosryhmille, koska se kertoo yrityksen kiinnostuksesta ja valmiudesta panostaa henkilökuntaansa ja sitä myöden vaikuttaa yrityksen tuottavuuteen ja tehokkuuteen. Sidosryhmille informaatio henkilöstöstä välittävänä ja tuottoa ja taloudellisuutta seuraavana yrityksenä on yleensä merkityksellinen. Henkilöstötilinpäätöksen tarkoituksena ei ole pelkästään tuottaa ulkopuolisille annettavaa informaatiota vaan tärkeänä osa-alueena on myös henkilöstön kehittyminen ja motivointi. Tämä voidaankin nähdä prosessina, jossa yrityksen johdon pyrkimyksenä on kehittää henkilöstövoimavaroja siten, että henkilöstötilinpäätöksen luvut paranisivat. Näillä toimenpiteillä myös henkilöstö motivoituu toimimaan tavalla, joka johtaa entistä parempaan tulokseen niin lyhyellä kuin pitkällä aikavälillä. Henkilöstötilinpäätöksellä voidaankin katsoa olevan kaksijakoinen merkitys: ensinnä se koskee henkilöstöä ja luo etuja heille ja toiseksi sen julkaisemat tiedot korottaa markkina-arvoa. Yritys joka ei panosta henkilöstönsä kehittämiseen, ei kykene vakuuttamaan markkinoita.

On tärkeää huomioida, että henkilöstötilinpäätös on nimenomaisesti tarkoitettu yrityksen johdon ja sidosryhmien käyttöön. Henkilöstötilinpäätös sisältää niin paljon taloushallinnollista materiaalia ja taloushallinnon ammattisanastoa, mitkä ei todennäköisesti avaudu asiaan perehtymättömälle henkilölle. Henkilöstötilinpäätöstä kuitenkin suositellaan julkaistavaksi myös henkilökunnalle; tällöin on syytä varautua vastaamaan lukijoille henkilöstötilinpäätöstä koskeviin kysymyksiin.

Ajallisesti vuoden 2012 henkilöstötilinpäätös raportti myöhästyi perinteisestä esittämisajan kohdasta, joka olisi tässä tapauksessa ollut kevättalvi 2013. Opinnäytetyöprojekti pääsi alkamaan aikataulustani johtuen vasta syksyllä 2013, joten tavoiteaikataulu ei ollut mahdollista toteuttaa. Vaikka henkilöstötilinpäätös vuodelta 2012 oli ajallisesti myöhässä, raporttirunko on tutkimussuunnitelman mukaisesti luotu ja vuosien 2012 ja 2011 tiedot ovat kerätty ja suoraan käytettävissä seuraavassa henkilöstötilinpäätösraportissa. Voidaan siis todeta, että tutkimustyö on onnistunut ja siitä on hyötyä kohdeyritykselle myös jatkossa.

Kohdeyrityksestä saatu materiaali tasekirja ja toimintakertomus, oli hyvin toteutettu ja niistä sai runsaasti tietoa henkilöstötilinpäätöksen tekemiseen. Ideaalitalanteessa henkilöstölle tehty kysely olisi ollut myös vuodelta 2012, kuten muukin henkilöstötilinpäätöksessä käytetty materiaali, mutta tässä tapauksessa sitä ei ollut toteutettu.

Ammattikirjallisuuden hankkiminen osoittautui melko hankalaksi projektiksi. Henkilöstötilinpäätöksestä ei ole Suomessa kirjallista materiaalia kovin paljon kirjoitettu ja monessa henkilöstöä käsittelevissä kirjoissa henkilöstötilinpäätöstä ei mainittu joko ollenkaan tai siitä oli ainoastaan sivuttu muutamalla lauseella. Henkilöstötilinpäätöksestä julkaistu materiaali nojaa suuresti Guy Ahosen teoriaan ja tutkimustietoon asiasta. Tutkittuani useamman suomalaisen kirjailijan tuottamaa materiaalia henkilöstötilinpäätöksestä sekä useiden yritysten julkaisemia henkilöstötilinpäätöksiä tulin siihen tulokseen, että runko on kaikilla jokseenkin sama, vain pieniä eroja on muutamien asioiden esittämistavassa.

Palvelutalon johdolta pyydettiin kirjallista palautetta kohdeyrityksen ensimmäisen henkilöstötilinpäätöksen onnistumisesta ja käyttömahdollisuuksista. Palautetta antoivat talouspäällikkö ja toiminnanjohtaja seuraavasti:

Toiminnanjohtajan palaute:

- ”Toimisi hyvin johtamisen apuvälineenä, informatiivinen ja riittävällä tarkkuudella laadittu. Johdon näkökulmasta helppolukuinen ja kaaviot selkeitä”.
- ”Henkilöstölle ehkä vaikealukuinen eikä nykyisellä sisällöllä henkilöstöä kiinnostava tai heille kovinkaan informatiivinen”.
- ”Keskustelu sisällöstä ja tunnusluvuista organisaatiossa olisi ollut tärkeää. Henkilöstötilinpäätöksen tavoitteet vs. sisältö: kenelle tarkoitettu, mitä informaatiota tulisi olla. Esim. tuottavuus sosiaalialan organisaatiossa jonka tavoite ei ole tuottaa voittoa, ei välttämättä ole oleellinen tunnusluku. Sen sijaan henkilöstötyövuoden hinta taas on oleellinen esim. poissaoloja tarkastellessa”.
- ”Pienellä viilauksella ja sisällön tarkennuksilla olisi hyödyllinen työkalu organisaatiolle ja erityisesti kiinnostava olisi tehdä vertailu 2012 ja 2013 vuosien välillä”.

Taluspäällikön palaute:

- ”Henkilöstötilinpäätöksen ulkoasu on selkeä, johdonmukainen sekä helposti luettava”.
- ”Teoriaosuudet on esitetty ytimekkäästi sekä riittävällä määrällä ja tarkkuudella”.
- ”Selkeät taulukot ja kuvat”
- ”Opiskelijan oma aktiivisuus on ollut huomattavaa”.
- ”Mielestäni olemme saaneet hyvän ja toimivan mallin käyttöömme tuleville vuosille”.

5 Kehittämisehdotukset

Tutkimuksen myötä esiin nousi muutamia asioita, jotka helpottaisivat henkilöstötilinpäätöksen tekemistä tulevaisuudessa. Kirjanpito-ohjelmaa ja kohdeyrityksen tilikarttaa olisi hyvä muokata sen verran, että sieltä saisi suoraan tiedot tehdyistä ylitöistä ja sairasajan palkoista. Tähän tutkimustyöhön sairasajan palkan tiedot poimittiin käsin laskien työvuorosuunnitteluun käytetystä järjestelmästä. Ylitöiden kustannuksien laskenta käsin oli liian työläs tehtävä ja jäi näin ollen tästä tutkimuksesta pois. Ideaalitalanteessa henkilöstötilinpäätöksessä tarvittava materiaali on mahdollista kerätä suoraan yrityksen tietojärjestelmistä ilman ylimääräistä vaivannäköä.

Henkilöstötilinpäätökseen kannattaa tulevina vuosina liittää tiedot jo vuodesta 2011 alkaen, jotka tähän tutkimustehtävään on jo laskettu. Henkilöstötilinpäätösraportti on sitä mielenkiintoisempi ja informatiivisempi luettava, mitä pidemmältä ajanjaksolta on vertailutietoja saatavilla. Myöhempinä vuosina vertailutiedot kannattaa taulukoida asiakohteisesti lukemisen helpottamiseksi.

Henkilöstötilinpäätöksen alkuun suositellaan toimitusjohtajan katsausta, koska se luo raportille vakuuttavuutta. Tämä osio on erityisen tärkeä, jos henkilöstötilinpäätösraportti on julkinen, mutta se on suositeltavaa lisätä myös organisaation sisäiseen käyttöön tarkoitettuun raporttiin. Toimitusjohtajan katsauksessa on hyvä lyhyesti kommentoida tehtyä henkilöstötilinpäätöstä ja kertoa tiivistetysti kuluneen tilikauden aikana tapahtuneista muutoksista. Katsauksessa on hyvä mainita myös tiedossa olevista lähiaikoina toteutuvista henkilöstöä tai yritystoimintaa koskevista muutoksista.

Kohdeyrityksessä olisi hyvä paneutua tarkemmin henkilökunnan sairauspoissaoloihin. Vuonna 2012 sairastamisesta johtuneita poissaoloja oli lähes kolminkertainen määrä verrattuna toimialan työntekijöiden poissaolojen keskiarvoon. Tilastoimalla sairaslomien keston ja diagnoosit yritys saisi tarkempaa tietoa sairaslomiin johtaneista syistä, mikä saattaisi selvittää mahdollisesti osan sairaslomien syy-seuraussuhteista.

Lähteet

- Ahonen, G. 1998. Henkilöstötilinpäätös. Jyväskylä: Gummerrus Kirjapaino.
- Eronen, A. 1997. Henkilöstön osaaminen yrityksen taseeseen? Helsinki. Taloustieto.
- Flamholtz, E. G. 1999. Human resource accounting: advances in concepts, methods and applications. 3 painos. Massachusetts: Kluwer Academic Publisher.
- Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2005. Tutki ja kirjoita. 11.painos. Jyväskylä: Gummerrus Kirjapaino.
- Kauhanen, J. 2003. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 5. uudistettu painos. Helsinki: Wsoy.
- Koivuniemi, T. 2004. Henkilöstövoimavarojen moninaisuus, muutos ja johtaminen kuntasektorilla. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy Juvenes Print.
- Manka, M-L. & Hakala, L. 2011. Henkilöstöluvut johtamisen tukena. Tukea tuottavuuden ja työyhteisön hyvinvoinnin kehittämiseen. Tampere: Tammerprint.
- Ranki, A. 1999. Vastaako henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita?. Helsinki: Kauppakaari.
- Sundquist, S., Pakarinen, T., Jääskeläinen, A., Jyrä, K., Leivo, P., Rusanen, M. Hättinen, R., Vesikkala, A., Vettenranta, A. & Toivola, T. Kunnallisen henkilöstöjohtamisen käsikirja. 2002. Helsinki: Kuntatalon paino.
- Sveiby, K.E. 1997. The new organizational wealth. San-Francisco: Berret-Koehler Publisher.
- Työterveyslaitos. 2013. Työ ja terveys Suomessa 2012. Tampere: Tammerprint.
- Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing.
- Valtiovarainministeriö. 2001. Henkilöstövoimavarojen hallintajärjestelmä. Helsinki: Edita.
- Österberg, M. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 2009. Helsinki: Gummerrus Kirjapaino.

Sähköiset lähteet

- Seies, E-R. 2002. Henkilöstötilinpäätökset leviävät. Viitattu 25.10.2013
<http://www.talouselama.fi/uutiset/henkilostotilinpaaatokset+leviaavat/a2049304>
- Henkilöstötilinpäätös laatutyökaluna 2000. Viitattu 20.10.2013.
http://www.imafi.fi/imafi_dokument/laatu-art.pdf
- Työministeriö. 2002. Pienten ja keskisuurten yritysten henkilöstötilinpäätös - Malli ja ohjeet. Työssä jaksamisen ohjelma. Viitattu 15.11.2013
www.mol.fi/jaksamisohjelma/tutkimukset/MallijaOhje.doc

Julkaisemattomat lähteet

- Kohdeyrityksen tasekirja 2012
- Kohdeyrityksen toimintakertomus 2012
- Kohdeyrityksen työterveyshuollon raportti 2013

Kuviot

| | |
|--|----|
| Kuvio 1: Tutkimusprosessit | 8 |
| Kuvio 2: Henkilöstötilinpäätöksen vaikutustapa (Ahonen 1998, 41) | 9 |
| Kuvio 3: Yrityksen henkilöstöä koskeva tietohierarkia (Ahonen 1998,51)..... | 10 |
| Kuvio 4: Henkilöstötilinpäätöksen rakenne (Eronen 1999, 17)..... | 12 |
| Kuvio 5: Henkilöstövarallisuuden muodostuminen (Ahonen 1998, 69)..... | 18 |
| Kuvio 6: Tunnusluvut, työhyvinvointisuunnitelmat, toteutus ja seuranta jatkuvana prosessina (Manka&Hakala 2011, 15) | 24 |
| Kuvio 7: Palvelutalon työpaikkakyselyn tulokset | 26 |
| Kuvio 8: Palvelutalon henkilöstökulujen erittely vuosilta 2011 ja 2012..... | 28 |
| Kuvio 9: Palvelutalon henkilöstökulujen kehitys | 28 |
| Kuvio 10: Palvelutalon henkilöstön ikärakenne | 29 |
| Kuvio 11: Palvelutalon henkilöstön koulutusohjelma | 30 |
| Kuvio 12: Palvelutalon sairauslomapäivien jakauma vuosilta 2011 ja 2012 | 30 |
| Kuvio 13: Palvelutalon henkilöstötyövuoden hinta..... | 32 |

Kaaviot

| | |
|---|----|
| Kaavio 1: Palvelutalon organisaatiokaavio | 25 |
|---|----|

Taulukot

| | |
|---|----|
| Taulukko 1: Tiivistetty henkilöstötuloslaskelman malli | 14 |
| Taulukko 2: Työministeriön laatima malli henkilöstötuloslaskelmalle | 16 |
| Taulukko 3: Henkilöstön ulkoinen vahvuus | 22 |
| Taulukko 4: Yrityksen tunnuslukutaulukko | 23 |
| Taulukko 5: Palvelutalon henkilöstön tuottavuus | 31 |
| Taulukko 6: Palvelutalon henkilöstön taloudellisuus | 32 |

Liitteet

| | |
|---|----|
| Liite 1: Henkilöstötilinpäätöksen teko ja hyväksikäyttöprosessi | 41 |
|---|----|

Liite 1 Henkilöstötilinpäätöksen teko ja hyväksikäyttöprosessi

HENKILÖSTÖTILINPÄÄTÖKSEN TEKO JA HYVÄKSIKÄYTTÖPROSESSI

(Valtiovarainministeriö 2001, 130)

ensimmäinen vaihe:

| | | |
|--|---|--|
| HTP-tietojen tuottaminen henkilöstöhallinnon tietojärjestelmistä ja muista informaatiojärjestelmistä sekä erillisselvitysten teko * taulukot * kuviot * tunnusluvut | Vertailutiedot (tunnusluvut ja muut tiedot) * koko valtio * oma virastotyyppiryhmä * muut virastotyyppiryhmät * yksittäiset "esimerkilliset organisaatiot" * kilpailijat | Muut tiedot muut taustatiedot mm. kvalitatiiviset ei numeeriset ympäristötiedot |
|--|---|--|

toinen vaihe: tietojen analysointi

| |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> * Todetaan henkilöstöön liittyvien asioiden tila ja kehitys * Verrataan tunnuslukuja/tietoja organisaation sisällä tarkoituksenmukaisilla ryhmittäyksillä (yksiköt) * Verrataan tunnuslukuja/tietoja organisaation ulkopuoliseen vertailutietoon * Tuotetaan tilastollisia tunnuslukuja * Etsitään keskeisimpiä kehittämis- ja parantamiskohteita |
|---|

Kolmas vaihe: HTP RAPORTIN TEKEMINEN (julkinen omassa organisaatiossa)

| |
|---|
| Tehdään mahdollisesti HTP-raportin lisäraportti ainoastaan johdon käyttöön (sisältää salassa pidettävää tietoa ja/tai liiketaloudellisia/toimintastrategisista syistä ei-julkista tietoa) |
|---|

neljäs vaihe:

| |
|--|
| <p>Johto asettaa henkilöstöön ja sen johtamiseen liittyvät kehittämis- ja parantamiskohteet prioriteettijärjestykseen ns. kolmeen "koriin"</p> <p>I Henkilöstö- ja johtamisasiat, joiden parantamiseen ryhdytään heti</p> <p>II Henkilöstö- ja johtamisasiat, joita parannetaan pitemmällä aikavälillä eli useamman vuoden ohjelmalla</p> <p>III Henkilöstö- ja johtamisasiat, joihin ei ole tarpeen puuttua</p> |
|--|

viides vaihe:

| |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> * Asetetaan kohdan I asioille ja osalle kohdan II asioista tavoitteet tunnuslukujen muodossa. Samalla sovitaan konkreettisista johtamis- ja kehittämistoimenpiteistä, joilla tavoitteeseen on tarkoitus päästä (tavoitteiden maksimi määrä on 10 - 15, mieluiten vielä alhaisempi) * Seurataan tulevilla henkilöstötilinpäätöksillä ja sen tunnusluvuilla asetettujen tavoitteiden toteutumista. Tarvittaessa muutetaan keinoja/toimenpiteitä sekä tarkistetaan tai muutetaan tavoitteita. |
|---|