

Antti Törmänen

HENKILÖSTÖVOIMAVAROJEN JOHTAMINEN
HENKILÖSTÖTILINPÄÄTÖKSEN AVULLA

Kone- ja Tuotantotekniikan koulutusohjelma
2015

HENKILÖSTÖVOIMAVAROJEN JOHTAMINEN HENKILÖSTÖTILINPÄÄTÖKSEN AVULLA

Törmänen, Antti
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Kone- ja Tuotantotekniikan koulutusohjelma
Toukokuu 2015
Ohjaaja: Karinen, Jarmo
Sivumäärä: 25

Asiasanat: henkilöstövoimavarojen johtaminen, henkilöstötilinpäätös,
henkilöstötuloslaskelma

Tutkintotyöni koostui kahdesta osasta. Ensimmäinen osa käsitteli henkilöstötilinpäätöstä, joka tehtiin asiakasyritykselle. Tässä opinnäytetyön toisessa osassa, teoriaosassa, tarkasteltiin henkilöstötilinpäätöstä, sen rakennetta, kehityshistoriaa ja hyödyntämismahdollisuuksia sekä henkilöstövoimavarojen johtamista.

Henkilöstötilinpäätös on kehitetty korvaamaan perinteisen tilinpäätösinformaation puutteita. Se kuvaa henkilöstövoimavarojen tilaa ja kehitystä. Yhdessä henkilöstötilinpäätös ja perinteinen tilinpäätös antavat kuvan yrityksen tuloksen kestävydestä pitkällä aikavälillä.

Selvisi, että menestyäkseen yritysten tulisi huomioida henkilöstönsä hyvinvointia. Yritys voi toiminnallaan vaikuttaa henkilöstönsä tilaan ja ilmapiiriin joko positiivisesti tai negatiivisesti. Koska nykyaikaiset kilpailustrategiat ovat ihmislähtöisiä, henkilöstön tila ja ilmapiiri vaikuttavat myös yrityksen toimintaan. Kestävä tuloskehitys vaatii myönteistä henkilöstövoimavarojen kehitystä.

Henkilöstötilinpäätöstä voidaan hyödyntää monella tavalla. Sitä voidaan henkilöstövoimavarojen tilan ja kehityksen arvioimisen lisäksi käyttää muun muassa apuna erilaisten henkilöstöasioiden tarkastelussa ja kehittämisessä, strategian ja henkilöstöstrategian laatimisessa sekä ulkoisen kommunikaation välineenä. Jotta yritysjohdon huomio ei kiinnittyisi epäoleellisiin ja väärin asioihin, olisi henkilöstötilinpäätös kannattava tehdä.

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT WITH HUMAN RESOURCE ACCOUNTING

Törmänen, Antti

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Mechanical and Production Engineering

May 2015

Supervisor: Karinen, Jarmo

Number of pages: 25

Keywords: human resource management, human resource accounting, human resource income statement

The purpose of this thesis was to find out how human resource accounting could be beneficial. This thesis consists of two different parts. The first part considers the human resource accounting to a cooperation company. The second part is the theoretical study.

The theoretical framework of this thesis was based on the literature about human resource management and human resource accounting. Development of human resource accounting and its present and future were also observed.

Human resource accounting describes the development and the condition of the human resource. Together both the traditional accounting and the human resource accounting present vital information about company's profit's durability.

According to the theoretical study human resource accounting can be beneficial in several ways. The management of company can make strategic decisions with help of the human resource accounting. Furthermore human resource accounting can be used, for instance, as a tool of communication with investors, financiers and customers.

.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
2	HENKILÖSTÖTILINPÄÄTÖS JA SEN KEHITYS	6
2.1	Mikä on henkilöstötilinpäätös?.....	6
2.2	Henkilöstötilinpäätöksen historia	6
2.3	Henkilöstötilinpäätös nykyään ja sen tulevaisuus	8
3	HENKILÖSTÖTILINPÄÄTÖKSEN LAATIMINEN	9
3.1	Millainen on hyvä henkilöstötilinpäätös?.....	10
3.2	Entä jos henkilöstötilinpäätöstä ei laadita?.....	11
4	HENKILÖSTÖTILINPÄÄTÖKSEN RAKENNE JA SISÄLTÖ	12
4.1	Henkilöstötuloslaskelma.....	14
4.2	Henkilöstötase	16
4.3	Henkilöstökertomus.....	17
5	HENKILÖSTÖTILINPÄÄTÖS JOHTAMISEN APUVÄLINEENÄ	19
5.1	Katsaus henkilöstövoimavarojen johtamiseen.....	19
5.2	Henkilöstötilinpäätöksen käyttö sisäisessä kehittämisessä.....	21
5.3	Henkilöstötilinpäätös ja ulkoinen viestintä.....	22
6	LOPUKSI.....	24
	LÄHTEET	25

1 JOHDANTO

Kilpailu yritysten välillä on kovaa. Menestyäkseen yritysten on oltava yhä parempia sekä omalla toimialallaan että työnantajina. Henkilöstö on yksi yrityksen tärkeimmistä voimavaroista. Siihen sisältyvää potentiaalia tulee käyttää hyödyksi mahdollisimman hyvin.

Informaation ja tiedon merkitys on yhteiskunnassa kasvanut. Perinteinen tilinpäätös ei yksinään anna kokonaisvaltaista kuvaa yrityksen tuloksen kehityksestä ja sen kestävydestä pitkällä aikavälillä. Henkilöstötilinpäätös on kehitetty paikkaamaan näitä puutteita. Se on virallinen tai puolivirallinen asiakirja, jota voi hyödyntää sekä sisäisesti, yrityksen johto ja muu henkilökunta, että ulkoisestikin kuten yrityksen yhteistyökumppanit ja sijoittajat.

Opinnäytetyön toisen osan teoreettinen viitekehys koostuu sekä henkilöstötilinpäätöksen tarkastelusta että sen hyödyntämisestä henkilöstöjohtamisessa. Henkilöstötilinpäätöstä ja sen kehitystä käsittelevässä luvussa määritellään henkilöstötilinpäätöksen käsite sekä kuvaillaan henkilöstötilinpäätöksen historiaa, nykytilannetta ja tulevaisuutta. Kysymyksiin, miksi henkilöstötilinpäätös laaditaan ja millainen on hyvä henkilöstötilinpäätös, vastataan kolmannessa luvussa. Henkilöstötilinpäätöksen rakenne ja sisältö käsitellään neljännessä luvussa. Henkilöstöjohtamiseen, ja millä tavalla henkilöstötilinpäätöstä voidaan siinä hyödyntää, paneudutaan Henkilöstötilinpäätös johtamisen apuvälineenä -luvussa.

2 HENKILÖSTÖTILINPÄÄTÖS JA SEN KEHITYS

Tämän päivän kilpailustrategiat ovat Juhani Kauhasen (2006) mukaan asiakaslähtöisyys, kekseliäisyys, keskittyminen ydinosaamiseen, hyvä verkostoituminen, oikea ajoitus ja nopeus sekä oppimiskykyisyys. Oikeastaan kaikki edellä mainitut ovat lopulta ihmislähtöisiä. (Kauhanen 2006, 15 – 16.)

2.1 Mikä on henkilöstötilinpäätös?

Henkilöstötilinpäätöksen tehtävänä on valottaa, mikä on yrityksen henkilöstövoimavarojen tila ja, minkälaista kehitystä on tapahtunut edellisestä vuodesta (Ahonen ym. 2002, 3). Sen ideana on kuvata sitä, kuinka hyvällä ja vakaalla pohjalla yrityksen virallinen tulos oikeasti on. Yrityksen omalla toiminnalla on huomattava vaikutus henkilöstönsä ilmapiiriin ja tilaan. Henkilöstön ilmapiiri ja tila puolestaan vaikuttavat oleellisesti tulevaisuuden toimintaan ja tuloskehitykseen; joko kielteisesti tai myönteisesti. Henkilöstöään kehittämällä yritys lisää mahdollisuutta tulevaisuuden tuloskehitykseen. Yksi tärkeä henkilöstön kehittämisen apuväline on henkilöstötilinpäätös. (Viitala 2004, 299.)

Henkilöstötilinpäätökseen kerätään henkilöstöä koskevia tietoja, joita sekä yrityksen johto että muu henkilökunta voi käyttää henkilöstön kehittämiseen ja hyvinvoinnin parantamiseen. Raportin tiedoilla voi olla myös useita muita käyttökohteita. Kehittämistavoitteiden ja seurannan lisäksi tietoja voidaan käyttää muun muassa erilaisten henkilöstöä koskevien asioiden suunnittelussa, strategioiden ja henkilöstöstrategioiden laadinnassa. (Ahonen ym. 2002, 3.)

2.2 Henkilöstötilinpäätöksen historia

Henkilöstötilinpäätös on yrityksen henkilöstöpääoman julkiseen raportointiin tarkoitettu asiakirja. Henkilöstövoimavarojen tutkimisen alku sijoittuu 1960-luvulle. Kiinnostus henkilöstövoimavarojen tutkimiseen heräsi, kun haluttiin tarkastella henkilöstön arvoa ja kustannustehokkuutta. Vuonna 1964 amerikkalainen R.H.

Hermansson totesi väitöskirjassaan, että tilinpäätös ei kertonut koko totuutta yrityksen arvosta: Yrityksen taseessa on myös näkymätöntä inhimillistä pääomaa (human capital), johon varsinainen tilinpäätös ei viittaa lainkaan. (Eronen 1999, 13; Flamholtz 1999, 1.)

Michiganin yliopistossa vuonna 1966 aloitetun tutkimusohjelman avulla haluttiin selvittää henkilöstölaskentatoimen peruskysymyksiä keskittyen henkilöstökustannusten ja henkilöstön arvon mittaamiseen. Tutkijat William C. Pyle, R. Lee Brummet ja Eric Flamholtz olivat mukana tutkimusohjelmassa. Tutkijat kehittivät virallista tilinpäätöskaavaa noudattelevan raportointimenetelmän. Raportista olisi hyötyä sekä yrityksen sisäisille toimijoille, esimerkiksi johdolle, että yrityksen ulkoisille toimijoille, esimerkiksi sijoittajille. (Flamholtz 1999, 1 – 2.)

Länsimaissa 1970-luku oli nopean kasvun aikaa. Kiinnostus henkilöstölaskentatoimintaan kohti oli nousussa. Yritykset pyrkivät tuottamaan tietoa henkilöstöstä tilinpäätöksien yhteydessä, mutta henkinen pääoma taseessa miellettiin käsittelemään henkilöitä objekteina. Tästä aiheutui voimakasta arvostelua, mikä johti kiinnostuksen hiipumiseen henkilöstötilinpäätöstä kohtaan 1970-luvun lopulla. Kiinnostuksen hiipumiseen vaikutti myös se, että perustutkimus oli tehty ja sen eteenpäin vienti olisi monimutkaista ja kallista. (Flamholtz 1999, 2.)

1980-luvun lopulla kiinnostus henkilöstöasioihin alkoi jälleen lisääntyä ja käytännön toimet kiinnostivat. Muutokseen oli monia syitä: Yhdysvaltojen lisääntyneet kiinnostus tuottavuuteen, amerikkalaisten ja japanilaisten johtamistyylien erot sekä Yhdysvaltojen muuttuminen teollisesta maasta tietokeskeiseksi maaksi. (Eronen 1997, 21 – 22; Flamholtz 1999, 3.)

Suomeen henkilöstölaskentatoimi tuli 1990-luvun alkupuolella, mutta vasta vuodesta 1997 alkoi innostuksen aika. Kirjallisuuden määrä on kasvanut ja yrityssovelluksia on tullut lisää. (Eronen 1999, 15.)

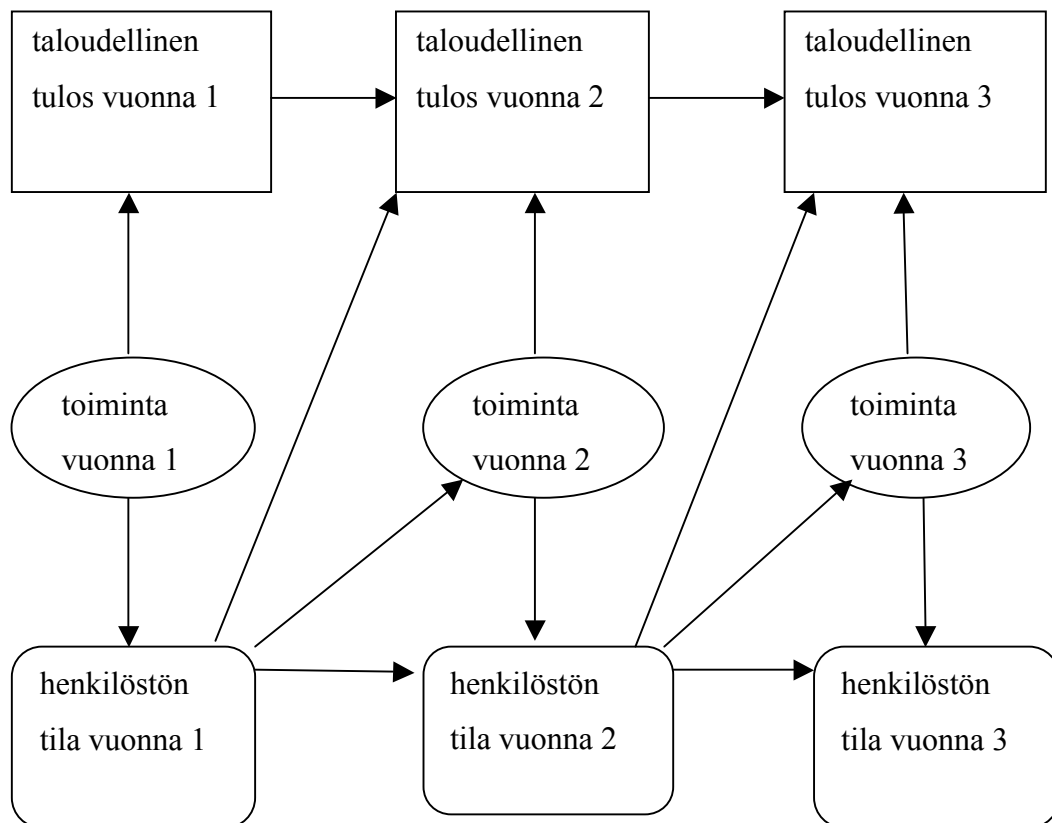
2.3 Henkilöstötilinpäätös nykyään ja sen tulevaisuus

Suuryrityksissä ja julkisella puolella on henkilöstötilinpäätöksiä laadittu ja käyttöön otettu. Pienissä ja keskisuurissa yrityksissä asiaa on vierastettu, vaikka henkilöstötilinpäätös on koettu tarpeelliseksi. Pk-yrityksissä on ajateltu, että laadinta olisi kallista sekä pelätty ylimääräistä hallintotyötä. Tämän takia valtion Työssä jaksamisen ohjelman -työryhmä on kehittänyt pk-yrityksille soveltuvan henkilöstötilinpäätösmallin, joka helpottaa henkilöstötilinpäätöksen käyttöönottoa. (Ahonen ym. 2002, 3.)

Alkujaan henkilöstötilinpäätöstä pidettiin lähinnä yrityksen ulkoiseen viestintään tarvittavana työkaluna (Kauhanen 2006, 220). Tarkoituksena oli kasvattaa yrityksen markkina-arvoa sekä houkuttaa sijoittajia ja vierasta pääomaa (Ahonen 1998, 11). Henkilöstötilinpäätöksen julkistamisesta on nykyään paljon luovuttu, koska hyvin ja perusteellisesti tehtynä henkilöstötilinpäätös sisältää salassa pidettävää liikesalaisuuksiin luokiteltavaa aineistoa. Henkilöstötilinpäätös on kuitenkin edelleen oiva väline henkilöstöjohtamisen kehittämisessä. (Kauhanen 2002, 220.)

3 HENKILÖSTÖTILINPÄÄTÖKSEN LAATIMINEN

Yritysten on tehtävä menestyäkseen yhä enemmän töitä. Kova kilpailu ja talouselämän tilanne tuovat omat haasteensa. On ymmärretty, että henkilöstön ja sen osaamisen merkitys yrityksen arvoa tuovassa toiminnassa on kasvanut (Ahonen ym. 2002, 3).



KUVIO 1: Kestävä tuloskehitys (Ahonen 2002, 2)

Kuvio 1 osoittaa, että kestävä tuloskehitys edellyttää henkilöstövoimavarojen positiivista kehitystä. Sen mukaan saavutettu, hyvä taloudellinen tulos ei yksinään riitä takaamaan hyvää taloudellista tulosta myös seuraavina vuosina. Tämän takia yksistään yrityksen kirjanpitoaineistoon nojaava toiminnan seuranta ei ole riittävä. Varsinkin suuremmissa yrityksissä tilinpäätösinformaatioon liittyviä puutteita täydentämään on alettu laatia henkilöstötilinpäätöksiä. Yhdessä henkilöstötilinpäätös

ja perinteinen tilinpäätös antavat kuvan yrityksen tuloksen kestävydestä pitkällä aikavälillä (Ahonen ym. 2002, 3).

3.1 Millainen on hyvä henkilöstötilinpäätös?

On välttämätöntä, että henkilöstötilinpäätöksen laadintavaiheeseen osallistuvat useat eri tahot, niin johdon, työterveyshuollon, henkilöstöhallinnon kuin henkilöstön edustajakin. Huolella ja laajalla pohjalla valmistettu henkilöstötilinpäätös kasvattaa sen luotettavuutta ja käytettävyyttä. (Ahonen ym. 2002, 3.) Nyky-yhteiskunnassa kehitys pohjautuu hajautettuun päätöksen tekoon. Se tarkoittaa, että mahdollisimman moni osallistuu päätöksen tekoon. Tällöin toiminta on lähtöisin yksilö- ja ryhmätasolla koetuista tärkeistä asioista ja tarpeista määräysten ja ohjeiden sijaan. (Ahonen 1998, 39.)

Henkilöstötilinpäätös ei perustu lakiin. Koska se pohjautuu osaksi yrityksen kirjanpitoon, se muistuttaa perinteistä tilinpäätöstä. (Ahonen 1998, 48.) Henkilöstötilinpäätökseen on saatavilla malleja, joiden pohjalta henkilöstötilinpäätös voidaan laatia. Kunkin yrityksen kannattaa hyödyntää niitä osia, joita se pitää mielekkäinä ja tärkeinä, ja tehdä omanlaisensa, monipuolisen henkilöstötilinpäätösraportin. (Ahonen 2002, 3.)

Guy Ahonen (1998, 48 – 49) kuvaa hyvää henkilöstötilinpäätöstä seuraavien periaatteiden avulla. Hyvä henkilöstötilinpäätös selvittää henkilöstövoimavarojen ja niiden kehityksen tilaa. Se kuvaa henkilöstön suorituskykyyn liittyviä asioita pitkällä aikavälillä. Sen avulla yrityksen sidosryhmät voivat muodostaa kuvan yrityksen kestävästä tuloskehityksestä. Yrityksen johto pystyy tekemään henkilöstöstrategisia päätöksiä ja kehittämään yrityksen henkilöstövoimavaroja oikein. Sen tiedot on luotettavia, ja yrityksen johto on ne varmentanut. Se on esitetty suppeasti ja kokoavasti, mutta tarpeeksi yksityiskohtaisesti, jotta se voi toimia yrityksen arvioinnin työkaluna. Käytettyä käsitteistöä on mahdollista verrata muiden yritysten vastaavaan henkilöstötilinpäätökseen ja vastaaviin tietoihin. (Ahonen 1998, 48 – 49.)

Henkilöstötilinpäätös tulisi olla jokaisen nähtävissä työpaikalla. Lisäksi keskustelu- ja tiedotustilaisuus olisi hyvä pitää henkilökunnalle sen valmistumisen jälkeen. Henkilöstötilinpäätös on yhtäläillä sekä johdon että henkilöstön väline henkilöstön kehittämisessä ja työhyvinvoinnin parantamisessa. (Ahonen ym. 2002, 3.)

3.2 Entä jos henkilöstötilinpäätöstä ei laadita?

Henkilöstötilinpäätöstä käytettiin alkujaan lähinnä ulkoiseen viestintään (Ahonen 1998, 10). Nykyään henkilöstötilinpäätöksellä pyritään saavuttamaan kuitenkin laajemmalti hyötyä ja etua; Ei pelkästään sijoittajille, vaan kaikille yrityksen sidosryhmille ja henkilöstölle. (Ahonen 1998, 158 – 159.)

Jos henkilöstötilinpäätöstä ei laadita, yrityksen johto saattaa kiinnittää huomioita epäoleellisiin ja väriin asioihin. Henkilöstön koulutus ja kehittäminen jäävät helposti liian vähälle. Osaaminen saattaa vääristyä. Jos henkilöstörakenne on vinoutunut, ikääntymisen haitat saattavat päästä yllättämään. Uupunut ja stressaantunut henkilöstö puolestaan menettää työmotivaatiotaan ja yhteistyökykyään. Tästä johtuen innovatiivisuus laskee ja asiakassuhteet kärsivät. (Ahonen 1998, 158 – 159.) Henkilöstötilinpäätösinformaation avulla pyritään saamaan hyvä työympäristö ja sitä kautta tyytyväisemmät työntekijät ja asiakkaat.

4 HENKILÖSTÖTILINPÄÄTÖKSEN RAKENNE JA SISÄLTÖ

Yrityksen liikeidea ja strategia määrittelevät resurssit, joita tarvitaan liiketoiminnan harjoittamiseen. Henkilöstöresurssien lisäksi muita voimavaroja ovat tuotantovälineet, liiketilat ja rahoituspääoma. Henkilöstötilinpäätös aloitetaan liikeidean, strategian ja henkilöstöstrategian käsittelyllä. Tehty henkilöstövoimavarojen tilan arviointi auttaa kehittämään henkilöstövoimavaroja, jotta liiketoiminta kehittyisi kilpailukykyisenä tulevaisuudessakin. (Ahonen 2002, 4.)

Henkilöstötilinpäätöksessä käytetään sekä euromääräisiä että muita indikaattoreita. Henkilöstöä kuvataan puhtaasti rahallisin termein henkilöstötuloslaskelmassa ja -taseessa. (Ahonen 2002, 4.) Henkilöstökertomuksessa kuvataan henkilöstövoimavaroja eri tavoin. Tiedot kerätään tavallisesti yrityksen henkilöstörekisteristä ja laskelmat tehdään vuositasona. (Ahonen ym. 2002, 7.)

Henkilöstötilinpäätöksen rakenne on esitetty taulukossa 1.

TAULUKKO 1: Henkilöstötilinpäätöksen rakenne (Ahonen 2002, 3 – 4.)

Osio	Vastaa kysymykseen	Indikaattoreita
Henkilöstöstrategia	Mitkä henkilöstövoimavarat yritys tarvitsee liikeideansa tai toiminta-ajatuksensa toteuttamiseksi?	
Henkilöstötuloslaskelma	Mikä on henkilöstökulujen rakenne?	Henkilöstön kehittämiskulut Henkilöstön rasittumiskulut Työvoiman uusiutumiskulut Tehdyn työajan kulut

Henkilöstötase	Mikä on yrityksen ja erityisesti henkilöstön pääoma-arvo?	Yrityksen markkina-arvon ja kirjanpitoarvon erotus
Henkilöstön määrä ja rakenne	Miten suuret ovat yrityksen henkilöstöresurssit ja minkätyyppisistä työsuhteista ne koostuvat?	Henkilötyövuodet Tehokas työaika Vakinaiset / tilapäiset Kokopäivä / osa-aika Ylityöt Työtä korvaavat alihankinnat
Yksilöominaisuudet	Mitkä ovat johdon ja muun henkilöstön osaamisalueet ja muut ominaisuudet?	Koulutus Työkokemus Palvelusaika Terveys Työkyky Elämäntavat
Sisäinen työyhteisö	Miten henkilöstöä johdetaan ja miten henkilöstö toimii yhdessä? Täyttääkö yritys oppivan organisaation tunnusmerkit?	Työilmapiirimittaukset Aloitetoiminta Vaihtuvuus Sairastavuus Kannustinjärjestelmät
Ulkoinen työyhteisö	Mitkä ovat henkilöstön suhteet yrityksen ulkoisiin sidosryhmiin?	Asiantyytyväisyysmittaukset Valitusten lukumäärä Pitkäaikaiset asiakkaat Pitkäaikaiset alihankkijat Osaamista kehittävien asiakkaiden ja alihankkijoiden määrä

4.1 Henkilöstötuloslaskelma

Henkilöstötuloslaskelma muistuttaa yrityksen virallista tuloslaskelmaa, koska siinä ilmoitetaan yrityksen toiminnan tilikauden aikana syntyneet tuotot ja kulut sekä näiden erotuksena syntynyt voitto tai tappio. Niin kuin perinteinenkin tuloslaskelma myös henkilöstötuloslaskelma perustuu yrityksen viralliseen kirjanpitoon. Henkilöstötuloslaskelmassa henkilöstökulut kuitenkin ilmoitetaan yksityiskohtaisemmin kuin virallisessa tuloslaskelmassa. Toisaalta kaikki muut kuin henkilöstökulut niputetaan siinä yhdeksi luvuksi. (Ahonen ym. 2002, 5.)

Henkilöstötuloslaskelmassa erittely voidaan tehdä todella yksityiskohtaisestikin. Pääperiaatteena on, että henkilöstökulut jaetaan niiden pääomaluonteen mukaan. Tämän periaatteen mukaan henkilöstökulut jaetaan neljään eri ryhmään:

- henkilöstön koulutus- ja kehittämiskulut (investoinnit)
- henkilöstön rasittumiskulut (negatiiviset investoinnit)
- henkilöstön uusiutumiskulut (neutraalit, passiiviset käyttökulut)
- varsinaisen työajan kulut (aktiiviset käyttökulut)

(Ahonen 2002, 3 – 4.; Ahonen ym. 2002, 5.)

Varsinaisen työajan kulut voidaan jaotella vielä tulospalkkiokuluihin ja ylityökuluihin. Tulospalkkiokulut kertovat yrityksen palkkajärjestelmän kannustusluonteesta ja ylityökulut henkilöstön riittävydestä. (Ahonen ym. 2002, 5.)

Seuraavalla sivulla (kuvio 2) on esitetty henkilöstötuloslaskelmamalli.

		1000	€
100%			
LIIKEVAIHTO		xxxxxxx	
HENKILÖSTÖKULUT			
Varsinaisen työajan kulut			
palkat		xxxxxxx	
palkkiot		xxx	
		<u> </u>	
		xxxxxxx	
Tulospalkkiokulut			
tulospalkkiot		xxx	
		xxx	
Ylityökulut			
ylityöt		xxx	
		xxx	
Henkilöstön uusiutumiskulut			
vuosilomapalkat ja -korvaukset		xxxxx	
lomarahat		xxxxx	
vaihtuvuus- ja perehdyttämiskulut		xxx	
työpaikkailmoitukset		xxx	
muut uusiutumiskulut		xx	
		<u> </u>	
		xxxxxxx	
Henkilöstön kehittämiskulut			
ilmapiiritutkimus		xxx	
koulutuskulut	xxx		
koulutusajan palkat		xxx	
kurssimatka, -majoitus,			
-osallistuminen		xx	
työterveyshuoltokulut			
(I ennaltaehkäisevä)		xxx	
- kelakorvaukset			
(I ennaltaehkäisevä)		-xx	
henkilöstösosiaalinen toiminta		xxx	
		<u> </u>	
		xxxxxxx	
Henkilöstön rasittumiskulut			
tapaturma-ajan palkat		xxx	
sairaus- ja äitiyslomapalkat	xxx		
sairaus- ja äitiyspäiväraha-			
palautukset		-xx	
työkyvyttömyyseläkekela-			
korvaukset		xxx	
työterveyshuolto			
(II korjaava toiminta)		xxx	
- kelakorvaukset			
(II korjaava toiminta)		-xxx	
		<u> </u>	
		xxxxxxx	
		xxxxxxx	100%
ALIHANKINTANA MYYTY TYÖ		-xxxx	
MUUT KULUT		-xxxxx	
TILIKAUDEN VOITTO/TAPPIO		xxxxx	

KUVIO 2: Henkilöstötuloslaskelma (Ahonen ym. 2002, 6.)

Jotta kaikki henkilöstökulut kerätään yrityksen kirjanpidosta. Joissakin tapauksissa kuluja muokataan. Esimerkiksi työterveyshuoltokulut ilmoitetaan nettokuluina ja jaetaan Kelalle tehtävän korvaushakemuksen suhteessa sekä kehittämis- että rasisuskuluihin. (Ahonen ym. 2002, 5.) Koska henkilöstökuluerät koostuvat erilaisista kulutyypeistä, ne kannattaa kerätä henkilöstötilinpäätökseen siten, että henkilöstökulujen kokonaissumma on sama kuin yrityksen kirjanpidon henkilöstökulujen loppusumma (Ahonen 1998, 59).

4.2 Henkilöstötase

Henkilöstötase kuvaa yrityksen henkilöstövarallisuutta. Henkilöstövarallisuus muodostuu henkilöstön rekrytoinnin, kehittämisen ja työkokemuksen kautta. Henkilöstön rasittuminen, vanheneminen ja poistuminen puolestaan kuluttavat ja poistavat henkilöstövarallisuutta. Näitä tapahtumia voidaan käsitellä niin kuin yrityksen käyttöomaisuutta kirjanpidossa. (Ahonen 1998, 68 – 69.)

Kirjanpitolaki rajoittaa virallisessa taseessa annettavaa informaatiota. Hyvän henkilöstötilinpäätöksen rakenne ja sisältö saattavat kuitenkin poiketa merkittävästikin yrityksen virallisesta tilinpäätöksestä. Valitettavasti syntyvät erot haittaavat henkilöstötilinpäätöksen vertaamista viralliseen tilinpäätökseen. Jos yritys haluaa tehdä henkilöstötaseen, se voi laatia epävirallisen henkilöstötaseen, jota kirjanpitolain säädökset eivät rajoita. Käytännön ongelmana on, että harva yritys on tietoinen kaikista nykyisen henkilöstön kehittämismenoista, saati osaisi arvioida, missä tahdissa kehittämispansotukset ovat vanhentuneet tai muuten siirtyneet pois yrityksestä. Henkilöstötaseen voi laatia arvioimalla henkilöstövarallisuuden arvon. Se on yrityksen markkina-arvon ja kirjanpitoarvon erotus. Ongelmana on, että markkina-arvo on oikeastaan tiedossa vain pörssinoteeratuilla yrityksillä. (Ahonen 1998, 69 – 70.) Useat ovat luopuneet henkilöstötaseen laatimisesta juurikin henkilöstön arvon määrittämisen vaikeudesta johtuen (Kauhanen 2006, 220). Kauhasen (2006) mukaan henkilöstötase ei tuo mitään lisäarvoa henkilöstöasioiden johtamiseen.

Henkilöstötuloslaskelman kaikki luvut perustuvat viralliseen kirjanpitoon. Ahosen (1998) mukaan, jos henkilöstön todellinen markkina-arvo halutaan ilmoittaa henkilöstötaseessa henkilöstövarallisuuden arvonkorotuksen ja henkilöstöpääoman muodossa, se poikkeaa virallisesta tilinpäätöksestä: Tulos pysyy samana, mutta oma pääoma ja taseen loppusumma ovat suurempia henkilöstötaseessa viralliseen taseeseen verrattuna. (Ahonen 1998, 72.)

4.3 Henkilöstökertomus

Henkilöstökertomus kuvaa yrityksen kaikkia henkilöstövoimavaroja ja niiden kehitystä. Tarkoituksena on verrata henkilöstövoimavarojen nykytilaa edellisen vuoden arvoihin. Mikäli yksityisyyden suojan takaamiseksi on mahdollista, yrityksen eri osia verrataan myös toisiinsa. (Ahonen 1998, 80.)

Henkilöstötilinpäätösmallissa, mikä on yleisimmin käytössä, henkilöstövoimavarat on jaettu kolmeen osaan eli henkilöstövahvuuteen, yksilöominaisuuksiin ja työyhteisöön. Lisäksi työyhteisö on jaettu sisäiseen ja ulkoiseen työyhteisöön: sisäinen työyhteisö käsittää työntekijöiden ja toimihenkilöiden keskinäiset suhteet ja ulkoinen työyhteisö yrityksen ulkoisiin sidosryhmiin liittyvät asiat kuten alihankinta- ja asiakassuhteet. Henkilöstötilinpäätös valottaa henkilöstön tilaa ja kehitystä. Sen avulla on mahdollista järjestelmällisesti kehittää henkilöstövoimavaroja. (Ahonen 2002, 3.)

Yrityksen henkilöstövahvuus tarkoittaa henkilöstövoimavaroja tarkasteltaessa kalenterivuoden aikana tehdyn työn määrää. Siihen pyritään keräämään kaikki yrityksessä tehty työ sisältäen ylityöt, mahdolliset alihankintatyöt, maksuttomat työt ja sijaisten ja oppisopimusten mukaiset työt. Palkattomat vapaat, esimerkiksi vanhempainlomat ja palkattomat sairauspoissaolot, jätetään henkilöstövahvuudesta pois. (Ahonen ym. 2002, 7.)

Yksilöominaisuudet ovat vaikuttavat työntekoon. Hyvät yksilölliset, laadulliset ominaisuudet merkitsevät yritykselle tuottavuutta ja hyvää tulosta. Tarkasteltavia asioita voivat olla esimerkiksi osaaminen ja erityisosaaminen, työkokemus,

henkilöstökoulutus, ikä- ja sukupuolirakenne, sairauspoissaolot, työtapaturmat ja fyysinen kunto. (Ahonen ym. 2002, 13 – 18.)

Työyhteisö on kokonaisuus, joka hyvin toimiessaan ei ainoastaan hyödynnä tehokkaasti kunkin yksilön kykyjä, vaan se myös kasvattaa ja kehittää niitä. Menestyvien yritysten taustalla on kekseliäs, innotunut ja motivoitunut työyhteisö. Vaihtuvuus, henkilöstösosiaalinen toiminta, ilmapiirikyselyt ja kehityskeskustelut voivat olla osa sisäisen työyhteisön tarkastelua. Ulkoista työyhteisöä puolestaan voidaan tarkastella asiakastyytyvyyden, verkostoitumisen ja verkostoresurssien kautta. (Ahonen ym. 2002, 19 – 23.)

5 HENKILÖSTÖTILINPÄÄTÖS JOHTAMISEN APUVÄLINEENÄ

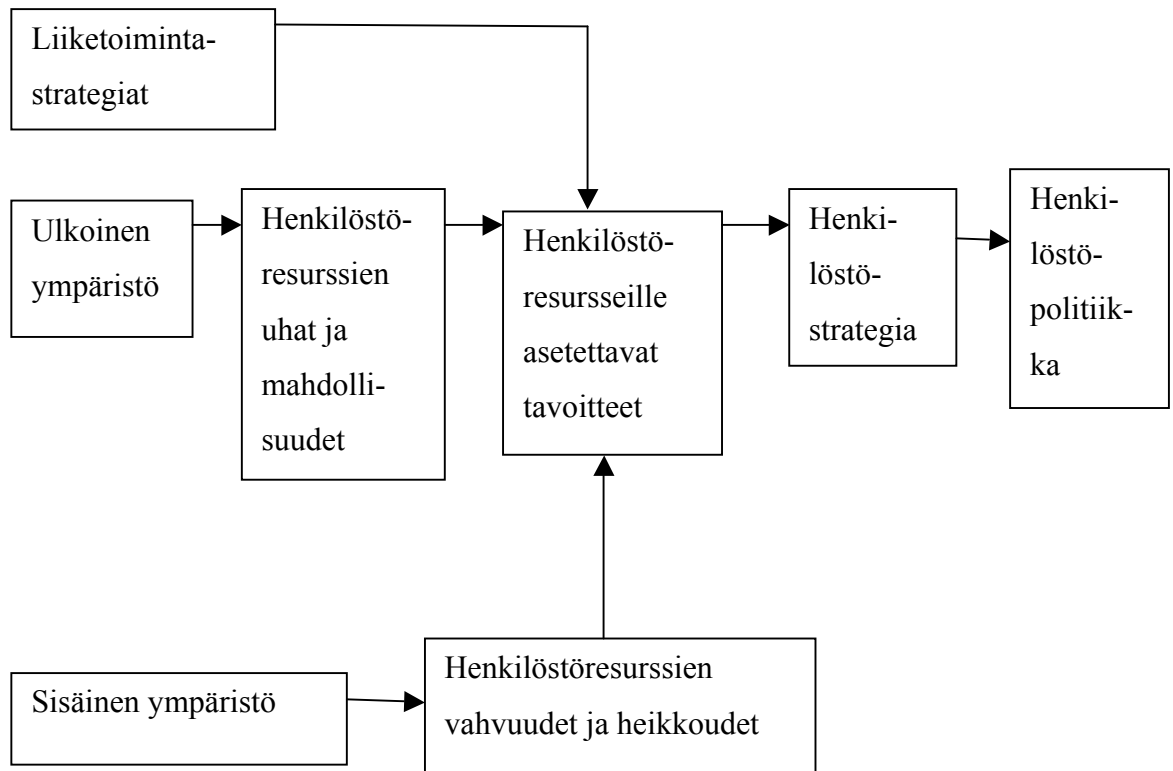
Kaikkeen yritystoimintaan liittyy riskejä ja epävarmuutta. Yrityksen tulee ottaa huomioon näitä yritystä uhkaavia tekijöitä, jotka saattavat huojuttaa yrityksen toimintaa (Suominen 2003, 7). Yrityksen toiminta vaikuttaa sekä yrityksen tulokseen että henkilöstön tilaan. Henkilöstön tila puolestaan vaikuttaa joko myönteisesti tai kielteisesti yrityksen tulevien vuosien toimintaan ja tuloskehitykseen. Henkilöstötilinpäätöksessä tehty henkilöstövoimavarojen tilan arviointi antaa hyvän pohjan luoda henkilöstöstrategia tai tarkistaa sitä (Ahonen ym. 2002, 4).

5.1 Katsaus henkilöstövoimavarojen johtamiseen

Henkilöstövoimavarojen johtaminen tarkoittaa henkilöstön hankintaa, motivointia, ylläpitoa, kehittämistä ja palkitsemista. Sen tavoite on houkuttaa haluamiaan henkilöitä palvelukseensa, pitää heidät motivoimalla, kannustamalla ja antamalla mahdollisuus hyviin työsuorituksiin, palkitsemalla hyvistä työsuorituksista sekä kehittää henkilöstöään ja ylläpitää heidän työkykyään, jotta hyviin työsuorituksiin pystytään myös tulevaisuudessa. (Kauhanen 2006, 16.)

Henkilöstövoimavarojen strategisen suunnittelun avulla henkilöstövoimavaroille määritetään tavoitteet, kehitetään henkilöstöstrategiaa, jotta tavoitteet saavutetaan, sekä laaditaan henkilöstöpolitiikka henkilöstövoimavarojen johtamisen avuksi. Lisäksi saadaan tietoa henkilöstötarpeen määrästä ja laadusta. (Kauhanen 2006, 23.)

Kuviossa 3 havainnollistetaan, kuinka sisäinen ja ulkoinen ympäristö ovat yhteydessä liiketoiminta- ja henkilöstöstrategiaan.



KUVIO 3: Henkilöstövoimavarojen strategisen suunnittelun malli (Kauhanen 2006, 23.)

Kartoittamalla ulkoisen ympäristön uhat ja mahdollisuudet pyritään selvittämään tärkeitä henkilöstövoimavaroihin ja niiden käyttöön vaikuttavia asioita. Tällaisia ovat muun muassa taloustilanne, poliittinen tilanne, lainsäädäntö, väestörakenne, alan uusien teknologia, yhteiskunnan arvot ja muut sidosryhmät. (Kauhanen 2006, 24.)

Organisaation sisäinen ympäristö puolestaan käsittää sekä organisaation henkilöstön ominaisuudet että organisaatiota koskevat tekijät. Kun selvitetään henkilöstövoimavarojen vahvuuksia ja heikkouksia sekä nykyisen henkilöstön ominaisuuksia, pyritään saamaan tietoa henkilöstörakenteesta (esimerkiksi määrä, sukupuolirakenne, ikärakenne, koulutusrakenne), kokemusrakenteesta, asenteista työtä ja elämää kohtaan, tuottavuudesta ja suoritustasosta, kehityskyvystä, sitoutuneisuudesta, työtyytyväisyydestä ja yhteistyökyvystä ja yhteistyöhalukkuudesta. Edellä olevien tietojen avulla saadaan tietoa nykyisen henkilöstön mahdollisuuksista vastata yrityksen henkilöstötarpeisiin myös tulevaisuudessa. (Kauhanen 2006, 26.)

5.2 Henkilöstötilinpäätöksen käyttö sisäisessä kehittämisessä

Nyky-yhteiskunnassa muutoksesta on tullut pysyvä tila: kaikkien, sekä yksilöiden että organisaatioiden, on jatkuvasti sopeuduttava ja uusiuduttava (Kauhanen 2006, 140). Niin kuin aiemminkin on jo käynyt ilmi, henkilöstö on yksi yrityksen voimavaroista. Kaikki yritykset toteuttavat toimintaansa henkilöstön avulla, ja henkilöstön ominaisuudet, osaaminen ja motivaatio ovat keskeisiä tekijöitä (Kauhanen 2006, 15 – 16).

Henkilöstötilinpäätös antaa kuvan yrityksen henkilöstövoimavarojen tilasta ja kehityksestä (Ahonen ym. 2002, 3). Tämän takia siitä saatujen tietojen pohjalta voidaan tehdä johtopäätöksiä ja tarvittavia toimenpiteitä. Henkilöstötilinpäätös antaa tietoa muun muassa henkilöstörakenteen nykytilasta ja sen muutoksista. Henkilöstörakenteella on keskeinen merkitys tuotannon sujumiseen, tehokkuuteen ja henkilöstön hyvinvointiin (Ahonen ym. 2002, 11). Lisäksi esimerkiksi tulospalkkiot kertovat yrityksen palkkajärjestelmän kannustusluonteesta ja ylityökulut puolestaan henkilöstön riittävydestä (Ahonen ym. 2002, 5). Myös sairauspoissaoloista voidaan tehdä päätelmiä. Jos sairauspoissaolot ovat hyvin pienet, voidaan ajatella, että henkilöstö on sairaana tai toipilaana työssä, mikä ei ole suositeltavaa (Ahonen ym. 2002, 10). Toisaalta, jos poissaoloja on kovin paljon, kertoo se jonkinlaisesta ongelmasta.

Henkilöstön kehittämismenetelmiä on runsaasti. Ne jaetaan kahteen pääryhmään työpaikalla tapahtuvan ja työpaikan ulkopuolella tapahtuvan oppimisen mukaan. Työpaikalla toteutettavia ovat muun muassa sijaisuudet, työnkierto, projektityöskentely, työn rikastaminen ja laajentaminen, perehdyttäminen ja vastuulliset erityistehtävät. Opintokäynnit, ammattilehtien ja -kirjallisuuden lukeminen ja opiskelu erimuodoissa ovat esimerkkejä työpaikan ulkopuolella toteutettavista kehittämismenetelmistä. (Kauhanen 2006, 149.)

Henkilöstötilinpäätöksessä voidaan tuoda esille myös yrityksen arvot, jotka ohjaavat yrityksen toimintaa. Näin henkilöstötilinpäätöksestä tavallaan tehdään henkilöstön ja yrityksen johdon välinen sopimus. (Ahonen ym. 2002, 4.) ”Yritys lupaa sitoutua henkilöstöä koskeviin arvoihin, joita henkilöstötilinpäätöksen luvut osaltaan

mittaavat ja toivoo, että henkilöstö osaltaan sitoutuu yrityksen periaatteisiin” (Ahonen ym. 2002, 4).

5.3 Henkilöstötilinpäätös ja ulkoinen viestintä

Hyvät ja riittävät voimavarat ja niiden hallinta kuuluvat menestykselliseen yritystoimintaan. Nykyajan tekninen kehitys, kansainvälistyminen ja markkinoiden keskinäinen riippuvuus ja tätä kautta kansainvälisen kilpailun lisääntyminen tuovat omia vaatimuksia. Markkinoiden merkitys jatkuvasti korostuu. (Ahonen 1998, 9 – 10.)

Tieto liikkuu nyky-yhteiskunnassa nopeasti ja sitä on paljon saatavilla. Taloushallinnon tuottama tieto vaikuttaa yritysten toimintaedellytyksiin (Ahonen 1998, 10). Jos yritys esittää sille edullisia tilinpäätöksiä, se kasvattaa markkina-arvoaan ja vetää puoleensa mahdollista vierasta pääomaa. (Ahonen 1998, 10 – 11.) Pääomamarkkinoilla on siis kasvava rooli yrityksen kehittymisessä. Tämän takia pääomamarkkinoille tuotettu informaatio on erityisen tärkeää yrityksen kehityksen kannalta. Henkilöstötilinpäätös yhdessä perinteisen tilinpäätösinformaation kanssa antavat kuvan yrityksen tuloksen kestävyydestä pitkällä aikavälillä (Ahonen ym. 2002, 3).

Guy Ahosen (1998) mukaan monikansallinen liikkeenjohdon konsulttitoimistosta Ernst & Young:sta todetaan, että käyttämällä ei-rahallista taktiikkaa yritykset voivat optimoida strategiansa ja osakearvontuotonsa. Jos yritys pystyy todentamaan ja julkistamaan oleelliset ei-rahalliset ominaisuutensa, se pystyy vaikuttamaan tärkeimpiin sijoittajiinsa ja vetämään puoleensa uutta vierasta pääomaa. Sijoittajat käyttävät laajamittaisesti hyväkseen ei-rahallista tietoa. (Ahonen 1998, 158.)

Aiemmin ajateltiin, että julkistamalla henkilöstötilinpäätöksen yritys sitoutuu tiedon esittämiseen myöhemminkin. Toisaalta, jos yritys jättää julkistamatta sen, yritys viestittää välillisesti henkilöstöinformaationsa olevan julkisuuteen kelpaamatonta. (Ahonen 1998, 49.) Useat yritykset ovat kuitenkin ymmärtäneet, että huolellisesti tehdyssä henkilöstötilinpäätöksessä on niin paljon liikesalaisuuksiksi luokiteltavaa

aineistoa ja osittain myös yksityisyyden suojaa rikkovaa tietoa, joten henkilöstötilinpäätöksen julkistamisesta on luovuttu (Kauhanen 2006, 220).

6 LOPUKSI

Henkilöstötilinpäätös on monipuolinen työkalu henkilöstövoimavarojen tilan arvioinnissa ja kehittämisessä. Henkilöstötilinpäätöksestä saatavan tiedon avulla voidaan tarkkailla ja kehittää yrityksen henkilöstövoimavaroja, jotta yritys pysyisi kilpailukykyisenä myös tulevaisuudessa. Yhdessä perinteisen tilinpäätösinformaation kanssa se antaa tietoa yrityksen tuloksen kestävydestä.

Henkilöstövoimavarojen kehittämisen lisäksi henkilöstötilinpäätöstä voidaan hyödyntää myös ulkoisessa viestinnässä. Tietoyhteiskunnassa positiivinen informaatio vetää puoleensa vierasta pääomaa ja sijoittajia.

Henkilöstötilinpäätöksen laadintaan kannattaa nähdä vaivaa, jotta sen tulokset olisivat luotettavat ja kauaskantoiset. Yrityksen eri tahojen tulisi olla mukana laadintavaiheessa: johdon, työterveyshuollon, henkilöstöhallinnon ja henkilöstön edustus on oleellista. Henkilöstötilinpäätös on yhtä lailla johdon kuin henkilöstönkin väline henkilöstön kehittämisessä ja työhyvinvoinnin parantamisessa.

Menestyvä yritys tarvitsee hyvin voivan ja toimivan henkilöstön, sillä kaikki yritystoiminta on pohjimmiltaan lähtöisin ihmisistä. On ymmärretty, että kestävä tuloskehitys edellyttää henkilöstövoimavarojen myönteistä kehitystä.

LÄHTEET

Ahonen, G. 1998. Henkilöstötilinpäätös - yrityksen ikkuna menestykselliseen tulevaisuuteen. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.

Ahonen, G; Anttonen,H, Bergström,M, Hottinen,V and Mikkola,M. 2002. Pienten ja keskisuurten yritysten henkilöstötilinpäätös. Malli ja ohjeet. Työssä jaksamisen ohjelma.

Ahonen, G. 2002. Henkilöstötilinpäätös laatutyökaluna. Viitattu 6.4.2015.
Saatavissa: URL:<http://www.imafi.fi/imafi_dokument/laatu-art.pdf>.

Eronen, A. 1997. Henkilöstön osaaminen yrityksen taseeseen? Helsinki: Taloustieto Oy.

Eronen, A. 1999. Henkilöstöinformaatio ja yrityksen arvo. Helsinki: Taloustieto Oy.

Flamholtz, E.G. 1999. Human Resource Accounting: Advances in Concepts, Methods and Applications. Third Edition. Kluwer Academic Publishers. Massachusetts.

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

Suominen, A. 2003. Riskien hallinta. Dark Oy. Vantaa: WSOY.

Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.