

# **HENKILÖSTÖTILINPÄÄTÖS OSANA PÖRSSIYHTIÖN HENKILÖSTÖRAPORTOINTIA**

Case: Palveluyritys Oy

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Taloushallinto  
Opinnäytetyö  
Essi Mattila  
Kevät 2009

Lahden ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma

ESSI MATTILA:

Henkilöstötilinpäätös osana pörssiyhtiön  
henkilöstöraportointia  
Case: Palveluyritys Oy

Taloushallinnon opinnäytetyö, 60 sivua, 5 liitesivua

Kevät 2009

## TIIVISTELMÄ

---

Tämän opinnäytetyön aiheena on henkilöstötilinpäätös. Opinnäytetyön tavoitteena on luoda malli case-yrityksen ensimmäiselle henkilöstötilinpäätökselle, jota voidaan myöhemmin hyödyntää myös koko konsernissa. Tavoitteena on myös kartoittaa henkilöstötietojärjestelmien tuottaman informaation hyödyntämismahdollisuuksia sekä tuoda esiin ne seikat, jotka vielä kaipaavat kehittämistä henkilöstöinformaation tuottamiseksi. Opinnäytetyössä tarkastellaan myös pörssiyhtiöiltä vaadittavaa henkilöstöinformaation tuottamista, sillä case-yritys tulee mahdollisesti tulevaisuudessa listautumaan Helsingin pörssiin.

Teoriaosuuden lähdeaineistossa on hyödynnetty sekä kirjallista materiaalia että internetiin pohjautuvia artikkeleita. Työn empiirinen osuus perustuu henkilöstötietojärjestelmien tuottaman informaation analysointiin. Tutkimus on luonteeltaan kvantitatiivinen, jolloin henkilöstöä tarkastellaan numeeristen tietojen avulla. Empiirisessä osuudessa henkilöstön ominaisuuksia lähestytään myös graafein ja taulukoin.

Empiirisen osuuden henkilöstöä kuvaavat mittarit on valittu niiden asioiden perusteella, joiden seurannan yhtiön johto on kokenut tarpeelliseksi. Tilastot ja tunnusluvut perustuvat jo olemassa oleviin tietoihin, minkä vuoksi koko henkilöstön kattavia taulukoita ei voitu tietojen puutteellisuuden vuoksi laatia. Opinnäytetyössä tarkastellaan tilikautta 1.1.–31.12.2007, mutta osa tiedoista on tilastoitu tämän jälkeiseltä ajalta. Tietojen hyödyntäminen on perusteltua siitäkin syystä, että tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa nykyisiä raportointimahdollisuuksia sekä luoda kehitysehdotuksia henkilöstöinformaation vaivattomampaan tuottamiseen.

Tutkimuksen keskeisenä tuloksena voidaan todeta, että case-yrityksen henkilöstöinformaatiojärjestelmien pohjalta pystytään nykyistäkin kattavammin hyödyntämään henkilöstöstä saatavaa tietoa. Osa seurantajärjestelmien kehityksestä on kuitenkin vielä työn alla. Järjestelmiin perustuva informaatio on vielä vajanaista, minkä vuoksi henkilöstön tilasta ei vielä voida saada täysin luotettavaa kuvaa järjestelmien tuottaman informaation avulla.

Avainsanat: henkilöstötilinpäätös, henkilöstökertomus, henkilöstötase, henkilöstöraportti, pörssiyhtiö.

Lahti University of Applied Sciences  
Degree Programme in Financial Management

MATTILA, ESSI:

Human Resource Statement - a part of a  
human resource report in a public limited  
company  
Case: Palveluyritys Ltd

Bachelor's Thesis in Financial Management, 60 pages, 5 appendixes

Autumn 2009

## ABSTRACT

---

This thesis focuses on the human resource statement. The aim of the study was to create a model for an enterprise's first human resource statement. In the future this model will be used in the entire corporation. The study was completed with two goals in mind. The first goal was to explore the opportunities of utilising a personnel information system. The second goal was to bring forward issues that still need development in producing personnel information. The personnel information required from a public limited company was also examined in this study.

Sources for the theoretical part of this study included literary material and the Internet. The empirical part of the thesis is based on the analysis of information from a personnel information system. A quantitative method was utilised in this study. This means that information relating to the personnel is described with numerical information, graphics and tables.

The representational indicators of the personnel, in the empirical section, have been chosen based on factors that the case company management has experienced as useful. Statistics and key figures have been collected from already existing information. However, due to the lack of information statistics representing the entire personnel have not been possible to compile. Although this study focuses on the accounting period January 1 – December 31, 2007, some information was still compiled after this period. The reason behind the use of statistics gathered after the accounting period lies in the aim of this study. This thesis explores the possibilities of current personnel reporting and creates development proposals for easier personnel information production.

The study shows that the case company can comprehensively use the diversity of the information with the current personnel information system. However, a part of the monitoring system is still under development. Thus, the information received, based on the existing system, is incomplete. And, because the present system does not include the entire personnel of the case company, a reliable picture of the personnel situation is not possible.

Key words: Human resource statement, personnel report, the balance sheet of personnel, a public limited company.

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen tavoite ja tutkimusmenetelmät	2
1.2	Viitekehys ja aiheen rajaus	3
1.3	Tutkimuksen rakenne	6
2	HENKILÖSTÖTILINPÄÄTÖKSEN RAKENNE	8
2.1	Henkilöstötuloslaskelma	9
2.2	Henkilöstötase	11
2.3	Henkilöstökertomus	12
	2.3.1 Henkilöstövahvuus	13
	2.3.2 Henkilöstön laatu	14
	2.3.3 Työyhteisön tila	15
	2.3.4 Tunnusluvut	17
2.4	Henkilöstötilinpäätös vai henkilöstöraportti?	17
3	HENKILÖSTÖTILINPÄÄTÖS YRITYKSEN STRATEGISEN PÄÄTÖKSENTEON TUKENA	19
3.1	Henkilöstötilinpäätöksen laadinta prosessina	20
3.2	Henkilöstötilinpäätöksen hyödynnettävyys ja tulevaisuuden haasteet	22
3.3	Henkilöstötilinpäätöksen vaikutus yrityksen toimintaan ja henkilöstöön	23
4	VALMIUDET PÖRSSIYHTIÖN HENKILÖSTÖN RAPORTOINTIIN	26
4.1	Lain mukaan tilinpäätöksessä esitettävät tiedot henkilöstöstä	26
4.2	Toimintakertomukseen liitettävät tiedot	28
	4.2.1 Lakisäätteiset tiedot henkilöstöstä	28
	4.2.2 Vapaaehtoiset tiedot henkilöstöstä	29
4.3	Pörssiyhtiöiden henkilöstöinformaation tuottaminen	31
4.4	Corporate Governance -ohjeistus	33

5	CASE: HENKILÖSTÖTILINPÄÄTÖS PALVELUYRITYS OY:SSÄ	35
5.1	Henkilöstötuloslaskelma	35
5.2	Henkilöstökertomus	37
5.2.1	Henkilöstövahvuus	38
5.2.2	Henkilöstön laatu	43
5.2.3	Työyhteisön tila	46
5.3	Johtopäätökset ja kehitysehdotukset	51
6	YHTEENVETO	54
	LÄHTEET	57
	LIITTEET	61

## KUVIOLUETTELO

KUVIO 1. Opinnäytetyön rakenne	6
KUVIO 2. Henkilöstötilinpäätöksen rakenne	8
KUVIO 3. Henkilöstön vaihtuvuus ja sen jaottelu	15
KUVIO 4. Palveluyritys Oy:n organisaatiokaavio	38
KUVIO 5. Palveluyritys Oy:n ikä- ja sukupuolirakenne	39
KUVIO 6. Palveluyritys Oy:n ajankäytön jakautuminen	40
KUVIO 7. Palveluyritys Oy:n työsuhteiden rakenne	42
KUVIO 8. Palveluyritys Oy:n henkilöstön koulutusrakenne	44
KUVIO 9. Palveluyritys Oy:n rekrytointitarve vuosina 2008–2012	48
KUVIO 10. Palveluyritys Oy:n henkilöstötutkimus 2007	49
KUVIO 11. Palveluyritys Oy:n henkilöstötutkimus 2007	50

## TAULUKKOLUETTELO

TAULUKKO 1. Henkilöstötuloslaskelma	9
TAULUKKO 2. Henkilöstökulujen erittely	10
TAULUKKO 3. Työajan jakautuminen	13
TAULUKKO 4. Henkilöstötilinpäätös ja henkilöstöraportti	18
TAULUKKO 5. Palveluyritys Oy:n henkilöstötuloslaskelma	36
TAULUKKO 6. Palveluyritys Oy:n henkilöstön kehittämiskulut	37
TAULUKKO 7. Palveluyritys Oy:n henkilöstökulujen jakautuminen	42
TAULUKKO 8. Palveluyritys Oy:n työsuhteiden pituudet	45
TAULUKKO 9. Palveluyritys Oy:n vaihtuvuus vuonna 2007	47

## 1 JOHDANTO

Paljon on käyty keskustelua siitä, kuinka henkilöstö on yrityksen tärkein voimavara. Kuitenkin monilla yrityksillä tämä jää vain lauseeksi muiden joukossa, jolloin varsinaisia toimenpiteitä henkilöstön kehittämiseksi ei ole sisällytetty yritysten strategiaan. (Pennanen 2006.) Etenkin palvelu- ja asiantuntijayrityksissä henkilöstö on ensisijaisen tärkeässä asemassa, koska yrityksen menestys on osaavan henkilökunnan varassa.

Vaikka henkilöstö nähtäisiinkin yrityksen tärkeimpänä voimavarana, uuden vuosituhannen aikana henkilöstöjohtaminen ja henkilöstötoimintojen merkitys ovat kohdanneet ristiriitoja kehityksessään. Henkilöstö ei aina toimi vain kehityksen edistäjänä, vaan osassa yrityksistä se koetaan myös esteenä. Nykyisin myös henkilökustannuksiin yritetään saada joustoja enemmän kuin aikaisemmin, minkä vuoksi lyhytjänteinen henkilöstöjohtaminen on yleistynyt. (Viitala 2007, 42–43, 320.)

Henkilöstövoimavarojen arvioinnissa on paljon turvauduttu vain liikeloudellisten seurantamenetelmien ja termien hyödyntämiseen. Liukkosen (2008, 255) mukaan arviointimenetelmissä ei olla tarpeeksi keskitytty niiden humanistisiin tavoitteisiin. Vaikka henkilöstön mittaamista rahallisin määrein onkin vierastettu, henkilöstön arvonmäärittäminen liikeloudellisin menetelmin on perusteltua. Mittausmenetelmät tarjoavat paitsi rahallista tietoa henkilöstöstä, myös antavat työvälineen hyvinvoinnin parantamiseksi. Liukkonen korostaa mittauksen olevan vain väline, ei siis itsetarkoitus. Mittaamisella vaikutetaan kokonaisuuden hallintaan, mikä taas vaikuttaa työn mielekkyyteen sekä henkilöstöä tarkastelevan keskustelun syntymiseen. (Liukkonen 2008, 255.) Juuri tästä on henkilöstötilinpäätöksessä kyse.

Nykyisellään kustannuspaikkojen ja tilikarttojen rakenne eivät henkilöstöjohtamiseen tarjoa juurikaan lisäinformaatiota. Tästä esimerkkinä on henkilöstön vaihtuvuus, joka olennaisena osana vaikuttaa yrityksen toimintaan ja josta monetkaan järjestelmät eivät nykyisin pysty tuottamaan yksityiskohtaista tietoa. Myös tästä

syystä henkilöstötilinpäätöksen laatiminen kehitysnäkymiä tarkastelevana asiakirjana on perusteltua. Puutteellisen informaation vuoksi varsinkin suuret yritykset ovat viime aikoina alkaneet laatia perinteistä tilinpäätöstä täydentäviä henkilöstötilinpäätöksiä, sillä pelkästään yrityksen kirjanpitoaineistoon perustuva toiminnan seuranta ei monelle yritykselle nykyisin enää riitä. (Ahonen, Anttonen, Bergström, Hottinen & Mikkola 2002; Kauhanen 2004, 209.)

Svenska Handelshögskolanin talouspolitologian professori Guy Ahonen kertoo, että monet yritykset ovat kiinnostuneita henkilöstötilinpäätöksen laatimisesta (Työturvallisuuskeskus & Kuntayhtymä 2002, 13). Asiaa kuvastaa muun muassa se seikka, että arviolta 150 suomalaista pörssiyritystä tekee vuosittain henkilöstöraportin (Viitala 2007, 322). Myös joka neljäs suuryritys teki henkilöstötilinpäätöksen vuonna 2001 (Seies 2002).

Valtion laitokset ovat yleisesti olleet henkilöstötilinpäätöksen käyttöönotossa edelläkävijöitä, sillä niistä yli 50 prosenttia julkaisi henkilöstötilinpäätöksen vuonna 2000. Samanaikaisesti yli 30 prosenttia kunnista oli tehnyt sen jo aiemmin. Suurin osa henkilöstötilinpäätöksiä tekevistä yrityksistä hyödyntää sitä kuitenkin vain sisäisessä johtamisessa. Harvoissa yrityksissä todella koetaan, että henkilöstötilinpäätös tulee avoimesti julkistaa kaikkien nähtäville. Henkilöstötilinpäätökseen usein sisältyvä liikesalaisuudeksikin luokiteltava informaatio sekä hyvin yksityiskohtaiset henkilöstötilastoinnit ovat usein syynä tietojen salaamiseen. (Kauhanen 2004, 209; Seies 2002; Työturvallisuuskeskus & Kuntayhtymä 2002, 13.)

## 1.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusmenetelmät

Tämän opinnäytetyön aihealueena on henkilöstötilinpäätös, jonka tarkastelussa keskitytään henkilöstötuloslaskelman ja henkilöstökertomuksen laatimiseen. Tutkimuksen tavoitteena on luoda malli yrityksen ensimmäiselle henkilöstötilinpäätökselle, jota myöhemmin voidaan käyttää myös koko konsernissa. Tutkielman case-yrityksessä on myös viime aikoina noussut esiin mahdollinen listautuminen Helsingin pörssiin, minkä vuoksi yrityksessä henkilöstöinformaation tuottaminen on koet-



tu aiempaa tärkeämmäksi. Työn tutkimusongelmana onkin selvittää, minkälaista informaatiota pörssiyrityiltä nykyisin vaaditaan henkilöstön raportointiin.

Tutkimuksen empiirinen osio perehtyy Palveluyritys Oy:n liiketoimintayksikön ensimmäisen henkilöstötilinpäätöksen laadintaan. Opinnäytetyön tavoitteena on tarjota malli henkilöstöpääoman raportointiin, jota on mahdollista myöhemmin hyödyntää myös koko konsernissa. Työn empiirisessä osuudessa korostuvat erityisesti jo olemassa olevien henkilöstötietojärjestelmien raportointimahdollisuudet, joita tul- laan opinnäytetyön avulla edelleen kehittämään.

Henkilöstötilinpäätöksen mallin luomisessa otetaan huomioon sen hyödyntäminen myös tulevaisuudessa. Tämän vuoksi on tärkeää luoda puitteet henkilöstöinformaa- tion vaivattomaan tuottamiseen. Opinnäytetyön empiirisessä osiossa kiinnitetäänkin huomiota niihin epäkohtiin, joissa tiedon saaminen koetaan hankalaksi. Tutkimuk- sessa korostuu yrityksen johdon näkökulma, jolle henkilöstötilinpäätös tarjoaa työ- välineen henkilöstöjohtamiseen ja oikeiden henkilöstöratkaisujen tekemiseen.

Opinnäytetyön avulla saadaan rakennettua myös kokonaisuus eri lähteissä olevista yksittäisistä tiedoista, ja arvioitua tämän pohjalta tiivistetysti henkilöstön tilaa yri- tyksessä. Tutkimus on luonteeltaan kvantitatiivinen, jolloin henkilöstön ominai- suuksia lähestytään numeeristen tietojen avulla. Kvantitatiiviselle tutkimukselle luonteenomaisesti työssä tarkastellaan henkilöstön tilaa myös graafien ja taulukoi- den muodossa.

## 1.2 Viitekehys ja aiheen rajaus

Tämä opinnäytetyö eroaa muista vastaavista töistä johdannossa jo aiemmin maini- tun pörssiyrityiden tuottaman henkilöstöinformaation suhteen. Aiemmat opinnäy- tetyöt henkilöstötilinpäätöksestä ovat kaikki suuntautuneet pienten ja keskisuurten yritysten henkilöstöpääoman raportointiin, mukaan lukien myös valtion julkiset sektorit. Tämä opinnäytetyö tarjoaakin uuden näkökulman aiheeseen, jolloin mu- kaan luetaan myös pörssiyrityiden tapa raportoida henkilöstöstään.

Opinnäytetyön empiirisessä osuudessa henkilöstötase jätetään viitekehysten ulkopuolelle, koska sitä ei saatavilla olevilla tiedoilla pystytä tekemään, eikä sen laatimista nähdä tarpeellisena vielä tässä vaiheessa. Tästä huolimatta henkilöstötasetta käsitellään opinnäytetyön teoriaosuudessa. Aiheen ulkopuolelle jäävät myös henkilöstön raportoinnin menetelmät Suomen ulkopuolella sekä eri sidosryhmien kiinnostus henkilöstötilinpäätöstä kohtaan. Koska jo aiemmat opinnäytetyöt ovat hyvinkin tarkkaan kuvailleet eri sidosryhmien kiinnostuksen kohteita henkilöstötilinpäätöksen suhteen, ei tutkimus tuottaisi juurikaan uusia näkökulmia aiheeseen. Vaikka case-yrityksen liiketoiminta ulottuukin kansainvälisesti useisiin maihin, henkilöstön raportointi ulkomailta sisältäisi jo itsessään täysin uuden tutkimusaihealueen. Tämän vuoksi se jätetään myös viitekehysten ulkopuolelle.

Opinnäytetyön teoriaosuuden keskeinen lähdemateriaali on professori Guy Ahosen teos ”Henkilöstötilinpäätös – yrityksen ikkuna menestykselliseen tulevaisuuteen”, joka vielä kymmenen vuoden jälkeen on ainoa Suomessa julkaistu kirja yksityissektorin henkilöstötilinpäätöksen raportointiin. Henkilöstöpääoman raportoinnin tiimoilta on viime aikoina syntynyt myös muita teoksia, joista mainittakoon Riitta Viitalan kirja ”Henkilöstöjohtaminen, strateginen kilpailutekijä” (2007) sekä Maritta Österbergin ”Henkilöstöasiantuntijan käsikirja” (2007). Nämä sekä useat muut henkilöstöraportointia käsittelevät teokset viestivät siitä, kuinka tärkeäksi henkilöstöinformaation tuottaminen nykyisinkin koetaan.

Opinnäytetyön lähdeaineistossa on pääosin hyödynnetty uusimpia teoksia henkilöstöpääoman raportoinnista. Koska aihe on sen luontoinen, ettei se vuosien aikana ole suuresti muuttunut, on opinnäytetyössä hyödynnetty osaksi myös vanhempaa lähdeaineistoa. Etenkin pörssiyritysten henkilöstöraportoinnin lakisääteisissä ohjeistuksissa on käytetty ajankohtaisia säädöksiä sekä kiinnitetty osaltaan huomiota niihin säädöksiin, jotka tulevat muuttumaan lähitulevaisuudessa. Pörssiyritysten henkilöstöraportointia tarkastellaan myös Helsingin Kauppakorkeakoulun vuonna 2006 julkaistussa Marjut Lovion ja Mika Kuisman tutkielmassa ”Henkilöstöraportointi osana yhteiskuntavastuuraportointia – Yrityksen nykykäytäntöjen kehittäminen”.

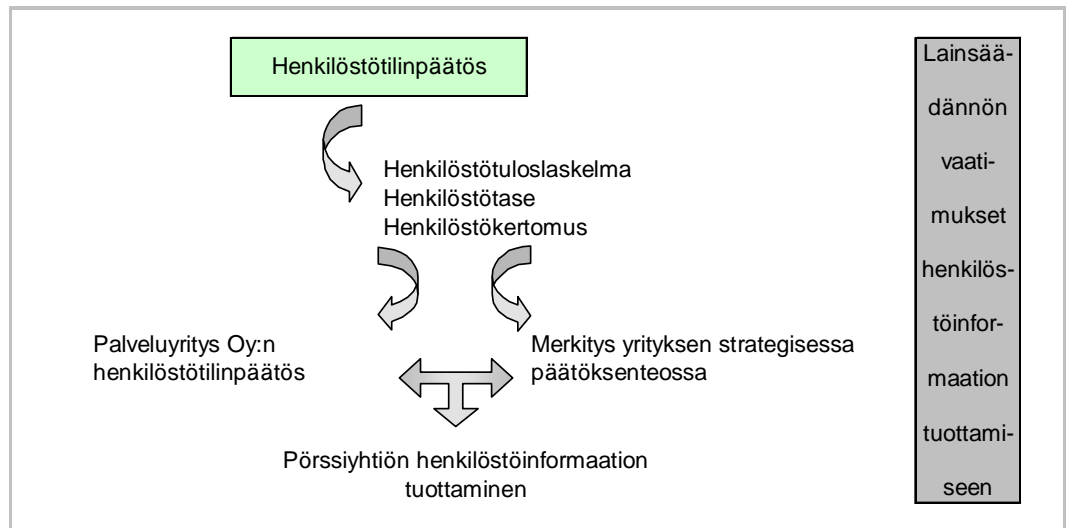
Henkilöstötilinpäätös on jo usean vuoden ajan ollut suosittu opinnäytetyön aihe Lahden ammattikorkeakoulussa, jossa aiheen tiimoilta on tehty kaiken kaikkiaan seitsemän opinnäytetyötä. Näistä viimeisin on Pirjo Tuusjärven työ ”Henkilöstötilinpäätös: henkilöstön kehittämisen apuvälineenä” (2006), joka kuvaa henkilöstötilinpäätöksen hyötyarvoa organisaation johdolle sekä sen merkitystä koko organisaation kehittämisessä (Tuusjärvi 2006).

Lahden ammattikorkeakoulussa valmistui myös Essi Viljasen opinnäytetyö ”Henkilöstötilinpäätös, case: Esa-konserni” (2005), joka lähestyy aihetta kehitysehdotusten kautta jo olemassa olevaan henkilöstötilinpäätökseen. Kyseisessä opinnäytetyössä perehdytään kohdeyrityksen henkilöstötilinpäätöksen ulkoasun muokkaamiseen enemmän yrityksen tarpeita ja henkilöstöstrategiaa vastaavaksi. (Viljanen 2005.)

Henkilöstötilinpäätös ei rajoitu vain opinnäytetöihin, sillä Tampereen yliopistossa on aiheesta julkaistu myös Tiina Koivuniemen väitöskirja ”Henkilöstövoimavarojen moninaisuus, muutos ja johtaminen kuntasektorilla - Henkilöstötilinpäätöksillä ja kehittämishankkeilla hyvää henkilöstötyötä” (2004). Väitöskirja suuntautuu kuntasektorille, jossa sen tavoitteena on selvittää, miten henkilöstötilinpäätöstä tulee kehittää palvelemaan organisaatiokohtaista henkilöstötyötä, osaamisen johtamista ja työkykyä ylläpitävän toiminnan kehittämistä. Väitöskirja perustelee aihetta kunta-alan työpaikkojen hektisyyden kautta, jossa päättäjien toimivalta ulottuu vain yhden valtuustokauden ajaksi. Ongelmana kunta-alalla on usein henkilöstötyön pinnallisuus, kun visiot, strategiat ja linjaukset muuttuvat valtuustokausittain. (Koivuniemi 2004.)

### 1.3 Tutkimuksen rakenne

Opinnäytetyön teoriaosuus jakautuu kolmeen osaan, joista ensimmäisessä perehdytään henkilöstötilinpäätöksen rakenteeseen. Kyseisessä osiossa tarkastellaan henkilöstötilinpäätöksen kolmen eri kokonaisuuden, eli henkilöstötuloslaskelman, -taseen ja -kertomuksen, sisältöä sekä niiden hyödyntämistä henkilöstön arvonmäärittämisessä (kuvio 1).



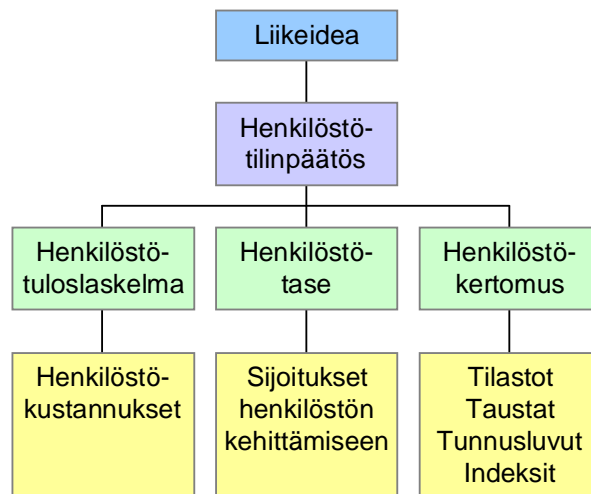
KUVIO 1. Opinnäytetyön rakenne.

Tutkimuksen toisessa osiossa käsitellään henkilöstötilinpäätöksen laadintaperiaatteita, sen hyödynnettävyyttä sekä yleisesti sen vaikutusta yrityksen toimintaan. Tämän jälkeen perehdytäänkin opinnäytetyön keskeiseen osioon, jossa haetaan vastausta opinnäytetyön tutkimusongelmaan. Osiossa tarkastellaan, minkälaista informaatiota pörssiyrityöiltä nykyisin vaaditaan henkilöstöpääoman raportointiin. Esintulevia asioita ovat sekä vapaaehtoiset henkilöstöinformaation raportointimenetelmät että lain vaatimukset pörssiyrityöiden henkilöstöinformaation julkaisemiseen.

Tutkimuksen viimeisessä osiossa perehdytään yrityksen ensimmäisen henkilöstölinpäättöksen laadintaan, jonka case-yrityksenä on Palveluyritys Oy. Henkilöstölinpäättökselle tunnusomaisesti osiossa keskitytään henkilöstötuloslaskelman ja -kertomuksen laadintaan, mutta henkilöstötaseen tekeminen jätetään tutkimuksen ulkopuolelle. Myös pörssiyhtiöiden informaation tuottamista ei opinnäytetyön empiirisessä osuudessa toteuteta, koska sen painoarvo kohdistuu ainoastaan teoriaosuudessa esitettyihin tietoihin.

## 2 HENKILÖSTÖTILINPÄÄTÖKSEN RAKENNE

Henkilöstötilinpäätös kuvaa dokumenttia, joka yhdistää henkilöstön tilaa ja muutoksia sekä taloudellista arvoa koskevan informaation yhdeksi kokonaisuudeksi (Viitala 2007, 321). Sen pohjana käytetään arviointi- ja selvitystyötä, joka rakennetaan virallisen asiakirjan muotoon. Henkilöstötilinpäätöksen sisältö saattaa vaihdella suurestikin yrityksittäin, mutta pääasiassa se rakentuu seuraavien tekijöiden pohjalle; yrityksen liikeidea, toiminta-ajatus ja visio, henkilöstötuloslaskelma ja -tase sekä henkilöstökertomus (kuvio 2). (Viitala 2007, 322.)



KUVIO 2. Henkilöstötilinpäätöksen rakenne (Eronen 1998, 11).

Henkilöstötilinpäätös muistuttaa virallista tilinpäätöstä, vaikka sen sisältö ei perustuakaan lakiin tai määräyksiin. Tämä johtuu osaksi siitä, että henkilöstötilinpäätöksen pohjana käytetään yrityksen kirjanpidon tuottamia raportteja sekä eri tietojärjestelmien tuottamia yhteenvetoja henkilöstön tilasta. Näin saadaan tietoa päätöksenteon tueksi sekä kiinnitettyä huomiota niihin seikkoihin, jotka auttavat myös ulkoisia sidosryhmiä vakuuttamaan yrityksen hyvästä tuloksetekokyvystä. (Ahonen 2000, 32, 38, 46).

Henkilöstötilinpäätös rakennetaan yrityksen liikeidean pohjalle. Sen avulla saadaan myös muodostettua lähtökohdat henkilöstöstrategian suunnittelulle. Kun tavoitteet sidotaan yrityksen strategiaan, pystytään seuraamaan jo asetettujen tavoitteiden toteutumista sekä kohdentamaan kehittämistoimenpiteitä. Henkilöstötilinpäätös viestiikin yrityksen johdolle siitä, minkälaisilla henkilöstöpanoksilla tulos syntyy, mihin suuntaan ollaan menossa sekä missä määrin johdon tulee kiinnittää huomiota korjaaviin ja kehittäviin toimenpiteisiin. (Eronen 1999, 1–2.)

## 2.1 Henkilöstötuloslaskelma

Henkilöstötuloslaskelma on tavalliseen tuloslaskelman muotoon tehty, henkilöstömenoihin pohjautuva laskelma. Sen rakenne esitetään liikevoitosta tilikauden voittoon tai tappioon yhdistämällä muut kuluerät kuin henkilöstömenot yhdeksi kokonaisuudeksi. (Viitala 2007, 322–323.) Henkilöstötuloslaskelman yhdeksi malliksi Ahonen (2000, 56) esittää taulukkoon 1 perustuvan rakenteen.

TAULUKKO 1. Henkilöstötuloslaskelma (mukaillen Ahonen 2000, 56).

Oy Yritys Ab		
Henkilöstötuloslaskelma 31.12.2007		
<u>LIKEVAIHTO</u>		<u>xxx xxx</u>
HENKILÖSTÖKULUT	-xx xxx	
Tehdyn työajan henkilöstökulut	-xx xxx	
Ylityökulut	-xx xxx	
Vuosilomakulut	-xx xxx	
Henkilöstön kehittämiskulut	-xx xxx	
Vaihtuvuusikulut	-xx xxx	
Tapaturmakulut	-xx xxx	
Sairauspoissaolokulut	-xx xxx	
Muut poissaolokulut	-xx xxx	
Työkyvyttömyyseläkekulut	-xx xxx	
Muut henkilöstökulut	<u>-xx xxx</u>	
	xx xxx	
Alihankintana tehdyt työt	-xx xxx	xx xxx
Muut kulut	<u>-xx xxx</u>	
	x xxx	
Tilikauden voitto/tappio		<u><u>x xxx</u></u>

Yleiseksi käytännöksi on muodostunut, että henkilöstökulut jaotellaan niiden pääomavaikutusten mukaan neljään ryhmään: henkilöstön kehittämiskuluihin eli investointeihin, rasittumiskuluihin, uusiutumiskuluihin sekä tehokkaan työajan kuluihin. Henkilöstötuloslaskelma viestii näistä henkilöstömenoista ryhmäkohtaisesti, kuinka tehokkaasti niitä yrityksessä käytetään. (Ahonen ym. 2002.)

Henkilöstötuloslaskelmasta saatava hyöty pohjautuu ensisijaisesti aikaisempien tilikausien vertailuun ja muutosten seuraamiseen. Jotta yrityksen johto pystyy saamaan vielä tarkempaa tietoa kustannusten jakautumisesta, voidaan henkilöstökulut eritellä esimerkiksi taulukon 2 osoittamalla tavalla. Taulukon jaon tarkoituksena on tuoda esiin henkilöstöön liittyvät pitkävaikutteiset menot ja vastakohtana näille kohdistuvat rasituskulut (Ahonen ym. 2002).

TAULUKKO 2. Henkilöstökulujen erittely (Ahonen 2000, 58).

Kustannuserä	mEur	%
Kokonaishenkilöstökulut	x xxx	XX
- Henkilöstön uusiutumiskulut	- xxx	XX
- Henkilöstön kehittämiskulut	- xxx	XX
- Henkilöstön rasittumiskulut	- xxx	XX
Tehdyn työajan kulut	x xxx	XX

Virallisen tuloslaskelman tuottamat kuluerät eivät sellaisenaan aina sovellu suoraan kopioitavaksi henkilöstötuloslaskelmaan, vaan joissakin tapauksissa niitä joudutaan muokkaamaan. Näin tapahtuu esimerkiksi palkkakuluja ja henkilösivukuluja jaettaessa eri kuluryhmiin. Myös työterveyshuoltokulut ilmoitetaan useimmiten nettokuluna, jotka henkilöstötuloslaskelmassa jaetaan kehittämiskuluihin ja rasituskuluihin siinä suhteessa kun ne on Kelalle ilmoitettu korvaushakemuksessa. (Ahonen ym. 2002.)

Henkilöstötuloslaskelma, kuten myös vuosittaisen tilinpäätöksen yhteydessä syntynyt tuloslaskelma, perustuu yrityksen viralliseen kirjanpitoon (Ahonen ym. 2002). Tämän vuoksi henkilöstötuloslaskelman henkilöstökulujen kokonaissumma tulee



vastata yrityksen virallisen tuloslaskelman erää henkilöstökulut (Ahonen 2000, 56–57).

Koska nykyisellään virallinen tuloslaskelma kustannuspaikkoineen ja tilikarttoineen ei perustu henkilöstöjohtamisen kannalta olennaiseen luokitteluun, on henkilöstötuloslaskelman laatiminen henkilöstökuluihin pohjautuvana laskelmana perusteltua. Tästä esimerkkinä on jo aiemmin mainittu vaihtuvuuden seuranta, josta vain harvat tietojärjestelmät tuottavat niin yksityiskohtaista tietoa, että sitä voidaan hyödyntää johdon päätöksenteon tukena. (Kauhanen 2004, 209.)

## 2.2 Henkilöstötase

Yksi henkilöstötilinpäätökseen kuuluva kokonaisuus on henkilöstötase, jonka tarkoitus on selventää henkilöstöön kohdistuvia investointeja sekä henkilöstön yritykselle tuottamaa arvoa. Henkilöstön arvo muodostuu kaikista yrityksen markkina-arvoa parantavista toimenpiteistä, jotka tapahtuvat kehittämisen ja rekrytoinnin kautta. Henkilöstövarallisuuden arvo nousee esimerkiksi henkilöstön kehittymisellä, kokemuksella, yhteistyötaidoilla ja onnistuneilla rekrytoinneilla. Sen sijaan henkilöstövarallisuuden arvoa laskevat henkilöstön rasittuminen, ikääntyminen sekä työntekijöiden poistuminen yrityksestä. (Viitala 2007, 323; Österberg 2007, 35–37.)

Henkilöstöpääoman arvon määrittelemisen ei kuitenkaan ole helppoa. Tähän vaikuttavat useat eri syyt. Kun henkilöstön taidot ja osaaminen kasvavat yhden työntekijän osaamisen siirtyessä toiselle, kasvaa myös henkilöstöpääoma. Tämän vuoksi henkilöstöpääoman arvo on todellisuudessa paljon suurempi kuin mitä yksittäisten työntekijöiden kehittämiseen on alunperin investoitu. Kun henkilöstöpääoman arvon määrittämisen pohjana käytetään markkina-arvon ja kirjanpitoarvon välistä eroa, saattaa markkinoiden puutteelliseen informaatioon perustuva käsitys henkilöstön tuottamisarvosta poiketa sen todellisesta arvosta. Markkina-arvo saattaa myös vaihdella suuresti henkilöstöstä riippumattomista syistä. (Ahonen 2000, 68, 73.)

Toisin kuin henkilöstötuloslaskelma, henkilöstötase ei perustu yrityksen viralliseen tilinpäätökseen. Tämä johtuu käytännössä siitä, että henkilöstövarallisuuden arvonnkorotus ja henkilöstöpääoma vaikuttavat yrityksen markkina-arvoon, jolloin myös yrityksen oma pääoma ja taseen loppusumma ovat henkilöstötaseessa suuremmat kuin virallisessa taseessa. Henkilöstötaseeseen henkilöstön tuottama arvo sisällytetään vastaavaa-puolelle henkilöstöpääomana muun varallisuuden joukkoon. (Aho-  
nen 2000, 70.)

Yleisesti henkilöstötaseen ja henkilöstöpääoman arvon määrittäminen on koettu liian hankalaksi, minkä vuoksi monet yritykset ovat luopuneet sen julkaisemisesta. Liukkosen (2008, 88) mukaan muodissa olevilla tasettamis- ja pääomittamistermeillä ei muutoinkaan lähestytä tarpeeksi kattavasti henkilöstön ominaisuuksia. Liukkonen ei henkilökohtaisesti usko näiden oppien sisältöön, sillä ihminen ei itsessään ole pääomaa. Sen sijaan työntekijällä on osaamista ja kykyä toimia niin, että yrityksen rahallisen pääoman määrä kasvaa. Pääoma on elotonta materiaalia, jota voidaan omistaa, ihmistä taas ei. (Liukkonen 2008, 88.)

### 2.3 Henkilöstökertomus

Henkilöstökertomus pitää sisällään kuvauksen yrityksen henkilöstövoimavaroista ja niiden kehityksestä. Henkilöstövoimavaroja kuvataan usein kolmella tekijällä, joita ovat määrä, laatu ja henkilöstöorganisaatio. Henkilöstökertomukseen liitetään sellainen tieto henkilöstöstä ja sen kehityksestä, mikä ei tule ilmi henkilöstötuloslaskelmasta tai -taseesta. Henkilöstökertomukseen kuuluu olennaisena osana myös eri kausien sekä mahdollisesti eri yksiköiden vertailu. (Viitala 2007, 323.)

Henkilöstökertomus kuvataan usein tilastojen, taustojen, tunnuslukujen ja indeksien muodossa. Henkilöstötilastot, jotka selventävät henkilöstön ikä-, sukupuoli- ja koulutusjakaumaa sekä työkokemusta ja palkkatasoa, ovat olennainen osa henkilöstökertomusta. Tämän lisäksi se sisältää selvityksiä mahdollisten henkilöstötaseen ja -tuloslaskelman pääoma- ja kustannuseristä, tietoa tunnusluvuista, henkilöstön

osaamisesta, työkyvystä ja terveydestä sekä työyhteisöstä ja –ympäristöstä. (Österberg 2007, 35, 38.)

### 2.3.1 Henkilöstövahvuus

Henkilöstövahvuutta kuvataan usein henkilötyövuosilla tai työntekijöiden lukumäärällä (Viitala 2007, 323). Sen yksi tehokkuutta kuvaava mittari on tuotantotoimintaan käytetty työaika, jonka perusteella saadaan laskettua henkilöstön tekemän työn määrän vuositasolla. Käytännössä mittari antaa selvyuden siihen, kuinka suuri osa käytettävissä olevasta ajasta kohdistuu varsinaiseen liiketoimintaan. (Ahonen ym. 2002.)

Henkilöstövahvuuden erittely perustuu henkilöstötuloslaskelman nelijakoon. Tarkoituksena on kuvata käytetyn työajan jakautuminen tuottavaan ja muuhun maksettuun työaikaan, kuten taulukon 3 erittely työajan jakautumisesta osoittaa. Tarkastelemalla henkilöstön kehittämisaikaa sekä sairauspoissaolojen vaikutusta henkilöstövoimavaroihin saadaan myös entistä täsmällisempää tietoa yrityksen henkilöstövahvuudesta ja sen kehityksestä. (Ahonen 2000, 81–82; Österberg 2007, 38.)

TAULUKKO 3. Työajan jakautuminen (Ahonen 2000, 82).

Maksettu työaika	htv	%
Kokonaishenkilöstökulut	x xxx	XX
- Henkilöstön uusiutumisaika	- xxx	XX
- Henkilöstön kehittämisaika	- xxx	XX
- Henkilöstön rasittumisesta aiheutuva työaikamenetys	- xxx	XX
Tehokas työaika (=tehty työaika)	xxx	XX

Maksetun työajan ohella on myös hyvä selvittää, minkälaisiin työsuhteisiin henkilöstö on yrityksessä jakautunut. Jaon perusteena voidaan käyttää esimerkiksi linjausta kokopäiväisiin ja osa-aikaisiin sekä vakituisiin ja määräaikaisiin työsuhteisiin. Tieto työntekijöiden riittävydestä yrityksen toiminnalle on tärkeää siitäkin syystä, että työn oikeanlaisella suunnittelulla saadaan virhekuluja vähennettyä sekä liike-

vaihdon ja myös asiakkaiden määrää kasvatettua. (Ahonen 2000, 81–83; Liukkonen 2008, 100.)

Työolosuhteiden ja työympäristön tulee tukea siinä toimivien yksilöiden terveyttä ja hyvinvointia. Jos yrityksessä on liian paljon tai vastaavasti vähän työntekijöitä suhteessa tehtävään työhön, johtaa tämä yleensä sairauspoissaoloihin, varhaisiin eläkkeisiin ja henkilöstövaihtuvuuteen. Tämän vuoksi työn oikeanlainen miehitys on henkilöstöhallinnolle tärkeä seurantakohte. (Liukkonen 2008, 243.)

### 2.3.2 Henkilöstön laatu

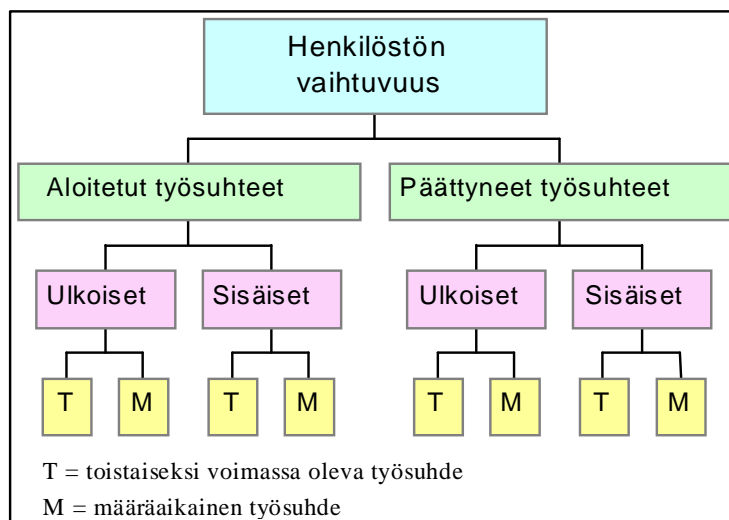
Henkilöstön laatua kuvaavassa osiossa lukija pystyy tarkastelemaan henkilöstön kyvykkyyttä ja hyvinvointia. Nämä asiat käyvät ilmi kuvaamalla muun muassa koulutusta, kokemusta ja osaamista, ikää, sukupuolta, terveyttä ja työkykyä. Osaamisen kohdalla on olennaista kuvata niitä piirteitä, jotka kertovat liikeidean kannalta merkittävästä osaamisesta. Osaamisen ja hyvinvoinnin kuvaamiseen tarvitaan järjestelmällisesti kerättyä tietoa, jota hyödynnetään esimerkiksi osaamiskartoituksissa sekä työkykyä ja hyvinvointia kuvaavissa mittareissa. (Viitala 2007, 323–324.)

Osaamisen mittaamiseen ei aina löydy yksiselitteistä ratkaisua. Vaikka korkea koulutustaso antaa pätevyuden tietynlaiseen työhön, se ei silti takaa, että henkilö pystyy käyttämään kaikkea hankkimaansa tietoa hyödykseen. Koulutusta arvioitaessa tuleekin kiinnittää huomiota myös nykyisten ja tulevien töiden sisältöön ja vaativuuteen, jotka yleensä kasvavat ajan myötä. (Ahonen ym. 2002.)

Osaamisen kartoittamiseksi tarvitaan tietoa myös henkilöstön peruskoulutuksesta, palvelusvuosista ja henkilöstön koulutustilaisuuksiin käyttämästä ajasta. Tietoa henkilöstön laadullisista ominaisuuksista saadaan muun muassa työhöntulohaastatteluilta, terveystarkastuksista ja kehityskeskusteluista. Käyttämällä tilastoja sairauspoissaoloista, työtapaturmista, ammattitaudeista sekä työkyky- ja uupumisindekseistä saadaan myös määriteltyä terveyden ja työkyvyn tilaa yrityksessä. (Ahonen 2000, 51; Österberg 2007, 38.)

### 2.3.3 Työyhteisön tila

Työyhteisö kuvaa kokonaisuutta, joka vaikuttaa jokaisen siinä toimivan yksilön toimintaan joko positiivisesti tai negatiivisesti. Hyvin toimiva työyhteisö pystyy paitsi hyödyntämään yksilöiden ominaisuuksia, myös kasvattamaan ja kehittämään niitä. Henkilöstön vaihtuvuudella kuvataan tietyn ajanjakson aikana aloitettujen ja lopetettujen työsuhteiden määrää suhteutettuna koko henkilöstön määrään. Henkilöstön vaihtuvuus tulee jaotella määräaikaisiin ja toistaiseksi voimassaoleviin työsuhteisiin. (Ahonen 2000, 52; Kauhanen 2004, 88.) Tämän lisäksi jaottelussa käytetään jakoa organisaation sisältä ja tämän ulkoa tulleisiin työntekijöihin (Kuvio 3).



KUVIO 3. Henkilöstön vaihtuvuus ja sen jaottelu (Kauhanen 2004, 89).

Yhtenä merkittävänä työyhteisön tilaa käsittelevänä mittarina voidaan pitää henkilöstövaihtuvuutta. Se vaikuttaa monin tavoin yrityksen toimintaan sekä kykyyn hallita henkilöstöresursseja. Usein henkilöstöön kohdistetun investoinnin pelätään katoavan henkilöstövaihtuvuuden vuoksi, jolloin se vaikuttaa myös negatiivisesti henkilöstöpääoman kehittämiseen (Ahonen 2000, 44). Muun muassa tästä syystä vaihtuvuuden raportointi on tärkeää.

Vakituisen henkilöstön vaihtuvuus on usein alhaista, jolloin lopettaneiden määrää nostavat ainoastaan eläkkeelle siirtyneet työntekijät. Määräaikainen vaihtuvuus sen

sijaan on voimakasta, jonka vuoksi tarkemmat työsuhteesta johdetut tilastot antavat tarkkuutta myös vertailtavuuteen. Henkilöstön vaihtuvuuden lisäksi tulisi seurata myös esimiesten vaihtuvuutta. Liian useasti vaihtuvat esimiehet vaikuttavat henkilöstön mukautumiskykyyn ja haluun omaksua erilaisia työnjohtamismenetelmiä. (Liukkonen 2008, 233, 237.)

Vaihtuvuus aiheuttaa yritykselle tulevan ja lähtevän henkilön työaikamenetyksiä ja hallintokuluja. Yleisesti eri lähteiden mukaan 5–10 % on optimaalinen vuotuinen ulkoinen vaihtuvuus. Kohtuullinen vaihtuvuus on positiivinen asia ja luo mahdollisuuksia uusiutumiseen ja uuden osaamisen hankintaan. Toisaalta avainhenkilöiden vähäinenkin vaihtuvuus on organisaatiolle haitallista. Tutkimusten mukaan liian suuri ja hallitsematon vaihtuvuus, joka verottaa ydinosajien määrää, vaikuttaa myös työn taloudelliseen tulokseen. (Liukkonen 2008, 161–162.)

Tilastoista johdetut päätelmät antavat kuvan henkilöstövoimavarojen kehityksestä pitkällä aikavälillä. Pienten yritysten kohdalla on kuitenkin tärkeää kiinnittää huomiota määrällisiin lukuihin suhteellisten sijaan. Liukkonen (2008, 161–162) mukaan alle sadan henkilön henkilöstömääriä mitattaessa ei tulisi käyttää suhteellisia lukuja lainkaan, koska ne voivat antaa harhaanjohtavan kuvan esimerkiksi vaihtuvuuden kehityksestä. Yksittäinen vaihtuvuus saa tällöin suuremman painoarvon tilastoissa.

Työyhteisön tilaa mitataan myös työtyytyväisyydellä, joka kuvaa henkilöstön sisäistä toimivuutta. Siihen liittyy oleellisesti arviointia työyhteisön tavasta toimia, vaihtuvuudesta ja liikkuvuudesta organisaation sisällä sekä ajan ja varojen varaamisesta toiminnan kehittämiseen. Työyhteisön tilaa mitataan myös asiakastyytyväisyydellä, joka kertoo yrityksen ulkoisesta toimivuudesta. Siihen liittyviä mittareita ovat henkilöstön kyky ylläpitää ja solmia asiakassuhteita sekä tieto suurimpien asiakkaiden osuudesta koko myynnistä. (Ahonen ym. 2002; Österberg 2007, 38–39.)

#### 2.3.4 Tunnusluvut

Tunnusluvut kertovat tiivistetysti henkilöstövoimavarojen kehityksestä ja tarjoavat vertailukelpoista tietoa myös silloin, kun yrityksen toiminta on edellisestä seuranta-jaksosta olennaisesti supistunut tai laajentunut. Tulevaisuudessa tullaan todennäköisesti saamaan vertailutietoja myös muiden alalla toimivien yritysten tunnusluvuista, mikä helpottaa yrityskohtaista arviointia. (Viitala 2007, 324.)

Mitä laajempaa henkilöstötilinpäätös tehdään, sitä tärkeämpää on hyödyntää taulukon muodossa olevia tunnuslukutilastoja. Niiden avulla vertailu eri tilikausien, yksiköiden tai jopa toimialan arvojen välillä helpottuu. Tunnuslukujen avulla saadaan myös kehittämissuositusten tueksi tosiasioihin perustuvia lukuja ja tilastoja, sillä tunnusluvut perustuvat yrityksen liikekirjanpitoon. (Ahonen ym. 2002; Österberg 2007, 35.)

Tunnuslukujen osalta on tärkeää noudattaa jatkuvuutta niiden laadinnassa. Käytännössä tämä tarkoittaa sekä samojen laskentakaavojen että mittarien hyödyntämistä tulevaisuuden henkilöstöraportoinnissa. Tilastoista johdetun tiedon avulla saadaan rakennettua kuva siitä, mihin suuntaan kehitys on menossa ja miten henkilöstöstrategian tavoitteisiin päästään. (Liukkonen 2008, 261.)

#### 2.4 Henkilöstötilinpäätös vai henkilöstöraportti?

Henkilöstötilinpäätös on henkilöstöpääomasta kertova asiakirja, joka suuntautuu yrityksen julkiseen raportointiin (Ahonen 2000, 46). Sisällöltään se on henkilöstöraporttia suppeampi, koska sen tarkoitus on havainnollistaa ytimekkäästi henkilöstön tilaa yrityksessä (Viitala 2007, 321).

Henkilöstötilinpäätös voidaan toteuttaa joko virallisen tai puolivirallisen dokumentin muodossa. Sen sijaan henkilöstöraportti on epävirallinen, yksityiskohtainen,

enemmän yrityksen operatiiviselle johdolle suunnattu asiakirja. (Viitala 2007, 321.) Henkilöstötilinpäätös ja henkilöstöraportti eroavat rakenteeltaan muun muassa taulukon 4 osoittamalla tavalla.

Kuten henkilöstötilinpäätös, myöskään henkilöstöraportti ei perustu lakiin tai säädöksiin. Henkilöstötilinpäätös muistuttaa kuitenkin virallista tilinpäätöstä siitä syystä, että sen pohjana käytetään yrityksen kirjanpidon tuottamia raportteja. (Ahonen 2000, 46.) Henkilöstötilinpäätöksen sisältö pohjautuu myös henkilöstöraporttia enemmän tiettyjen muuttujien muodostamaan kokonaisuuteen. Esimerkiksi henkilöstötuloslaskelma, joka perustuu yrityksen viralliseen tuloslaskelmaan, on olennainen osa henkilöstötilinpäätöstä. Henkilöstöraporteissa sen tekeminen saatetaan jättää kokonaan pois.

TAULUKKO 4. Henkilöstötilinpäätös ja henkilöstöraportti (Ahonen 2000, 47).

Ominaisuus	Henkilöstötilinpäätös	Henkilöstöraportti
Laajuus	Suppea	Laaja
Esitystapa	Kokoava, ytimekäs, havainnollinen	Yksityiskohtainen, tilastolliset vaatimukset täyttävä
Pääasiallinen kohderyhmä	Ulkoiset taloudelliset sidosryhmät	Yrityksen operatiivinen johto
Muut tärkeät kohderyhmät	Yrityksen strateginen johto, henkilöstö	
Status	Virallinen tai puolivirallinen	Epävirallinen

Henkilöstötilinpäätöksen ja henkilöstöraportin raja on vielä jokseenkin häilyvä. Henkilöstötilinpäätökseksi voidaan nykyisin kutsua hyvinkin erityyppisiä henkilöstön tilaa kuvaavia raportteja. Erosen (1999, 16) mukaan henkilöstötilinpäätökseksi voidaan väittää yhtäläillä 20-sivuista kansiota kuin viittä henkilöstöön liittyvää kuviota vuosikertomuksessa. Toisaalta taas henkilöstötilinpäätös nimenä viittaa perinteisesti yrityksen tulos- ja varallisuusasemaan tilikauden päättyessä, mikä useimmiten ajallisesti tarkoittaa 31.12. (Eronen 1999, 16.)



### 3 HENKILÖSTÖTILINPÄÄTÖS YRITYKSEN STRATEGISEN PÄÄTÖKSENTEON TUKENA

Henkilöstötilinpäätös sisältää tietoa henkilöstövoimavarojen tilasta tilinpäätöksen laatimishetkellä. Sen sisältöön vaikuttaa olennaisesti liikeidea. Jokainen henkilöstötilinpäätös on tämän vuoksi erilainen, koska yritysten liikeidea sekä sen toiminnan tarkasteluun luomat ehdot ovat yrityskohtaisia. Henkilöstötilinpäätöksen rakenteen laatimiseen ja toteuttamiseen ei tämän vuoksi ole yhtä yleispätevää ohjetta, jota jokainen yritys pystyisi noudattamaan kokonaisvaltaisesti. (Ahonen 2000, 7.)

Henkilöstötilinpäätöksen yhtenä tehtävänä on antaa yrityksen strategiselle ja operatiiviselle johdolle viitteitä siitä, kuinka sen tulee kehittää yrityksen henkilöstöresursseja oikeaan suuntaan (Ahonen 2000, 47). Henkilöstötilinpäätös auttaakin kohdentamaan henkilöstöresursseja tarjoamalla tietoa muun muassa henkilöstön kehittämiseen, päätöksentekoon, henkilöstön pätevyyden ja työkyvyn edistämiseen ja ylläpitoon sekä yleensä henkilöstöä koskevien toimenpiteiden suunnitteluun ja arviointiin. (Ahonen ym. 2002; Suomen Kuntaliitto 1998, 4.)

Henkilöstötilinpäätöksen laadinnan yhteydessä ei tarkoituksena ole se, että jokainen yritys raportoisi kaikista mahdollisista henkilöstöön vaikuttavista asioista. Liiallisen tiedon vuoksi toiminnan kannalta tarpeelliset yksityiskohdat jäävät usein muiden asiakokonaisuuksien vuoksi varjoon, mikä ei ainakaan edistä henkilöstötilinpäätöksen informaatioarvoa. Tämän vuoksi on perusteltua valita liikeidean toteuttamisen kannalta olennaisimmat mittarit, joiden pohjalle henkilöstötilinpäätös rakennetaan. Jotta lukija pystyy hahmottamaan henkilöstöä koskevien tietojen taustat ja syyt mahdollisiin muutoksiin, on olennaista myös kuvata henkilöstövoimavarojen kehitykseen vaikuttaneet seikat. (Eronen 1998, 11; Viitala 2007, 322.)

Henkilöstötilinpäätös tarjoaa tietoa myös henkilöstövoimavarojen kehittämisen esteenä toimivista tekijöistä. Näin saadaan viitteitä siitä, mihin asioihin yrityksen tulee tulevaisuudessa kiinnittää huomiota parantaakseen toiminnan tehokkuutta ja

välttääkseen resurssien hukkaamista. (Ahonen 2000, 30–31.) Henkilöstötilinpäätöksen pohjalta on tämän vuoksi hyvä nostaa esiin tärkeimpiä kehityskohteita, joille asetetaan selkeät tavoitteet. Nämä kehityskohteet voidaan jakaa kolmeen ryhmään (Valtiovarainministeriö 2001, 14):

- asioihin, joiden parantamiseen ryhdytään heti
- asioihin, joiden parantaminen tapahtuu tulevaisuudessa usean vuoden aikana
- asioihin, joihin ei vielä tässä vaiheessa tarvitse puuttua.

Viime vuosien aikana yritykset ovat kokeneet perusteellisesti tehdyn henkilöstötilinpäätöksen sisältävän liikesalaisuudeksi luokiteltavaa informaatiota sekä liian yksityiskohtaisesti kuvaavan henkilöstön taustoja, minkä vuoksi ne ovat luopuneet sen julkaisemisesta. Myös henkilöstötaseen julkaisemista ei monissa yrityksissä pidetä tärkeänä, koska sen ei koeta tuottavan lisäarvoa henkilöstöasioiden johtamiseen ja koska sen arvon määrittäminen koetaan usein hankalaksi. (Kauhanen 2004, 209.) Vaikka henkilöstötilinpäätös onkin suunnattu myös yrityksen ulkoisille sidosryhmille, on se sisäisenä viestintävälineenä tärkeässä asemassa henkilöstön hyvinvoinnin ja ylläpidon edistämiseksi.

### 3.1 Henkilöstötilinpäätöksen laadinta prosessina

Henkilöstötilinpäätöstä ei ole standardisoitu, mikä antaa yritykselle mahdollisuuden laatia sen haluamallaan tavalla. Tästä syystä vielä nykyisinkin raportit poikkeavat sisällöltään toisistaan. Myös henkilöstötilinpäätöksen painopisteet yrityskohtaisesti saattavat muuttua vuosien mittaan. Ensimmäinen henkilöstötilinpäätös saattaa olla rakenteeltaan hyvinkin erilainen kuin tulevaisuudessa tehtävät raportit. Henkilöstötilinpäätöksen rakenteen muuttumiseen vaikuttavat usein sen suunnittelussa ja toteutuksessa esiin nousseet täysin uudet tutkimuskohteet. (Ahonen 2000, 148–151; Viitala 2007, 322.)

Ahosen (2000, 147) mukaan henkilöstötilinpäätöksen laadinnassa voidaan erottaa kaksi toisistaan poikkeavaa lähestymistapaa, joita ovat ensimmäisen henkilöstöti-

linpäättöksen laadinta sekä jo rutiiniksi muodostunut laadintaprosessi. Ensimmäisen henkilöstötilinpäättöksen laadinta voidaan Ahosen mukaan toteuttaa esimerkiksi seuraavalla tavalla:

- ylimmän johdon sitoutuminen
- henkilöstötilinpäättöstyöryhmän kokoaminen
- yrityksen liikeidean ja strategian kirjaaminen
- ensimmäisen henkilöstötilinpäättöksen laajuudesta päättäminen
- henkilöstötilinpäättöksen rakenteesta ja sisällöstä päättäminen
- olemassa olevien henkilöstö- ja tietojärjestelmien inventointi
- puuttuvien tietojen hankinta
- ensimmäisen henkilöstötilinpäättöksen kirjoittaminen
- jatkorutiinien kirjaaminen ja vastuualueista päättäminen (Ahonen 2000, 147).

Henkilöstötilinpäättöksen laadinta ja henkilöstöä koskeva raportointi kuuluvat yrityksen johdon tehtäviin. Raportointi on hyödyllinen vain, jos siitä tehdään säännöllisesti toistuva väline johtamiselle. Keskeistä ensimmäisen henkilöstötilinpäättöksen laadinnan yhteydessä on selvittää, mitä tarpeita yrityksen johdolla on henkilöstön johtamisessa ja kehittämisessä. Näin saadaan luotua ne painopisteet, joiden pohjalle ensimmäinen henkilöstötilinpäättös rakennetaan. Liitteen 1 rakenteen mukaisesti yritys voi määritellä organisaation tarpeita vastaavat keskeiset henkilöstötilinpäättöksen aihealueet, joita se tulee hyödyntämään tulevaisuudessa tehtävissä henkilöstötilinpäättöksissä. (Ahonen 2000, 148; Valtiovarainministeriö 2001, 49.)

Henkilöstötilinpäättöksen laatiminen tulee antaa yrityksen sisällä tietyille vastuuhenkilöille tai työryhmälle, jonka tehtävänä on luoda puitteet yrityksen henkilöstöraportointiin. Kyseinen vastuutyöryhmä tai –henkilö vastaa seurannan ja raportoinnin laajuudesta, tietojärjestelmien ylläpidosta, puuttuvien tietojen hankinnasta, henkilöstötilinpäättöksen laadinnasta sekä tietojen keräämisestä myös tulevia henkilöstötilinpäättöksiä varten. (Viitala 2007, 325.) Kun henkilöstötilinpäättös rakennetaan riittävän laajalle pohjalle, saadaan sen luotettavuutta ja käytettävyyttä kasvatettua myös tulevaisuuden henkilöstötilinpäättöksiä varten (Ahonen ym. 2002).

Silloin kun henkilöstötilinpäätös toteutetaan samalla tavalla ja säännöllisin väliajoin, kuten virallisen tilinpäätöksen yhteyteen, saadaan hyödyllistä tietoa eri osa-alueiden kehityksestä (Österberg 2007, 25). Kun edellinen henkilöstötilinpäätös saa vertailukohdaksi vasta valmistuneen tilinpäätöksen, voidaan sen tarkastelussa seurata asetettujen tavoitteiden toteutumista. Jos edellisvuoden tavoitteita ei ole saavutettu, tulee toimenpiteitä tarkistaa ja tehostaa. (Valtiovarainministeriö 2001, 14.)

Henkilöstötutkimuksen toimeenpanolla viestitään myös henkilöstölle, että siitä välitetään ja että sen mielipiteet ovat yritykselle arvokkaita. Tämän vuoksi myös henkilöstön tulee saada tutkimustulokset tietoonsa. Niiden pohjalta yrityksen johdon tulee ohjata toimintaa ja puuttua esiintyviin epäkohtiin. Jos epäkohtiin ei puututa ja kehittämistoimia ja tietoa ei jaeta henkilöstön kanssa, henkilöstötutkimuksen painoarvo menettää merkityksensä. Koska tutkimuksen välittämät ongelmat eivät katoa pelkästään tutkimuksen tekemisellä, ongelmiin pitää puuttua niiden ilmetessä ja suunnitella korjaavat toimenpiteet. (Österberg 2007, 25.)

### 3.2 Henkilöstötilinpäätöksen hyödynnettävyys ja tulevaisuuden haasteet

Henkilöstötilinpäätöksen tarjoaman informaation vaikutus yrityksen toimintaan riippuu siitä, kuinka tärkeänä saatu tieto koetaan. On myös tutkittu, että mitä enemmän henkilöstötilinpäätöksen sisältöön ja hyväksikäyttöön perehdytään, sitä tarpeellisemmaksi se koetaan. Henkilöstöhallinnon ongelmaksi useissa yrityksissä on muodostunut se, että henkilöstöä koskevaa tietoa ei pidetä yhtä tärkeänä kuin esimerkiksi virallista tilinpäätöstä. (Ahonen 2000, 38; Suomen kuntaliitto 1998, 6.)

Henkilöstövoimavarojen heikkoon seurantaan on ollut syynä puutteellinen henkilöstötilastointi ja muut puuttuvat tunnusluvut. Lisäksi tiedon ja taidon puute tilastojen sekä organisaation toimivuutta ja kehitystä kuvaavien mittarien toteuttamiseen on nähty osasyynä seurannan vajaavaisuuteen. Kun tietoa ei ole, ei osata vaikuttaa oikeisiin asioihin. (Liukkonen 2008, 109.) Tällainen tilanne esiintyy esimerkiksi silloin, kun irtisanomisten, ulkoistamisten tai vuokratyövoiman käytön vaiku-

tuksista ei ole kerätty tietoa päätösten tekemisen tueksi (Viitala 2007, 319). Vastaavasti liian puutteellinen informaatio saattaa johtaa väriin henkilöstöä koskeviin ratkaisuihin.

Toiminnan kannalta strategisten mittareiden määrittely ja niihin liittyvä tiedonkeruu on myös koettu monilla työpaikoilla suureksi haasteeksi, koska raportointiin tarvittavan mittariston kokoaminen vaatii järjestelmien yhtäaikaista kehittämistä ja uusimista. Monessa organisaatiossa palkkahallinnon järjestelmä on ainoa henkilöstöinformaatiota tuottava sovellus. Sen tavoitteena on kuitenkin vain tuottaa taloudellista tietoa henkilöstön aiheuttamista kustannuksista, eikä siis sellaista tietoa, jota ylin johto tarvitsee strategisten ja yllättäen eteen tulevien ratkaisujen perustaksi. (Ahonen 2002; Kauhanen 2004, 42.)

Henkilöstövoimavarojen laskentatoimea on myös kritisoitu sen yksipuolisen tarkastelun takia, sillä henkilöstön arvostamisessa on keskitytty lähinnä vain määrällisiin ja rahallisiin ilmauksiin. Henkilöstön arvon määrittelyyn liittyy kuitenkin paljon enemmän asioita kuin mitä aiemmin on otettu huomioon. Tämän vuoksi laskentatoimessa tulisikin keskittyä kokonaisvaltaisempaan tarkasteluun sekä laadulliseen vertailuun määrällisen sijasta. Henkilöstön arvonmäärittelyn peruseriaatteet kaipaavatkin vielä paljon kehittämistä. (Viitala 2007, 321.)

### 3.3 Henkilöstötilinpäätöksen vaikutus yrityksen toimintaan ja henkilöstöön

Henkilöstötilinpäätöksen avulla yritys pystyy parhaimmillaan saavuttamaan kestävä tuloskehityksen, joka samanaikaisesti huomioi henkilöstön jaksamisen, kehittämisen sekä motivaation. Henkilöstötilinpäätöksen avulla saadaan myös yrityksen johdon huomio kiinnitettyä liiketoiminnan kannalta olennaisiin asioihin. Näitä asioita kuvaavat esimerkiksi henkilöstön koulutus rakenne, ikääntyminen, työssäjaksaminen ja sairaustilastoinnit. (Ahonen 2000, 153; Sydänmaanlakka 2001, 199–201.)

Henkilöstötilinpäätöksen avulla yrityksen johto saa henkilöstöstrategiansa tueksi järjestelmälliseen tietojen keräämiseen perustuvaa aineistoa. Ilman tietoa nykyhet-

kestä sekä siitä, mihin suuntaan yhtiön henkilöstövoimavarat ovat kehittymässä, yrityksen johto ei pysty noudattamaan strategiansa mukaisia linjauksia sekä ennakkoimaan tulevaisuuden muutoksia.

Henkilöstötilinpäätös viestii paitsi yrityksen johdolle, myös pääoman sijoittajille ja työntekijöille yrityksen henkilöstövoimavarojen kehityksen suuntaa, joka taas vaikuttaa sijoittajien sijoitushalukkuuteen ja henkilöstön tapaan toimia työyhteisössä. Erosen (1998, 6) mukaan henkilöstötilinpäätöksen tavoite on saavutettu, kun työntekijät nähdään yrityksissä kustannusten sijasta sijoituksena. Henkilöstöraportoinnin vuoksi yritys onkin jatkuvan arvioinnin kohteena henkilöstöjohtamisensa suhteen. (Ahonen 2000, 40; Viitala 2007, 325.)

Henkilöstötilinpäätös vaikuttaa myös henkilöstön kehittämiseen ja hyvinvointiin kahdella tapaa. Ensinnäkin henkilöstötilinpäätös koskee henkilöstöä ja tämän vuoksi ajaa sen etua. Toiseksi yrityksen markkina-arvoa korottavat tiedot vaikuttavat henkilöstön kehitykseen ja hyvinvointiin. Tästä esimerkkinä on yritys, jonka työvoima on ikääntyvää ja jonka työntekijöistä suuri osa on siirtymässä eläkkeelle. Yrityksen ulkopuolelle henkilöstötilinpäätös viestii siten kasvavista eläkemenoista ja mahdollisesti tulevaisuuden tuotto-odotuksien heikkenemisestä. (Ahonen 2000, 38–39.) Tällä tiedolla on keskeinen merkitys juuri pörssiyrityksen markkina-arvon muodostumisessa.

Työtyytyväisyyden ja osakekurssin positiivisen kehityksen yhteyttä on myös tutkitu International Herald Tribune –lehden artikkelissa ”Happy workers, higher shares”. Tutkimuksen mukaan sijoittajan investoitua Fortune-lehden julkaisemaan listaukseen sadasta ”best companies to work for in the United States”-yrityksestä alkuvuodesta 2005, sai hän vuoden loppuun mennessä sijoittamalleen summalle 12 prosentin tuoton. Vastaavasti Standard & Poor'sin 500 yrityksen tuotto vuonna 2005 oli keskimäärin vain 4,93 prosenttia. Samaan tulokseen päädyttiin myös pidemmän aikavälin tutkimuksissa. Kun niin sanotun sadan parhaan työpaikan yrityksiin sijoitettiin vuosina 1998-2005, saatiin tuotoksi 15 prosenttia. Kun sama tutkimus tehtiin myös Standard & Poor'sin 500 yritykselle, oli tuotto vain keskimäärin 5 prosentin luokkaa. (Wall 2006.)

Paitsi henkilöstötilinpäätös, myös muut henkilöstöä kuvaavat raportit vaikuttavat sekä sijoittajien että muiden sidosryhmien saamaan kuvaan yrityksen tavasta hallita henkilöstöresurssejaan. Etenkin pörssiyrityksille tällä tiedolla on keskeinen merkitys. Seuraavassa kappaleessa 4 kuvataan yrityksen henkilöstön raportointia yleisesti sekä perehdytään pörssiyritysten henkilöstön raportointimenetelmiin.

#### 4 VALMIUDET PÖRSSIYHTIÖN HENKILÖSTÖN RAPORTOINTIIN

Henkilöstön raportointia säätelevät useat eri standardit, säädökset, lait sekä asetukset. Pienten ja keskisuurten yritysten henkilöstöraportoinnin vaatimukset sisältyvät suurelta osin kirjanpitoasetukseen ja -lakiin, jotka tarjoavat ohjeistuksen tilinpäätöksessä esitettäviin tietoihin. Sen sijaan pörssiyrityksen henkilöstöraportoinnin keskeisimmät säädökset kohdentuvat edellä mainittujen lisäksi arvopaperimarkkinalakiin, pörssin ohjeisiin, rahoitustarkastuksen standardeihin sekä Corporate Governance -ohjeistukseen. Pörssiin listautuneiden yritysten tietovaatimukset henkilöstöön liittyen ovat yleisestikin paljon laaja-alaisemmat verrattuna pieniin ja keskisuuriin yrityksiin.

Opinnäytetyön neljännessä luvussa perehdytään yleisesti henkilöstöinformaation tuottamisen lainsäädännön vaatimuksiin sekä havainnollistetaan pörssiyrityöiden tiedonantovelvollisuutta henkilöstöön liittyen. Tarkoituksena ei ole yksityiskohtaisesti kuvata jokaista lain pykälää, vaan antaa kokonaiskuva vaadittavasta informaatiosta sekä siihen vaikuttavista tekijöistä. Keskeisimpiä lain ja säädösten vaatimuksia ovat tilinpäätökseen ja toimintakertomukseen liitettävät tiedot henkilöstöstä sekä Global Reporting Initiative- (GRI) ja Corporate Governance -ohjeistukset, joiden sisältöön tässä luvussa myös perehdytään.

##### 4.1 Lain mukaan tilinpäätöksessä esitettävät tiedot henkilöstöstä

Voimassa olevan kirjanpitolain mukaan yrityksen tulee antaa sen toiminnan tuloksesta ja taloudellisesta asemasta oikea ja riittävä kuva. Käytännössä tämä tarkoittaa niiden asioiden esilletuomista, jotka vaikuttavat tulevaisuudessa yrityksen tuloksen muodostumiseen. Edellä mainittuihin tekijöihin tulee mukaanlukea myös yrityksen henkiset voimavarat. Käytäntö tekee kuitenkin tähän poikkeuksen, sillä laki on esimerkiksi henkilöstön kehittämismenojen aktivoinnin suhteen hyvin varovainen. (Ahonen 2000, 23.)



Kirjanpitolain 3 luvun 6 § 1 momentti edellyttää olennaisten tapahtumien esittämistä tilikaudella, mikä käytännössä tarkoittaa niiden tapahtumien raportointia, joilla on merkittävä vaikutus tilikauden tilinpäätöstiетoihin. Olennaisia tapahtumia henkilöstöön liittyen voivat olla esimerkiksi merkitykselliset henkilöstömuutokset. Lisäksi kirjanpitolain 3 luvun 1 § 5 momentin mukaan toimintakertomukseen tulee liittää arvio toiminnan merkittävimmistä riskeistä ja epävarmuustekijöistä. Näihin luetaan myös tieto operatiivisista riskeistä, jonka yksi osatekijä on yrityksen riippuvuus henkilöstön osaamisesta. (Osakeyhtiön tilinpäätösmalli 2008, 31, 37–38, 43.)

Nykyisellään henkilöstön raportointi perustuu pitkälti kirjanpitoasetuksen säätelemiin velvollisuuksiin esittää henkilöstökulut tuloslaskelmassa, liitetiedoissa henkilöstön keskimääräisen luvun tilikauden aikana sekä tilikauden palkat, palkkiot, eläkekulut ja muut henkilösivukulut, jollei niitä ole jo eritelty tuloslaskelmassa. Lisäksi kirjanpitolaki edellyttää olennaisten henkilöstö- ja ympäristöasioiden käsittelemistä toimintakertomuksessa, jolloin painopisteenä on liiketoiminnan kehittymiseen vaikuttavat seikat. (Kirjanpitoasetus 30.12.1997/1339, 2:8§; Kirjanpitolaki 30.12.1997/1339, 3:1§, Osakeyhtiön tilinpäätösmalli 2008, 42.)

Kirjanpitoasetuksen mukaan yrityksen on myös ilmoitettava toimitusjohtajasta ja hänen sijaisestaan, hallituksen ja hallintoneuvoston varajäsenistä sekä vastaaviin toimielimiin kuuluvista henkilöistä toimielinkohtaisesti palkat ja palkkiot näistä tehtävistä, heille myönnettyjen rahalainojen yhteenlaskettu määrä, tämän muutos sekä lainojen pääasialliset korko- ja muut ehdot. Niin ikään vakuuksien ja vastuusitoumusten yhteenlaskettu määrä ja pääasiallinen sisältö sekä eläkesitoumukset näistä tehtävistä tulee myös ilmoittaa liitetiedoissa. Kyseisen lakiin ja asetukseen perustuvan informaation ohelle ovat monet yritykset alkaneet laatia henkilöstötilinpäätöksiä, joiden avulla eri sidosryhmät voivat paremmin tarkastella henkilöstön tilaa yrityksessä. (Kirjanpitoasetus 30.12.1997/1339, 2:8§; Viitala 2007, 321; Österberg 2007, 36.)

## 4.2 Toimintakertomukseen liitettävät tiedot

Toimintakertomuksen henkilöstöön liittyvää informaatiota on säädelty kirjanpitolautakunnan yleisohjeessa toimintakertomuksen laatimisesta. Tämän lisäksi toimintakertomuksen sisältö perustuu EU-direktiivien kansallisiin vaatimuksiin, joihin liittyy myös sijoittajainformaation kannalta olennaisia sisältövelvoitteita. Listayhtiöillä toimintakertomuksen sisältöä määrittää kirjanpitolain 3 luvun 1 §:n lisäksi myös arvopaperimarkkinalainsäädäntö. (Parkkonen 2007, 37.)

Kirjanpitolain 3 luvun 1 §:n mukaan kirjanpitovelvollisen tulee liittää tilinpäätökseen toimintakertomus, jossa kerrotaan yhtiön toiminnan kehittymiseen vaikuttavista olennaisista seikoista. Arviossa tulee esittää keskeisimmät tunnusluvut kirjanpitovelvollisen liiketoiminnan sekä taloudellisen aseman ja tuloksen ymmärtämiseksi. Myös tunnusluvut ja muut tiedot henkilöstöstä ja ympäristötekijöistä sekä muista mahdollisista kirjanpitovelvollisen liiketoiminnassa merkityksellisistä seikoista tulee esittää osana toimintakertomusta. (Kirjanpitolaki 30.12.1997/1339, 3:1 §.)

### 4.2.1 Lakisääteiset tiedot henkilöstöstä

Toimintakertomukseen tulee liittää tieto niistä kehityssuunnista ja tekijöistä, joilla on merkitys yrityksen osakkaille, jäsenille tai muille sidosryhmille ja jotka vaikuttavat yrityksen toimintaan niin nyt kuin tulevaisuudessakin. Henkilöstöä tarkastellaankin tässä suhteessa pitkän aikavälin menestystekijänä, minkä vuoksi henkilöstön raportoinnissa tulee huomioida siihen liittyvät liiketoiminnalliset tavoitteet ja kehityssuunnat sekä sen asema yrityksen taloudellisena voimavarana. (Kirjanpitolautakunta 2006.)

Toimintakertomukseen tulee liittää tunnusluvut ja muut tiedot henkilöstöstä silloin, kun niiden esittäminen on tarpeen yrityksen liiketoiminnan kehityksen, tuloksen ja taloudellisen aseman ymmärtämiseksi. Kirjanpitolaki ei sinänsä määrittele yksityis-

kohtaisesti, mitä tunnuslukuja ja muita tietoja yrityksen tulee henkilöstöstään ilmoittaa. Kirjanpitolautakunta kehottaa seuraamaan tässä suhteessa nykykäytäntöä, jolloin henkilöstöä koskevat tiedot perustuvat liiketoiminnan taloudellisen analyysin lisäksi myös sosiaalisiin, ympäristö- ja muihin näkökulmiin. Useat yritykset ovatkin ottaneet käytännökseen julkaista henkilöstöä koskevat tiedot vuosikertomuksessa tai erillisessä yhteiskuntavastuu- tai henkilöstöraportissa. (Kirjanpitolautakunta 2006.)

Yhteiskuntavastuu- ja henkilöstöraporttien sekä vuosikertomuksen henkilöstöä koskevien tunnuslukujen ja muiden tietojen tulee olla yhteneviä toimintakertomuksessa ja tilinpäätöksessä esitettyjen tietojen kanssa. Toimintakertomukseen voidaan myös liittää maininta, jossa kerrotaan yrityksen julkaisevan laajemmin henkilöstöä koskevaa tietoa esimerkiksi henkilöstötilinpäätöksen muodossa. (Kirjanpitolautakunta 2006.)

#### 4.2.2 Vapaaehtoiset tiedot henkilöstöstä

Toimintakertomukseen voidaan liittää vapaaehtoisia henkilöstötunnuslukuja sekä muita tietoja henkilöstöstä etenkin niissä tapauksissa, joissa tiedolla on olennainen merkitys. Näitä asioita tarkastellessa tulee ottaa huomioon yrityksen toimiala sekä toiminnan ulottuminen maantieteellisesti, jotka yhdessä parhaiten määrittelevät yritykseen kohdistuvat odotukset. (Kirjanpitolautakunta 2006.)

Tieto henkilöstön rakenteesta ja organisaatiossa tapahtuneista muutoksista on tärkeää etenkin silloin, kun halutaan tarkastella käytössä olevia resursseja ja niiden uudistumista liiketoiminnan kehityksen ja tavoitteiden kannalta. Käytössä olevien henkilöresurssien määrä ja sen muutos kertovat yrityksen kyvystä toteuttaa liiketoimintaansa pitkällä aikavälillä. Toimintakertomuksessa voidaan kuvata myös merkittävimmät uudistukset ja kehittämistoimenpiteet sekä esittää henkilöstöä koskevat tunnusluvut esimerkiksi liitteen 2 osoittamalla tavalla. (Kirjanpitolautakunta 2006.)

Henkilöstöä koskevissa tunnusluvuissa tieto voidaan jaotella tarvittaessa vakituisiin ja määräaikaisiin sekä kokoaikaisiin ja osa-aikaisiin työsuhteisiin. Etenkin silloin, kun yrityksen työvoimasta on olennainen osa vuokratyövoimaa, on perusteltua käyttää jakoa vuokratyöntekijöihin ja henkilöstön kokonaismäärään. (Kirjanpitolautakunta 2006.)

Toimintakertomukseen voidaan lisäksi liittää tieto henkilöstön keskimääräisestä työsuhteen pituudesta, ikärakenteesta sekä vaihtuvuudesta. Näin saadaan tietoa päätöksenteon pohjalle työkyvyn ylläpitämiseksi sekä uusien henkilöiden rekrytoimiseksi. Henkilöstön määrään vaikuttavat olennaiset muutokset, kuten toimintojen rakenteelliset uudelleenjärjestelyt, yritysjärjestelyt, toimintojen ulkoistamiset sekä uusien toimintojen aloittamiset, on syytä myös esittää toimintakertomuksessa. Tällä tavoin yritys viestii vastuullisesta toiminnastaan myös uudelleenjärjestelytilanteissa. (Kirjanpitolautakunta 2006.)

Palkkojen ja palkkioiden ilmoittamisen lisäksi voidaan toimintakertomukseen liittää tieto käytössä olevista palkitsemisjärjestelmistä ja maksetuista kannustepalkkioista sekä palkitsemisjärjestelmien piiriin kuuluvista henkilöistä suhteutettuna koko henkilöstöön. Toimintakertomukseen on kirjanpitolautakunnan (2006) mukaan suositeltavaa myös kuvata sanallisesti kirjanpitovelvollisen henkilöstöjohtamisen tavoitteet ja ne seikat, jotka kuvaavat henkilöstöasioiden liittymistä organisaation liiketoimintastrategiaan. (Kirjanpitolautakunta 2006.)

Edellä mainitun lisäksi esimiestoiminnan kehittämistä, kehityskeskustelukäytäntöjä, henkilöstön määrää sekä koulutusta koskevat tiedot ovat osa toimintakertomuksen informaation sisältöä. Etenkin silloin kun osaamisella ja sen muutoksella on olennainen merkitys yrityksen kehityksen ja pitkän aikavälin tavoitteiden saavuttamisen kannalta, tulee nämä tiedot ilmoittaa. Tunnuslukuina voidaan esittää muun muassa koulutuspäivien määrä, koulutuskustannukset ja henkilöstön koulutus rakenne sekä rekrytointien painopisteet. (Kirjanpitolautakunta 2006.)

Toiminnan tehokkuuden ja tuottavuuden analysoinnin kuvaamiseen voidaan käyttää henkilöstön työhyvinvointia. Mikäli yritys tekee tilikausittain henkilöstötutki-

muksen, saadaan tällä parhaiten kuvattua työhyvinvointiin läheisesti liittyvää työtyytyväisyyttä. Yksi työhyvinvointia kuvaava mittari on myös työkyvyn ylläpito, jonka edistämiseen liittyviä toimenpiteitä voidaan liittää toimintakertomukseen. Vaikka työhyvinvoinnista ei voida suoraan tehdä yrityskohtaista vertailua, on sen kehityksen seuraaminen yksikkötasolla tärkeää. Toimintakertomukseen voidaan sisällyttää myös tieto tasa-arvosta, jota kuvataan tavoitteiden ja sisällön toteutumisen sekä sukupuolirakenteen ja sen kehityksen avulla. (Kirjanpitolautakunta 2006.)

Kaikilla edellä mainituilla henkilöstöön liittyvillä raportoinneilla on selvä yhteys myös henkilöstötilinpäätöksen eri osa-alueisiin. Ei siis ole ihme, että monien pörssiyritysten katsotaan julkaisevan niin laajan henkilöstöä koskevan informaatiokonaisuuden, että se voidaan lukea jo henkilöstötilinpäätökseksikin.

#### 4.3 Pörssiyrityiden henkilöstöinformaation tuottaminen

Säännökset listayhtiöiden tiedonantovelvollisuudesta ovat muuttuneet monelta osin viime vuosien aikana. Pääosin tähän muutokseen on vaikuttanut EU:n Financial Services Action Plan -niminen laaja sääntöuudistushanke, johon liittyy lukuisia listayhtiöitä koskevia direktiivejä. IFRS-standardien ohelle on myös Suomessa säädely joitakin lisätietovaatimuksia, jotka liittyvät lähinnä johdon palkkukseen ja omistuksiin muissa yrityksissä. Tästä esimerkkinä on Corporate Governance -ohjeistus, johon eivät IFRS-standardit ota sisällöltään kantaa. (Parkkonen 2007, 11, 36.)

Listayhtiöiden tulee noudattaa toiminnassaan säännöllistä tiedonantovelvollisuutta, jonka painopisteet ovat tiedon vaikutuksessa päätöksentekoon, johdonmukaisuudessa esittämistavan suhteen, tiedon oikea-aikaisuudessa sekä sen perusteellisessa esittämisessä. Kriteerit tietojen julkistamiseen on käytännössä säännelty yleisellä tasolla. Tämä tarkoittaa sitä, että tieto tulee julkistaa silloin kun sillä on olennainen vaikutus arvopaperin arvoon. Tarkempaa sääntelyä ei Suomessa ole tehty. (Parkkonen 2007, 35, 51.)

Pörssiin listautuneella yrityksellä on laajat mahdollisuudet tulkita osakkeeseen vaikuttavan informaation muotoa. Arvopaperimarkkinalain mukaisesti yhtiö voi valita sitä koskevasta tiedosta olennaisimmat ja muokata niiden pohjalta julkistettavaa tietoa. Tämä vapaus pitää sisällään kuitenkin vastuun myös niistä tiedoista, jotka yritys on velvollinen tiedottamaan markkinoille ja joiden olennaisuudesta ja riittävydestä yritys on vastuussa. (Huovinen 2004, 134–135.)

Henkilöstötilinpäätöksiä tai vastaavia henkilöstöpääomaa kuvaavia raportteja laaditaan paitsi Suomessa, myös useissa muissakin maissa. Kansainvälisillä ohjeistuksilla ja henkilöstötilinpäätösmalleilla onkin pyritty yhtenäistämään henkilöstöraportoinnin periaatteita. Tästä esimerkkinä on kansainvälinen yhteiskuntavastuuraportointiohjeisto Global Reporting Initiative (GRI), joka sisältää henkilöstön raportointiin liittyviä tunnuslukuja osana laajempaa yhteiskuntavastuuta. (Kirjanpitolautakunta 2006.) GRI -ohjeistuksen henkilöstöä koskevat tunnusluvut ovat kokonaisuudessaan nähtävissä liitteessä 3.

GRI:n taustalla toimivat useat vakiintuneet toimintamallit sekä kansainväliset sopimukset, kuten YK:n yleismaailmallinen ihmisoikeuksien julistus, kansainvälisen työjärjestön ILO:n määrittelemät perusoikeudet sekä OECD:n antamat ohjeet. Yksi osa GRI-ohjeistusta on sosiaalisen vastuun raportointi, jonka tunnusluvut on jaettu neljään luokkaan; työntekijöitä ja työolosuhteita koskeviin käytäntöihin, ihmisoikeuksiin, yhteiskuntaan sekä tuotevastuuseen. Tämän nelijaon pohjalta tunnusluvut jaetaan edelleen kahteen ryhmään, joita ovat niin sanotut avaintunnusluvut (core indicators) sekä täydentävät tunnusluvut (additional indicators). Suomessa GRI -ohjeistuksen mukaisia raportteja ovat julkaisseet muun muassa Fortum, Kesko, Nokia, Stora Enso ja Sampo. (Lovio & Kuisma 2006.)

Pörssiyritysten henkilöstötiedottamiseen perehdytään myös Helsingin Kauppakorkeakoulun Marjut Lovion ja Mika Kuisman vuonna 2006 valmistuneessa tutkielmassa ”Henkilöstöraportointi osana yhteiskuntavastuuraportointia – Yrityksen nykykäytäntöjen kehittäminen”. Tutkielma lähestyy aihetta kuvaamalla pörssiyritysten tapaa raportoida henkilöstöasioistaan. Tutkielmassa myös vertaillaan keskenään

kahta suosituinta henkilöstön raportointiohjeistoa, joita ovat henkilöstötilinpäätös sekä GRI-ohjeisto. (Lovio & Kuisma 2006.)

#### 4.4 Corporate Governance -ohjeistus

Corporate Governance -ohjeistus on HEX Oyj:n, Keskuskauppakamarin sekä Teollisuuden ja Työnantajain Keskusliiton vuonna 2003 asettaman työryhmän suositus pörssiyritysten hallinnointia sekä ohjausjärjestelmien ylläpitoa varten, joka vuodesta 2009 lähtien toimii myös nimellä Suomen listayhtiöiden hallintokoodi. Ohjeistuksen teon taustalla on listayhtiöitä koskevan ohjaus- ja valvontajärjestelmien toiminnan sekä niitä koskevan tiedottamisen yhtenäistäminen ja tehostaminen. (HEX Oyj, Keskuskauppakamari & Teollisuuden ja Työnantajain Keskusliitto 2003; Arvopaperimarkkinayhdistys 2008.)

Corporate Governance -ohjeistusta noudatetaan kansainvälisesti. Sen periaatteet eri maiden välillä kuitenkin poikkeavat toisistaan, jonka vuoksi ohjeistuksen kehitystyö jatkuu edelleen. Vuoden 2008 aikana on ohjeistukseen tullut joitakin keskeisiä muutoksia, jotka astuvat voimaan vuoden 2009 alussa. Tämän uuden ohjeistuksen tarkoituksena on edelleen yhtenäistää arvopaperimarkkinoilla toimivien yritysten toimintamalleja ja pelisääntöjä. Esiin on erityisesti viime aikoina noussut tarve parantaa myös ulkomaisten sijoittajien tiedonsaantia Corporate Governance -järjestelmästä sekä osakkeenomistajien oikeuksista. (Arvopaperimarkkinayhdistys 2008.)

Vuonna 2003 annettu Corporate Governance -suositus on yleisesti koettu toimivaksi ja kansainvälisestikin korkeatasoiseksi. Kaikki listayhtiöt sekä useat muut yritykset ovat soveltaneet sen käyttöä. Ohjeistus pitää nykyisin sisällään kaikkiaan 53 suositusta, joista osa liittyy läheisesti lainsäädäntöön. Osa näistä suosituksista tulee esittää yhtiön internet-sivuilla, kun taas osa liittyy toimintakertomuksessa raportoitaviin tietoihin. (Arvopaperimarkkinayhdistys 2008.)

Henkilöstön raportointiin liittyviä suosituksia sekä hallinnointiperiaatteisiin liittyviä tiedonantovelvollisuuksia ovat muun muassa yhtiön hallintoelinten ja toimitusjohtajan valinta, niiden tehtävät, asema ja palkitsemisjärjestelmät. Edellä mainittujen lisäksi raportoitavia asioita ovat muun muassa (Arvopaperimarkkinayhdistys 2008):

- tilikauden aikana pidettyjen hallituksen kokousten lukumäärä sekä jäsenten osallistuminen hallituksen kokouksiin (suositus 6)
- hallituksen jäsenistä sekä toimitusjohtajasta määritellyt henkilö- ja omistustiedot (suositukset 16 ja 35)
- tilinpäätöksen ja toimintakertomuksen yhteydessä selvitys hallinnointi- ja ohjausjärjestelmästä erillisenä kertomuksena (suositus 51).

Suomalaisten listayhtiöiden hallinnointi- ja ohjausjärjestelmien sekä tiedottamisen perusteet ovat lähtöisin yhtiö-, kirjanpito- ja arvopaperimarkkinalainsäädännöstä sekä Helsingin Pörssin ohjeistuksista. Corporate Governance -ohjeistus sen sijaan on laadittu täydentämään edellä mainittuja pakottavia lakisääteisiä menettelytapoja, jolloin listayhtiöiden toimintatapoja, toiminnan läpinäkyvyyttä, sijoittajille ja osakkeenomistajille annettavan tiedon yhtenäistämistä sekä tiedonkulun tehostamista saadaan yhtenäistettyä. (Arvopaperimarkkinayhdistys 2008.)



## 5 CASE: HENKILÖSTÖTILINPÄÄTÖS PALVELUYRITYS OY:SSÄ

Opinnäytetyön tutkimuskohteena on Palveluyritys Oy. Tiedot opinnäytetyön empirisessä osuudessa eivät perustu oikeisiin lukuihin ja tilastoihin, sillä tietojen arkaluontoisuuden vuoksi yrityksessä näitä ei haluttu julkisuuteen. Empirisessä osuudessa henkilöstöä kuvataan henkilöstötuloslaskelman lisäksi henkilöstövahvuuden, henkilöstön laadun ja työyhteisön tilan avulla.

Palveluyritys Oy:n liiketoiminnassa asiakaskeskeisyydellä on ratkaiseva asema, sillä tavoitteena on, että jokainen yhtiön asiakas olisi erittäin tyytyväinen palveluun ja olisi valmis suosittelemaan yhtiötä myös muille. Myös yhteistyön merkitys toiminnan sujumisen kannalta on tärkeää. Työtyytyväisyyttä edistetään esimiehen ja alaisen vuorovaikutuksella, jolloin esimiehen tehtävänä on auttaa alaisiaan selviämään tehtävissään ja antaa tästä palautetta. Jokainen työntekijä on myös oikeutettu saamaan apua esimieheltään sekä muilta työtovereiltaan sekä antamaan palautetta saamastaan avusta.

Palveluyritys Oy:n henkilöstöjohtamisen tavoitteena on auttaa työntekijää maksimoimaan erittäin tyytyväisten asiakkaiden määrän, kokemaan korkeaa motivaatiota sekä saavuttamaan riittävän taloudellisen tuloksen. Näihin asioihin pyritään vaikuttamaan muun muassa kehityskeskusteluilla, jotka toteutetaan määräajoin esimiehen kanssa. Tällä tavoin mahdollistetaan sekä organisaation että yksilön itsensä kehittäminen sekä kiinnitetään huomiota niihin tekijöihin, joilla on vaikutus työntekijän motivaation kehittymiseen. Yrityksessä tavoitteiden asettaminen ja seuranta tapahtuu puolivuositain esimiehen ja työntekijän välisissä kehityskeskusteluissa.

### 5.1 Henkilöstötuloslaskelma

Palveluyritys Oy:n henkilöstötuloslaskelma perustuu yhtiön viralliseen tuloslaskelmaan, jonka tiedot ovat tilikaudelta 1.1.–31.12.2007 (taulukko 5). Yhtiön liike-

vaihto vuonna 2007 oli 3 000 000,00 € Henkilöstön varsinaisen työajan kulut tilikaudelta olivat 1 000 000,00 € Kun edellä mainittuun kuluerään lisätään myös ylitöiden kustannukset, ovat palkkakustannukset tehdyttä työajalta yhteensä 1 050 000,00 € Tämän osuus liikevaihdosta oli 35 %.

#### TAULUKKO 5. Palveluyritys Oy:n henkilöstötuloslaskelma.

Palveluyritys Oy			
Henkilöstötuloslaskelma 1.1.–31.12.2007			
<b>LIKEVAIHTO</b>		3 000 000,00	100 %
<b>HENKILÖSTÖKULUT</b>			
Varsinaisen työajan kulut			
palkat	950 000,00		
palkkiot	50 000,00		
	1 000 000,00		33,33 %
Tulospalkkiokulut			
tulospalkkiot	20 000,00		
Ylityökulut			
ylityöt	50 000,00		
Muut henkilösivukulut	400 000,00		
Henkilöstön uusiutumiskulut			
vuosilomapalkat ja korvaukset	150 000,00		
lomarajat	75 000,00		
lomapalkkojen jaksotus	35 000,00		
	260 000,00		8,67 %
Henkilöstön rasisuskulut			
sairausloma- ja vanhenpainsvapaan palkat	40 000,00		
- kela-korvaukset	-30 000,00		
	10 000,00		0,33 %
Henkilöstökulut yhteensä		1 740 000,00	
MUUT TOIMINNAN KULUT	1 255 000,00		
TILIKAUDEN VOITTO (tappio)	5 000,00		

Vuonna 2007 Palveluyritys Oy:n henkilöstökulut olivat yhteensä 1 740 000,00 € Tämän osuus liikevaihdosta oli hieman yli puolet, eli 58 %. Luku yksikkötasolla ei ole suuri, mutta konsernin laajuudella se varmastikin kasvaa edellä mainitusta kun mukaan luetaan myös johtoportaan palkat sekä muut henkilöstökulut. Henkilöstön uusiutumiskulujen osuus työajan palkoista oli 26 %, joka euromääräisesti vastaa 260 000,00 € Henkilöstön rasisuskulut tilikaudelta olivat 10 000,00 € Tämän

osuus liikevaihdosta oli alle 0,5 %. Tilikauden 1.1.–31.12.2007 voitoksi muodostui 5 000,00 €

#### TAULUKKO 6. Palveluyritys Oy:n henkilöstön kehittämiskulut.

Henkilöstön kehittämiskulut		
matkakulut	10 000,00	
koulutuskulut (osall., matkat, majoitus)	8 000,00	
työterveyshuolto	25 000,00	
henkilöstösosiaalinen toiminta	<u>20 000,00</u>	
(huvitoiminta, sis. palaverit ja henkilökuntajuhlat, henkilökuntalahjat)	63 000,00	2,10 %

Yllä nähtävässä taulukossa 6 on lisäksi henkilön kehittämiseen vaikuttaneet kulut koottuna. Nämä kulut kuuluvat tuloslaskelman erään liiketoiminnan muut kulut. Kulut eivät siis sisälly tuloslaskelman erään henkilöstökulut, jonka vuoksi ne esitetään omana taulukkonaan. Yhtiön henkilöstön kehittämiseen käytetyt investoinnit suhteutettuna liikevaihtoon olivat vuonna 2007 vain yli kahden prosentin verran, ollen 63 000,00 €

#### 5.2 Henkilöstökertomus

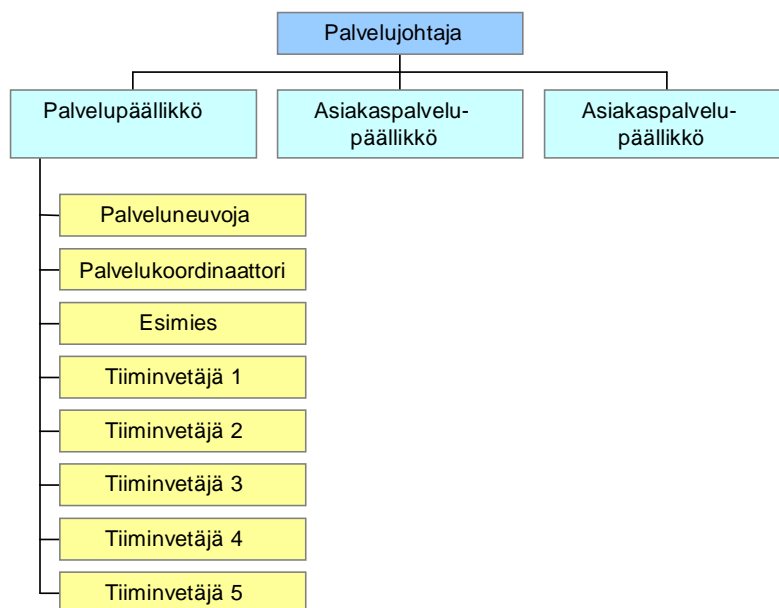
Palveluyritys Oy:n henkilöstökertomuksessa henkilöstön kuvaamista lähestytään aiemmin teoriaosuudessa käsiteltyjen mittareiden avulla. Tämän lisäksi valittuihin muuttujiin on otettu mukaan ne asiat, joilla on oleellinen merkitys henkilöstön tilan hahmottamisessa. Tilastot ja luvut ovat pääosin tietojärjestelmien, kuten henkilötieto- sekä työajanseurantajärjestelmän tuottamia yhteenvetoja. Tietoja on myös saatu palkkahallinnon järjestelmästä sekä henkilöstöasioiden kanssa toimivien työntekijöiden haastatteluista. Manuaaliselta käsittelyltä ei joidenkin tilastojen suhteen ollut tästä huolimatta välttytty.

Palveluyritys Oy:n henkilöstötilinpäätöksen painopiste on osaamisen kartoituksessa, koska työkyvyn tilastointia ja raportointia ei ole mahdollista toteuttaa siinä laajuudessaan, mitä henkilöstötilinpäätös vaatisi. Tämä ei kuitenkaan sulje kokonaan

pois työkykyä kuvaavia tilastoja, sillä kohdeyrityksen henkilöstötilinpäätös pitää sisällään myös kuvauksen työyhteisön toiminnasta. Henkilöstökertomukseen liitettäviä vertailutietoja aikaisemmilta tilikausilta ei myös seurantajärjestelmistä pystytty saamaan, minkä vuoksi niitä ei tilastoissa esitetä.

### 5.2.1 Henkilöstövahvuus

Henkilöstön riittävyydellä yrityksen liiketoimintaan saadaan olennaisesti kuvattua yhtiön kykyä sopeutua liiketoimintaympäristön muutoksiin. Henkilöstövahvuuden tarkastelussa pääpaino on henkilöstön työvoimarakenteessa, jossa esille tulevia asioita ovat muun muassa työajan jakautuminen ajallisesti, työsuhteiden rakenne sekä työvoimakustannukset.



KUVIO 4. Palveluyritys Oy:n organisaatiokaavio.

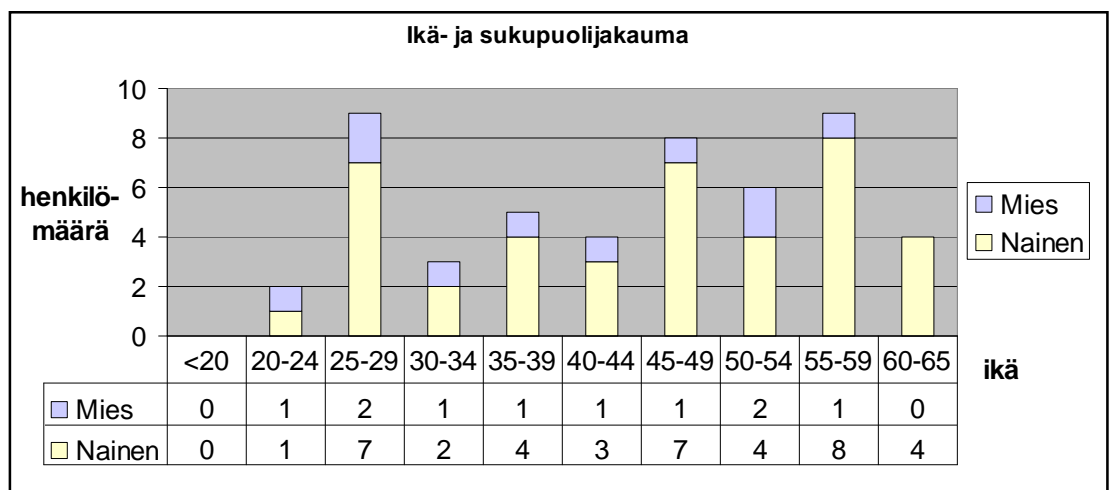
Palveluyritys Oy:n henkilöstömäärä vuoden 2007 lopussa oli 50. Ylimmässä johtoasemassa toimivien henkilöiden määrä vuonna 2007 oli yksi, joka vastaa henkilöstöstä 2 %. Keskijohtoon vuonna 2007 kuului 3 henkilöä, mikä vastaa koko henki-

löstöön suhteutettuna 6 %:a. Työntekijöistä esimies- ja asiantuntija-asemassa toimi kaiken kaikkiaan 8 henkilöä, mikä on hieman alle viidennes koko henkilöstöstä. Loput työntekijöistä (38) jakautuivat tiimeihin. Palveluyritys Oy:n organisaatiokaa-  
vio on esitetty yllä olevassa kuviossa 4.

#### 5.2.1.1 Ikä- ja sukupuolirakenne

Palveluyritys Oy:n palveluksessa suurin osa työntekijöistä (85 %) oli naisia vuonna 2007. Miesten osuus henkilöstöstä oli vastaavasti hieman yli kymmenes. Vuoden 2007 lopussa työntekijöiden keski-ikä oli 43,30 vuotta kun otoksen koko oli 40 henkilöä. Vuoden 2007 loppuun mennessä 43 vuoden iän saavuttaneiden prosenttiosuus henkilöstöstä oli 56 %, eli 28 henkilöä. Lukua käytetään yleisesti kuvaamaan henkilöstön jakautumista niin, että 43 vuoden iän saavuttaneita on prosentuaalisesti yhtä paljon kuin alle 43 vuotiaita. Palveluyritys Oy:ssä tämä asetelma pitää lähestulkoon paikkansa.

Henkilöstön ikä- ja sukupuolirakennetta 31.10.2008 tilanteen mukaisena voidaan tarkastella alla olevasta kuviosta 5. Koska ikä- ja sukupuolirakenteen seuranta järjestelmä oli vasta kehitteillä vuonna 2007, ei vuoden lopun tilannetta pystytty järjestelmästä saamaan. Tämän vuoksi alla olevat luvut poikkeavat jonkin verran vuodenvaihteen tilanteesta.

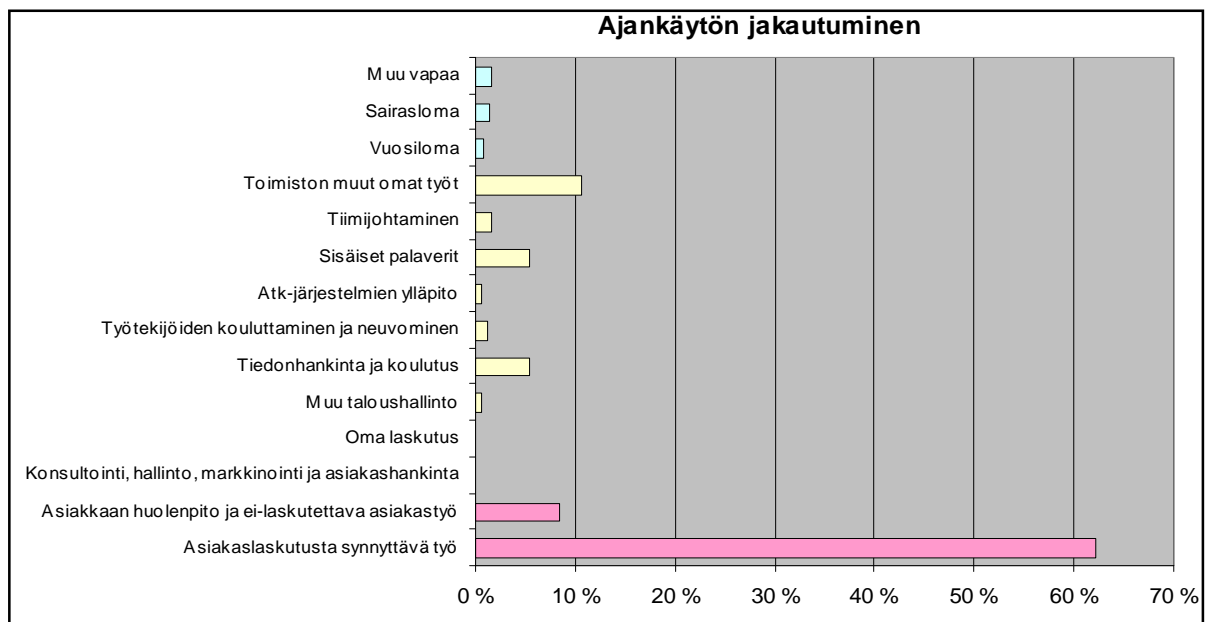


KUVIO 5. Palveluyritys Oy:n ikä- ja sukupuolirakenne.

Palveluyritys Oy:n henkilöstöstä suurimman ikäluokan muodostavat 25–29-vuotiaiden sekä 55–59-vuotiaiden ryhmät. Kumpaankin ryhmään kuuluu kaiken kaikkiaan yhdeksän työntekijää. Henkilöstöstä alle 20-vuotiaita ei lokakuussa 2008 ollut lainkaan. Alle 30-vuotiaita henkilöstöstä oli 22 %, 30–39-vuotiaita 16 %. Henkilöstöstä 40–49-vuotiaiden osuus oli 24 %, kun taas 50–59-vuotiaita oli hieman alle kolmannes. 60-vuoden iän saavuttaneiden määrä oli 4, mikä vastaa 8 %:a henkilöstöstä. Kaiken kaikkiaan 58–62-vuotiaita oli henkilöstöstä 20 %, mikä vastaa eläkkeelle jäävien määrää viiden vuoden aikavälillä. Lukumäärällisesti miehet sijoittuivat tasaisesti lähes kaikkiin ikäryhmiin.

### 5.2.1.2 Kokonaistyöajan rakenne

Palveluyritys Oy:n työntekijöiden toimenkuvaan kuuluu asiakaslaskutusta synnyttävä työ. Tämän lisäksi esimiesasemassa toimivilla työntekijöillä toimenkuvaan kuuluu keskeisenä osana johtaminen sekä tämän mukanaantumat tehtävät, kuten esimerkiksi koulutus. Palveluyritys Oy seuraa työn tehokkuutta asiakkaille kohdistuvien työtuntien määrällä. Tavoitteena on, että yksikön kohdistusaste kuukausittain nousee 80 %:iin.



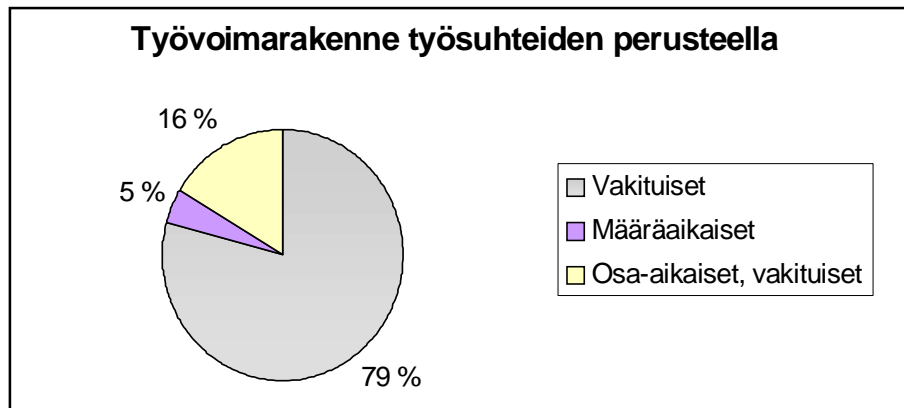
KUVIO 6. Palveluyritys Oy:n ajankäytön jakautuminen.

Palveluyritys Oy:n työntekijöiden ajankäyttö vuoden 2007 lopussa jakautui yllä olevan kuvion 6 mukaisesti. Kuviossa nähtävien työtuntien kirjaukset perustuvat työntekijöiden palvelulaskutussovellukseen kirjaamiin tunteihin. Työajasta suurin osa, eli noin 62 % kohdistui asiakaslaskutusta synnyttävään työhön. Eilaskutettavan asiakkaille kohdistuvan työajan osuus kokonaistyöajasta oli noin 8,5 %. Verrattaessa asiakkaille kohdistuneiden tuntien määrää koko työaikaan, oli asiakkaille kohdistuneiden tuntien osuus 70,6 %. Poissaolot ajanjaksolta veivät työajasta hieman alle 4 %, kun taas toimiston sisäisen työn osuus oli 25,6 %.

Oheisessa ajankäytön jakautumisesta kertovassa kuviossa työtunnit on kirjattu vuoden 2007 joulukuun mukaisesti. Koska palvelulaskutussovellus ei vuoden 2007 alusta asti ollut käytössä, tietoa ajankäytön jakautumista koko vuodelle ei pystytty järjestelmästä saamaan. Kun kokonaistyöaikaan luetaan kaikki vuonna 2007 pidetyt vuosilomat sekä muut poissaolot, muuttuvat myös eri toimintoihin kohdistetut prosentit edellä mainitusta. Seuraamalla myös kirjattujen työtuntien määrää suhteutettuna koko henkilöstön viikkotyöaikaan, saadaan tietoa työajan riittävydestä vaadittavan työn määrään.

### 5.2.1.3 Työvoimarakenne työsuhteiden perusteella

Palveluyritys Oy:n työvoimarakenteen jakautuminen osa-aikaisiin, kokoaikaisiin sekä vakituisiin ja määräaikaisiin työsuhteisiin on esitetty kuviossa 7. Vuonna 2007 yhtiön henkilöstöstä noin 16 % työskenteli osa-aikaisena. Henkilöstöstä kokoaikaisina toimi vuoden 2007 lopussa 84 %.



KUVIO 7. Palveluyritys Oy:n työsuhteiden rakenne.

Yhtiön palveluksessa olevista työntekijöistä suurin osa, eli 95 % oli vakituisessa työsuhteessa. Määräaikaisia vuoden lopussa oli vain hieman alle 5 % koko henkilöstöstä. Määräaikaisissa työsuhteissa toimi vuonna 2007 pääosin opintojen loppuvaiheessa olevia opiskelijoita, mikä toisaalta kertoo myös yhtiön joustavuudesta työnantajana.

#### 5.2.1.4 Työvoimakustannukset

Palveluyritys Oy:n kokonaishenkilöstökulut, kun mukaan luetaan myös henkilöstön kehittämiskulut, olivat tilikaudella 1.1.–31.12.2007 yhteensä 1 803 000,00 € Kun tästä summasta vähennetään henkilöstön uusiutumis-, kehittämis- sekä rasituskulut, on tehdyn työajan kulut yhteensä 1 470 000,00 €, mikä vastaa 81,5 % kokonaishenkilöstökustannuksista. Oheinen taulukko 7 osoittaa henkilöstökulujen muodostumisen edellä mainittuihin kulueriin perustuen.

TAULUKKO 7. Palveluyritys Oy:n henkilöstökulujen jakautuminen.

Kustannuserä	Euro	%
Kokonaishenkilöstökulut	1 803 000,00	100,00 %
- Henkilöstön uusiutumiskulut	260 000,00	14,42 %
- Henkilöstön kehittämiskulut	63 000,00	3,49 %
- Henkilöstön rasituskulut	10 000,00	0,55 %
Tehdyn työajan kulut	1 470 000,00	81,53 %



Henkilöstön uusiutumiskulut olivat hieman yli 14 % kokonaishenkilöstökuluista vuonna 2007. Henkilöstön kehittämiskulut olivat sen sijaan vain hieman yli 3 %, eli 63 000,00 € Rasituskulujen osuus kokonaishenkilöstökuluista oli noin 0,5 %, mikä euroissa vastaa 10 000,00 € Kokonaishenkilöstökulut vuodelta 2006 olivat 1 500 000,00 € Henkilöstökustannuksien muutos (noin 20 %) vuoteen 2007 osittain selittyy sillä, että vuonna 2006 tilikausi oli vain kymmenen kuukauden pituinen.

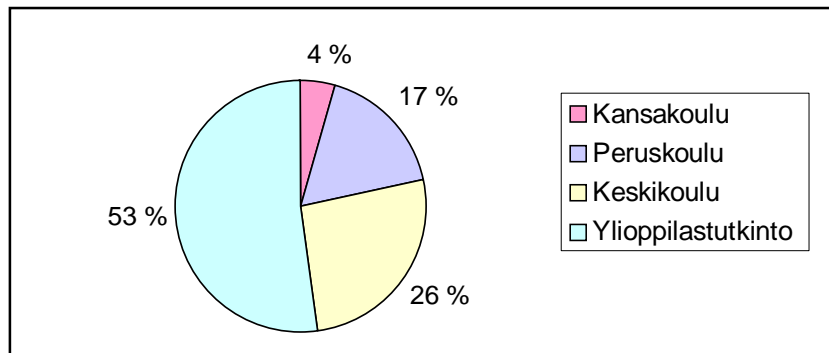
Teoriaosuudessa esitettyä taulukkoa työajan jakautumisesta edellä mainittuihin ryhmiin perustuen ei Palveluyritys Oy:n osalta voida toteuttaa, koska tietoa työajan jakautumisesta esimerkiksi perehdyttämiseen ei ole tarpeeksi laaja-alaisesti saatavilla. Koska perehdyttäminen muutoinkin tapahtuu vähitellen, ei otannaisjoukolta kyselemällä saataisi ajankäytöstä tarpeeksi luotettavaa kuvaa. Lisäksi aiemmin esitetty kuvio 6 tarjoaa tarpeeksi laaja-alaisen kokonaiskuvan henkilöstön työajan jakautumisesta.

### 5.2.2 Henkilöstön laatu

Henkilöstön laatua kuvaavassa osiossa perehdytään työntekijöiden yksilöominaisuuksiin sekä niihin tekijöihin, jotka olennaisesti kuvaavat henkilöstön kyvykkyyttä ja osaamista päivittäisessä työnteossa. Osiossa tarkastellaan edellä mainitun lisäksi muun muassa koulutusrakennetta, palvelusvuosia, pätevyyttä sekä terveyttä ja työkykyä.

#### 5.2.2.1 Koulutusrakenne

Palveluyritys Oy:n henkilöstön koulutusrakenne on esitetty alla olevassa kuviossa 8. Tiedot perustuvat työntekijöiden täyttämään koulutuskartoitukseen, jonka taustalla toimii yrityksen henkilöstötietojärjestelmä. Kaiken kaikkiaan 23 työntekijää kirjasiivat osaamisensa sovellukseen.



KUVIO 8. Palveluyritys Oy:n henkilöstön koulutusrakenne.

Henkilöstöstä suurimmalla osalla, eli 53 %:lla peruskoulutus pohjautuu ylioppilastutkintoon. Työntekijöistä neljällä oli peruskoulu ja kuudella keskikoulu peruskoulutuksenaan. Kansakoulun käyneitä oli vastanneista 1 työntekijä. Palveluyritys Oy:n henkilöstön suorittamista tutkinnoista yleisin oli merkonomin tutkinto, jonka oli suorittanut vastanneista kaikkiaan 13 työntekijää (30 %). Merkantin tutkinnon suorittaneita oli 2, eli 5 % vastanneista. Tradenomeja henkilöstöstä oli 3 (7 %). Henkilöstöstä myös yksi oli suorittanut diplomi-insinöörin tutkinnon.

#### 5.2.2.2 Palvelusaika

Palveluyritys Oy:n työntekijöiden palvelusaika yrityksessä on esitetty alla olevassa taulukossa 8. Kehitteillä olevan henkilötietojärjestelmän pohjalta luodussa tilastossa on mukana 30 työntekijää, joiden työsuhteiden alkupäivämäärätiedot on koeluontoisesti syötetty järjestelmään.

Vuonna 2007 alle vuoden palveluksessa olleita oli henkilöstöstä 7 %. 1–2 kokemusvuotta kerryttäneitä oli työntekijöistä 43 %, kun taas 3–5 vuotta työkokemusta oli kertynyt 13 %:lle. 6–10 vuotta yhtiön palveluksessa olleita oli kymmenes henkilöstöstä. Yli 10 vuoden kokemuksen saavuttaneita oli 27 %. Tilastossa suurimman ryhmän muodostavat 1–2 vuotta yrityksen palveluksessa olleet työntekijät.

TAULUKKO 8. Palveluyritys Oy:n työsuhteiden pituudet.

Palvelusaika yrityksessä	Lukumäärä	%
< 1 vuotta	2	7 %
1 - 2 vuotta	13	43 %
3 - 5 vuotta	4	13 %
6 - 10 vuotta	3	10 %
10 > vuotta	8	27 %
Kaikki yhteensä	30	100 %

Palveluyritys Oy:n työntekijöistä kahdella on yli 20 vuoden palvelusaika takanaan. Yli 10 vuotta yhtiön palveluksessa olleita on lähes 30 % henkilöstöstä. Työntekijöistä puolet (50 %) on ollut alle 2 vuotta yhtiön palveluksessa. Keskimääräinen työkokemus vuoden 2007 lopussa oli 6,40 vuotta.

#### 5.2.2.3 Osaamisen kehittäminen

Palveluyritys Oy:ssä kehityskeskustelut toimivat osana osaamisen kehittämistä. Syksyn 2007 henkilöstökyselyyn osallistuneista 31:sta työntekijästä 24 oli osallistunut viimeisen 12 kuukauden aikana vähintään yhteen kehityskeskusteluun yhdessä esimiehensä kanssa. Vastanneista kuusi työntekijää sen sijaan ilmoittivat, ettei kehityskeskustelua ollut viimeisen vuoden aikana käyty. Vuoden 2007 loppuun mennessä henkilöstöstä 62 %:lla työn vaativuus työehtosopimuksen vaativuusluokkiin perustuen oli arvioitu. Tämä vastasi henkilöstöstä 31 työntekijää.

Palveluyritys Oy:n henkilöstöstä 100 %:lle oli vuonna 2007 asetettu kirjalliset tulostavoitteet. Työntekijöille vuoden 2007 lopussa oli kirjattu yhteensä 185 tavoitetta, kun mukaan ei lueta esimiesasemassa toimivia henkilöitä. Osaamiskartoitus sen sijaan oli tehty 29 henkilölle, mikä vastaa 58 % koko Palveluyritys Oy:n henkilöstöstä.

#### 5.2.2.4 Terveys ja työkyky

Palveluyritys Oy:ssä sairauspoissaolojen tilastointi tapahtuu palkanlaskentaan ilmoitettujen sairausaikojen perusteella. Koska palkanlaskenta koko konsernin osalta on ulkoistettu tilitoimistolle, sairauspoissaolotilastojen aktiivista seuranta sekä sen raportointia ei ole mahdollista toteuttaa ilman suurempia investointeja.

Henkilöstön sairauspoissaolokulut ovat Palveluyritys Oy:ssä suhteellisen pienet, minkä vuoksi poissaoloista johtuneiden kulujen raportointi ei liiketoiminnan sujumisen kannalta ole kovinkaan merkittävässä asemassa. Koko konsernin laajuudella sairauspoissaolojen tilastoinnista saadaan kuitenkin mittari työhyvinvoinnin edistämiseksi. Työterveyshuollon tuottamien raporttien avulla voidaan parhaiten tarkastella niin yksittäisen liiketoimintayksikön kuin laajemmaltikin koko yhtiön henkilöstön työkykyä. Koko konsernin laajuudella haasteen kuitenkin tuo työterveyshuoltopalvelujen hajanaisuus kun useat eri yksiköt ovat keskittäneet työterveyshuoltonsa eri palveluntarjoajille.

#### 5.2.3 Työyhteisön tila

Palveluyritys Oy:n työyhteisön tilaa tarkastellaan vaihtuvuuden, henkilöstötarpeen ja työilmapiirikyselyjen kautta. Etenkin vaihtuvuuden kuvaaminen ja seuranta koettiin yksikön johdossa tärkeäksi, sillä yhtiössä ei tämän seuranta ole aiemmin toteutettu millään tavoin. Vaihtuvuutta käsitellään tulo- ja lähtövaihtuvuuden tilastoinnin lisäksi myös tulevaisuuden henkilöstötarpeiden määrittämisessä.

##### 5.2.3.1 Vaihtuvuus

Palveluyritys Oy:n tulovaihtuvuus vuonna 2007 oli noin 20 %, mikä vastaa henkilöstöstä 10 työntekijää. Samana vuonna yhtiön palveluksessa olevista työntekijöistä poistui 15 henkilöä, eli 30 % koko henkilöstöstä. Edellä mainituissa luvuissa ovat

mukana myös työntekijät, jotka ovat vaihtaneet yksikköä Palveluyritys Oy:n sisällä, eli toisin sanoen henkilöt, jotka luetaan myös sisäiseen vaihtuvuuteen. Henkilöstön vaihtuvuutta kuvataan alla olevassa taulukossa 9.

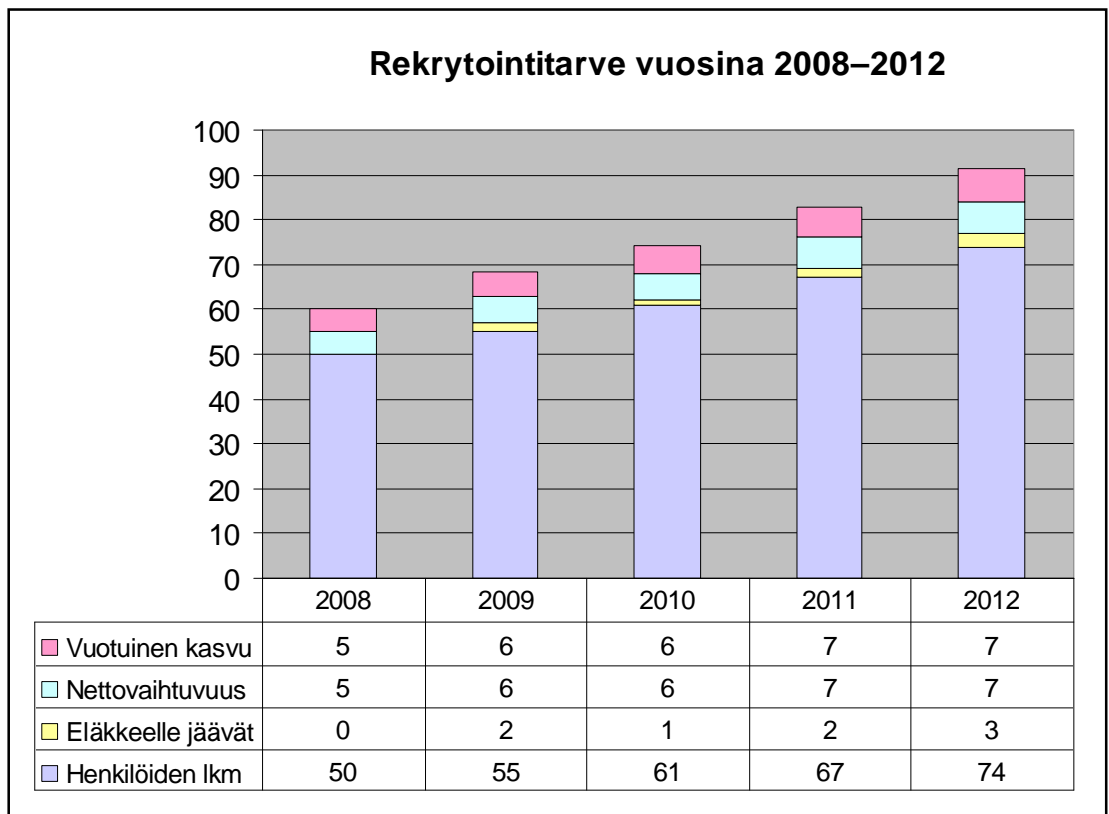
Ulkoinen vaihtuvuus	Lukumäärä	% vuoden lopun työsuh- teiden lukumäärästä
Tulovaihtuvuus		
Uudet henkilöt	10	20 %
Lähtövaihtuvuus		
Eronneet	15	30 %

TAULUKKO 9. Palveluyritys Oy:n vaihtuvuus vuonna 2007.

Palveluyritys Oy:n vaihtuvuus vuonna 2007 on ollut huomattavasti suurempaan kuin teoriaosuudessa esitetty niin sanottu optimaalinen vaihtuvuus. Muun muassa lähtövaihtuvuuden suuri prosenttiosuus koko henkilöstöstä selittyy työntekijöiden sisäisellä siirtymisellä yksiköstä toiseen. Vuonna 2007 myös yksi työntekijä siirtyi eläkkeelle.

#### 5.2.3.2 Henkilöstötarve vuonna 2008–2012

Palveluyritys Oy:n rekryointitarve vuosina 2008–2012 on esitetty kuviossa 9. Yrityksen tavoitteena on kasvaa vuosittain 10 % henkilöstömäärältään, mikä kuviossa näkyy vuotuisena kasvutavoitteena. Henkilöstön ikäjakauman perusteella eläkkeelle jäävien määrä tulee kasvamaan vuosittain aina vuoteen 2012 asti. Nettovaihtuvuudessa ovat mukana sekä tulo- että lähtövaihtuvuus, joiden määrittämisessä on käytetty vuoden 2007 arvoja. Lähtöoletuksena on ollut vaihtuvuuden pysyminen samana vuodesta toiseen.



KUVIO 9. Palveluyritys Oy:n rekryointitarve vuosina 2008–2012.

Kokonaisuudessaan vuonna 2008 Palveluyritys Oy:n rekryointitarve on 10 henkilöä. Vuonna 2009 luku on kasvanut 14:een ja vuonna 2010 jo 13:een. Vuonna 2011 uusia henkilöitä tulee palkata 16 ja vuonna 2012 jo 17. Suurin henkilöstötarpeeseen vaikuttava tekijä vuosina 2008–2012 on vaihtuvuus, joka on lukumääräisesti lähes yhtä suurta kuin eläkkeelle jäävien sekä vuotuiselle kasvulle asetettujen tavoitteiden henkilöstötarpeet yhteensä.

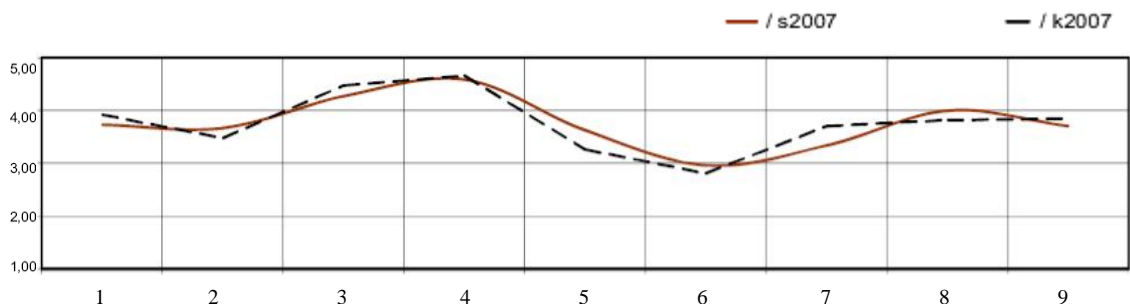
### 5.2.3.3 Työilmapiirikysely

Palveluyritys Oy:ssä toteutetaan työilmapiirikysely puolivuositain. Kysely on ulkopuolisen organisaation toteuttama, jossa vastataan kaiken kaikkiaan 16 kysymyksen asteikolla 1–5. Kuvioissa 10 ja 11 on kyselyyn perustuvat vastaukset keskiarvona. Kysymykset 1–9 koskevat yleistä motivaatiota, kun taas kysymykset 10–16

keskittyvät yrityksen tarjoamaan tukeen työntekijöilleen. Kevään 2007 henkilöstökyselyyn vastasi 38 henkilöä, kun syksyn vastaajien määrä jäi vain 31:een.

Henkilöstökyselyn tuloksista voidaan havaita, että yleinen työtyytyväisyys on pysynyt hyvällä tasolla. Sekä syksyn että kevään kyselyn vastaukset ovat noudattaneet lähes samaa linjaa. Joitakin eroavaisuuksia muun muassa työtaakassa sekä työvälineissä on kevään ja syksyn välillä syntynyt. Kyselyissä työtaakkaa, työympäristöä sekä työvälineitä koskevat mittarit ovat yleisesti saaneet heikoimmat arvosanat.

Parhaimmat arvosanat kyselyssä saivat työn kiinnostavuus sekä sen tärkeys. Kyselyn mittareista nämä kaksi tarjoavat erittäin hyvän lähtökohdan motivaation kehittymiselle. Myös työntekijöiden kokema arvostus työpaikalla on koettu yleisesti hyväksi. Pääosin muihin kuin edellä mainittuihin seikkoihin yrityksen johto pystyy itse vaikuttamaan. Toiminnalla voidaan siis saada kehitystä muutettua vieläkin parempaan suuntaan.

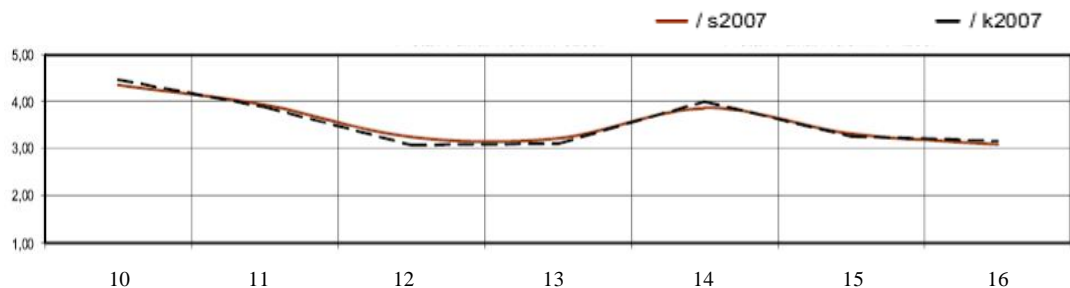


1. Minua arvostetaan työpaikallani ihmisenä ja ammattilaisena
2. Ilmapiiiri työyhteisössäni on hyvä
3. Työni on minua kiinnostavaa
4. Koen että työni on tärkeää
5. Työtaakkani on minulle sopiva
6. Fyysinen työympäristö (ml. valaistus, melu, ilmastointi jne. on viihtyisä)
7. Käytössäni on sopivat työvälineet (ml. ohjelmistot)
8. Työni kehittää minua ihmisenä ja ammattilaisena
9. Kaiken kaikkiaan olen hyvin motivoitunut työssäni

KUVIO 10. Palveluyritys Oy:n henkilöstötutkimus 2007.

Palveluyritys Oy:ssä tavoitteena on, että vuonna 2010 vähintään 80 % työntekijöistä kokee korkeaa työmotivaatiota. Vuonna 2007 kyselyyn vastanneista työntekijöistä hyvin motivoituneiden määrä oli keväällä 3,84 % ja syksyllä 3,70 %. Syksyllä 2007 kysymykseen ”Kaiken kaikkiaan olen hyvin motivoitunut työssäni” arvosanan 5 antoi 20 % kyselyyn vastanneista, kun taas arvosanan 4 antoi 47 %.

Työilmapiirikyselyn tukeen liittyvien kysymysten vastaukset eivät juuri ole muuttuneet kevään ja syksyn 2007 aikana. Yleisesti esimiesten ja työntekijöiden väliset suhteet on koettu erinomaisiksi. Myös valmius asiakkaan saamiseksi erittäin tyytyväiseksi on hyvällä tasolla. Heikoimmalla pohjalla ovat menestyksen arviointi, töiden ja tavoitteiden sopiminen, työhön vaikuttavista muutoksista ilmoittaminen sekä kehitysehdotusten läpivieminen. Kaikissa neljässä edellä mainitussa kohdassa työntekijän päätävältä omiin työhön liittyviin tekijöihin korostuu. Tulosten perusteella kehitystä voitaisiin saada parempaan suuntaan parantamalla työntekijöiden vaikutusmahdollisuutta päivittäisessä toiminnassa.



10. Minulla on hyvät välit esimieheni kanssa
11. Nykyinen esimieheni täyttää ne vaatimukset, joita itse omalle esimiehelleni asetan
12. Pidän mielekkäänä tapaa, jolla menestystäni arvioidaan
13. Pidän mielekkäänä tapaa, jolla töistäni ja tavoitteistani sovitaan
14. Minulla on hyvät valmiudet tehdä asiakkaani erittäin tyytyväiseksi
15. Saan tarpeeksi tietoa omaan työhöni vaikuttavista muutoksista
16. Kehitysehdotukseni eivät valu hukkaan

KUVIO 11. Palveluyritys Oy:n henkilöstötutkimus 2007.



Palveluyritys Oy:n asiakaskeskeisyyden tavoitteena on, että 80 % asiakkaista suosittelee yhtiötä muille. Vuonna 2007 noin 18 % asiakkaista suosittelee, että palvelu ja toiminta ovat todella huipputasoa. Kyselyyn vastasi kaiken kaikkiaan 72 asiakasta. Henkilöstötutkimuksessa edellytykset asiakkaan saamiseksi erittäin tyytyväiseksi ovat saaneet keväällä arvosanan 4 ja syksyllä 3,87.

### 5.3 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Palveluyritys Oy:n henkilöstöinformaatiojärjestelmät luovat hyvän pohjan henkilöstöstä saatavien tietojen hyödyntämiseen. Sekä työajanseuranta- että henkilöstötietojärjestelmä tarjoavat mahdollisuuden henkilöstötilinpäätöksen monipuoliseen raportointiin vielä nykyistäkin laaja-alaisemmin. Osa seurantajärjestelmien kehityksestä on kuitenkin vielä työn alla. Erityisesti jo olemassa oleviin mittareihin perustuva informaatio on vielä jokseenkin vajanaista, minkä vuoksi tietojen laaja-alaisempi täyttäminen tulee ensisijaisesti toteuttaa ennen tulevia henkilöstötilinpäätöksiä.

Keskeisiä kehityskohteita seurantamenetelmiin ovat koulutustietojen ja palvelusajan sekä ikä- ja sukupuolirakenteen tilastoinnit, jotka edelleen vaativat tietojen systematisempaa täyttämistä järjestelmään. Mikäli tiedot koetaan edelleen puutteelliseksi, saadaan ajankohtaiset ja totuudenmukaiset tilastot luotettavammin palkkahallinnon järjestelmästä. Palvelulaskutussovellukseen perustuvasta työajan tilastoinnista saadaan myös tulevaisuudessa kattavampaa informaatiota kun järjestelmän käyttöönottovaihe on jo ohitse. Edelleen kuitenkin jäävät puuttumaan tiedot ylityövapaiden pitämisestä, jonka seuranta koettiin liiketoimintayksikön johdossa tärkeäksi.

Myös muut palkalliset vapaat kirjata palvelulaskutussovellukseen omana kirjaamiskoodinaan, jotta ajankäytön jakautumisesta saataisiin entistä täsmällisempää tietoa. Koska työntekijöistä myös konsernin laajuudessa suurin osa on naisia, esimerkiksi lapsen hoidon järjestelyjen osuus poissaoloista on suurelta osin kiinnostusta herättävä mittari.

Yhtiön johdossa koettiin tarpeelliseksi esittää tieto myös henkilöstön sekä henkilötötyvuosien määrän prosentuaalisesta muutoksesta edellisen vuoden lopusta. Myös tietoa tehdyn työajan prosentiosuudesta suhteutettuna säännölliseen vuosityöaikaan ei palvelulaskutussovelluksesta pystytty saamaan. Tieto henkilöstökoulutukseen käytetystä työajasta sekä sisäiseen koulutukseen osallistuneiden määrästä jäivät myös empiirisessä osuudessa toteuttamatta sovellusten tietojen vajaavaisuuden vuoksi.

Henkilöstökertomuksen osalta vertailutietoja aikaisemmilta tilikausilta ei seurantajärjestelmistä pystytty saamaan, minkä vuoksi niitä ei empiirisen osuuden tilastoissa esitetä. Tulevaisuuden henkilöstötilinpäätöksissä on kuitenkin tärkeää esittää vertailutiedot myös aikaisemmilta tilikausilta. Mikäli henkilöstöpääoman raportoinnista tehdään vuosittain toistuva väline henkilöstöjohtamiseen, saadaan edellisten vuosien vertailutiedot liitettyä raporttiin lähes vaivattomasti jo valmistuneesta henkilöstötilinpäätöksestä.

Empiirisessä osiossa esitetty työvoimarakenteen tilastointi perustuu palvelujohtajan tekemään kartoitukseen henkilöstön tilasta 9.1.2008. Manuaalisen käsittelyn virheellisyyden välttämiseksi myös nämä tiedot tulee saada joko henkilöstötieto- tai palkkahallinnon järjestelmästä. Myös vaihtuvuuden seuranta on mahdollista toteuttaa henkilöstötietojärjestelmän avulla. Vaihtuvuuden tilastoinnissa tulee myös käyttää jakoa sekä ulkoiseen että sisäiseen tulo- ja lähtövaihtuvuuteen, jotta sen antama informaatiota voidaan vastaisuudessa hyödyntää.

Henkilöstökertomuksessa esitettyjen tunnuslukujen laskentakaavat löytyvät opinäytetyön liiteosuudesta (liite 4). Tulevaisuuden henkilöstötilinpäätöksissä samojen laskentakaavojen noudattaminen on tärkeää, jotta vertailtavuus eri tilikausien välillä säilyy. Koska esimerkiksi vaihtuvuuden laskemiskaavoja on lähes yhtä monta kuin on laskijaakin, toisistaan poikkeavat laskentakaavat vain vääristävät mittarin antama informaatioarvoa.

Opinnäytetyön empiirisessä osiossa palkkahallinnon järjestelmää on käytetty vain vaihtuvuuden mittaamiseen. Kuitenkin palkkahallinto on merkittävä osa henkilöstötietojen ylläpitoa sekä sen raportointia. Useimmiten vain palkkahallinnon järjestelmä pystyy tuottamaan riittävän täsmällistä tietoa henkilöstöstä, jonka vuoksi henkilöstöinformaation tuottamisessa sen hyödyntäminen on merkittävässä osassa. Tällä hetkellä yritykselle tämä kuitenkin antaa vielä haasteen, sillä Palveluyritys Oy:n palkkahallinto on ulkoistettu tilitoimistoon.

Empiirisessä osiossa työterveyshuollon raportit jätettiin tutkimuksen ulkopuolelle, koska Palveluyritys Oy:ssä sairauspoissaoloihin perustuvaa työkyvyn raportointia ei koettu tarpeelliseksi. Kuitenkin koko konsernin laajuudella myös työkyvyn seuranta työterveyshuollon tuottamien raporttien avulla on perusteltua, sillä yleisesti työterveyshuolto parhaiten tuntee työntekijöiden työkykyyn vaikuttavat asiat sekä tilastoi sairauspoissaolojen kestot. Haasteen yritykselle kuitenkin tuovat alle kolmen päivän poissaolot, jotka nykyisellään välittyvät ainoastaan palkanlaskentaan. Tämän vuoksi lyhyiden sairausaikojen tilastoimisessa on vielä varaa kehitykselle.

Henkilöstötilinpäätökseen kuuluu keskeisenä tunnuslukuna henkilötyövuosien tilastointi koko- ja osa-aikaisiin työsuhteisiin jaoteltuina. Palveluyritys Oy:n henkilöstöinformaatiojärjestelmiin ei säännöllisen viikkotyöajan tilastointia ole työntekijäkohtaisesti eritelty. Jotta tieto henkilötyövuosista voidaan kartoittaa, tulee tieto pyytää palkkahallinnosta tai kehittää tälle seurantamenetelmä henkilöstötietojärjestelmään.

Empiirisen osuuden tilastoinnit poikkeavat myös henkilöstötilinpäätöksen tarkastelun ajankohdasta, mikä opinnäytetyössä tarkoittaa 31.12.2007. Tämä johtuu pääosin järjestelmien kehittymättömyydestä sekä tietojen vajanaisuudesta. Tulevaisuudessa kuitenkin tiedot tulee määrittellä 31.12. tilanteen mukaisena, jotta eri vuosien tulokset ovat keskenään vertailukelpoisia.

## 6 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on luoda malli yrityksen ensimmäiselle henkilöstötilinpäätökselle. Tutkimuksen tavoitteena on osaksi kartoittaa, mitkä asiat vielä kaipaavat kehittämistä tulevaisuuden henkilöstötilinpäätöksiä varten. Keskeistä opinnäytetyölle on myös niiden asioiden esilletuominen, joiden mittaamisen yrityksen johto kokee edelleen tärkeäksi.

Opinnäytetyössä paitsi selvennettiin henkilöstötilinpäätöksen rakennetta, myös kuvattiin sen merkitystä operatiivisen johdon päätöksenteossa ja yleisesti sen laadintaperiaatteita. Vaikka eri lähteiden mukaan henkilöstötilinpäätös tarjoaa ulkoisille sidosryhmille kuvauksen yrityksen henkilöstövoimavaroista, on se kuitenkin tätä enemmän yrityksen johdolle suunnattu asiakirja. Tätä näkemystä puolustavat yleiset käytännöt, jotka antavat viitteitä siitä, että kovin harvoin henkilöstötilinpäätöksiä julkistetaan avoimesti kaikkien nähtäville.

Opinnäytetyön neljännessä luvussa kuvattiin pörssiyhtiöiden henkilöstöinformaation tuottamista. Keskeisimmät ohjeistukset tähän antoivat Kirjanpitolautakunnan yleisohje toimintakertomuksen laatimisesta, yhteiskuntavastuuraportointiohjeisto Global Reporting Initiative sekä Corporate Governance -ohjeistus. Lain ja asetusten vaatimat tiedot ovat monelta osin päällekkäisiä kun samoja tietoja esimerkiksi hallitukselle maksetuista palkoista ja palkkioista tai tämän jäsenten toimivallasta vaaditaan useissa eri tiedonannoissa. Tässä opinnäytetyössä tuotiin esille olennaisimmat henkilöstöraportoinnin periaatteet, sillä jokaisen lain pykälän kuvaaminen ei informaatioarvoltaan olisi vastannut työn tarkoitusta.

Empiirisessä osuudessa kuvattiin Palveluyritys Oy:n henkilöstötilinpäätös 31.12.2007. Tehdyn tutkimuksen perusteella liiketoimintayksiköllä on hyvät resurssit henkilöstöinformaation tuottamiseen järjestelmien avulla. Suurin haaste yksittäisen yksikön kohdalla on palkkahallinnon ulkoistaminen, jolloin tietojen saaminen palkkahallinnon järjestelmästä ilman investointeja ei ole mahdollista. Toisaalta tämä

tuo myös haasteen henkilöstötietojärjestelmien kehitykselle, jolloin tarvittavien tietojen lisäämisellä järjestelmään voidaan korvata palkkahallinnon ohjelman vastaavat tilastoinnit.

Henkilöstötilinpäätös opinnäytetyön aiheena antaa haasteen tekijälleen siitäkin syystä, että henkilöstöstä tulee tietoja saada varsin laaja-alaisesti. Suurimmaksi ongelmaksi opinnäytetyössä muodostui se, että palkkahallinto case-yrityksen osalta on ulkoistettu tilitoimistoon. Vaikka henkilöstötilinpäätös tietotaustaltaan ei täysin voi turvautua palkkahallinnon järjestelmien tuottamiin yhteenvetoihin, on niillä kuitenkin oleellinen merkitys henkilöstöinformaation tuottamisessa.

Opinnäytetyöprosessin aikana myös tietojen saaminen yritykseltä viivästyi, minkä vuoksi työn valmiiksi saaminen pitkittyi. Aluksi henkilöstötilinpäätös herätti kiinnostusta myös yrityksen johdossa, jolloin erilaisia mittareita haluttiin henkilöstötilinpäätökseen mukaan. Myöhemmässä vaiheessa kiinnostus työtä kohtaan kuitenkin laantui, josta seurauksena oli se, että tietojen saamisella tarpeeksi laaja-alaisesti ja kattavasti ei enää ollut merkitystä. Tästä johtuen tiedot opinnäytetyössä ovat edelleen osittain puutteelliset. Myös työille asetetut tavoitteet eivät tämän vuoksi toteutuneet, sillä opinnäytetyön tietojen hyödyntäminen ei ole mahdollista tietojen puutteellisuuden vuoksi.

Koko konsernin henkilöstötilinpäätöksen toteuttaminen olemassa olevilla järjestelmillä on vielä suuri haaste. Vaikka tiedonkeruujärjestelmät ovat eri liiketoimintayksiköillä samat, niiden täyttöaste kuitenkin paikkakunnittain vaihtelee. Kaiken kaikkiaan tietojen systemaattisempaa täyttämistä esimerkiksi jokaisen uuden työsuhteen alussa vaaditaan, jotta tilastoinnin virheellisyydeltä tullaan tulevaisuudessa välttymään. Myös jo olemassa olevien työntekijöiden tietojen tilastoinnit henkilöstötietojärjestelmään tulee jokaisen osalta toteuttaa, mikäli henkilöstötilinpäätöksen toteuttaminen koko konsernin laajuudella nähdään edelleen tarpeellisenä.

Kuten jo viidennessä luvussa kuvattiin, Palveluyritys Oy:n liiketoiminta ulottuu kansainvälisesti useisiin maihin. Tästä seuraa se, että yhtiön ulkomaisten tytäryhtiöiden lainsäädäntö eroaa toisistaan maakohtaisesti. Myös tämän vuoksi tulevaisuu-

nessa tuleekin miettiä, missä laajuudessaan henkilöstötilinpäätös tullaan toteuttamaan ja kuinka usein. Kuten myös teoriaosuudessa esitettiin, henkilöstötilinpäätöksen sisältö ei vuodesta toiseen pysy täysin samanlaisena, jonka vuoksi yrityksen johdon tulee tarjota myös näkemyksensä aiheeseen sekä valittaviin mittareihin.

Tämä opinnäytetyö tarjoaa näkemyksen pörssiyhtiön henkilöstöraportointiin. Palveluyritys Oy ei luultavasti ole ainoa kansainvälinen yhtiö, joka kokee henkilöstöstään raportoinnin tärkeäksi. Tulevaisuuden opinnäytetöissä jatkotutkimusaihe henkilöstöjohtamiseen saadaan kansainvälisestä henkilöstöpääoman raportoinnista, joka itsessään on varsin mielenkiintoinen tutkimuksen kohde. Se, millä tavoin yritykset raportoivat henkilöstöstään Euroopan Unionin alueella ja mitkä ovat kansalliset lainsäädännön vaatimukset henkilöstön raportointiin, tarjoaa laaja-alaisemman näkemyksen organisaatiokulttuurista ja suhtautumisesta henkilöstövoimavarojen kehittämiseen kansainvälisesti.

## LÄHTEET

### Painetut lähteet

Ahonen G. 2000. Henkilöstötilinpäätös, yrityksen ikkuna menestykselliseen tulevaisuuteen. 2. Painos. Enterprise Adviser –kirjasarja nro 5. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Eronen A. 1999. Henkilöstöinformaatio ja yrityksen arvo. Elinkeinoelämän Tutkimuslaitos ETLA, Sarja B 149. Helsinki: Taloustieto Oy.

Huovinen S. 2004. Pörssiyrityksen tiedonantovelvollisuus, sijoittajan odotukset ja media. Suomalaisen lakimiesyhdistyksen julkaisuja, A-sarja N:o 248. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Kauhanen J. 2004. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 5.-6. Painos. Vantaa: WSOY.

Kirjanpitoasetus 30.12.1997/1339. Annettu Helsingissä 30.12.1997.

Kirjanpitolaki 30.12.1997/1339. Annettu Helsingissä 30.12.1997.

Liukkonen P. 2008. Henkilöstön arvonn mittaaminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Osakeyhtiön tilinpäätösmalli 2008. 2007. Helsinki: KHT-Media Oy.

Parkkonen J. 2007. Taloudellisen raportoinnin pörssisäädökset. Juva: WS Bookwell Oy.

- Suomen Kuntaliitto. 1998. Henkilöstötilinpäätös, julkisten palvelujen laatustrategia. 1. Painos. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Sydänmaanlakka P. 2001. Älykäs organisaatio. 3. Painos. ENTERPRISE ADVISER –kirjasarja nro 17. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Tuusjärvi P. 2006. Henkilöstötilinpäätös: henkilöstön kehittämisen apuvälineenä. Lahti: Lahden Ammattikorkeakoulu, Liiketalouden laitos.
- Työturvallisuuskeskus & Kuntayhtymä. 2002. Henkilöstövoimavarojen analysointi, seuranta ja kehittäminen, Asiantuntijat kertovat. 1. Painos. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Valtiovarainministeriö. 2001. Henkilöstövoimavarojen hallintajärjestelmä, henkilöstötilinpäätös. Valtion työmarkkinalaitoksen julkaisuja 3/2001. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Viitala R. 2007. Henkilöstöjohtaminen, strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Viljanen E. 2005. Henkilöstötilinpäätös, Case: Esa-konserni. Lahti: Lahden ammattikorkeakoulu, Liiketalouden laitos.
- Österberg M. 2007. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 2. Painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

#### Internet lähteet

- Ahonen G., Anttonen H., Bergström M., Hottinen V. & Mikkola M. 2002. Pienten ja keskisuurten yritysten henkilöstötilinpäätös, malli ja ohjeet. Työssä jaksamisen ohjelma. Työterveyslaitos. Helsinki. [viitattu 28.6.2008]. Saatavissa: <http://www.mol.fi/jaksamisohjelma/tutkimukset/MallijaOhje.doc>



- Ahonen G. 2002. Henkilöstöraportointi, johtaminen ja työssä jaksaminen. Henkilöstövoimavarojen seuranta ja sen hyödyntäminen - tutkimuksen keskeiset havainnot. Työssä jaksamisen ohjelma. Työterveyslaitos. Helsinki [viitattu 19.7.2008]. Saatavissa: <http://www.mol.fi/jaksamisohjelma/tutkimukset/HVVSHyhteenvedo%20Uusi.doc>
- Arvopaperimarkkinayhdistys ry. 2008. Ehdotus Suomen listayhtiöiden hallintokoodiksi. [viitattu 24.8.2008]. Saatavissa: <http://www.cgfinland.fi/content/view/24/46/lang,fi/>
- Eronen A. 1998. Yrityksen henkisen pääoman arviointi – malleja ja tunnuslukuja. Keskusteluaiheita No 626. Elinkeinoelämän Tutkimuslaitos. Helsinki. [viitattu 26.7.2008]. Saatavissa: [http://www.etla.fi/files/508\\_dp626.pdf](http://www.etla.fi/files/508_dp626.pdf)
- Global Reporting Initiative. 2006. G3 Guidelines [verkkojulkaisu]. [viitattu 27.7.2008]. Saatavissa: <http://www.globalreporting.org/ReportingFramework/G3Guidelines/>
- HEX Oyj, Keskuskauppakamari & Teollisuuden ja Työnantajain Keskusliitto. 2003. Suositus listayhtiöiden hallinnointi- ja ohjaus- järjestelmistä (Corporate Governance). [viitattu 8.7.2008]. Saatavissa: [http://www.cgfinland.fi/images/stories/pdf/cg\\_suositus\\_suomi2003.pdf](http://www.cgfinland.fi/images/stories/pdf/cg_suositus_suomi2003.pdf)
- Kirjanpitolautakunta. 2006. Kirjanpitolautakunnan yleisohje toimintakertomuksen laatimisesta 12.9.2006. Kauppa- ja teollisuusministeriö. [viitattu 20.7.2008]. Saatavissa: <http://ktm.elinar.fi/ktm/fin/kirjanpi.nsf/all/F656564842BC1755C22571ED0047A0B1?openDocument>
- Koivuniemi T. 2004. Henkilöstövoimavarojen moninaisuus, muutos ja johtaminen kuntasektorilla - Henkilöstötilinpäätöksillä ja kehittämishankkeilla hyvää

henkilöstötyötä. Acta Electronica Universitatis Tampereensis; 333 -sarja. Tampere: Tampere University Press, Kasvatustieteiden laitos. [viitattu 5.7.2008]. Väitöskirja. Saatavissa: <http://acta.uta.fi/teos.phtml?10062>

Lovio M. & Kuisma M. 2006. Henkilöstöraportointi osana yhteiskuntavastuura-portointia – Yrityksen nykykäytäntöjen kehittäminen. Helsinki: Helsingin Kauppakorkeakoulu, Organisaatiot ja johtaminen. HSE Print. [viitattu 24.8.2008]. Tutkielma. Saatavissa: <http://helecon3.hkkk.fi/pdf/wp/w401.pdf>

Pennanen R. 2006. Henkilöstö eksyy muutoksessa. Taloussanomien. [viitattu 7.10.2008] Saatavissa: <http://www.taloussanomien.fi/arkisto/2006/09/29/henkilosto-eksyy-muutoksessa/200616423/12>

Seis E. 2002. Henkilöstötilinpäätökset leviävät. Talouselämä. [viitattu 7.10.2008] Saatavissa: [http://www.talouselama.fi/docview.do?f\\_id=301011](http://www.talouselama.fi/docview.do?f_id=301011)

Wall B. 2006. Happy workers, higher shares. International Herald Tribune. [viitattu 12.10.2008] Saatavissa: <http://www.ihf.com/articles/2006/03/03/yourmoney/mgood.php?page=1>

## LIITTEET

### LIITE 1

Henkilöstötilinpäätöksen aihealueet.

#### Henkilöstövoimavarojen hallintajärjestelmä

1. Nykyiset henkilöstöpanokset
  - määrä ja rakenne
  - työajan käyttö
  - työvoimakustannukset
  - matkustuskustannukset
2. Henkilöstötarve
  - henkilöstön kysyntä ja tarjonta
3. Henkilöstövoimavarojen kehittäminen ja ylläpito

#### Henkilöstön motivaatio ja työkuunto

- työtyytyväisyys
- pätevyys
- työkyky
- sairauspoissaolot
- tapaturmapoissaolot
- vaihtuvuus

#### Henkilöstöinvestoinnit

- työtyytyväisyyden ja työkuunnon edistäminen ja ylläpito
- koulutus ja kehittäminen
- työterveyshuolto
- henkilöstön korvaamiskustannukset

4. Henkilöstötuotokset ja tuloksellisuus
  - taloudelliset tunnusluvut
  - asiakastytyväisyys
  - tehtävien vaativuus, työsuoritus, tulospalkkio
5. Henkilöstötaloudellinen tilinpäätös
  - tuotto- ja kululaskelma
  - henkilöstötaselaskelma

(Suomen kuntaliitto 1998, 8)

## LIITE 2

## Toimintakertomukseen liitettävät tunnusluvut henkilöstöstä.

Toimintakertomuksessa soveltuvin osin esitettävät tunnusluvut ja muut tiedot henkilöstöstä		
Asiakokonaisuus	Henkilöstötunnusluvut	Henkilöstöä koskevat tiedot
<b>Henkilöstön rakenne ja organisaatiossa tapahtuneet muutokset</b>	<i>Henkilöstön rakenne ja muutokset</i>	
	Tunnusluvut: 1) Henkilöstön lukumäärä jaoteltuna toiminnan luonne ja laajuus huomioiden tarkoituksenmukaisella tavalla: – maantieteellisten alueiden mukaan – toiminnoittain – toimialoittain 2) Vakituisten ja määräaikaisten työsuhteiden osuus 3) Kokoaikaisten ja osa-aikaisten työsuhteiden osuus 4) Henkilöstön vaihtuvuus 5) Keskimääräinen työsuhteen pituus 6) Henkilöstön ikärakenne	
	<i>Uudelleenjärjestelytilanteet ja irtisanomiset</i>	
	7) Irtisanottujen työsuhteiden lukumäärä	Sanallinen kuvaus irtisanomisten yhteydessä toteutetuista tukitoimenpiteistä
<b>Palkitseminen</b>	<i>Palkitsemisjärjestelmät</i>	
	8) Maksetut palkat ja palkkiot eriteltynä palkitsemisjärjestelmien perusteella maksettuihin tulos-, bonus- tms. palkkioihin 9) Palkitsemisjärjestelmien piiriin kuuluvan henkilöstön osuus koko henkilöstöstä	Sanallinen kuvaus käytössä olevista palkitsemisjärjestelmistä
<b>Henkilöstöjohtaminen</b>	<i>Henkilöstöjohtamisen tavoitteet</i>	
		Sanallinen kuvaus henkilöstöjohtamisen tavoitteista ja henkilöstöasioiden liittymäkohdista organisaation liiketoimintastrategiaan
<b>Henkilöstön ja osaamisen kehittäminen</b>	<i>Esimiestoiminta</i>	
		Sanallinen kuvaus esimiestoiminnan kehittämiseen liittyvistä hankkeista
	<i>Kehityskeskustelut</i>	
	10) Säännöllisten kehityskeskustelujen piiriin kuuluvan henkilöstön osuus	Sanallinen kuvaus kehityskeskustelujen tavoitteista ja niiden toteutumisesta
	<i>Osaaminen ja koulutus</i>	
	11) Koulutuspäivien lukumäärä henkilöä kohden	Sanallinen kuvaus keskeisistä koulutushankkeista
	12) Henkilöstön koulutusrakenne	
	<i>Rekrytoinnit</i>	
		Sanallinen kuvaus rekrytointien painopisteestä ja tehtäväkierrosta
<b>Työhyvinvointi</b>	<i>Henkilöstötyytyväisyys</i>	
		Sanallinen kuvaus säännöllisesti toteutettavien henkilöstötutkimusten tuloksista ja kehityksestä
	<i>Henkilöstön työkyky</i>	
		Sanallinen kuvaus keskeisistä hankkeista, joiden tavoitteena on tukea henkilöstön työkyvyn ylläpitoa
<b>Työterveys ja turvallisuus</b>	<i>Työterveys ja turvallisuus</i>	
	13) Tapaturmataajuus 14) Sairauspoissaolo prosentti	Sanallinen kuvaus työterveys- ja turvallisuustyön tavoitteista ja niiden toteutumisesta
<b>Tasa-arvo</b>	<i>Tasa-arvo</i>	
	15) Sukupuolirakenne (jaoteltuna henkilöstöryhmittäin)	Sanallinen kuvaus tasa-arvosuunnitelman sisällöstä

(Kirjanpitolautakunta 2006)

## LIITE 3

Global Reporting Initiative (GRI) henkilöstöä koskevat tunnusluvut.

**Aspect: Employment**

Core	LA1	Total workforce by employment type, employment contract, and region.
Core	LA2	Total number and rate of employee turnover by age group, gender, and region.
Add	LA3	Benefits provided to full-time employees that are not provided to temporary or part-time employees, by major operations.

**Aspect: Labor / Management Relations**

Core	LA4	Percentage of employees covered by collective bargaining agreements.
Core	LA5	Minimum notice period(s) regarding significant operational changes, including whether it is specified in collective agreements.

**Aspect: Occupational Health and Safety**

Add	LA6	Percentage of total workforce represented in formal joint management-worker health and safety committees that help monitor and advise on occupational health and safety programs.
Core	LA7	Rates of injury, occupational diseases, lost days, and absenteeism, and total number of work-related fatalities by region.
Core	LA8	Education, training, counseling, prevention, and risk-control programs in place to assist workforce members, their families, or community members regarding serious diseases.
Add	LA9	Health and safety topics covered in formal agreements with trade unions.

**Aspect: Training and Education**

Core	LA10	Average hours of training per year per employee by employee category.
Add	LA11	Programs for skills management and lifelong learning that support the continued employability of employees and assist them in managing career endings.
Add	LA12	Percentage of employees receiving regular performance and career development reviews.

**Aspect: Diversity and Equal Opportunity**

Core	LA13	Composition of governance bodies and breakdown of employees per category according to gender, age group, minority group membership and other indicators of diversity
Core	LA14	Ratio of basic salary of men to women by employee category.

(Global Reporting Initiative 2006)

## LIITE 4

Tunnuslukujen laskentakaavat.

Henkilöstömäärä ilmoitetaan tilanteen 31.12.2007 mukaisesti työntekijöiden todellisenä lukumääränä.

Vakituisten ja määrä-aikaisten työsuhteiden osuus:

(Vakituisen henkilöstön määrä 31.12. / Koko henkilöstön määrä 31.12.) \* 100

(Määräaikaisen henkilöstön määrä 31.12. / Koko henkilöstön määrä 31.12.) \* 100

Kokoaikaisen ja osa-aikaisen työsuhteiden osuus

(Kokoaikaisen henkilöstön määrä 31.12. / Koko henkilöstön määrä 31.12.) \* 100

(Osa-aikaisen henkilöstön määrä 31.12. / Koko henkilöstön määrä 31.12.) \* 100

Henkilöstön vaihtuvuus

Tulovaihtuvuus:

Palvelukseen tulleiden henkilöiden määrä 1.1.-31.12.

Henkilöstön määrä 31.12.

Lähtövaihtuvuus:

Palveluksesta lähteneiden henkilöiden määrä 1.1.-31.12.

Henkilöstön määrä 31.12.

Keskimääräinen työsuhteen pituus

Työsuhteen pituus lasketaan työsuhteen alkamisesta tilikauden päättymiseen. Keskimääräisen työsuhteen pituus saadaan laskemalla yhteen kaikkien työsuhteiden pituudet 31.12. tilanteen mukaisesti ja jakamalla yhteissumma koko henkilöstön määrällä per 31.12.

Henkilöstön ikärakenne

Henkilöstön ikärakenne ilmoitetaan 31.12. tilanteen mukaisesti.

Palkitsemisjärjestelmien piiriin kuuluvan henkilöstön osuus

(Palkitsemisjärjestelmien piiriin kuuluvan henkilöstön määrä 31.12. / Koko henkilöstön määrä 31.12.) \* 100

Säännöllisten kehityskeskustelujen piiriin kuuluvan henkilöstön osuus

(Kehityskeskustelujen piiriin kuuluvan henkilöstön määrä 31.12. / Koko henkilöstön määrä 31.12. ) \* 100

Henkilöstön koulutusrakenne

Ilmoitetaan 31.12. tilanteen mukaisesti

Sukupuolirakenne

Ilmoitetaan 31.12. tilanteen mukaisesti

(Kirjanpitolautakunta 2006.)