

**JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO**  
**Taloustieteiden tiedekunta**

**HENKILÖSTÖVOIMAVAROJEN LASKENTATOIMI**  
**NONPROFIT-ORGANISAATIOSSA**  
**CASE: HELSINGIN AMMATTIKORKEAKOULU STADIA**

Laskentatoimi, Pro Gradu -  
seminaarin tutkimustyö  
Elokuu 2002

Laatija: Markus Rekola

Ohjaaja: Professori Pekka Pirinen

## JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO TALOUSTIETEIDEN TIEDEKUNTA

<b>Tekijä</b> Markus Rekola	
<b>Työn nimi</b> Henkilöstövoimavarojen laskentatoimi nonprofit-organisaatiossa Case: Helsingin ammattikorkeakoulu Stadia	
<b>Oppiaine</b> Laskentatoimi	<b>Työn laji</b> Pro gradu -tutkielma
<b>Aika</b> 2.9.2002	<b>Sivumäärä</b> 93 ja 5 liitettä (5 s.)
<b>Tiivistelmä – Abstract</b> <p>Tutkimuksen tarkoituksena oli kehittää henkilöstövoimavarojen raportointimalli Helsingin ammattikorkeakoulu Stadialle, keräämällä tietoa eri menetelmiä käyttäen, kuten haastattelemalla, havainnoimalla ja erilaisia dokumentteja tutkimalla. Tarve tämän tutkielman tekemiseen lähti Helsingin ammattikorkeakoulu Stadian kiinnostuksesta laatia henkilöstötilinpäätös omasta organisaatiostaan.</p> <p>Tutkielma suoritettiin konstruktiiivisena tutkimuksena, joka on tyypillisesti case- eli tapaustutkimusta. Tämä tutkielma on ennen kaikkea kvalitatiivinen tutkimus, sisältäen kuitenkin myös kvantitatiivisen tutkimuksen piirteitä. Tutkielman teossa käytettiin apuna myös delfoi-tutkimusta.</p> <p>Tutkimukselle asetettiin kaksi tehtävää; ensimmäisenä tavoitteena oli kehittää henkilöstövoimavarojen raportointimalli Helsingin ammattikorkeakoulu Stadialle. Mallia varten selvitettiin, mitä asioita tulisi henkilöstöraporttiin ottaa mukaan. Toisena tavoitteena oli selvittää mistä tarvittavat tiedot löytyvät ja ketkä organisaation sisällä voivat näitä tietoja kerätä.</p> <p>Helsingin kaupungin ja opetusministeriön henkilöstötilinpäätös toimivat tutkielmassa esimerkinomaisina malleina. Suomen Kuntaliiton suositus henkilöstötilinpäätöksen sisällöstä ja yleisimmin julkaistut tiedot suomalaisten organisaatioiden vuoden 1999 henkilöstötilinpäätöksissä ja vuosikertomuksissa toimivat tutkielmassa myös esimerkkeinä henkilöstöraportin sisällöksi. Muita Stadian raportointiin vaikuttavia tekijöitä olivat Helsingin kaupungin henkilöstöstrategia, Stadian ja opetusministeriön välinen tavoite- ja tulossopimus vuosille 2001 – 2003, Stadian omat strategiat sekä Suomen laatupalkinnon mukaiset arviointiperusteet. Näistä lähtökohdista Helsingin ammattikorkeakoulu Stadian henkilöstövoimavarojen raportointimallia ryhdyttiin kehittämään.</p> <p>Empiirisen tutkimuksen perusteella luotiin henkilöstötilinpäätös malli Helsingin ammattikorkeakoulu Stadialle. Tutkimuksen aikana selvisi, että suurin osa tarvittavista tiedoista löytyy valmiina jossain muodossa organisaation tietojärjestelmistä, mutta tietojen ollessa hajallaan ne joudutaan keräämään yhteen ja muokkaamaan raportointia varten.</p>	
<b>Asiasanat</b> Henkilöstötilinpäätös, henkilöstövoimavarat, Intellectual Capital, henkinen pääoma	
<b>Säilytyspaikka</b> Jyväskylän yliopisto / Taloustieteiden tiedekunta	

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>1</b>
1.1 Tutkimuksen tausta	1
1.2 Tutkimusongelman kuvaus ja tutkimuksen tavoitteet	4
1.3 Tutkimusmetodi ja tutkimusmenetelmä	5
1.3.1 Tapaustutkimus	5
1.3.2 Tutkimusmenetelmä ja tutkimusprosessin eteneminen	6
1.4 Tutkielman rakenne	9
<b>2 HENKILÖSTÖVOIMAVAROJEN LASKENTATOIMI</b>	<b>11</b>
2.1 Intellectual capital – organisaation aineettoman varallisuuden kuvaajana	12
2.1.1 Henkinen pääoma eli human capital	16
2.1.2 Rakenteellinen pääoma eli structural capital	17
2.2 Henkilöstövoimavarat	18
2.2.1 Henkilöstövahvuus	19
2.2.2 Yksilöominaisuudet	22
2.2.3 Organisaatio	24
2.3 Henkilöstövoimavarojen laskentatoimen kehityshistoria	26
2.4 Henkilöstövoimavarojen laskentatoimen yhteys henkilöstöjohtamiseen	29
2.5 Henkilöstövoimavarojen laskentatoimen tavoitteet	30
2.6 Henkilöstövoimavarojen raportointi ja organisaation sidosryhmät	32
2.6.1 Organisaation sisäiset markkinat	34
2.6.2 Organisaation ulkoiset markkinat	36
2.7 Kritiikkiä henkilöstövoimavarojen laskentatoimea kohtaan	37
<b>3 HENKILÖSTÖTILINPÄÄTÖS</b>	<b>39</b>
3.1 Henkilöstötilinpäätöksen tehtävä	39
3.2 Lainsäädäntö henkilöstöstä tilinpäätöksissä	41
3.3 Erilaisia malleja ja suosituksia henkilöstöraportin laatimiseksi	42
3.4 Henkilöstötilinpäätöksen laatimisperiaatteet	45
3.5 Henkilöstötilinpäätöksen sisältö, rakenne ja raportointimuodot	47
3.5.1 Henkilöstötuloslaskelma	49
3.5.2 Henkilöstötase	52
3.5.3 Henkilöstökertomus	54
3.5.4 Mittareita ja tunnuslukuja	55

<b>4 CASE: HELSINGIN AMMATTIKORKEAKOULU – HENKILÖSTÖRAPORTOINTI</b>	<b>59</b>
4.1 Helsingin ammattikorkeakoulu Stadia	59
4.1.1 Voittoa tavoittelematon organisaatio ja Stadian henkilökunta	59
4.1.2 Yleistä tietoa Stadiasta ja ammattikorkeakouluista	61
4.1.3 Stadian henkilöstötietojärjestelmät	62
4.2 Stadian henkilöstöön ja henkilöstötilinpäätökseen vaikuttavia tekijöitä	64
4.2.1 Stadian toimintaa ohjaavat arvot	64
4.2.2 Suomen laatupalkinnon henkilöstöosuuden arviointikriteerejä	65
4.3 Malli Stadian henkilöstötilinpäätökseksi	68
4.3.1 Henkilöstön määrä	68
4.3.2 Henkilöstön rakenne	71
4.3.2.1 Sukupuoli	71
4.3.2.2 Ikä ja keski-ikä	72
4.3.2.3 Eläköityminen	73
4.3.2.4 Koulutustausta	74
4.3.2.5 Palvelusvuodet	76
4.3.3 Henkilöstömenot	78
4.3.4 Henkilöstön tila	79
4.3.4.1 Työilmapiiri ja työtyytyväisyys	79
4.3.4.2 Työkyky	81
4.3.4.3 Poissaolot	81
4.3.4.4 Vaihtuvuus ja rekrytointi	82
4.3.5 Koulutustoimet ja koulutuksen määrä	83
4.3.6 Aktiivisuus, aloitteet ja keksinnöt	86
4.3.7 Virkistystoiminta	86
4.4 Yhteenveto	87
<b>5 LOPUKSI</b>	<b>89</b>

## **KIRJALLISUUS**

## **LIITTEET**

# 1 JOHDANTO

## 1.1 TUTKIMUKSEN TAUSTA

Tämä pro gradu –tutkielma on tehty Helsingin ammattikorkeakoulu Stadian toimeksiannosta, jonka sain vuoden 2000 alussa. Helsingin ammattikorkeakoulu Stadia oli kiinnostunut henkilöstötilinpäätöksestä, jonka se laatii ensimmäisen kerran vuodelta 2001. Helsingin ammattikorkeakoulu Stadia on Helsingin kaupungin alainen yksikkö.

Mielenkiintoni henkilöstötilinpäätöksiin heräsi Marja Sipilän Ekonomi-lehdessä 1/98 kirjoittaman artikkelin luettuani, jolloin myös ensimmäisen kerran tutustuin aiheeseen. Aiheen uutuus ja ajankohtaisuus Suomessa tekee siitä mielenkiintoisen tutkimuskohteen. Henkilöstötilinpäätöksiä on Suomessa jo jonkin verran tutkittu, joten aihepiirin kirjallisuutta on saatavilla kohtalaisesti. Suomessa aihetta ovat eniten käsitelleet Svenska Handelshögskolanin talouspolitologian professori KTT Guy Ahonen ja tutkija Anne Eronen Elinkeinoelämän tutkimuslaitokselta.

Organisaatioiden kilpailukyky perustuu nykyään yhä enenevässä määrin organisaatioiden käytettävissä oleviin henkisiin voimavaroihin. Suuri osa syntyvistä työpaikoista on joko palveluammateissa tai teknologiayrityksissä. Näillä molemmilla aloilla ihmiset luovat liiketoiminnalle arvoa. Organisaatioiden menestyminen perustuu uuden oppimiseen, innovaatioihin, huolellisempaan asiakassuhteiden hoitoon, tuotekehitykseen jne. Tästä syystä organisaatioiden arvo ei muodostu ainoastaan organisaatioiden omistamasta aineellisesta varallisuudesta. (Immonen 1999a, 21)

”Arvot, strategia, kompetenssit sekä ydinosaamisen tunnistaminen ja kehittäminen ovat menestyvän yrityksen tulevaisuuden peruskivet”. Parempien tuloksien sekä kannattavuuden kannalta ennen huomio kohdistui volyymin kasvattamiseen ja kulujen karsimiseen. Nykyään huomion kohteena ovat erityisesti prosessien, osaamisen ja henkilöstön taitojen kehittäminen.

Hyvin suunniteltu kehittäminen lähtee visiosta, päämääristä ja organisaatiossa vallitsevista arvokäsityksistä (Kasanen 1997-98, 18)

Riittävän ja validin tiedon tuottaminen henkisestä pääomasta lukuina perinteisessä taseessa on osoittautunut erittäin vaikeaksi. Uudet lähestymistavat, kuten sosiaalinen laskentatoimi (social accounting) ja henkilöstövoimavarojen tilintarkastus (human resource auditing), ottavat huomioon sen tosiasian, että henkinen pääoma (human capital) ja aineellinen varallisuus ovat luonteeltaan erilaisia. Tämän erottelun ansiosta tuodaan henkilöstövoimavarojen laskentatoimeen aiempaa laajempi näkökulma. (Frederiksen & Westphalen, 1998, 3)

Tilinpäätöksissä perinteisesti käytettävät henkilöstöä koskevat tiedot eivät ole riittäviä raportoimaan yritysten ja julkisen sektorin organisaatioiden henkilöstön kehityksestä ja tasosta. Virallinen tuloslaskelma sisältää vain muutaman rivin henkilöstöinformaatiota, kuten henkilöstökulut. Toimintakertomuksessa mainitaan yleensä vain henkilöstön lukumäärä ja maksetut palkat.

Perinteistä kirjanpito- ja tilinpäätösjärjestelmää on alettu viime vuosina kritisoimaan siitä, ettei se vastaa nykyisen tietoyhteiskunnan tarpeita. Henkilöstötilinpäätösten ja sitä vastaavien raporttien laatimista on perusteltu monin eri tavoin. Yrityksiä on kannustettu kattavampaan henkilöstöinformaation julkistamiseen osana vuosikertomusta tai erillisenä liitteenä, koska yleisön tiedontarve on kasvanut (Eronen 1999a, 13). Perusteluna on esitetty muun muassa tarve raportoida henkilöstön osaamisesta, hyvinvoinnista ja henkilöstövahvuudesta organisaatioiden sidosryhmille. Myös organisaation sisäinen informaatiotarpeen kasvu on johtanut raporttien laatimiseen. Kiristynvä kilpailu, taloudellisuus, tehokkuus ja vaikuttavuus ovat aiheuttaneet organisaatioiden sisällä valtavan informaatiotarpeen kasvun myös henkilöstöasioissa. Näistä syistä aiempien järjestelmien rinnalle on kehitetty seuranta- ja raportointijärjestelmiä, kuten henkilöstötilinpäätös, täydentämään aiempia informaatiolähteitä.

Henkilöstötilinpäätös on yhteenveto organisaation henkilöstön rakenteesta, osaamisesta ja työkyvystä. Henkilöstötilinpäätöksellä voidaan seurata tavoitteiden toteutumista ja löytää kehittämistarpeita sekä -kohteita. Julkistettuna henkilöstötilinpäätös antaa organisaation

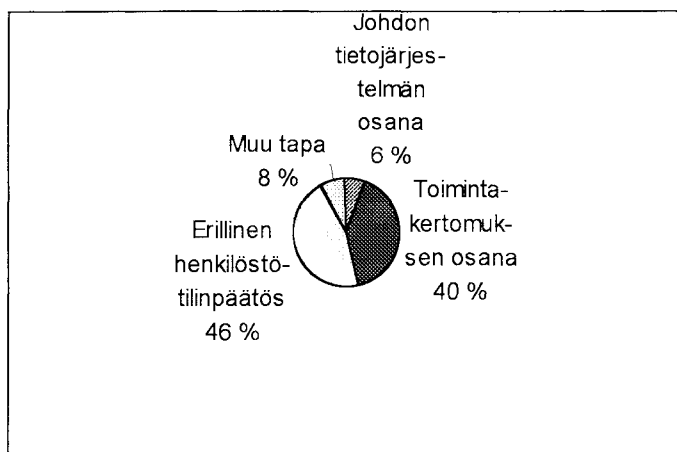
ulkoisille sidosryhmille tietoa siitä, millaisin voimavaroin organisaatio tekee tulosta ja kuinka kestäväällä pohjalla tuloskehitys on: (Eronen 1999a, 16.) Henkilöstötilinpäätös sekä muut aineettomasta pääomasta kertovat raportit ovat ratkaisuja lisäinformaation tuottamiseksi organisaation sidosryhmille.

Henkilöstötilinpäätös on organisaation henkistä pääomaa kuvaava raportti. Ruotsissa henkilöstötilinpäätöksiä on tehty koko 1990-luvun ajan ja muualla pohjoismaissa 1990-luvun puolivälistä lähtien. Suomessa julkisella sektorilla suoritettiin kokeilu 1995 ja sitä jatketaan edelleen. Vuonna 1996 myös suomalaiset yritykset alkoivat laatia henkilöstöraportteja. (Eronen 1998, 6-7)

Ruotsissa tehdyn tutkimuksen mukaan vuonna 1998 yli 500 työntekijän organisaatioissa noin kaksi kolmasosaa investoinneista tehtiin aineettomaan varallisuuteen (intangible assets), kuten tutkimus- ja tuotekehittelyyn, tietojärjestelmiin ja markkinointiin. Tämä osoittaa sen, että aineeton varallisuus on organisaatioiden tärkein tuotannon väline. Professori Baruch Lev:n mukaan vuonna 2000 Yhdysvalloissa 500 suurimman yrityksen markkina-arvon ja kirjanpitoarvon (market-to-book ratio) välinen ero oli keskimäärin 6,25. Tämä tarkoittaa sitä, että aineettoman varallisuuden osuus on kuusi seitsemäsosaa organisaation markkina-arvosta. (Olsson 2000, 7)

Vuonna 2000 valtion virastoista 44 % ja kunnista noin kolmasosa laati henkilöstötilinpäätöksen. Ennen kaikkea suuret kunnat ovat olleet tekemässä henkilöstötilinpäätöksiä. (Eronen 2000, 6-7.) Tällä hetkellä valtion virastoista jo noin 80 % ja kunnista noin puolet laatii henkilöstötilinpäätöksen. Suurin osa henkilöstötilinpäätöksiä laativista organisaatioista käyttää laatimiaan raportteja organisaation sisällä johtamisen apuvälineenä. Toistaiseksi harvempi organisaatio julkistaa henkilöstötilinpäätöksensä (Seies 2002, 64). Kuviossa 1 on esitetty valtiosektorin henkilöstöraportointimuotoja.

KUVIO 1 Henkilöstöraportointimuodot valtiosektorilla Lehtonen-Valtosen (1999) mukaan (Teronen 2000, 6)



## 1.2 TUTKIMUSONGELMAN KUVAUS JA TUTKIMUKSEN TAVOITTEET

Helsingin ammattikorkeakoulu Stadiassa (jatkossa Stadia) oli tarkoitus laatia ensimmäinen henkilöstötilinpäätöksensä vuodelta 2001. Helsingin kaupunki on laatinut vuodesta 1996 lähtien henkilöstötilinpäätöksen ja Stadian ollessa Helsingin kaupungin alainen yksikkö se on myös raportointivelvollinen kaupungille. Kouluna Stadia on myös raportointivelvollinen opetusministeriölle.

Tämän pro gradu –tutkielman tarkoituksena oli kehittää malli, jonka avulla suuri monialainen asiantuntijaorganisaatio voi laatia henkilöstötilinpäätöksen. Tavoitteena oli luoda, ammattikorkeakoulun toimintaan perehtymällä, (1) yleinen malli henkilöstövoimavarojen raportointiin. Tavoitteena oli myös selvittää, (2) mistä tarvittavat tiedot löytyvät ja (3) ketkä näitä tietoja voivat kerätä.

Tutkimusongelmana tässä pro -gradu –tutkielmassa oli henkilöstötilinpäätösmallin kehittäminen suurelle asiantuntijaorganisaatiolle. Tutkimus keskittyy erityisesti tämän kehittämisprosessin



alkuvaiheeseen eli sen ensimmäisen henkilöstöraportin sisällön muodostamiseen sekä laadintaprosessiin.

Tutkimusta ohjaavina taustakysymyksinä ovat:

- Mitä henkilöstövoimavarojen laskentatoimi pitää sisällään?
- Mitä osa-alueita mitataan ja tulisi mitata? Ja miksi?
- Mistä tarvittavat tiedot löytyvät ja kuka niitä voi kerätä?

Tutkimuksen tavoitteena oli kehittää Stadialle henkilöstötilinpäätösmalli kirjallisuuden, muiden organisaatioiden laatimien henkilöstöraporttien, henkilöstön haastatteluissa esiin tulleiden asioiden sekä Stadian toimintaan vaikuttavien tekijöiden pohjalta. Tutkimuksessa tuodaan esille henkilöstöraportoinnin teoreettinen malli pääasiassa kirjallisuudessa ja käytännössä esiintyvien henkilöstöraportointia koskevien näkemysten pohjalta.

Empiirisessä osuudessa tarkoituksena oli selvittää henkilöstön, pääasiassa toimialajohtajien mielipiteitä heille tärkeistä asioista, joita henkilöstöraporttiin tulisi ottaa mukaan. Liitteessä 1 on toimialajohtajille esitetyt, henkilöstöraportoinnissa yleisimmin julkaistut tiedot. Liitteessä 1 esitettyjen asioiden lisäksi toimialajohtajilta kysyttiin myös mahdollisia muita asioita, jotka he näkisivät tarpeelliseksi henkilöstöraportissa. Näiden tietojen pohjalta lähdettiin kehittämään Stadian henkilöstöraportoinnin tietosisältöä. Haastatteluissa esiin tulleita asioita sekä yleisesti teoriassa esitettyjä henkilöstövoimavarojen raportointia koskevia tietoja pyrittiin yhdistelemään yhdeksi kokonaisuudeksi, joka muodostaa Stadian henkilöstöraportin.

## **1.3 TUTKIMUSMETODI JA TUTKIMUSMENETELMÄ**

### **1.3.1 Tapaustutkimus**

Tämä pro gradu –tutkielma on case – eli tapaustutkimus, jossa tarkastelun kohteena on rajattu tapaus eli Helsingin ammattikorkeakoulu Stadia, sen henkilöstö ja malli henkilöstövoimavarojen raportiksi. Tapaustutkimuksessa kerätään yksityiskohtaista tietoa yksittäisestä tapauksesta tai

pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevia tapauksia. Pyrkimyksenä on kuvata toimintaympäristöä sekä selittää toimintaympäristön tapahtumien syy- ja seuraussuhteita. Tutkimuksella haetaan usein vastausta miten - ja miksi - kysymyksiin. Tapaustutkimus on empiiristä tutkimusta, jossa tapaus kuvataan osana laajempaa, jatkuvasti kehittyvää kokonaisuutta. (Yin 1994, 11-13)

Tapaustutkimuksissa käytetään hyväksi niin kvalitatiivista kuin kvantitatiivistakin tietoa. Tietoa kerätään eri menetelmiä käyttäen, kuten haastattelemalla, havainnoimalla ja erilaisia dokumentteja tutkimalla. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2000, 123; Lukka 1999, 141; Kasanen, Lukka & Siitonen 1993, 254.) Tämä tutkimus on ennen kaikkea kvalitatiivinen tutkimus, sisältäen kuitenkin myös kvantitatiivisen tutkimuksen piirteitä.

Tässä tutkimuksessa on käytetty apuna myös delphi-tutkimusta toiselta nimeltään delfoi-tutkimus, jonka Hirsjärvi et al. (2000, 153) määrittelevät kvalitatiiviseksi tutkimukseksi. Delfoi-tekniikkaa voidaan käyttää arvojen, uusien näkemysten ja ideoiden tuomisessa suunnittelun ja päätöksenteon pohjaksi. Delfoi-tutkimuksessa on kaksi tai useampia kierroksia, joiden aikana haastateltavilla on mahdollisuus korjata kannanottojaan. Tuoreimmissa sovellutuksissa palautekierrosten määrä on yleensä rajoitettu yhteen kirjalliseen palautekierrokseen, kuten myös tässä tutkimuksessa. (Methodix)

Ensimmäinen kyselykierros suoritetaan joko kirjallisena tai suullisena haastattelukyselyinä. Tutkimuksen suorittajan tehtävä on koota ja analysoida ensimmäisen kierroksen tulokset ja esittää ne seuraavan kierroksen pohjaksi. Tutkimukseen osallistujille eli haastateltaville välitetään useimmiten valikoidusti tiedot muiden osallistujien näkemyksistä ja argumentaatioista. (Methodix)

### **1.3.2 Tutkimusmenetelmä ja tutkimusprosessin eteneminen**

Tutkimuksen tavoitteena on yksittäisen tutkimuskohteen tasolla syvälinen ja kokonaisvaltainen kuva tutkittavasta ilmiöstä, mikä on tyypillistä field- / case-tutkimukselle. Konstruktiivinen tutkimus on tyypillisesti case-tutkimusta, joka pohjautuu suppeaan tutkimuskohteiden määrään. Case-tutkimus sinänsä voi viitata deskriptiiviseen tai normatiiviseen tutkimukseen, mutta

konstruktiiivinen tutkimus edustaa kuitenkin normatiivista tutkimusta. Konstruktiiivinen tutkimus yleisesti, voi käsittää kvantitatiivista ja kvalitatiivista ainesta. (Kasanen, Lukka & Siitonen 1991, 314-315)

Tämä tutkimus on suoritettu konstruktiiivisena tutkimuksena, joka on yksi tapa case-tutkimuksen suorittamiseen, kuten myös yllä on todettu. Konstruktiiivinen tutkimus voidaan nähdä yhtenä soveltavan tutkimuksen muotona. Soveltavan tutkimuksen ominaisuuksiin kuuluu sellaisen uuden tiedon tuottaminen, jonka tavoitteena on jonkinlainen sovellus tai tavoite, kuten tässä tutkimuksessa malli henkilöstövoimavarojen raportiksi. Konstruktiiivisen tutkimuksen tulisi tuottaa innovatiivinen ja teoreettisesti perusteltu ratkaisu käytännön ongelmaan. Tarkoituksena on ongelman ratkaisu mallin, kuvion, suunnitelman tms. rakentamisen avulla. Liiketaloustieteissä konstruktio on esimerkiksi jokin uusi ohjausjärjestelmä, kuten esimerkiksi henkilöstövoimavarojen hallintajärjestelmä. Tärkeä osa konstruktiiivista tutkimusta on ongelman ja sen ratkaisun liittäminen aiempaan tietämykseen eli kerääntyneeseen teoreettiseen tietoon. Kuviossa 3 on esitetty näkemys konstruktiiivisen tutkimuksen luonteesta. (Kasanen et al. 1991, 302-306)

KUVIO 2 Konstruktiiivisen tutkimuksen osat (Kasanen et al. 1991, 306)



Konstruktiiivinen tutkimus kuuluu niin sanottujen normatiivisten tutkimusten joukkoon (Kasanen et al. 1993, 244-261). ”Konstruktiiivisessä tutkimuksessa konstruktioilla tarkoitetaan oliota, jonka avulla saadaan ratkaisu johonkin eksplisiittiseen ongelmaan. Tarkoituksena on saavuttaa tietystä lähtötilasta liikkeelle lähtien haluttu lopputila”; toteavat Kasanen et al. Konstruktiokehittäminen on ongelmanratkaisua, josta saadaan lopputulokseksi jotain uutta. Konstruktioille on myös ominaista se, että sen toimivuus todennetaan. Toisinaan, voidaan konstruktioita katsoa käsittävän

vain periaatteellisen ratkaisun, koska resurssi- ja aikapulan takia käytännön toimivuuden testaus ei ole aina mahdollista. (Kasanen et al. 1991, 302.) Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan konstruktiiviselle tutkimukselle ominaista testausta suoriteta aineiston ja organisaation laajuuden vuoksi, vaan testaus jätetään organisaation omaksi tehtäväksi.

Konstruktiivinen tutkimusote pyrkii tietyllä tavalla yhdistämään analyttisen mallinrakennuksen, tieteellisen ongelmanratkaisutoiminnan sekä konsultoinnin. Analyttisessä mallinrakennuksessa korostuu ratkaisun todistus käytännön toimivuuden jäädessä epäselväksi. Tieteellisessä ongelmanratkaisutoiminnassa tuotetaan ratkaisu tieteellisellä menetelmällä vain yhtä ainutkertaista ongelmaa varten. Konsultoinnissa taas syntyy käytännössä toimiva ongelmanratkaisu, mutta se tapahtuu ilman teoreettisia perusteita ja todistusta. (Kasanen et al. 1991, 316)

Tämän pro gradu -tutkielman tutkimusprosessi alkoi tutustumalla case-organisaatioon, sen eri toimialoihin ja henkilöstöön. Ensimmäiset vierailut case-organisaatioon tapahtuivat keväällä ja syksyllä 2000, jolloin tapasin Stadian rehtori Timo Luopajarven sekä hallinto- ja henkilöstöpäällikkö Pekka Laaksosen. Tapaamisten tarkoituksena oli saada kuva Stadian toiminnasta sekä tietoa tutkimuksen jatkosta, pääasiassa siitä keitä tulisi haastatella tarvittavan informaation saamiseksi.

Jo ennen Case-organisaatioon tutustumista olin perehtynyt henkilöstövoimavarojen laskentatoimea käsittävään kirjallisuuteen tehdessäni aiheesta pro seminaari-tutkielman, jonka aiheena oli Henkilöstötilinpäätös ja henkilöstöraportointi Suomessa. Pro seminaari-tutkielmassani vertailin kirjallisuudessa esitettyjä näkemyksiä henkilöstöraportoinnista käytännössä esiintyviin asioihin sekä eri organisaatioiden julkaisemia henkilöstöraportteja keskenään.

Ensimmäiset varsinaiset haastattelut / vuoropuhelut case-organisaation kanssa kävin lokamarraskuussa 2000. Lokakuussa 2000 haastateltavanani oli Päivi Aho, joka vastasi tietohallinnon ja tilastoinnin suunnittelusta sekä toteutuksesta. Marraskuussa haastateltavina olivat Stadian suunnittelijat Kaija Fredrikson, joka vastaa henkilöstön kehittämisestä sekä Pia Koiso-Kanttila, joka vastaa Stadian toiminnan laadun- ja arvioinnin suunnittelusta. Näiden tapaamisten

tarkoituksena oli perehtyä case-organisaation tiedonkeruuseen, koulutukseen ja sen suunniteluun sekä henkilöstöön haastateltavien näkökulmasta.

Seuraavassa vaiheessa keväällä 2001 haastateltavana oli kehittämispäällikkö Päivi Sutinen, joka muun muassa ehdotti toimialajohtajien haastatteluja Delfoi-tekniikkaa hyväksikäyttäen. Keväällä 2001 haastattelin talouspäällikkö Seija Räisästä, selvittääkseni henkilöstöä koskevia talousasioita, kuten henkilöstömenoja. Toimialajohtajien haastattelut kävin huhti-toukokuussa 2001. Toimialajohtajien haastatteluissa esitin heille liitteenä 1 olevan listan yleisimmin julkaistuista tiedoista suomalaisten organisaatioiden vuoden 1999 henkilöstötilinpäätöksissä ja vuosikertomuksissa. Näiden lisäksi toimialajohtajia pyydettiin lisäämään listaan muita heille tärkeitä asioita.

Henkilöstösihteerejä haastattelin kesäkuussa 2001 lähinnä informaation keruun hoitamisen kannalta henkilöstöraportointia varten. Samasta syystä haastattelin palkanlaskija Riitta Hietalaa kesällä 2001 ja vuoropuhelu jatkui myös samana syksynä. Kun haastattelut / vuoropuhelut oli käyty laadin johtopäätökset ja tulokset tutkimusprosessista eli lopputuloksena oli malli Stadian henkilöstötilinpäätökseksi.

Empiirisen osuuden tutkimusaineisto koostuu saadusta informaatiosta, käydyistä keskusteluista case-organisaation kanssa ja kirjallisesta materiaalista. Tutkimusaineiston avulla on pyritty tutkittavan kohdeilmion monipuoliseen ymmärtämiseen sekä analysointiin. Empiirisessä osassa on haettu käytännön vastausta tutkimusongelmaan. Tutkimusaineiston analyysi on suoritettu johdonmukaisesti ja huomio on kiinnitetty tutkimusongelman kannalta oleellisten kysymysten ympärille.

## **1.4 TUTKIELMAN RAKENNE**

Johdannossa määrittelen tutkimusongelman, tutkimuksen tavoitteet, tutkimusmetodin sekä -menetelmän. Johdannossa esittelen myös lyhyesti henkilöstövoimavarojen laskentatoimea. Kappale kaksi on kirjallisuuskatsaus henkilöstövoimavarojen laskentatoimeen. Kappaleen alussa esittelen Intellectual capital-käsitteen sekä henkilöstövoimavaroja. Kappaleessa käydään läpi

myös henkilöstövoimavarojen laskentatoimen kehityshistoriaa. Kappaleen lopussa esitän henkilöstövoimavarojen laskentatoimen tavoitteita sekä kirjallisuudessa esiintynyttä kritiikkiä sitä kohtaan. Kappaleessa kolme tuon esille henkilöstötilinpäätöksen sekä muut vaihtoehtoiset henkilöstövoimavarojen raportointimuodot. Kappaleessa neljä esittelen tutkielman case-yrityksen sekä heille laatimani henkilöstöraportointimallin. Myös Suomen laatupalkinnon mukaisten arviointikriteerien henkilöstöosuuden sisältöä käydään läpi ja niiden yhteyttä laadittavaan henkilöstötilinpäätökseen. Kappaleessa viisi käydään vielä yhteenvedon omaisesti läpi tutkimuksessa ilmi tulleita asioita.

## 2 HENKILÖSTÖVOIMAVAROJEN LASKENTATOIMI

Henkilöstövoimavaroja käsitellään tavanomaisesti kustannuksina, vaikka vastaavanlaisia fyysisiä varoja käsitelläänkin pääomana. Pätevämpi tapa käsitellä henkilöstövoimavaroja olisi myöskin niiden käsittely pääoman kaltaisena varana. Tästä syystä on Belkaouin mukaan kehittynyt henkilöstövoimavarojen laskentatoimi. Henkilöstövoimavarojen laskentatoimen laajempi määritelmä on prosessi, jonka tarkoituksena on identifioida ja mitata henkilöstövoimavaroja käsittelevää tietoa ja kommunikoida tätä tietoa siitä kiinnostuneille osapuolille. Tämä määritelmän mukaan henkilöstövoimavarojen laskentatoimessa on kolme päätavoitetta: (1) henkilöstövoimavarojen arvon identifiointi, (2) henkilöstön hinnan ja arvon mittaaminen sekä (3) tämän tiedon vaikutus käyttäytymiseen. (Belkaoui 2000, 224-225)

Organisaation varallisuus jaetaan aineelliseen (rakennukset, maa-alueet yms.) sekä aineettomaan (patentit, oikeudet yms.) varallisuuteen. Vaikka aineeton varallisuus onkin näkymätöntä, se voidaan Sveibyn mukaan jakaa kolmeen eri luokkaan. Nämä luokat ovat henkilöstön kyvyt (competence of the employees), sisäiset rakenteet (internal structure) sekä ulkoiset rakenteet (external structure). (Sveiby 1997; 1998; 2001)

Sisäisillä rakenteilla tarkoitetaan organisaatiota, joka pitää sisällään sen johdon, henkilöstön asenteet, organisaation tutkimus- ja tuotekehityksen sekä käytössä olevat järjestelmät. Henkilöstön kyvyillä tarkoitetaan organisaation henkilöstön koulutusta ja kokemusta. Ulkoiset rakenteet käsittävät tavaramerkit sekä asiakas- ja toimittajasuhteet. (Sveiby 1997, 12)

Henkilöstövoimavarojen laskentatoimessa käytettävä käsitteistö on kirjavaa. Samoista asioista puhutaan eri lähtökohdista, näkökulmista, eri termein ja käsittein. Henkilöstövoimavarojen laskentatoimessa voidaan näin ollen nähdä olemassa erilaisia koulukuntia, kuten myös osaamisen johtamisessa (kts. kappale 2.4). (Karjalainen 1998, 16)

## 2.1 Intellectual capital – organisaation aineettoman varallisuuden kuvaajana

Intellectual capital-käsite kehitettiin 1990-luvun alussa Karl Erik Sveibyn johdolla niin sanotun Konrad-ryhmän toimesta, joka oli perustettu kehittämään asiantuntija- ja tietoyritysten tilinpäätösraportointia. Konrad-ryhmä käytti yläkäsitteenä termiä knowledge capital eli tietopääoma. Intellectual capital-käsite tuli yleiseen tietouteen ruotsalaisen vakuutusyhtiö Skandian toimesta 1990-luvun alussa. (Karjalainen 1998, 16.) Seitsemän hengen Konrad-ryhmä kokoontui ensimmäisen kerran 1980-luvun lopulla Ruotsissa. Konrad-ryhmän mielestä perinteinen kiinteää pääomaa painottava tilinpäätöskehikko ei pystynyt antamaan mitään kuvaa asiantuntijayritysten tuloksentekevyydestä, koska asiantuntijayritysten suurin varallisuus on sen henkilöstön osaamisessa. (Eronen 1999b, 29-33; Eronen 1999a, 15)

Suomenkielisessä kirjallisuudessa Intellectual capital-termistä ja muistakin aiheeseen liittyvistä termeistä on käytetty useita erilaisia suomennoksia. Nämä erilaiset suomennokset yhdessä käsitteiden moninaisuuksien ja epätasällisyyksien kanssa ovat omalta osaltaan tehneet aiheesta epämääräisen ja vaikeasti ymmärrettävän. Intellectual capital-termistä on käytetty muun muassa seuraavia suomennoksia: älyllinen ja älypääoma, tietopääoma sekä osaamis pääoma. Nämä kaikki tarkoittavat kuitenkin samaa, vaikkakin esimerkiksi tietopääomalle suora käänös englanninkielestä kuuluu knowledge capital. Tässä tutkimuksessa kuitenkin kaikki tässä kappaleessa mainitut suomennokset tarkoittavat kuitenkin yhtä ja samaa englanninkielistä termiä Intellectual capital, vaikka tässäkin tutkimuksessa käytetään eri suomennoksia kyseiselle termille.

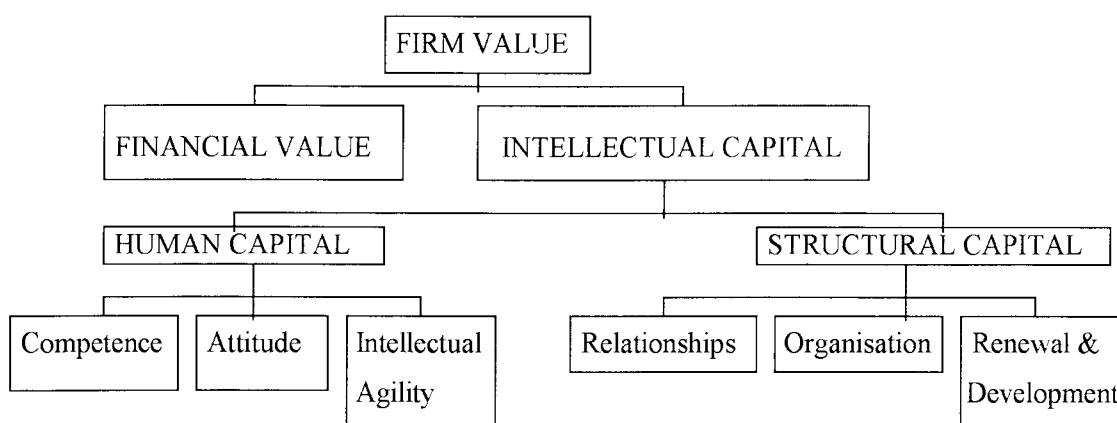
Tietoyritys määritetään siten, että sen keskeisenä pääomana on osaaminen ja liikeideana osaamisen myynti. Tietoyrityksen henkilöstö jaetaan kahteen osaan, asiantuntijoihin ja hallintohenkilöstöön, sillä Konrad-ryhmä katsoi vain asiantuntijoiden toteuttavan yrityksen liikeidean käytännön toteutusta eli osaamisen myyntiä. Henkisellä pääomalla tarkoitetaan organisaation virallisen taseen ulkopuolista näkymätöntä pääomaa. Sen avulla pyritään selittämään yrityksen kirjanpito- ja markkina-arvon välistä eroa eli aineetonta pääomaa. Organisaation henkinen pääoma sisältää ”yleisen” määritelmän mukaan koko henkilöstön tiedot ja taidot, jotka vaikuttavat työntekijöiden tuottavuuden kautta organisaation toimintaan. (Eronen 1998, 20; 1999b, 29-33)



Intellectual capital eli tietopääoma muodostuu henkisestä ja rakenteellisesta pääomasta kuten kuviossa 3 on esitetty Roos J., Roos G., Edvinson & Dragonettin (1997) mukaan. Kaksi seuraavaa kappaletta 2.1.1 ja 2.1.2 pohjautuvat tähän Roosin et al. mukaiseen jaotteluun.

Johtamisen tavoitteena on saada organisaation henkinen pääoma muutetuksi rakenteelliseksi pääomaksi (kts. kuvio 4 Innovaatiopääoma). Henkinen pääoma ei ole konkreettista, vaan se on organisaation henkilöstön hallussa. Muuttamalla henkinen pääoma rakenteelliseksi pääomaksi, organisaatio ei kärsi vaikka henkilöstö lähtisi pois. Sekä henkinen että rakenteellinen pääoma eivät näy organisaation laskentajärjestelmissä eikä tilinpäätöksissä. (Edvinsson ja Malone 1997,11)

KUVIO 3 Yrityksen arvo ja Intellectual Capitalin rakenne (Roos et al. 1997, 57)



Kilpailukyvyyn keskeisenä tekijänä voidaan pitää tietoa. Osaaminen on tietoa, joka on muuttunut toimintakyvyksi. Organisaation osaamispääoma koostuu sen henkilöstöön kiinnittyneestä henkisestä pääomasta, organisaation sisäisistä sekä ulkoisista rakenteista. (Ahonen 2000a, 216)

Osaamispääoman tärkein ominaisuus on innovaatioiden tuottamiskyky. Innovaatiota voidaan kuvata hiljaisen tiedon muuntumisena näkyväksi. Monien tutkijoiden mielestä organisaatioiden ja niiden henkilöstön luomat verkostot ovat se osa osaamispääomaa, jotka aiheuttavat käynnissä olevan taloudellisen vallankumouksen. Syynä verkostojen kehitykseen ja kasvuun voidaan pitää

IT-tekniikan nopeaa kehitystä, joka on helpottanut yhteydenpitoa eri puolilla maailmaa olevien ihmisten ja organisaatioiden välillä. (Ahonen 2000b, 23-29.)

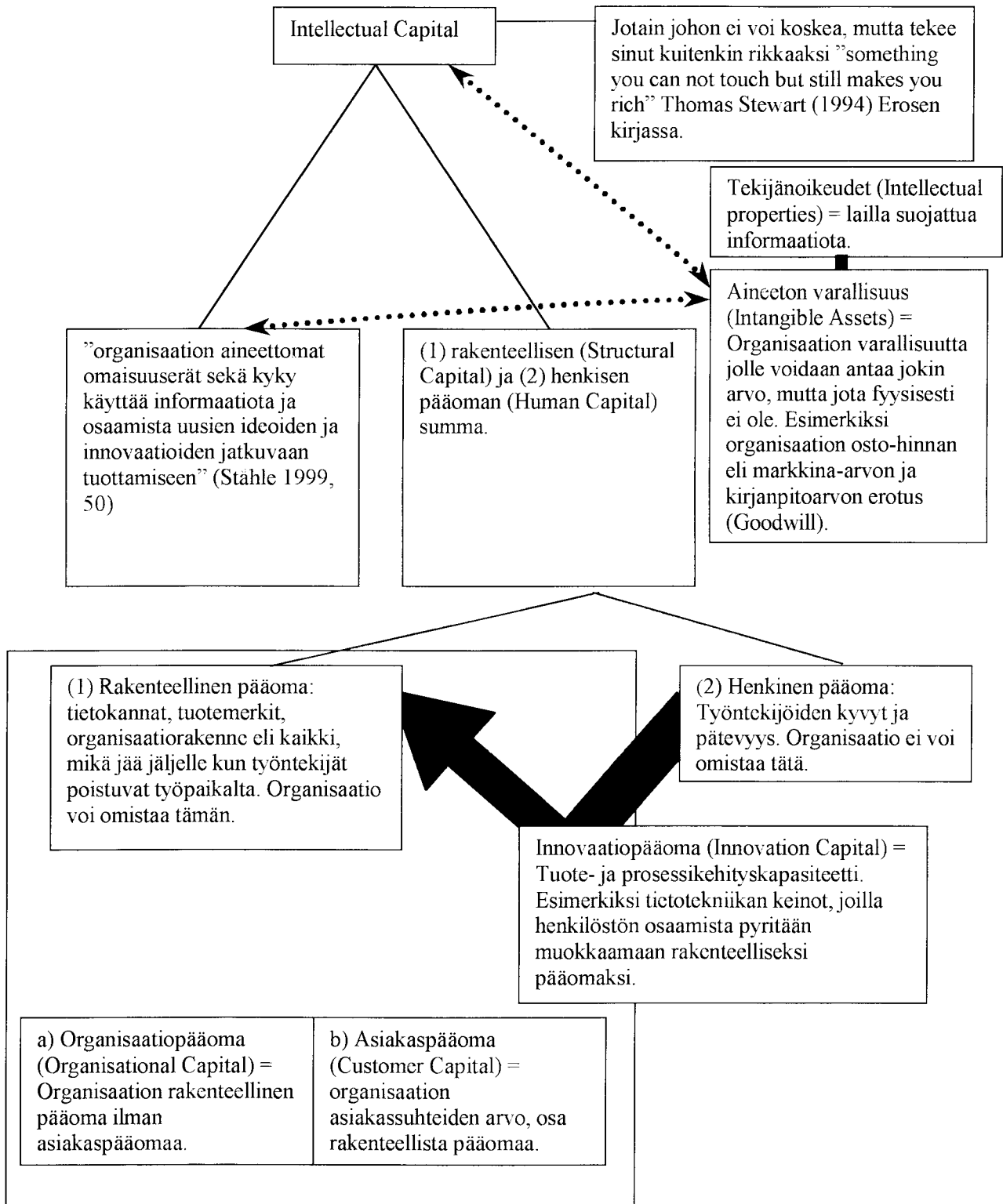
Pitkällä aikavälillä organisaation saneerausstrategiat heikentävät hiljaisen tiedon muuttumista näkyväksi. Kaikki organisaation henkilöstösupistukset ovat organisaation innovaatiopotentiaalia heikentäviä. Näin ollen pääomamarkkinat toimivat erittäin lyhytjänteisesti palkitessaan yrityssaneeraajia nousevin osakekurssein. Tutkimukset osoittavat, että saneeratun organisaation markkina-arvo palautuu alle ennen saneerausta olevan arvon noin kolmen vuoden sisällä. (Ahonen 2000b, 23-31)

Kuviossa 4 on esitetty suomalaisessa kirjallisuudessa esiintyviä tietopääoman ja siihen liittyvien osa-alueiden sisältöä (Eronen 1997). Kuten kuvioista voidaan nähdä tietopääoma on organisaation aineetonta varallisuutta, jonka Stewart on pukeutunut hyvin sanoiksi kuvion yläreunassa.

Tietopääoma koostuu rakenteellisesta ja henkisestä pääomasta. Henkistä pääomaa pyritään muuttamaan rakenteelliseksi innovaatiopääoman eli esimerkiksi tietojärjestelmien avulla.

Rakenteellinen pääoma pitää sisällään organisaatio- sekä asiakaspääoman.

KUVIO 4 Intellectual Capital-termin eli tietopääoman määritelmä Erosen (1997, 8) mukaan:



### 2.1.1 Henkinen pääoma eli human capital

Henkinen pääoma koostuu seuraavista osista:

- Kompetenssi (competence): tietämys (koulutus, opitut asiat, teoria) ja taidot (käytäntö).
- Asenne (attitude): motivaatio, käyttäytyminen ja eettinen toimintatapa.
- Älyllinen terävyys (intellectual agility): tietämyksen siirtäminen, muokkaus ja hyväksikäyttäminen eri tilanteissa. (Roos et al. 1997, 34-41)

Sveibyn (1997; 1998; 2001) mukaan henkilökohtaisella kompetenssilla tarkoitetaan henkilöstön kykyä toimia eri tilanteissa. Henkilökohtainen kompetenssi sisältää henkilön tiedot, taidot, koulutuksen, kokemuksen sekä sosiaaliset kyvyt. Organisaatio ei voi omistaa henkilöstönsä kompetenssia, vaan se kuuluu jokaiselle työntekijälle itselleen. Henkilöstö on lojaalia, jos heitä kohdellaan hyvin ja he kokevat yhteistä jaettua vastuuta organisaation toiminnasta. Näin ollen myös henkilöstön henkilökohtaista kompetenssia voidaan esitellä taseessa.

Henkinen pääoma käsittää aineettomia ihmisten henkilökohtaisia tietoja ja taitoja sekä muita fyysisiä ja psyykkisiä kykyjä, jotka vaikuttavat työntekijöiden tuottavuuteen. Henkistä pääomaa voidaan verratta henkilöstövoimavarojen yksilöominaisuuksiin. Yrityksessä olevaa henkistä pääomaa voidaan kasvattaa koulutuksella, kehitys- ja tutkimustyöllä. (Leiponen 1993, 10-11, 20; Eronen 1997, 9)

Henkisen pääoman tai inhimillisen pääoman korkeatasoisuuden ansiosta yritysten tieto- ja teknologiavaranto kasvaa. Koulutetun henkilöstön ansiosta tuottavuus paranee, sillä koulutetut ihmiset ovat hankkimansa ammattitaidon ja nopeamman oppimiskyvyn ansiosta tuottavampia kuin kouluttamattomat. Useat tutkimukset tukevat tätä näkemystä ja samalla koko kansakunnan hyvinvointi paranee (Ahonen 2000b, 23). Korkeasti koulutettujen työntekijöiden palkkaaminen maksaa yritykselle enemmän kuin kouluttamattoman ja näin ollen korkeasti koulutettujen ihmisten palkkaaminen voidaan nähdä strategisena investointina. (Leiponen 1995, 5).

### 2.1.2 Rakenteellinen pääoma eli structural capital

Roosin et al. (Roos et al. 1997, 57) mukaan toinen tietopääoman osa, rakenteellinen pääoma, on niin sanotusti ”ei-ajatteleva”. Se muodostuu seuraavista osista:

- Suhteet (Relationships) toimittajiin, asiakkaisiin, yhteistyökumppaneihin, omistajiin ja muihin sidosryhmiin.
- Organisaation (Organisation) infrastruktuuri: patentit ja brandit, suulliset / kirjalliset toimintatavat sekä kulttuuri.
- Uudistuminen ja kehittyminen (renewal & development): suunnitellut projektit, tuotteet ja investoinnit.

Sveibyn mukaan rakenteellinen pääoma käsittää asiakas- ja organisaatiopääoman. Asiakaspääomalla tarkoitetaan organisaation suhteita tavarantoimittajiin ja asiakkaisiin. Näihin suhteisiin liittyvät organisaation imago, tuotenimet ja –merkit. Osa näistä kuuluu laillisesti organisaation omistamiksi, mutta suhde ei ole niin voimakas kuin sisäiseen rakenteeseen kuuluvilla osilla, koska samanlaisella varmuudella ei näihin asioihin voida sijoittaa organisaation varoja. Asiakaspääoman arvo on riippuvainen siitä, miten organisaatio hoitaa suhteitaan ja ratkaisee asiakkaidensa ongelmia. Tämän vuoksi asiakaspääomaan liittyy epävarmuuselementti, koska asiakassuhteet ja organisaation maine voivat muuttua hyvinkin nopeasti. (Sveiby 1997, 10-11 ja 1997; 1998; 2001)

Sveibyn mukaan (1997, 10) organisaatiopääoma sisältää patentit, konseptit, mallit, tietojärjestelmät ja hallinnolliset järjestelmät. Organisaation työntekijät ovat omalla panoksellaan luoneet nämä organisaation omistamat varallisuusmuodot. Jotkut näistä on voitu kuitenkin hankkia muualtakin, kuten esimerkiksi tietojärjestelmät. Sisäinen rakenne yhdessä henkilöstön kanssa muodostavat organisaation. (Sveiby 1997; 1998; 2001)

Organisaatiopääoma sisältää kaikki ne yrityksen varallisuuden muodot, jotka mahdollistavat organisaation toiminnan. Näitä ovat yrityskulttuuri, johtamisfilosofia, -prosessit, metodologiat sekä tietojärjestelmät, jotka mahdollistavat organisaation toiminnan, henkilöiden työskentelyn sekä kommunikoinnin. (Brooking 1997, 16)

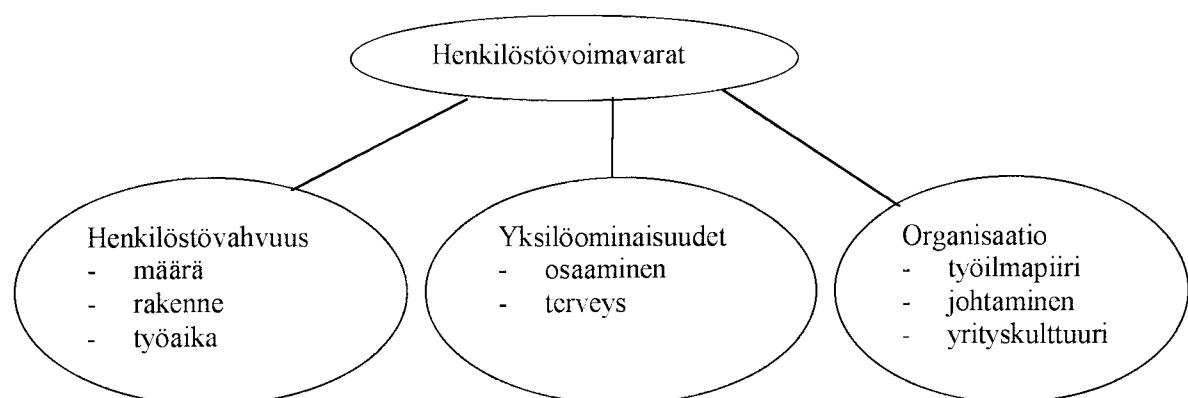
Jos organisaatiossa suunnataan toimintaa sisäänpäin, voidaan organisaation sisäisiä rakenteita kehittää, kuten esimerkiksi prosessin ja mallien kehittäminen. Jos taas organisaatiossa suunnataan toimintaa ulospäin, niin tuloksena voi olla palveluiden ja tuotteiden ohella aineetonta rakennetta kuten asiakassuhteita ja uusia kokemuksia. (Sveiby 1997; 1998; 2001)

Organisaation aineettomaan varallisuuteen kuuluvat sisäinen ja ulkoinen rakenne ovat osittain riippumattomia henkilöstöstä, vaikka suuri osa organisaation henkilöstöstä lähtisi pois, niin ainakin osa näistä rakenteista jää vielä organisaatioon. Organisaation nimi, tietojärjestelmät ja rekisterit jäävät ainakin jäljelle. (Sveiby 1997; 1998; 2001)

## 2.2 Henkilöstövoimavarat

”Henkilöstövoimavarat eli henkilöstöressurssit on ”laajennettu versio” henkisen pääoman määritelmälle.” Henkilöstövoimavarat sisältävät henkisen pääoman lisäksi Brookingin (1997,16) mainitseman organisaatiopääoman, joka aiemman Roosin et al. sekä Sveibyn määritelmän mukaan kuuluu rakenteelliseen pääomaan. Henkilöstövoimavarat ovat kvantitatiivisten eli henkilöstövahvuuden, kvalitatiivisten eli yksilöominaisuuksien sekä organisaatiosidonnaisten tekijöiden yhteissumma, kuten kuviosta 5 ilmenee. (Ahonen 1992, 108-111; Eronen 1997, 9)

KUVIO 5 Henkilöstövoimavarat (Ahonen 1992)



### 2.2.1 Henkilöstövahvuus

Henkilöstövahvuus eli määrälliset henkilöstövoimavarat pitävät sisällään organisaation henkilöstön työpanoksen, jolla on sekä taloudellinen että ajallinen vaikutus. Tästä syystä määrällisten henkilöstövoimavarojen yhteydessä selvitetään henkilöstön rakennetta, työajan käyttöä sekä sen jakautumista. Suurin osa näistä tiedoista saadaan organisaation henkilöstötietojärjestelmistä. Henkilöstön määrää ja rakennetta sekä niiden kehitystä voidaan seurata myös toiminta-alueittain ja yksiköittäin. (Ranki 1999, 81-82)

Henkilöstövoimavarojen määrällinen ulottuvuus (henkilöstövahvuus) on pääasiassa henkilöstön lukumäärä. Kun henkilöstön lukumäärän lisäksi otetaan huomioon eri syistä johtuvat poissaolot ja erotellaan ne syiden mukaan, voidaan muodostaa kuva siitä, millainen on henkilöstön tila. Henkilöstövahvuuteen vaikuttaa myös henkilöstön vaihtuvuus ja rakenne, joka jossain määrin on sidoksissa myös tuottavuuteen. (Ahonen 1992, 108-111)

#### *Henkilöstön vaihtuvuus*

Vaihtuvuuden seurantaan kuuluvat tulo- ja lähtövaihtuvuus. Tulovaihtuvuudella tarkoitetaan organisaation rekrytointeja. Vaihtuvuutta ja erityisesti siinä tapahtuvia muutoksia tulee ja kannattaa seurata. Korkea lähtövaihtuvuus tarkoittaa, että organisaatiosta valuu ulos tietoa, taitoa, kokemusta ja suhteita. Myös yhteistyösuhteet rikkoutuvat henkilöstön lähtiessä pois. Lähtövaihtuvuuteen on useita syitä, joista mainittakoon esimerkiksi työn sisältö, ilmapiiri, suhteet muihin työntekijöihin ja esimiehiin sekä palkkaus. Poissaolojen ja vaihtuvuuden välillä on havaittu yhtymäkohtia. Korkea lähtövaihtuvuus on merkki siitä, että organisaatiossa kaikki asiat eivät ole kunnossa. Pois lähtevien haastatteluilla saadaan arvokasta tietoa lähdön syistä ja siitä, missä mahdollisesti on vikaa. (Ranki 1999, 134)

Sisäiset siirrot mahdollistavat siirtyvän henkilön osaamisen kehittymisen ja näkökulman laajentamisen. Sisäisillä siirroilla luodaan erittäin tehokkaasti yhteistyötä yli organisaatorajojen, koska siirtyvä henkilö tuo mukanaan luomansa yhteydet entiseen työryhmäänsä. (Ranki 1999, 135)

Ranki (1999, 165-166) esittää seuraavanlaisia vaihtuvuuden tunnuslukuja:

Keskivahvuus:  $(A+L)/2$ , jossa A on henkilökunnan määrä ajanjakson alussa ja L henkilökunnan määrä ajanjakson lopussa.

Bruttovaihtuvuus:  $100 * \frac{\text{kaikki alkaneet työsuhteet} + \text{kaikki loppuneet työsuhteet}}{2 * \text{keskivahvuus}}$

Bruttovaihtuvuusprosentilla selvitetään organisaation kokonaisvaihtuvuutta.

Nettovaihtuvuus: Kaikista alkaneista tai päättyneistä työsuhteista vähennetään ne, johon organisaatio ei voi toimillaan vaikuttaa tai joiden ei katsota kuvaavan tarkoituksenmukaisesti vaihtuvuuden määrää. Näihin työsuhteisiin voivat kuulua esimerkiksi kesätyöntekijät, lyhytaikaiset sijaisuudet, eläkkeelle jääminen, kuolemantapaukset ja henkilökohtaisista syistä irtisanotut työsuhteet.

Tulovaihtuvuus:  $100 * \frac{\text{alkaneet työsuhteet}}{\text{keskivahvuus}}$

Tulovaihtuvuusprosentti kertoo alkaneiden työsuhteiden suhteellisen osuuden henkilöstöstä.

Lähtövaihtuvuus:  $100 * \frac{\text{päättyneet työsuhteet}}{\text{keskivahvuus}}$

Lähtövaihtuvuusprosentti kertoo päättyneiden työsuhteiden osuuden.

Pysyvyys: koko ajanjakson (vuoden) työssä olleet

Henkilöstön määrä tarkasteluajankohtana (esimerkiksi vuoden lopussa)

Vaihtuvuutta kuvaavat luvut voivat nousta korkeiksi, vaikka suurin osa henkilökunnasta ei vaihtaisikaan työpaikkaa. Tämä sen vuoksi, että osa organisaation henkilöstöstä voi vaihtaa työpaikkaa useampaan kertaan, mutta kuitenkin esimerkiksi 90 prosenttia henkilöstöstä on sama koko ajanjakson ajan.



### *Rekrytoinnit*

Rekrytointi on tehokas tapa saada organisaatioon nopeasti uutta ja vahvistaa jo olemassa olevaa osaamista. Rekrytointia voidaan havainnollista vastaamalla kysymyksiin: miksi, miten ja mitä on rekrytoitu. Kysymykseen miksi, vastaus voi olla se, että joku on lähtenyt tai tarvitaan lisää työvoimaa eli laajennetaan toimintaa. Kysymykseen miten, vastaus voi olla organisaation sisältä tai ulkoa. Kysymykseen mitä, vastauksena voi olla rekrytoidun henkilön koulutus, ikä, kokemus tai sukupuoli. (Ranki 1999, 131-133)

### *Ikärakenne*

Suunniteltaessa henkilöstön kehittämistoimia, työkyvyn ylläpitoa ja rekrytointia henkilöstön ikärakenteen tuntemisesta on apua. Useissa organisaatioissa on ikärakenteen kuvauksen yhteydessä tehty eläköitymisennusteita ja sen mukaisina rekrytointisuunnitelmia tulevaisuuden varalle. Ikäjakaumat kannattaa yleensä tehdä koko henkilöstöstä ja myös jaoteltuna esimerkiksi yksiköittäin. Ikääntyvät henkilöt ovat usein parempia asioissa, joissa tarvitaan harkintakykyä ja kokemusta. (Ranki 1999, 82-83)

### *Sukupuolijakauma*

Henkilöstöinformaatiolta edellytetään myös sukupuolijakaumatietoa työnantaja-, toimialajärjestöjen sekä viranomaisten osalta. Käytännössä naisten ja miesten määrää kuvataan henkilöstöinformaatiossa erikseen määrän, ikärakenteen, koulutuksen sekä työsuhteen muodon yhteydessä. Yksipuolinen sukupuolijakauma voi yksipuolistaa näkökulmia ja oppimisen suuntautumista. Sukupuolen merkityksestä yrityskulttuuriin ja arvoihin puhutaan myös yleisesti. (Ranki 1999, 83-84)

### *Työsuhteen laatu*

Työsuhteiden osa-aikaisuus, määräaikaisuus ja vakituiset työsuhteet vaihtelevat suuresti eri organisaatioissa. Määräaikaisten työsuhteiden suuri määrä voi vaikeuttaa osaamisen kehittämistä ja samalla vakituinen henkilöstö, joka perehdyttää näitä määräaikaisia, voi turhautua ja heidän motivaationsa laskee, koska tietävät perehdytettävän henkilön olevan töissä vain tietyn ajan. (Ranki 1999, 84)

### 2.2.2 Yksilöominaisuudet

Henkilöstövoimavarojen laadullisia ominaisuuksia (yksilöominaisuudet) ovat henkilöstön koulutustaso (osaaminen) ja terveys. Näitä ominaisuuksia ei ole helppo kuvata, mutta jonkinlaisen pinnallisen kuvan niistä voi muodostaa. Henkilöstön koulutustasoa on helppo ilmaista, mutta työssä opittua tietoutta on lähes mahdotonta tarkasti määritellä. Terveystilaa voidaan selvittää erilaisten kyselyjen avulla. (Ahonen 1992, 108-111)

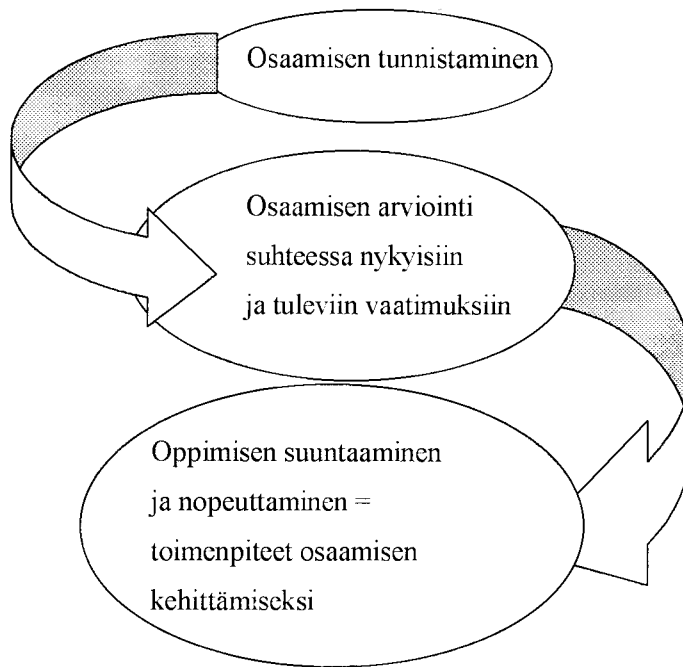
Koulutusrakenteella kuvataan henkilöstön saamaa koulutusta pääasiassa ennen heidän tuloaan yritykseen. Henkilöstö jaetaan esimerkiksi peruskoulun, lukion, keskiasteen ja korkeakoulun käyneisiin. Koulutusalan (esimerkiksi kaupallinen, humanistinen, tekninen) tulisi myös käydä ilmi. Koulutusrakennettakin olisi hyvä kuvata esimerkiksi osastoittain. (Eronen 1998, 12).

Koulutukseen käytetyt sijoitukset kuvaavat organisaation panoksia henkilöstön valmiuksien ylläpitoon ja kehitykseen. Sijoitusten seuranta ei vielä riitä, vaan on myös kiinnitettävä huomiota siitä saatuun hyötyyn. (Eronen 1997, 60-64).

Osaamisesta voidaan raportoida koulutuskustannuksina tai –päivinä, mutta se ei kerro paljoakaan osaamisesta. Myös työssä oppimisesta ja osaamisen siirtymisestä organisaation sisällä on vaikea raportoida esimerkiksi tasearvoina. (Ranki 1999, 160)

”Osaamisen arviointi ei saa olla itse tarkoitus, vaan perusta toimenpiteille. Kun tiedetään missä ollaan ja minne pitäisi päästä, on haettava keinoja kehityksen suuntaamiseen ja nopeuttamiseen.” Kuviossa 6 on kuvattu tätä prosessia. (Ranki 1999, 35)

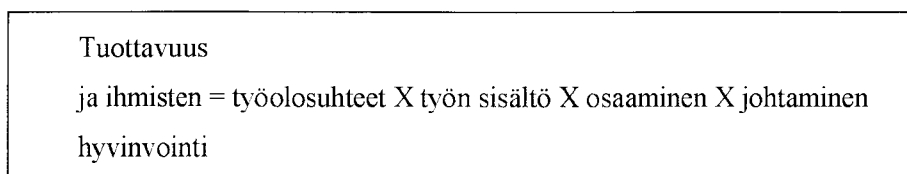
KUVIO 6 Osaamisen kehittämisen vaiheet (Ranki 1999, 36)



Osaamisen johtamisen ohessa puhutaan myös tietämyksenhallinnasta (knowledge management). Tietämyksenhallinnassa selvitetään, mitä sellaista tietoa organisaatiossa on, josta olisi hyötyä muillekin henkilöille. Tietämyksen hallinnan tavoitteena on kehittää keinoja, joilla informaation saanti organisaatiossa helpottuu. Osaaminen on yksi menestymisen osatekijä ja organisaatiossa se kuvaa yhtä henkilöstövoimavarojen ulottuvuutta, laatua. (Ranki 1999, 38)

Osaamisen arvioinnissa arvokasta tietoa saadaan sekä organisaation sisältä että ulkoa. Palautetta voidaan kerätä erilaisin kyselyin tai sitä voi tulla itsestään esimerkiksi valitusten muodossa. Asiakkaiden lisäksi palautetta voidaan saada yhteistyökumppaneilta ja toimittajilta. (Ranki 1999, 78)

KUVIO 7 Osaaminen yhtenä tekijänä tuottavuudessa ja ihmisten hyvinvoinnissa (Ranki 1999, 80)



Jos yksikin tulon tekijä kuviossa 7 on nolla, niin tulosta ei synny. Työtyytyväisyys ja –ilmapiiri johtuvat monesta eri tekijästä, yllä mainitussa kaavassa on mainittu muun muassa johtaminen. Organisaation työtyytyväisyys ja –ilmapiiri johtuvat menneistä tapahtumista, ei siitä mitä luvataan tulevaisuudelle. (Ranki 1999, 80-81)

Työilmapiiri käsittää muun muassa henkilöstön väliset suhteet. Työtyytyväisyydellä taas tarkoitetaan henkilöstön tyytyväisyyttä omaan työhönsä. Työilmapiirikyselyllä selvitetään organisaation sisäisen kulttuurin sisältöä ja kiinteyttä sekä työyhteisön tilaa.

Työkykyindeksillä kuvataan henkilöstön terveydentilaa. Kyselylomakkeilla tehtävissä kyselyissä kartoitetaan erilaisia henkilöstön terveyden ja jaksamisen osa-alueita. Työterveyslaitos kehitti työkykyindeksin vuonna 1981 (Liite 2), joka perustuu kansainvälisesti tunnettuun QALY-indeksiin (Quality Adjusted Life Years). Työkykyindeksi ottaa huomioon henkilön oman arvion työkyvystään, sairaudet, sairauspoissaolot ja henkiset voimavarat. Saaduista yksilökohtaisista tuloksista muodostetaan koko organisaatiota koskevat keskimääräiset indeksiarvot. Tulokset esitetään henkilöstökertomuksessa. (Eronen 1997, 64-66).

Tehdyt tutkimukset osoittavat, että ns. tyky-toiminta on useimmiten ollut sekä liike- että kansantaloudellisesti kannattavaa. Voidaan sanoa, että puolet syntyvistä hyödyistä syntyvät sairaus- ja tapaturmakustannusten vähentymisestä ja puolet tuottavuuden lisääntymisestä. Suomessa harjoitettava tyky-toiminta ei siis ole ainoastaan sosiaalisesti kannattavaa vaan myös taloudellisesti. (Ahonen, Bjurström, Hussi 2001, 17)

### **2.2.3 Organisaatio**

Työorganisaatio henkilöstövoimavarojen osana muodostuu henkilökunnasta (yritysjohto ja työntekijät), näiden välisistä suhteista (työilmapiiri) sekä yrityskulttuurista. Työyhteisön tilaa voidaan selvittää esimerkiksi mittaamalla, miten yritysjohdon ja henkilöstön mielipiteet tai näkemykset yrityksen tehtävistä sekä sisäisestä työnjaosta käyvät yhteen. (Ahonen 1992, 108-111.) Hyvä työyhteisön tila edistää liikeidean toteutumista, innovatiivisuutta ja muutoksiin sopeutumista (Ahonen 1998, 53-54).

Henkilöstön työtyytyväisyyttä selvitetään työtyytyväisyyskyselyillä. Myös henkilöstön sairauspoissaolot ja vaihtuvuus kuvaavat jossain määrin työtyytyväisyyttä. Työtyytyväisyyden seurantaan voidaan organisaatioissa kehittää helppokäyttöinen työtyytyväisyysbarometri. Työtyytyväisyysbarometri sisältää vähintään kerran vuodessa suoritettavan työtyytyväisyyskyselyn. Kyselyllä pyritään selvittämään muun muassa henkilöstön tyytyväisyyttä työnsä sisältöön, itsenäisyyteen, vaativuuteen, palkkaukseen, työyksikön ja koko organisaation töiden järjestelyyn, urakehitykseen ja esimiesten johtamistoimintoihin. Kysely tulee suorittaa niin, ettei vastaajia voida tunnistaa. Kyselyssä tulee olla noin 15 – 20 kysymystä ja vastausvaihtoehdot on oltava valmiiksi luokiteltuja. (Lehtonen 1994, 74-75)

Työilmapiirikyselyllä selvitetään myös yrityksen sisäisen kulttuurin sisältöä ja kiinteyttä sekä työyhteisön tilaa. Yrityksen liikeidean toteuttamiseksi vaaditaan yrityskulttuuria, joka sitoo yhteen toteutettaviksi henkilöstön yhteiset päämäärät. Johtamisella ja sisäisellä markkinoinnilla luodaan yrityskulttuuria. (Ahonen 1998, 134.) Työpaikalla vallitseva ilmapiiri ja työtyytyväisyys vaikuttavat siihen, haluavatko ikääntyneet työntekijät jäädä esimerkiksi varhaiseläkkeelle vai jatkaa työelämässä. (Teronen 2000, 9)

Asiakastyytyväisyyskyselyin voidaan selvittää organisaation tilaa ulkoisen palautteen avulla, ja se tehdään pääasiassa samalla tavalla kuin työtyytyväisyyskyselykin. Asiakastyytyväisyyskyselyjä voidaan käyttää laatumittarina vaikuttavuuskontrollin osana (Anthony & Herzlinger 1980, 481). Asiakastyytyväisyyttä selvitetään palvelun ja / tai tuotteen hinnan ja laadun perusteella sekä palvelutapahtuman ja sen jälkihoidon perusteella. (Eronen 1997, 70; Valtiovarainministeriö 1996, 68)

Henkilöstön ja asiakkaiden tyytyväisyyden välillä on löytynyt yhteys, toteaa toimitusjohtaja Marianna Suni Paras Käytäntö Oy:stä Talouselämä-lehdessä. Paras Käytäntö Oy:n vertailuaineistosta voidaan todeta, että mitä tyytyväisempi työntekijä on esimiesten toimintaan sitä suurempi on organisaation tuottavuus. Mitä tyytyväisempi henkilöstö, sitä tyytyväisempi asiakas. (Seies 2002, 64)

## 2.3 Henkilöstövoimavarojen laskentatoimen kehityshistoria

Henkilöstövoimavaroja on käsitelty kirjanpidon näkökulmasta lähinnä orjayhteisöissä. Jo 1800-luvun puolivälissä Yhdysvaltojen etelävaltiossa, The Andrew Brown Company teki yksinkertaisia henkilöstölaskelmia. Yhtiön tuloslaskelma eritteli majoituksen, ruoan, vaatteiden ja lääkärinhoidon kustannukset. Taseesta löytyi arvot muun muassa neekereille, muuleille ja vankkureille. (Gröjer & Johansson 1996, 20-21.) Henkilöstövoimavarojen laskentatoimen kehitys voidaan jakaa viiteen eri vaiheeseen (Flamholtz 1999, 1-3).

### *Ensimmäinen vaihe*

Henkilöstövoimavaroja alettiin mittaamaan ensimmäisiä kertoja vuosina 1960 – 1966. Tätä pidetään kehityksen ensimmäisenä vaiheena. Vaikutteita saatiin useista eri lähteistä, joista tärkeimmät olivat henkisen pääoman talousteoria, mielenkiinto henkilöstöjohtamisen tehokkuuteen, uusi henkilöstövoimavarojen näkökulma ja kiinnostus henkilöstövarallisuuteen osana ”goodwill”:ia.

Vuonna 1964 viimeistellessään väitöskirjaansa amerikkalainen tohtorikandidaatti R.H. Hermansson oli ensimmäinen henkilö, joka yritti lisätä henkistä pääomaa (human capital) koskevia lukuja taseeseen. Tästä syntyi henkilöstövoimavarojen laskentatoimi (human resource accounting). Hermansonin mukaan tilinpäätökset eivät kertoneet yrityksen oikeaa arvoa, koska ne eivät sisältäneet mitään tietoa organisaatioiden henkisestä pääomasta (Eronen 1999b, 29). Henkilöstövoimavarojen laskentatoimi oli alun perin määritelty henkilöstövoimavaroja käsittelevän informaation identifioimis-, mittaamis- ja kommunikointiprosessina, jonka tarkoituksena oli helpottaa tehokasta johtamista organisaation sisällä. (Frederiksen & Westphalen 1998, 3; Eronen 1999a, 13)

### *Toinen vaihe*

Henkilöstövoimavarojen mittaamisen toiseksi ajanjaksoksi kutsutaan ajanjaksoa 1966-1971, jolloin akateemisen tutkimuksen avulla selvitettiin mittausvälineiden validiteettia. Vuonna 1966 kolme tutkijaa Brummet, Flamholtz ja Pyle aloittivat Michiganin yliopistossa tutkimuksen, jonka avulla pyrittiin selvittämään henkilöstölaskentatoimen peruskysymyksiä (Eronen 1999a, 13).

Henkilöstölaskennan tavoitteena oli liittää henkinen pääoma osaksi organisaation kirjanpitojärjestelmää (Eronen 1999a, 14). Malleina käytettiin mittareita henkilöstövoimavarojen kustannuksista ja arvosta. Kustannuksista puhuttaessa tarkoitetaan historiallisia ja korvaavuuteen liittyviä kustannuksia. Arvoon taas liittyy rahallinen ja ei-rahallinen arvo. Samanaikaisesti kehitettiin uusia tapoja, joiden avulla sidosryhmät olisivat voineet hyödyntää henkilöstöinformaatioita.

### *Kolmas vaihe*

Kolmanneksi kehitysvaiheeksi nimitetään vuosia 1971-76. Kolmannessa vaiheessa mielenkiinto kohdistui henkilöstövoimavarojen mittaamiseen. Tutkimuksia aiheeseen liittyen tehtiin ympäri maailmaa, aina länsimaista Australiaan ja Japaniin asti. Henkilöstön ottamista mukaan tilinpäätöksiin kokeiltiin pienissä yrityksissä, mutta se aiheutti kuitenkin ongelmia, sillä se koettiin henkilöstön kohtelemisena ainoastaan rahallisena objektina. Erosen (1999a, 14) mukaan tämä ajan jakso oli taantumaa ja aihealueen ylle levisi negatiivinen varjo, tasekirjauskokeilujen vuoksi.

### *Neljäs vaihe*

Neljännessä kehitysvaiheessa vuosina 1976-80, tutkijoiden kiinnostus yritysmaailmaan laski yleisesti. Yksinkertaisimmat tutkimukset henkilöstövoimavarojen mittaamiseen liittyen oli saatu tehtyä. Merkittäviä tutkimuksia saatiin tehtyä vain muutamia, koska tutkimusaiheisiin tarvittiin organisaatioiden osallistumista ja päteviä tutkijoita ei ollut riittävästi.

Ranskassa tuli voimaan vuonna 1977 laki, jonka mukaan yli 750 työntekijää omaavien organisaatioiden on laadittava vuosittain erityinen henkilöstöä koskeva raportti – le Bilan Social. Myöhemmin vuonna 1982 laki laajennettiin koskemaan yli 300 työntekijän organisaatioita. Le Bilan Social pitää sisällään erilaisia tietoja ja tilastoja henkilöstöstä. (Olsson 1999, 7-8)

### *Viides vaihe*

Viidennessä ja viimeisessä kehitysvaiheessa vuodesta 1980 lähtien nykypäivään asti, kiinnostus henkilöstövoimavarojen laskentatoimeen ja mittaamiseen elpyi. Yksi syy tähän oli painopisteen siirtyminen teollisuusyhteiskunnasta korkean teknologian talouteen, jossa henkilöstöpääoman

merkitys on aiempaa suurempi. Henkilöstöä pidettiin muunakin kuin pelkkänä kustannukseksena. Henkilöstöä alettiin pitämään yrityksen tärkeimpänä voimavarana tieto- ja teknologiapainotteisissa yrityksissä.

1980-luvun lopulla kokoontui seitsemän hengen niin sanottu Konrad-ryhmä, jonka tarkoituksen oli kehittää asiantuntijayritysten tilinpäätösraportointia. Konrad-ryhmän mielestä perinteinen kiinteää pääomaa painottava tilinpäätöskehikko ei pysty antamaan mitään kuvaa asiantuntijayritysten tuloksetekokyvystä. Näin siksi, koska asiantuntijayritysten suurin varallisuus on sen henkilöstön osaaminen. (Eronen 1999a, 15)

### *Nykyhetki ja tulevaisuus*

Flamoltzin (1999, 5) mukaan tulevaisuudessa käynnistyy paljon uusia projekteja henkilöstövoimavarojen laskentatoimen alueella. Henkilöstövoimavarojen laskentatoimea kehittävät ja käyttävät monilla eri tavoilla erilaiset henkilöstöryhmät, kuten lakimiehet ja henkilöstöasioiden ammattilaiset. Henkilöstövoimavarojen laskentatoimen kehittyminen on edelleen voimakasta. Kehitystä tapahtuu niin uusien mittaustapojen kuin käsitteellisen viitekehyksenkin piirissä. Kehityksen jatkuvuuteen vaikuttaa olennaisesti henkilöstövoimavarojen laskentatoimen laaja-alaisempi hyödyntäminen tulevaisuudessa.

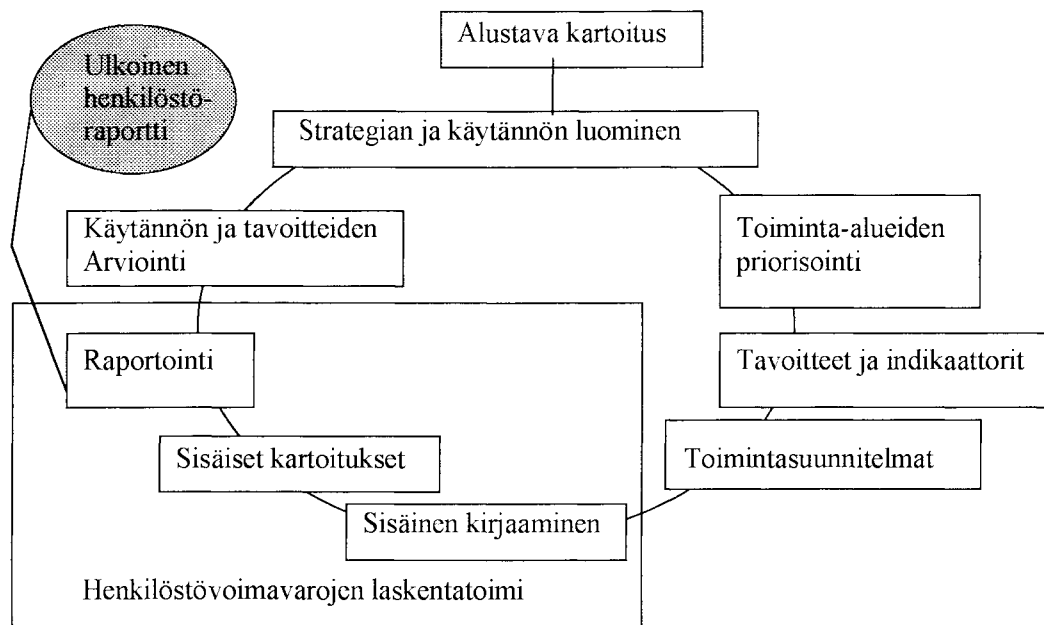
Immosen (1999b, 40) mukaan erittäin merkittävä projekti henkilöstövoimavarojen laskentatoimen kannalta on MERITUM (Measuring Intangibles To Understand and improve innovation Management) eli aineettoman varallisuuden tutkiminen innovaatioiden hallinnan kehittämiseksi, joka toteutettiin EU-rahoituksella marraskuun 1998 ja huhtikuun 2001 välisenä aikana. Projektiin osallistui organisaatioita kuudesta EU-maasta (Espanja, Norja, Ranska, Ruotsi, Suomi ja Tanska). Tavoitteena projektissa oli parantaa Euroopan unionin päätöksentekokykyä tiede- ja teknologiapolitiikan ja erityisesti innovaatiopolitiikan alueella. Tavoitteen saavuttamiseksi pyrittiin luomaan yhdenmukainen perusta aineettomien investointien luotettavalle mittaamiselle. Projekti oli jaettu neljään osaan: (1) aineettomien varojen luokittelu, (2) johdon seurantajärjestelmien analysointi yritystasolla, (3) aineettomien varojen merkitys pääomamarkkinoilla sekä (4) aineettomien varojen määrittämisen ja mittaamisen ohjeistuksen tuottaminen ja testaaminen eli käsikirja. (Elinkeinoelämän tutkimuslaitos 2002, 41)



MERITUM-projektin neljäntenä tavoitteena oli tuottaa teoreettiselta kannalta mielekäs ja käytännön kannalta hyödyllinen käsikirja. Keskeisenä menetelmänä käsikirjan laadinnassa käytettiin Delfoi-analyysiä, jonka tavoitteena oli saada aikaan asiantuntijaraadin yhtenäinen hyväksyntä käsikirjan sisällöksi kyselykierrosten avulla. (Elinkeinoelämän tutkimuslaitos 2002, 42-43)

## 2.4 Henkilöstövoimavarojen laskentatoimen yhteys henkilöstöjohtamiseen

KUVIO 8 Henkilöstövoimavarojen laskentatoimen suhde henkilöstöjohtamiseen (human resource management) (Frederiksen & Westphalen 1998, 9)



Kuviossa on esitetty henkilöstövoimavarojen johtamisjärjestelmä kokonaisuudessaan. Kuviossa alhaalla vasemmalla tapahtuu tietojen rekisteröinti sekä ulkoinen että sisäinen raportointi, jotka kattavat henkilöstövoimavarojen laskentatoimen peruselementit. Henkilöstövoimavarojen laskentatoimen kehittäminen organisaation sisäisiin tarkoituksiin on johtunut henkilöstövoimavarojen johtamisjärjestelmien kehittämistarpeista. Kuten kappaleessa 2.5 todetaan henkilöstövoimavarojen laskentatoimi voidaan nähdä organisaation johdon apuvälineenä toteutettaessa henkilöstövoimavarojen johtamista. (Frederiksen & Westphalen 1998, 9-11)

Henkilöstöstrategisen ajattelun tavoitteena on muokata hyvään työsuoritukseen ja hyvään työyhteisöön vaikuttavista tekijöistä joustava, räätälöity ja integroitunut kokonaisuus, jossa eri tekijät vaikuttavat samansuuntaisesti ja saavutettava synergiahyöty on suuri. Henkilöstöstrategia voidaan määritellä niiksi keinoiksi ja välineiksi, joilla organisaatio pyrkii kannustamaan henkilöstöään kulloiseenkin tilanteeseen soveltuvaan käyttäytymis- ja asennoitumistapaan. Keskeisenä asiana henkilöstöstrategiassa on hyvinvointiin ja työsuoritukseen vaikuttavien tekijöiden hahmottaminen sekä synergiaan pyrkiminen. Henkilöstöstrategian nykyaikainen ja myös hyvin suosittu sovellus on SHRMD-ajattelu (strategic human resource management and development). Tässä ajattelussa lähtökohtana on ajatus siitä, että yksilön kunnioitus, työsuorituksen tehokkuus ja hyvä työyhteisö ovat toistensa edellytyksiä. (Varila 2000, 107-109, 117)

Kirjavainen ja Laakso-Manninen jakavat osaamisen johtamisen koulukunnat ja niitä hallitsevat tutkimusnäkökulmat seuraavasti (Valtiovarainministeriö 6/2001, 9):

1. Tiedon johtaminen (Knowledge Management): tietojärjestelmätiede, *yrittäjien taloustiede*, tieteenfilosofia (epistemologia)
2. Älykkään pääoman johtaminen (Intellectual Capital Management): *yrittäjien taloustiede*, *laskentatoimi*
3. Kompetenssipohjainen johtaminen (Competence-based Strategic Management): strateginen johtaminen, HRM (henkilöstövoimavarojen johtaminen)
4. Oppiva organisaatio (Learning Organization): psykologia, kasvatustieteet, organisaatioteoria.

## 2.5 Henkilöstövoimavarojen laskentatoimen tavoitteet

Henkilöstövoimavarojen laskentatoimi voidaan nähdä sekä sisäisenä että ulkoisena toimintona. Sisäisellä toiminnolla tarkoitetaan organisaation johdon apuvälinettä, ulkoisella taas raportointivälinettä. Henkilöstövoimavarojen laskentatoimea voidaan pitää yhden laskentatoimen pääperiaatteen, meno-tulon kohdalle-periaatteen laajenuksena. Henkilöstövoimavarojen laskentatoimea voidaan pitää myös tiedon järjestelynä kommunikoitaessa merkityksellisistä ei-

rahamääräisestä aineetonta varallisuutta koskevasta tiedosta taloudellisin termein. (Frederiksen & Westphalen 1998, 17)

Kiinnostus henkilöstövoimavarojen laskentatoimea kohtaan juontaa juurensa eri näkökulmista, kuten kuvioista 9 voidaan nähdä. Henkilöstövoimavarojen laskentatoimea kohtaan on osoitettu kiinnostusta, koska perinteinen tilinpäätös ei kykene tuottamaan riittävästi tarpeellista tietoa potentiaalisille sijoittajille aineettoman varallisuuden mittareiden puuttuessa. Yhteiskunnallisen vastuun jakaminen yritysten ja julkisen sektorin välillä sekä turvallisuuden ja joustavuuden vastakkainasettelu työsuhteessa ovat myös saaneet aikaan kiinnostusta henkilöstövoimavarojen laskentatoimea kohtaan. Henkilöstövoimavarojen laskentatoimen tärkeyttä on perusteltu myös henkilöstövoimavarojen johtamisen apuvälineenä sekä muodollisen pätevyyden (formal learning) ja työssä saavutetun pätevyyden kuvaajana. (Frederiksen & Westphalen 1998, 23)

KUVIO 9 Henkilöstövoimavarojen laskentatoimen kehittämisen syitä (Frederiksen & Westphalen 1998, 8)

HRA:n kehittäminen organisaation sisällä	HRA:n kehittäminen organisaation sisällä ja ulkoisesti	HRA:n kehittäminen ulkoisesti
- parantaa henkilöstövoimavarojen johtamista	- selvittää ongelmat, jotka johtuvat aineettoman varallisuuden arvostamisesta	-riittävän informaation tuottaminen sijoittajille perinteisen taseen lisäksi
- keskittyminen henkilöstöön varallisuutena (asset)	- jakaa yhteiskunnallista vastuuta yritysten ja julkisen sektorin välillä	- profiloida yritystä ja parantaa sen imagoa
- säilyttää pätevä työvoima		- houkutella potentiaalisia uusia työntekijöitä

Yleisesti ottaen laskentatoimea pidetään mittaamisen lisäksi myös kommunikaation välineenä. Ensimmäinen asia laskentatoimessa on identifioida ja valita kohteet, toiminnot tai tapahtumat ja niiden ominaisuudet, joita pidetään tärkeinä, ennen kuin varsinainen mittaaminen tapahtuu.

Tiedon puute tai muuten sitä rajoittavat tekijät saattavat kuitenkin aiheuttaa ongelmia mittaamisen suhteen. (Belkaoui 2000, 37)

Raportoitaessa henkilöstövoimavaroista tulisi ottaa huomioon seuraavat kysymykset (Ranki 1999, 157-158):

- Kenelle kerättävä henkilöstöinformaatio on tarkoitettu?
- Mitä henkilöstöinformaatiota tarvitaan johtamisen perustaksi?
- Mitä henkilöstöinformaatiota tarvitaan markkinoinnin tai asiakassuhteiden tehostamiseksi?
- Mitä henkilöstöinformaatiota halutaan antaa omistajille?
- Nähdäänkö raportti osana henkilöstöviestintää ja kuvan antamisena organisaatiosta hyvänä työpaikkana?
- Halutaanko antaa tietynlainen imago organisaatiosta?
- Onko rekrytointiongelmia alalla?

Analysoitaessa yksittäisen organisaation henkilöstötietoja, on tarpeen verrata organisaation omia tietoja organisaation sisällä esimerkiksi henkilöstöryhmittäin tai yksiköittäin ja myös toiminnaltaan erityyppisiin organisaatioryhmiin. Laadukkaan ja tuloksellisen toiminnan kannalta on tärkeää yksityiskohtainen Benchmarking samantyyppiseen esimerkilliseen organisaatioon, etenkin jos organisaatiot ovat kilpailutilanteessa keskenään. (Valtiovarainministeriö 2000, 3)

## **2.6 Henkilöstövoimavarojen raportointi ja organisaation sidosryhmät**

Erilasten ryhmien ja intressien näkökulmasta, jotka ovat riippuvaisia organisaation tuloksesta, on suotavaa, että organisaatiot ovat läpinäkyviä, toisin sanoen niistä saadaan helposti tietoa (Olsson 1999, 7). Organisaation sidosryhmillä tarkoitetaan tässä kappaleessa lähinnä niitä sidosryhmiä, jotka ovat kiinnostuneita organisaation henkilöstöasioista ja näin ollen myös sen henkilöstötilinpäätöksestä kuten kuviossa 10 on esitetty. Ahosen (1998, 33) mukaan henkilöstötilinpäätöksestä kiinnostuneet voidaan jakaa kahteen ryhmää. Ensinnäkin ne ihmiset, jotka toimivat organisaation sisäisillä markkinoilla, ovat kiinnostuneet henkilöstötilinpäätöksestä.

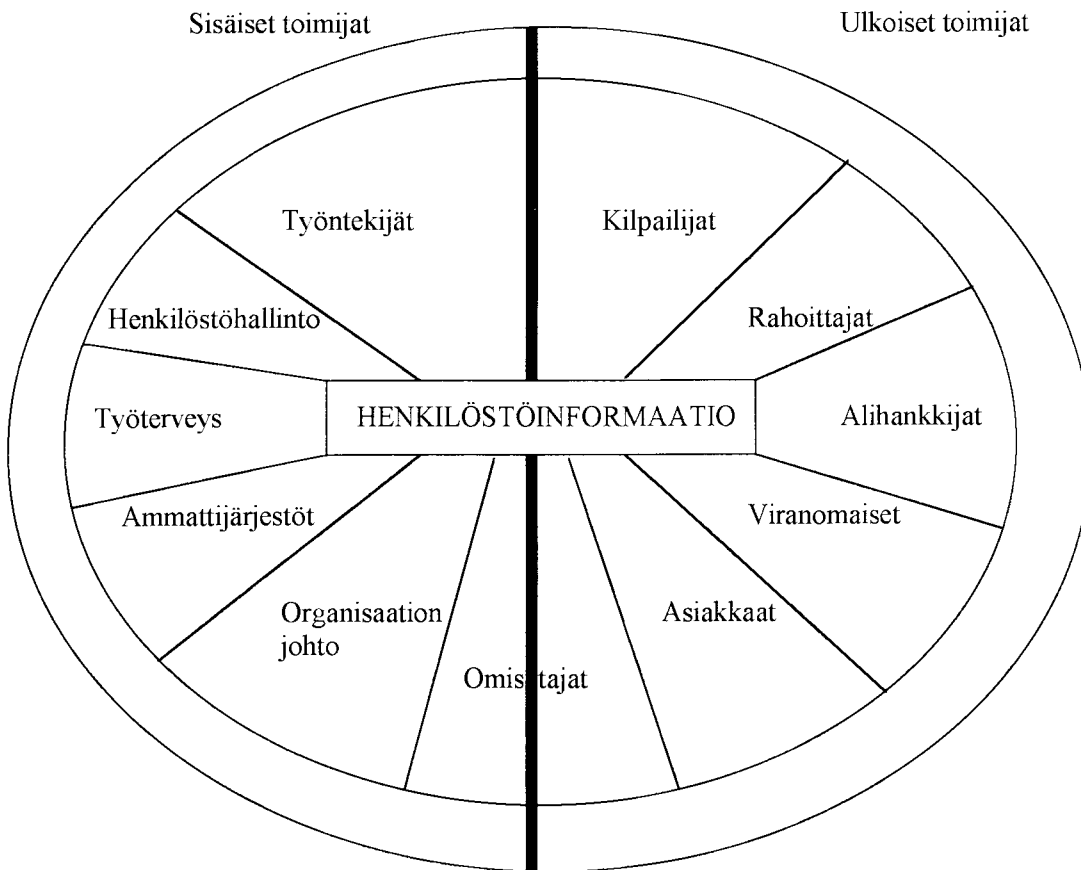
Myös ne henkilöt, jotka toimivat organisaation ulkoisilla markkinoilla, ovat kiinnostuneet aiheesta.

Innovaatiot ovat kohdistaneet organisaation ja sen sidosryhmien huomion oppiviin organisaatioihin sekä osaamiseen. Huomiota on alettu kiinnittää entistä enemmän organisaation henkilöstöön osana organisaation voimavaroja osaamisen ja oppimisen inhimillisten ominaisuuksien vuoksi. (Ahonen 2000a, 215)

Ulkoisen laskentatoimen päämääränä on päätöksentekoon vaikuttavan relevantin tiedon tuottaminen sijoittajille. Tämä relevantti informaatio sisältää myös tietoa usein laiminlyödyistä voimavarasta – henkilöstöstä. (Belkaoui 2000, 224-225.) Henkilöstövoimavarojen laskentatoimi ulkoisen raportoinnin välineenä välittää lukijoilleen organisaation panostuksen henkilöstönsä (Frederiksen & Westphalen 1998, 15).

Organisaation sisäisillä markkinoilla toimijoita ovat organisaation johto, henkilöstöhallinto, toimihenkilöt, työntekijät, ammattijärjestöt ja työterveyshuolto (Ahonen 1998, 33-34). Organisaation ulkoisilla markkinoilla toimijoita ovat omistajat, sijoittajat, asiakkaat, alihankkijat, kilpailijat, vakuutusyhtiöt, rahoittajat sekä viranomaiset (Ahonen 1998, 35-38). Omistajat voivat olla joko organisaation sisällä tai ulkopuolella riippuen organisaatiosta.

KUVIO 10 Organisaation sidosryhmät ja henkilöstöinformaatio



### 2.6.1 Organisaation sisäiset markkinat

Yritysjohdon intressien pitäisi olla yhdensuuntaiset organisaation omistajien kanssa, mutta käytännössä johdolla on omat omistajien intresseistä poikkeavat mielenkiinnon kohteet. Näin siksi, että organisaation johto voi vaikuttaa esimerkiksi omaan palkkaukseensa, jos se on sidonnainen organisaation saavuttamaan tulokseen. (Ahonen 1998, 33-34). Taylorin, Webbin ja McGinleyn mukaan organisaation johto voi yrittää työntekijöille suunnatulla vuosikertomuksella rakentaa suosiollisen kuvan johtoryhmästä, vähentää muutosvastarintaa johdon päätöksiä kohtaan sekä tuottaa hyödyllistä taloudellista lisätietoa ammattiyhdistyksen luoman paineen vuoksi. (Belkaoui 2000, 217-218)

Organisaation johto on päätöksenteon kannalta kiinnostunut siitä, mitä tulevaisuudessa tulee tapahtumaan. Tiettyinä ajankohtana tehdyt päätökset tulevat vaikuttamaan siihen, mitä myöhemmin tulevaisuudessa tulee tapahtumaan. (Hendriksen & Van Breda 1992, 320.) Henkilöstöhallinnon intressit liittyvät henkilöstötoimien kehittämiseen ja kohteita voivat olla henkilöstöhallinnon vaikuttavuuden arviointi sekä muutostoimenpiteiden motivointi. (Ahonen 1998, 33-34)

Osakkeenomistajille osoitettu vuosikertomus ei ole kaikenkattava raportti organisaation henkilöstölle ja ammattiyhdistyksille, jotka ovat potentiaalisia laskentainformaation käyttäjiä. Ratkaisuna tähän on erityisraportin, henkilöstöraportin (employee reporting), laatiminen näille ryhmille. Tämä käytäntö on hyväksytty monissa OECD-maissa kuten Yhdysvalloissa, Kanadassa, Iso-Britanniassa, Saksassa, Ranskassa, Ruotsissa, Norjassa ja Tanskassa. Iso-Britanniassa ja myös Kanadassa the Corporate Report identifioi työntekijät yhdeksi vuosikertomusten käyttäjäryhmäksi. (Belkaoui 2000, 216)

Henkilöstöstä heille itselleen voidaan kertoa esimerkiksi ikärakenteesta, poissaoloista, työhistoriasta, työilmapiiristä ja osaamisesta ja näissä tapahtuneista muutoksista (Ranki 1999, 158). Organisaation työntekijöille on tärkeää, että heidän kehityksensä ja hyvinvointinsa kuuluvat organisaation strategisen päätöksenteon piiriin, sillä henkilöstötilinpäätös viestii henkilöstölle siitä, että organisaatio välittää työntekijöistään (Ahonen 1998, 33-34; Metso 2001, 35).

Foleyn ja Maundersin (1977) mukaan henkilöstöraportoinnin puolesta puhuvat myös seuraavat seikat: henkilöstön saama palaute parantaa työsuorituksia oppimisen kautta ja lisää myös motivaatiota. Raportointi vaikuttaa myös ratkaisevasti tehokkaaseen henkilöstön osallistumiseen ja näin ollen myös koko organisaation tehokkuuteen. Jotkut työntekijät voivat nähdä henkilöstöraportoinnin ammattimaisen järjestäytymisen välttämisenä, voidaanpa henkilöstöraportointi nähdä myös työntekijän kontrollin lisäyksenä ja itsetunnon kehittäjänä. (Belkaoui 2000, 217-218)

Ammattijärjestöjä henkilöstöinformaation osalta kiinnostaa omien etujen toteutuminen, kuten sopimusten noudattaminen ja tasa-arvo. Työterveyshuollon intressit liittyvät henkilöstön tilaan (terveys), jotta se voisi toteuttaa lain sille asettamaa tehtävää. (Ahonen 1998, 33-34)

### **2.6.2 Organisaation ulkoiset markkinat**

Henkilöstöstä asiakkaille voidaan kertoa esimerkiksi vaihtuvuudesta, koulutustaustasta, työkyvystä ja osaamisesta (Ranki 1999, 158). Asiakkaiden intressi on pääasiassa tuotteita tai palveluita tuottavien organisaatioiden toiminnan jatkuvuudessa sekä tulevaisuudessa tapahtuvan yhteistoiminnan hinnassa ja laadussa. (Ahonen 1998, 35-38)

Omistajien ja sijoittajien intresseissä on saada organisaatiosta sellaista monipuolista tietoa, jonka avulla he voivat arvioida organisaation tulevaa toimintaa. Sijoittajat voivat hyötyä tiedosta, joka käsittää henkilöstövoimavaroissa tapahtuneita muutoksia tietyn ajanjakson aikana (Belkaoui 2000, 224-225). Alihankkijoiden ja rahoittajien pääintressi on organisaation maksukyky. Organisaation maksukyky ja tuloksellisuus ovat molemmat sidoksissa organisaation henkilöstöön, joka on ne enemmän tai vähemmän mahdollistava tekijä. Näin ollen henkilöstöä koskeva informaatio on merkityksellinen myös organisaation ulkopuolisille toimijoille. (Ahonen 1998, 35-38)

Kilpailijoita kiinnostaa informaatio siitä, miten organisaation tulos mahdollisesti tulee kehittymään jatkossa sekä taloudellinen vakaus. Kilpailijan saama hyöty julkistetusta informaatiosta saattaa myös olla kohdeorganisaatiolle haitallista. (Ahonen 1998, 35-38)

Vakuutusyhtiöistä on tärkeää pitää organisaation sairaus-, tapaturma- ja eläkekulut alhaisella tasolla, joten niiden intressit liittyvät esimerkiksi sairaus- ja tapaturmapoissaoloja koskevaan informaatioon. Viranomaisilla on moninaiset intressit eri organisaatioita kohtaan. Henkilöstötilinpäätöksiä laativilta organisaatioilta ei viranomaisten tarvitse pyytää erikseen tietoja, jotka sisältyvät juuri henkilöstötilinpäätöksiin. (Ahonen 1998, 35-38)



korkeasta palkasta houkuttimena uuden työpaikan valinnassa. (Frederiksen & Westphalen 1998, 15)

## **2.7 Kritiikkiä henkilöstövoimavarojen laskentatoimen kohtaan**

Henkilöstövoimavarojen laskentatoimen kannattajat perustelevat sen hyödyllisyyttä sillä, että yritykset kouluttavat henkilöstöään, jotta yritys tulevaisuudessa saisi lisähyötyjä työntekijöiltään. Tästä johtuen henkilöstön koulutuskulut tulisi kirjata taseeseen varallisuutena, eikä kirjata välittömästi kuluiksi kuten on tällä hetkellä tapana. Henkilöstövoimavarojen laskentatoimi ei tuo kuitenkaan esille mitään erityistä tietoa, vaan se vain laajentaa aiempaa informaatiota. (Hendriksen & Van Breda 1992, 852-854)

Ahosen (2000a, 219) mukaan Intellectual Capital-käsite ei riitä organisaation aineettoman varallisuuden kuvaamiseen. Tämä sen vuoksi, että kirjallisuudessa esitetty Intellectual Capital-käsitteen sisältämä henkinen pääoma ei sisällä lainkaan terveyttä ja henkilöstön määrää koskevaa informaatiota, jotka Ahonen näkee erittäin tärkeiksi.

Eronen (1999b, 32) näkee intellectual capital- eli tietopääomaraportoinnin laajempänä näkökulmana henkilöstöasioiden raportoinnissa, kuin Suomessa käytetyn henkilöstötilinpäätöksen. Intellectual capital-raportoinnissa ei painoteta niin paljon informaatiota koskevia lukuja ja rahamääräisiä mittareita kuin henkilöstötilinpäätöstä koskevassa raportoinnissa.

Ranki (1999, 159) näkee henkilöstötilinpäätökset muoti-ilmionä, joita organisaatiot osittain käyttävät markkinoinnissaan. Henkilöstötilinpäätökset ovat kehittyneet tarpeesta arvioida ja hallita paremmin henkilöstövoimavaroja. Keskustelua on lähinnä käyty vain laskentatoimen näkökulmasta. Muuttamalla henkilöstövoimavarat luvuiksi ja muutenkin taloudellisiksi tunnusluvuiksi saadaan kyllä tietoa, mutta tällainen kuva on varsin kapea ja yksipuolinen. Myös henkilöstön kirjaamisen taseeseen Ranki näkee keinotekoisena ja vieraana ajatuksena. Liukkosen ja Suurnäkin (1996, 8) mukaan ihmisiä ei pitäisi mitata rahassa eikä myöskään esineellistä, kuten amerikkalaisessa alan kirjallisuudessa tehdään.

ja Suurnäkin (1996, 8) mukaan ihmisiä ei pitäisi mitata rahassa eikä myöskään esineellistä, kuten amerikkalaisessa alan kirjallisuudessa tehdään.

Erosen mielestä vuosikertomukset eivät välttämättä ole tehokkain henkilöstöinformaation välittäjä (Eronen 1999a, yhteenveto). Henkilöstötuloslaskelma on Erosen (1999b, 31-32) mukaan käytännössä toimiva dokumentti, päinvastoin kuin henkilöstötase. Henkilöstötaseen ei yleisesti ottaen uskota tuovan organisaatiolle lisäarvoa, koska henkilöstön arvonmääritys ei ole helppoa. Informatiivisimpana dokumenttina Eronen (1999b, 31-32) ja Immonen (1999, 22) pitävät kuitenkin henkilöstökertomusta.

Suomalaisille suuryrityksille ja julkiselle hallinnolle PA Consulting Groupin vuonna 1999 tekemän kyselyn mukaan kolmasosa henkilöstöjohtajista ei pitänyt henkilöstötilinpäätöksiä tarpeellisena apuvälineenä päätöksenteossa ja johtamisessa. Saman kyselyn mukaan henkilöstöjohtamisen apuna käytettiin enemmän muita mittareita, kuten esimerkiksi tasapainotettua mittaristoa (Balanced Scorecard) ja laatupalkintokriteerejä (Euroopan laatupalkintomalli EFQM ja Suomen laatupalkinto). (Teronen 2000, 5)

## 3 HENKILÖSTÖTILINPÄÄTÖS

### 3.1 Henkilöstötilinpäätöksen tehtävä

Henkilöstötilinpäätöksen tavoitteena on ensinnäkin tuottaa olennaista informaatiota sidosryhmille ja näin vaikuttaa heidän päätöksentekoon. Toiseksi sillä pyritään helpottamaan resurssien hallintaa yrityksen sisällä ja kolmanneksi sitä käytetään henkilöstön motivaation parantamiseen. Henkilöstötilinpäätöksissä seurataan ja arvioidaan yrityksen henkilöstöä sekä työprosesseja. Samalla niistä tuotetaan numeerisessa tai ei-numeerisessa muodossa olevaa informaatiota. Tietojen keruu tulisi tehdä päätöksenteon tueksi ja toimenpiteiden perustaksi, ei vain raportoitavaksi (Ranki 1999, 161). Henkilöstö ja siihen sijoitetut varat tulisi nähdä lisäarvoa tuottavana eikä vain kustannuksia aiheuttavana tekijänä. (Eronen 1997, 27)

Henkilöstötilinpäätöksillä raportoidaan organisaatioiden henkilöstövoimavaroista ja henkisestä pääomasta organisaation sidosryhmille. Henkilöstötilinpäätös eroaa organisaatioiden perinteisistä henkilöstöä käsittelevistä raporteista siinä, että se on julkinen henkilöstön tilaa ja kehitystä koskeva asiakirja, jolla on virallisen asiakirjan luonne. Koska henkilöstötilinpäätös on julkinen asiakirja, se vaikuttaa yrityksen julkisuuskuvaan, yritystä koskeviin tulevaisuuden odotuksiin, markkina-arvoon ja sitouttaa yrityksen strategisen johdon henkilöstövoimavarojen kehitykseen. (Ahonen 1998, 39-40).

Koska lakisääteiset vähimmäisvaatimukset henkilöstöstä tilinpäätöksissä ovat erittäin suppeat, kuten jäljempänä ilmenee kappaleessa 3.2, henkilöstötilinpäätös voidaan nähdä eräänä ratkaisuna henkilöstöä koskevien asioiden raportoinnissa. Henkilöstötilinpäätösten tavoitteena on tuoda relevanttia tietoa organisaation henkilöstöstä samaan asiakirjaan, jolloin syy-seuraussuhteiden löytyminen asioiden välillä selkenee. Henkilöstötilinpäätös pohjautuu yrityksen liikeideaan ja niiden laadinnassa tulisi ottaa huomioon vain oleellimmat asiat. (Eronen 1998, 7-8).

Valtiovarainministeriön mukaan henkilöstövoimavarojen hallintajärjestelmällä on tarkoituksena tuottaa johdolle, henkilöstölle, ”omistajille” ja muille henkilöstöasioista vastaaville aikasarja- ja

poikkileikkaustietoja henkilöstövoimavarojen määrästä ja rakenteesta sekä niiden tulevaisuuden näkymistä. Samalla saadaan informaatiota työajan käytöstä, kustannuksista, pätevyydestä ja sen kehittamisestä, investoinneista, palkitsemisesta, tehokkuudesta, palvelukyvyistä ja henkilöstövoimavarojen arvosta. Henkilöstötilinpäätös toimii samalla henkilöstöjohtamisen käytännön apuvälineenä. (Valtiovarainministeriön 1996, 13).

Strategiseen johtamiseen ja prosessien hallintaan liittyvät konseptit, kuten Balanced Scorecard tai laatupalkintokriteerit (Suomen laatupalkinto) ovat lähellä henkilöstötilinpäätöstä. Henkilöstötilinpäätöksessä onkin kyse enemmänkin vanhojen asioiden liittämistä uuteen ajatteluun kuin kokonaan uuden asian luominen. (Eronen 1999a, 16)

Henkilöstön johtamisen strategisena apuvälineenä voidaan käyttää henkilöstötilinpäätöstä, jonka avulla edesautetaan henkilöstövoimavarojen johtamista, kehittämistä ja ylläpitoa. Valtiosektorilla tarvitaan kilpailukykyisyyttä työmarkkinoilla, jotta osaavien henkilöiden palveluksessa pysyttäminen ja uusien työntekijöiden saanti turvattaisiin. Kilpailukykyisyyteen vaikuttavat johtaminen, töiden organisointi, henkilöstön osaaminen, motivaatio, työtyytyväisyys, työkuunto, palkitseminen sekä muut palvelussuhteen ehdot. Valtiosektorilla tavoitteena on se, että toimitaan asiakaslähtöisesti, vaikuttavasti sekä kustannustehokkaasti. Henkilöstötilinpäätöksellä arvioidaan ja analysoidaan henkilöstön tilaa, mutta sen avulla etsitään myös kehittämiskohteita, asetetaan tavoitteita sekä seurataan sitä onko asetettuihin tavoitteisiin päästy. (Valtiovarainministeriö 2000, 1-3)

Henkilöstötilinpäätöksillä liitetään työkykyongelma yrityksen osaamispääomaan (Intellectual Capital). ”Voidaan ehkä olettaa, että työkykyä edistävän toiminnan suurimmat taloudelliset vaikutukset syntyvät tulevaisuudessa nimenomaan sen vaikutuksesta osaamispääomaan.” (Ahonen et al. 2001, 19.) Henkilöstöraportin tulee kuvata henkilöstön työkyvyn ylläpitoa ja kehittämistä koskevaa informaatiota (Teronen 2000, esipuhe).

### 3.2 Lainsäädäntö henkilöstöstä tilinpäätöksissä

Euroopan yhteisön neljäs direktiivi vuodelta 1978 (78/660/EEC) antaa ohjeet / suuntaviivat organisaatioiden tilinpäätöksen sisällöstä, jotta yhteisön sisällä olevien organisaatioiden taloudellinen raportointi olisi yhtenevää. Neljäs direktiivi velvoittaa organisaatiot raportoimaan henkilöstöstään ainoastaan palkoista ja sosiaaliturvamaksuista. Monissa maissa on kansallisella lainsäädännöllä veloitettu näiden lisäksi raportoimaan myös esimerkiksi henkilöstön lukumäärästä.

Suomessa kirjanpitoasetuksen mukaan laadittujen tilinpäätösten tuloslaskelmissa on ilmoitettava henkilöstökulut. Henkilöstökulut jaetaan palkkoihin ja palkkioihin sekä henkilösivukuluihin. Henkilösivukulut jaetaan edelleen eläkekuluihin ja muihin henkilösivukuluihin. (Kirjanpitoasetus 30.12.1997/1339, 1. luku 1§; Leppiniemi 1998, 246-247).

Kirjanpitoasetuksen (Kirjanpitoasetus 30.12.1997/1339, 2. luku 8§) mukaan tilinpäätöksen liitetiedoissa tulee ilmoittaa henkilöstön keskimääräinen luku tilikauden aikana, tilikauden palkat, palkkiot, eläkekulut ja muut henkilösivukulut, jollei niitä ole tuloslaskelmassa erikseen eritelty. Liitetiedoissa on myös ilmoitettava toimitusjohtajalle, hänen sijaiselleen, hallituksen ja hallintoneuvoston jäsenille ja niiden varajäsenille sekä muihin vastaaviin toimielimiin kuuluville maksetut palkat ja palkkiot toimielinkohtaisesti. Ilmoitettava on myös heille myönnettyjen rahalainojen yhteenlaskettu määrä ja pääasialliset korko- ja muut ehdot, heitä koskevien vakuuksien ja vastuusitoumusten yhteenlaskettu määrä ja pääasiallinen sisältö sekä eläkesitoumukset edellä mainituista tehtävistä. (Leppiniemi 1998, 246-250, 343-347).

International Accounting Standards Boardin uuden standardin IAS 38:n mukaan aineeton varallisuus on kirjattava taseeseen jos (1) aineeton varallisuus on organisaation hallinnassa, (2) aineettoman varallisuuden odotetaan generoivan tuloja tulevaisuudessa, (3) organisaatiolla odotetaan olevan tuottoja tähän aineettomaan varallisuuteen tehtyihin investointeihin sekä (4) jos aineeton varallisuus voidaan arvottaa varmalla tavalla. Investoinneista henkilöstön kompetenssiin ei mainita mitään. (Olsson 2000, 7)

### 3.3 Erilaisia malleja ja suosituksia henkilöstöraportin laatimiseksi

Henkilöstötilinpäätösten tekeminen on vapaaehtoista, eikä sen sisällölle ole mitään määrämuotoa. Jokainen organisaatio laatii sille itselleen tärkeistä asioista muotoutuvan raportin. Se voidaan julkaista osana vuosikertomusta tai erillisenä dokumenttina. (Teronen 2000, 2)

Tekemällä julkisen henkilöstötilinpäätöksen, organisaatio pakottaa oman strategisen johtonsa kiinnittämään entistä enemmän huomiota henkilöstöönsä. Julkinen henkilöstötilinpäätös vaikuttaa samalla tavalla organisaatioon kohdistuviin odotuksiin kuin perinteinenkin tilinpäätös. (Ahonen 2000a, 220)

Organisaatioilla on jatkuva kommunikoimisprosessi työntekijöidensä kanssa monen eri kanavan kautta. Virallisen henkilöstön vuosikertomuksen tarkoituksena on kuitenkin tarjota perusteellinen raportti niistä asioista, joita muutenkin organisaatiossa liikkuu. Tämän raportin tulee tyydyttää henkilökunnan informaation lisätarpeet. (Belkaoui 2000, 216)

Erilaiset laskentamenetelmät ja niiden tavoitteet:

#### 1. Human Resource Accounting (HRA) (Immonen 1999b, 8-9)

Tavoitteet :

- määrällisen informaation tuottaminen henkilöstövoimavaroista johdon ja investoijien päätöksentekoa varten
- organisaation johdon kontrolointimenetelmien luominen henkilöstövoimavarojen hyödyntämistä varten, esimerkiksi henkilöstökustannusten seuranta
- menetelmien luominen henkilöstön arvioimista varten, riippuvuussuhteiden selvittäminen ja mallien kehittäminen henkilöstövoimavarojen johtamista varten.

HRA:n mukaan sitä, mitä halutaan johtaa, on voitava mitata ja mitä voidaan mitata, pystytään myös johtamaan. Amerikkalainen Human Resource Accounting vastaa hyvin pitkälle niitä tavoitteita, joita myös Suomessa käytettävällä henkilöstötilinpäätöksellä on (Immonen 1999a, 21). HRA:n ja suomalaisen henkilöstötilinpäätöksen merkittävimpänä erona voidaan pitää

henkilöstötilinpäätöksessä esiintyvää henkilöstön työkykyä ylläpitävän toiminnan mittaamista ja seuranta.

## 2. Intangible Assets Monitor (Immonen 1999b, 10)

Ruotsalaisen Karl-Erik Sveibyn kehittelemä malli, joka esiintyy kaikessa Intellectual Capital-kirjallisuudessa.

Julkaistavissa vuosikertomuksissa suomalaiset organisaatiot eivät ole käyttäneet Intellectual Capital-raportointia. Kuitenkin organisaatioiden sisällä on jossain määrin käytetty tätä raportointimenetelmää ja näin ollen organisaatiot ovat saaneet informaatiota toiminnastaan julkaistavaksi. Tunnetuin Intellectual Capital-raportointia käyttänyt yritys on ruotsalainen vakuutusyhtiö Skandia, joka julkaisi ensimmäisen Intellectual Capital-raportin vuonna 1995, nimellä Skandia Navigator. (Immonen 1999b, 14)

Intangible Assets Monitor (KUVIO 11) on tapa mitata aineetonta varallisuutta ei-rahamääräisin mittarein ja samalla esittämistapa, jonka avulla voidaan yksinkertaisella tavalla erilaisten indikaattorien avulla esittää aineetonta varallisuutta. Intangible Assets Monitor voidaan myös integroida johdon informaatiojärjestelmään. Sen laajuuden ei tulisi ylittää yhtä sivua (A4). Esitettyjä indikaattoreita tulisi kommentoida sanallisesti. Tärkeimpiä osa-alueita, joita tulisi kuvata Intangible Assets Monitor:ssa, ovat kasvua, innovaatioita / uusiutumista (renewal), tehokkuutta / käyttöä sekä vakautta / riskejä kuvaavia mittareita. Tarkoituksena on antaa laaja kuva organisaation aineettomista voimavaroista. (Sveiby 1996; 1997; 2001)

KUVIO 11 Intangible Assets Monitor (Sveiby 1996; 1997; 2001)

	Markkina-arvo			
	Aineellinen varallisuus	Aineeton varallisuus		
		Ulkoinen rakenne	Sisäinen rakenne	Kompetenssi
Kasvu				
Innovaatio				
Tehokkuus				
Vakaus				

Intangible Assets Monitorin tarkoituksena on antaa kuvaa aineettoman varallisuuden kehittymisestä. Kiinnostuksen kohteena ovat indikaattorit, jotka kuvaavat muutosta ja tietovirtoja. (Sveiby 1996; 1997; 2001)

Vaikuttavuus mittaa sitä, miten hyvin organisaatio pystyy täyttämään niiden toiveet, jotka käyttävät organisaation palveluita tai tuotteita. Jotta vaikuttavuutta voitaisiin mitata, tulee mennä organisaation ulkopuolelle ja tehdä esimerkiksi kyselyjä asiakkaille. Kustannukset liittyvät tehokkuuden mittaamiseen, kun taas tuotot liittyvät vaikuttavuuteen. (Sveiby 1996; 1997; 2001)

### 3. Laaja-alainen toiminnan seuranta (Immonen 1999b, 10)

Dosentti Paula Liukkosen kehittämä malli.

Tavoitteet :

- laaja-alainen toiminnan seuranta yhdessä yritysanalyysimallin kanssa pyrkii selvittämään organisaation käytössä olevan osaamisen ja sen hyödyntämisen toimintakykyä
- olennaisista luvuista ja tiedoista sovitaan ja ne etsitään yhdessä



- perusteiden sekä syy- ja seuraussuhteiden kartoittaminen
- oman ja toisen työn osaaminen ja ammattitaito hyödynnetään yhteisesti organisaation hyväksi
- yhteisymmärryksen luominen, jotta kaikki organisaation työntekijät ymmärtäisivät samalla tavalla luvut ja tiedot, joilla työtä ohjataan, toimintaa seurataan ja päätöksiä tehdään.

#### 4. Tasapainotettu mittaristo (Balanced Score Card) (Immonen 1999b, 10)

Robert Kaplanin ja David Nortonin vuonna 1992 luoma malli. Tasapainotetusta mittaristosta on tullut ympäri maailmaa suosittu johtamisen apuväline.

Tavoite:

- pyrkii mittaamaan organisaation vision toteutumista
- selkeän kuvan saaminen tavoitteiden onnistumisesta
- tarkastellaan organisaation liiketoimintaa neljästä näkökulmasta:
  - taloudellinen näkökulma
  - asiakasnäkökulma
  - prosessinäkökulma
  - oppimisen ja innovatiivisuuden näkökulma

Erilaisten tasapainotetun mittariston mallien kehittäminen on enemmänkin organisaation johdon apuväline kuin ulkoisen raportoinnin väline. Kuitenkin näitä malleja käytetään yhä enenevässä määrin ulkoisen ”markkinoinnin” välineenä parantamaan organisaation imagoa ja markkina-arvoa. (Olsson 1999, 7)

### 3.4 Henkilöstötilinpäätöksen laatimisperiaatteet

Henkilöstötilinpäätöksen laatimisperiaatteet syntyvät organisaation harjoittaman henkilöstöpolitiikan ja henkilöstöstrategian tavoitteista, jotka muotoutuvat organisaation visioiden perusteella (Immonen 1999a, 23). Henkilöstöstrategian avulla valitaan ne seurattavat

tiedot ja mittarit, jotka parhaiten liittyvät organisaation toimintaan ja tuovat tukensa strategian toteutukseen. Strategiasta lähtöisin olevat laatimisperusteet tuottavat parhaiten organisaation sidosryhmiä tyydyttävää informaatiota. (Eronen 1999a, 16)

Jokainen organisaatio joutuu kehitystyössään laatimaan itselleen oman, sille parhaiten sopivan henkilöstövoimavaroja koskevan informaation raportointimuodon. Yleensä organisaatiot lähtevät kehittämään henkilöstöraportointiaan olennaisesta ja jo olemassa olevasta tiedosta. Tiedot ovat yleensä vain hajallaan eri organisaation osissa. Henkilöstötilinpäätöksen tavoitteena onkin kerätä tämä hajallaan oleva tieto yksiin kansiin, jolloin tiedon seuranta helpottuu ja näin ollen palvelee organisaation toiminnan kehittämistä sekä henkilöstön hyvinvoinnin edistämistä (Metso 2001, 35). Koska henkilöstötilinpäätöksistä ei ole olemassa lainsäädäntöä eikä virallisia ohjeita, niin ainakin aluksi kannattaa tiedot kerätä siinä muodossa, missä niitä muutenkin käytetään. Tällöin vertailtavuus muihin organisaatioihin on mahdollista. (Ranki 1999, 154-157)

Henkilöstötuloslaskelma ei Immosen (1999 a, 24) mukaan kertaalleen laadittuna ole kovinkaan informatiivinen dokumentti. Siitä saatava arvo ja hyöty syntyykin, kun verrataan eri vuosina tai eri organisaatioissa tehtyjä tuloslaskelmia keskenään. Edellytyksenä vertailtavuudelle on tietysti henkilöstötuloslaskelmien laatimisperiaatteiden yhtäläisyys. Henkilöstötilinpäätös laadittuna vuosittain helpottaa henkilöstöpääoman arvoa heikentävien tekijöiden ennustamista ja näin ollen toimintaa haittaavien tekijöiden korjaamista (Metso 2001, 35).

Henkilöstön tilaa kuvaavien indikaattoreiden tulee kuvata organisaatiota oppivana organisaationa henkilöstön innovatiivisen toiminnan tärkeyden vuoksi. Työilmapiirikyselyn laatimisessa on otettava tämä asia erityisesti huomioon. Aloitetoiminnan määrä ja palkkausjärjestelmän rakenne sekä niitä kuvaavat indikaattorit kertovat myös organisaation innovatiivisista ominaisuuksista. (Ahonen 2000a, 216-217)

### 3.5 Henkilöstötilinpäätöksen sisältö, rakenne ja raportointimuodot

Kuntasektorilla Suomen Kuntaliitto on laatinut suosituksen henkilöstötilinpäätöksistä. Suomen Kuntaliitto on vuoden 1997 keväällä lähestynyt kunnan- ja kaupunginhallituksia sekä kuntayhtymien hallituksia yleiskirjeellä, joka sisältää suosituksen henkilöstötilinpäätöksien sisällöstä (Liite 3). Yleiskirjeessä selvitetään myös henkilöstötilinpäätöksien käyttötarkoituksia ja -mahdollisuuksia. Yleiskirjeen liitteenä on esimerkkejä henkilöstötilinpäätöksen sisällöstä. (Suomen Kuntaliitto, 1997).

Henkilöstötilinpäätöksen sisältö voidaan jakaa kolmeen osaan: (1) henkilöstövahvuus, (2) henkilöstön yksilöominaisuudet sekä (3) työyhteisö tai organisaatio, kuten henkilöstövoimavaroissa on esitetty kuviossa 5. Työyhteisö voidaan vielä jakaa Intellectual Capitalin mukaan sisäiseen ja ulkoiseen rakenteeseen. (Ahonen 2000a, 217.) Ranki (1999, 154) esittää henkilöstötilinpäätöksen sisällön kuvion 12 mukaan.

Henkilöstötilinpäätöksen sisältö Ahosen (2000a, 218) mukaan:

1. Henkilöstön määrä ja rakenne:

- henkilötyövuodet
- tehokas työaika
- vakinaiset / tilapäiset
- kokopäivä- / osa-aikatyöntekijät
- ylityöt
- työtä korvaavat alihankinnat

2. Yksilöominaisuudet:

- koulutus
- työkokemus
- palvelusaika
- terveys
- työkyky
- elämäntavat

### 3. Työyhteisö:

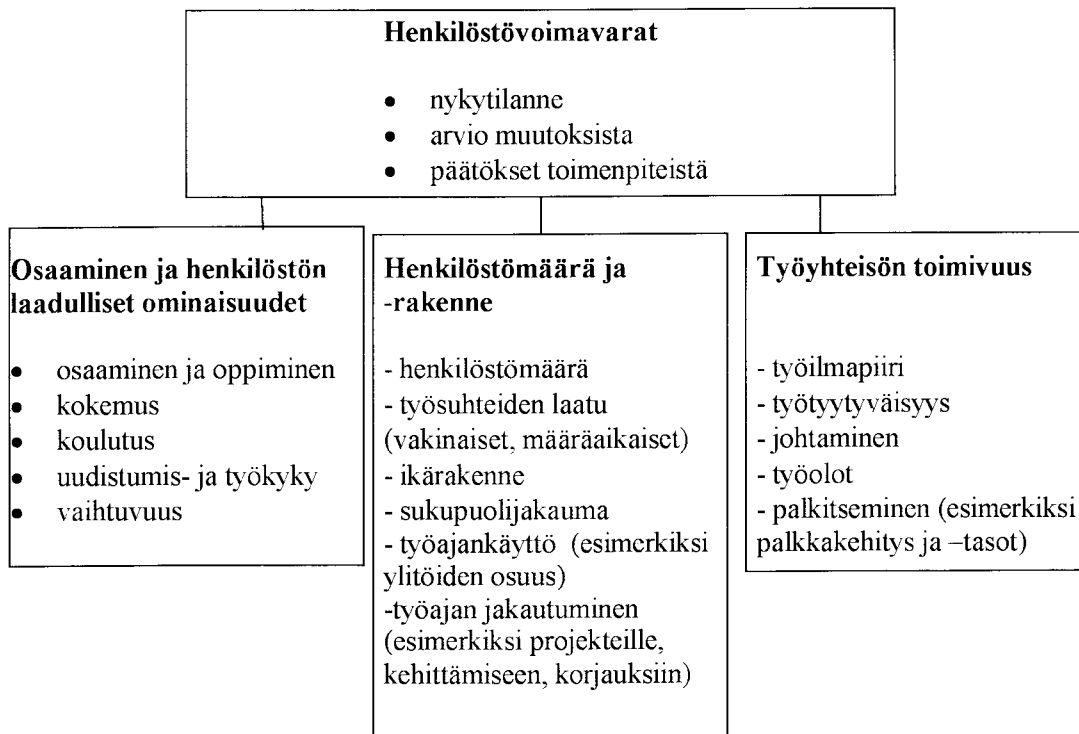
#### 3.1 Sisäinen työyhteisö:

- työilmapiirimittaukset
- aloitetoiminta
- vaihtuvuus
- sairastavuus
- kannustinjärjestelmät

#### 3.2 Ulkoinen työyhteisö:

- asiakastyytyväisyysmittaukset
- valitusten lukumäärä
- pitkäaikaiset asiakkaat
- pitkäaikaiset alihankkijat
- osaamista kehittävien asiakkaiden ja alihankkijoiden määrä

KUVIO 12 Henkilöstötilinpäätöksessä esitettävät tiedot (Ranki 1999, 154):



Raportoitavien asioiden sisällössä tulisi huomiota kohdistaa organisaation ikärakenteeseen ja ikääntyvien ihmisten työn toimenkuviin. Valittaessa mittareita niiden tulisi perustua henkilöstörakenteeseen ja työn luonteeseen. Esimerkiksi henkisen työn ammateissa tärkeitä tekijöitä ovat osaaminen, organisaatiossa vallitseva ilmapiiri sekä näitä tukevien johtamisjärjestelmien ja rakenteiden toimivuus. Ikääntyneiden työntekijöiden kannalta on tarpeellista seurata niitä tekijöitä, jotka uhkaavat ja heikentävät heidän työkykyä sekä mahdollisuutta selviytyä tehtävistään. (Teronen 2000, 9)

Organisaatiossa käydyt kehityskeskustelut kannattaa kirjata henkilöstöraporttiin. Myös asiakkaille ja yhteistyökumppaneille tehtyjen kyselyjen tulokset voidaan sisällyttää henkilöstöraporttiin. Henkilöstötilinpäätöstä voidaan käyttää myös organisaation vahvuuksien, heikkouksien, mahdollisuuksien ja uhkien analysoinnin apuvälineenä (SWOT-analyysi) (Metso 2001, 35).

### **3.5.1 Henkilöstötuloslaskelma**

Henkilöstötuloslaskelma on virallisen tuloslaskelman kaltainen, mutta sitä on hieman muunneltu. Henkilöstötuloslaskelmassa henkilöstömenot on eritelty yksityiskohtaisemmin kuin organisaatioiden virallisessa tuloslaskelmassa. Muut menot esitetään yhtenäisenä kokonaissummana. (Ahonen 1998, 58).

Henkilöstötuloslaskelma kuvaa henkilöstökustannusten jakautumisen yksityiskohtaisiin alaryhmiin (Eronen 1998, 9). Organisaatio päättää henkilöstötuloslaskelman muodon tarpeidensa mukaan. Kustannuserien valinta riippuu organisaation toiminnasta. Esimerkiksi koulutuskustannukset tulee erotella muista kuluista, jos ne muodostavat olennaisen osan henkilöstökuluista. Rekrytointikustannukset voidaan jakaa sisäisen ja ulkoisen rekrytoinnin mukaan. Myös poissaolokustannukset tulee jakaa alalajeihin niiden syiden mukaan. (Eronen 1997, 46-47).

TAULUKKO 1 Esimerkki henkilöstötuloslaskelmasta (Ahonen 1998, 58)

Myyntitulot		XXXXX mk
Henkilöstökulut		
Tehdyn työajan henkilöstökulut		-XXXX
Vuosilomakulut		-XXXX
Henkilöstön kehittämiskulut (poistot)		-XXXX
Vaihtuvuuskulut		-XXXX
Tapaturmakulut		-XXXX
Sairauspoissaolokulut		-XXXX
Muut poissaolokulut		-XXXX
Ylityökulut		-XXXX
Työkyvyttömyyseläkekulut		-XXXX
Muut henkilöstökulut		-XXXX
Alihankintana tehdyt työt	-XXXX	
Muut kulut		-XXXX
Tilikauden voitto (tappio)		XXXXX mk

Henkilöstökulut muodostuvat useista kululajeista, joita ovat tehdyn työajan henkilöstökulut, lakisääteiset ja vapaaehtoiset henkilösivukulut ja muut henkilöstökulut. Henkilöstötuloslaskelman tehtävänä on ilmaista miten tehokkaasti henkilöstömenoja on käytetty. Tarkkailun ja vertailun vuoksi henkilöstökulut voidaan eritellä siten, että käy selkeästi ilmi henkilöstön kokonaiskulut, uusiutumiskulut, kehittämiskulut ja rasittumiskulut. (Ahonen 1998, 58-60).

Kokonaistyövoimakustannukset jaetaan tehdyn työajan palkkoihin ja välillisiin työvoimakustannuksiin. Välilliset työvoimakustannukset muodostuvat välillisistä palkoista, sosiaaliturvan kustannuksista ja muista välillisistä työvoimakustannuksista. Välillisiä palkkoja ovat muun muassa lomapalkat, koulutuksessa olemisesta maksetut palkat sekä palkalliset vapaapäivät. Sosiaaliturvan kustannuksia ovat esimerkiksi sosiaaliturva-, eläkevakuutus-, tapaturmavakuutusmaksut ja työttömyysvakuutukset. (Lehtonen 1994, 52; Valtiovarainministeriö 1996, 44-45).

TAULUKKO 2 Henkilöstökulujen erittely (Ahonen 1998, 60)

Kustannuserä	mk	%
Kokonaishenkilöstökulut	XXXX	XX
- Henkilöstön uusiutumiskulut	-XXXX	XX
- Henkilöstön kehittämiskulut	-XXXX	XX
- Henkilöstön rasittumiskulut	-XXXX	XX
Tehdyn työajan kulut	XXXX	XX

Henkilöstön kokonaiskuluihin luetaan kaikki henkilöstöön liittyvät kulut: normaalityöajan ja ylityöajan palkat, sijaisten tekemät työt ja omaa työtä korvaavat alihankintana tehdyt työt. Kokonaiskuluihin lasketaan myös palkkoihin liittyvät henkilösivukulut, kuten sosiaaliturvamaksut, tapaturmavakuutusmaksut, eläkemaksut, työttömyysvakuutusmaksut ja työnantajan maksamat vapaaehtoiset luontoisedut. (Ahonen 1998, 60).

Henkilöstön uusiutumiskuluja ovat vuosilomista aiheutuvat kulut ja vaihtuvuuskulut. Vuosilomakuluihin lasketaan kuuluvaksi lomapalkan lisäksi siihen liittyvät henkilösivukulut ja lomarahat. Osa koulutuskuluista luetaan myös uusiutumiskuluihin. Vaihtuvuuskuluihin luetaan mm. rekrytointikulut, ilmoituskulut, työhön opastus ja tapaturmakustannukset (Ahonen 1998, 61-62). Lehtosen (1994, 40) mukaan henkilöstöinvestoinnit oikein toteutettuina eivät ole pelkästään menoja, vaan sijoituksia joista odotetaan tuloja tulevaisuudessa.

Henkilöstön kehittämiskuluihin lukeutuvat koulutus-, aloitetoiminta-, työterveyshuolto-, työsuojelu-, liikuntaharrastuskulut ja muun sosiaalisen toiminnan kulut. Työterveyshuoltokulut lukeutuvat kehittämiskuluihin sen ennaltaehkäisevän vaikutuksen osalta. Varsinaiset sairaudenhoitokulut kuuluvat rasittumiskuluihin. (Ahonen 1998, 62).

Vaikka koulutuksen näkyvät kustannukset eivät aina olekaan kovin korkeat, on niiden kirjaaminen kuitenkin hyödyllistä. Koulutuskustannusten prosenttiosuus liikevaihdosta tai koulutuspäivien lukumäärä per koulutuskustannukset ovat mahdollisia vertailulukuja. Ajan käyttö on tärkeä ottaa huomioon näissä asioissa, koska aika on rahaa. (Sveiby 1996; 2001)

Rasittumiskuluihin kuuluvat sairauspoissaolokulut, sairaanhoitokulut, työtapaturmakulut ja työkyvyttömyyseläkekulut. Sairauspoissaolojen kulut muodostuvat sairausajan palkasta ja siihen liittyvistä henkilösivukuluista. Työtapaturmakulut muodostuvat pääasiassa tapaturman tapahtumapäivän kuluista. Tapaturmavakuutus korvaa tapaturmasta aiheutuvat kulut sitä seuraavasta päivästä lähtien. Työkyvyttömyyseläkekulut sisältävät siihen liittyvät maksut. (Ahonen 1998, 63-64).

### **3.5.2 Henkilöstötase**

Raportoitaessa henkilöstöeristä taseessa puhutaan joko henkisen varallisuuden laskentatoimesta tai henkisen pääoman laskentatoimesta. Nämä kaksi eroavat toisistaan siinä, että henkinen varallisuus kirjataan taseeseen ainoastaan varallisuutena kun taas henkinen pääoma esitetään taseen molemmilla puolilla varallisuutena ja velkana. (Eronen 1997, 25).

Henkilöstövoimavarojen liittäminen taseeseen tuottaa ongelmia, sillä tasearvon mittausperustan valinta on hankalaa. Myös eettiset kysymykset ”ihmisten hinnoittelusta” ovat aiheuttaneet päänvaivaa. Tasearvon määrittämisen teoriaperustaksi onkin muodostunut henkilöstömenot, joista odotetaan tuloja useammalta kuin yhdeltä tilikaudelta (Eronen 1998, 10-11). Tuloa tulevaisuudessa tuottavat henkilöstöinvestoinnit eli varat on erotettava lyhytaikaisista henkilöstökustannuksista eli kuluista (Eronen 1997, 71).

Henkilöstövarallisuus ei esiinny yritysten taseissa lainkaan, vaikka sen merkitys voi olla suurikin. Henkilöstövarallisuus muodostuu henkilöstön kehittämisen, yhteistyön ja rekrytoinnin kautta. Henkilöstövarallisuutta vähentäviä tekijöitä ovat henkilöstön rasittuminen, vanheneminen (osaamisen vanhentuminen) ja poistuminen (eläkkeelle jääminen tai työpaikan vaihto). Selkeimmin henkilöstövarallisuuden kasvu ilmenee henkilöstön kehittämismenojen kautta. Käytännön ongelmana tässäkin arvottamismenettelyssä on se, että harvoin yrityksillä on tiedossa kaikki henkilöstön kouluttamiseen tehdyt investoinnit ja tieto osaamisen vanhentumisesta ja poistumisesta. (Ahonen 1998, 69).



Rekrytoinnin avulla yritykset saavat henkilöstövarallisuuttaan kasvatettua ja sen aiheuttamien menojen arvottaminen on tärkeää henkilöstötasetta laadittaessa. Yrityksen rekrytointikustannukset kuvaavat periaatteessa sitä rahasummaa, jonka yritykset odottavat saavansa tulevaisuudessa takaisin sijoittamistaan varoista. Ahosen mukaan rekrytointimenot yhdessä henkilöstön kehittämismenojen kanssa muodostavat perusteltavissa olevan henkilöstövarallisuuden arvon. Tätä mallia on käyttänyt muun muassa ruotsalainen Telia-konserni omassa henkilöstötilinpäätöksessään. (Ahonen 1998, 73).

Muitakin vaihtoehtoja henkilöstövoimavarojen taseeseen saamiseksi on olemassa. Vaihtoehtoja ovat muun muassa markkina-arvon ja kirjanpitoarvon erotus sekä henkilöstöön liittyvien nettokassavirtojen ennustaminen ja diskonttaaminen. Yrityksen markkina-arvon ja kirjanpitoarvon erotusta voidaan myös käyttää henkilöstövoimavarojen tasearvona. Tällöin täytyy tietää yrityksen markkina-arvo ja käytännössä tämä tapa koskeekin vain pörssiyrityksiä. Yrityksen markkina-arvoon voi vaikuttaa myös lukuisat tekijät, jotka eivät välttämättä ole riippuvaisia henkilöstöstä. Ongelmia henkilöstövarallisuuden arvottamisessa edellä mainituilla menetelmillä on, sillä arvottaminen perustuu pitkälti arvioihin ja oletuksiin. (Ahonen 1998, 69-73; Eronen 1997, 34)

Henkilöstövoimavarojen arvoteorian mukaan henkilöstön arvoa voidaan määrittää myös sen aiheuttamien kustannusten perusteella, mikäli näille menoille on olemassa tulevaisuudessa odotettavia tuloja. Henkilöstön koulutuksen, työkokemuksen tai muun osaamisen kehittämiseen käytettyjä varoja käytetään tällöin arvioinnin perustana. Työntekijän arvona voidaan pitää työntekijän hankintahetken arvoa, johon on lisätty palvelussuhteessa saavutettu lisäarvo oppimisen, koulutuksen ja muun kehittymisen perusteella. (Lehtonen 1994, 40-42).

Poistot henkilöstövarallisuudesta eli koulutus- ja rekrytointieristä, jotka on kirjattu taseeseen, tulisi Gröjerin ja Johansonin (1996) mukaan suhteuttaa henkilöstön vaihtuvuuteen. Ongelmia tässä mallissa aiheuttaa henkilöstön vaihtuvuuden vaihtelu eri tilikausina. Myös tasapoistot ovat yksi mahdollisuus suorittaa poistot näistä taseeseen kirjatusta eristä. (Eronen 1997, 71 – 74).

”Täydellinen tase”-käsite (Ahonen 2000a, 216) pitää sisällään perinteisessä taseessa esitettävän informaation lisäksi aineettoman varallisuuden sekä näkymättömän pääoman. Tähän asiaan on kiinnitetty huomiota erityisesti siksi, että osaamisintensiivisillä organisaatioilla on näkymätöntä pääomaa selvästi enemmän kuin pääomavaltaisilla organisaatioilla.

### 3.5.3 Henkilöstökertomus

Henkilöstökertomuksessa ilmaistaan henkilöstövoimavaroja, henkilöstövahvuutta, yksilöominaisuuksia ja työympäristöä koskevia asioita, joita ei voida esittää henkilöstötuloslaskelmassa ja –taseessa. Tarkoituksena on selvittää henkilöstössä ja henkilöstöpolitiikassa tapahtuneita muutoksia sekä henkilöstötuloslaskelmassa ja –taseessa esiintyviä lukuja. Henkilöstövoimavaroista raportoidaan erilaisten tilastojen, taulukoiden, tunnuslukujen ja indeksien avulla. (Eronen 1997, 48-49; 1998, 12.) Immonen (1999a, 25) toteaa, että henkilöstökertomuksen laatiminen aluksi omaan käyttöön on hyvä alku matkalla kohti laajempaa Intellectual Capital-raportointia.

Henkilöstökertomuksessa kuvataan tiiviissä muodossa henkilöstön tilaa tarkasteluvuonna. Siinä voidaan esittää tilastollisina taulukoina henkilöstön määrän kehitystä, koulutus- ja ikärakennetta, täydennys- ja jatkokoulutusta sekä muita työtaitoja lisääviä toimenpiteitä. Henkilöstökertomuksessa esitetään myös tilastoin tai taulukoin tietoa eläkkeelle siirtymisistä, irtisanomisista, irtisanoutumisista, poissaoloista sekä henkilöstön työkyvystä esimerkiksi indeksilukemin. (Tarkkonen 1995, 17)

Henkilöstötilastoissa ilmaistaan henkilöstön ikä-, koulutus- ja sukupuolijakaumat, maksetut palkat ja palveluksessaoloaika. Henkilöstötilastoissa työntekijät tulisi jakaa työsuhteiden mukaisesti koko-, osa- ja määräaikaisiin työntekijöihin. Ikä- ja koulutusjakaumat, palkat ja palveluksessaoloaika voidaan jakaa vielä erikseen sukupuolen mukaan. Ikärakennetta ja koulutusta voidaan kuvailla erikseen eri osastoilla tai yksiköissä. Ikäjakauman perusteella raportin lukija voi päätellä mm. henkilöstön työkokemuksen kyseisissä työtehtävissä, henkilöstön vaihtuvuuden ja mahdolliset tulevat ”eläkepommit”. Eri osastoja koskevat ikäjakaumat auttavat henkilöstösuunnittelussa. Siten voidaan varautua tulevaisuutta varten ja suunnitella mahdollisia

rekrytointeja jo hyvissä ajoin sekä arvioida tarpeet ikääntyvien työntekijöiden työkyvyn ylläpitämiseksi. (Eronen 1998, 12; Liukkonen ja Suurnäkki 1996, 12-13).

Organisaatio jonka henkilöstön keski-ikä on keskimäärin korkea, on tasapainoisempi kuin vastaavanlainen organisaatio, jonka keski-ikä on alhainen. Tämä siitä syystä, että nuoret ovat taipuvaisempia vaihtamaan työpaikkaa kuin vanhemmat työntekijät. Henkilöstön keski-ikää voidaan myös pitää dynaamisuuden mittarina, kuten myös vaihtuvuutta ja työkokemusta. Henkilöstön keski-ikä on tapana kasvaa ajan myötä. Tästä syystä pitemmällä aikavälillä keski-ikä tulisi toimia myös varoitussignaalina johdolle mahdollisten uusien rekrytointien varalle. Palvelusaika organisaatiossa voi toimia kompetenssin tasapainon kuvaajana. Hallinnon henkilöstön palvelusaika kuvaa organisaation sisäisen rakenteen tasapainoa. (Sveiby 1996; 2001)

”Ikääntyvien työntekijöiden näkökulmasta henkilöstöraportoinnin hyödyt ovat kiinteästi yhteydessä työkyvyn ja työolojen parantamiseen”. Kehittämistoimien vaikutusten seuraamisen kannalta raportoinnin tulee olla riittävän laajaa sekä monipuolista erityisesti ikään liittyvien asioiden osalta. (Teronen 2000, 9)

### **3.5.4 Mittareita ja tunnuslukuja**

Muodostettaessa mittaristoa ominaisuuksien kuvaukseen on otettava huomioon organisaation liikeidea, jolloin määritellään organisaation kannalta relevantit tiedot ja taidot, joita erityisesti seurataan (Ahonen 1998, 53-54). Tunnuslukuja esitetään henkilöstötilinpäätöksen henkilöstökertomuksessa. Tunnuslukuja esitettäessä on niiden laskentaperusteet selkeästi tuotava esille, jotta niillä olisi informaatioarvoa (Ahonen 1998, 144). Tällaisia tunnuslukuja ovat muun muassa:

- sairauskustannukset / kokonaishenkilöstökustannukset
- koulutuskustannukset / kokonaishenkilöstökustannukset

Kustannuksia voidaan suhteuttaa henkilöstön määrään tai tehtyihin työvuosiin. Tunnuslukujen avulla voidaan arvioida henkilöstön ja henkilöstönhallinnon kehityssuuntia ja tehdä vertailuja eri vuosien välillä. Tunnuslukujen avulla voidaan helposti tehdä vertailuja myös eri yritysten välillä. (Eronen 1997, 50-52).

Valtiosektorilla on tunnuslukuina esitetty käytettäväksi taloudellisuutta, tehokkuutta, vaikuttavuutta ja tuottavuutta. Taloudellisuus vastaa kysymykseen, montako palvelua voidaan tuottaa tietyllä markkamäärällä, ja tehokkuus, paljonko toteutuneet palvelumäärät ovat suhteessa tavoitemääriin. Vaikuttavuus vastaa kysymykseen, vastaavatko aikaansaannokset asetettuja tavoitteita ja tyydyttävätkö aikaansaannokset asiakkaiden tarpeet ja tuottavuus vastaakysymykseen, montako palvelusuoritetta saadaan yhden työntekijän työpanoksesta tietyllä ajanjaksolla. (Liukkonen ja Suurnäkki 1996, 30-33). Tuottavuutta voidaan kuvata tuotoksen ja ajallisen työpanoksen suhteen lisäksi niiden hintojen suhteena (Ahonen 1998, 84).

Palkkakustannuksissa esitetään yksityiskohtaisempaa tietoa palkkausjärjestelmistä esimerkiksi tulospalkkauksesta. Miesten ja naisten palkkaperusteet ja niiden kehitys voidaan esitellä erikseen. Tehtävien vaativuudella ja tulovastuulla on myös merkitystä palkkaan, joten näistäkin tulisi raportoida. (Eronen 1997, 64). Palkkatasoon vaikuttavat työtehtävien vaativuuden ja tulovastuun lisäksi työntekijän osaaminen, sosiaaliset ja muut taidot, aiempi työkokemus sekä sukupuoli. Näin ollen palkkataso on myös hyvä indikaattori kuvaamaan henkilöstön osaamista. (Ahonen 1998, 89-91).

Koulutuksella ei henkilöstötilinpäätöksessä tarkoiteta vain kurssimuotoista työpaikan ulkopuolella tapahtuvaa oppimista, vaan myös työpaikalla tapahtuvaa uuteen työhön perehdyttämistä ja uusien tehtävien oppimista (Liukkonen ja Suurnäkki 1996, 14). Koulutusta kuvattaessa on syytä ilmoittaa koulutusta saaneiden määrä, koulutuspäivien määrä ja koulutuskustannukset. Näiden perusteella voidaan esittää erilaisia tunnuslukuja:

- koulutusta saaneet / koko henkilöstö
- koulutuskustannukset / koulutettu henkilö tai
- koulutuskustannukset / liikevaihto.

Poissaolot tulisi luokitella syiden ja kestojen mukaan. Syyt voidaan luokitella esimerkiksi vuosilomiin, sairauspoissaoloihin, lakisääteisiin vapaisiin ja muihin poissaoloihin. (Liukkonen ja Suurnäkki 1996, 17). Poissaoloista voidaan esittää erilaisia tunnuslukuja:

- poissaolopäivät / henkilö ja
- poissaolopäivät / tapaturma.

Runsat lyhyet poissaolot voivat olla merkinä henkilöstön rasittumisesta, joka heikentää organisaation toimintaa. Sukupuolijakauma voi myös osittain selittää runsaita poissaoloja esimerkiksi äitiyslomien määrän muodossa (Ahonen 1998, 105). Ylitöiden määrä kertoo, onko organisaation henkilöstömäärä suhteessa työhön oikein mitoitettu. Jos ylitöitä on paljon, se vaikuttaa henkilöstön rasittumiseen ja voi jossain vaiheessa aiheuttaa poissaoloja. (Eronen 1997, 57-60).

Vaihtuvuus tulisi ilmoittaa lähtö- ja tulovaihtuvuutena. Kokonaisvaihtuvuuteen lasketaan kuuluvaksi myös työkierto eli sisäinen vaihtuvuus. Sisäisen vaihtuvuuden sijasta voidaan työt jakaa erilaisille ryhmille tai tiimeille, joiden tarkoituksena on lisätä yhteisosaamista ja itseohjautuvuutta sekä madaltaa hierarkiatasojen määrää (Ahonen 1998, 131). Vaihtuvuutta tulee tarkkailla myös ikä- ja koulutusjakauman perusteella sekä osastokohtaisesti. Vaihtuvuuden syyt tulisi myös pyrkiä selvittämään. Vaihtuvuutta voidaan tulkita eri tavoin. Suuri vaihtuvuus voidaan tulkita joko huonon viihtyvyyden syyksi tai hyvien työntekijöiden suureksi kysynnäksi. Jos henkilöstön vaihtuvuus on suuri, aiheutuu siitä kustannuksia mm. rekrytoinnin, perehdyttämisen, työhön opastamisen ja koulutuksen muodossa. (Eronen 1997, 54-57). Vaihtuvuuden hyötyjä ovat uuden markkinatiedon saanti, uuden osaamisen rekrytointi, muutoksen aiheuttama innovaatiohyöty ja henkilöstöongelmien vähentyminen. Haittoja ovat muun muassa osaamisen menetys, ilmoitus- ja rekrytointikustannukset, yrityksen ydinosaamista koskevan tiedon leviäminen ja tuottavuuden tilapäinen lasku. (Ahonen 1998, 129-130).

Yksi käytännöllinen ja yksinkertainen kompetenssin mittari on henkilöstön / ammattilaisten työkokemus vuosissa, minkä he ovat toimineet samanlaisissa tehtävissä. Koko henkilöstön yhteenlaskettu työkokemus vastaavanlaisissa tehtävissä kuin juuri mittauksen hetkellä, kertoo organisaation taidoista ja kokemuksesta. Yhden henkilön ammatillinen kokemus on mitta, joka kertoo hänen keskimääräisen taidon ja kokemuksen. (Sveiby 1996; 2001)

Henkilöstön koulutuksen taso vaikuttaa heidän kompetenssin laadun arviointiin ja näin ollen myös organisaation mahdollisuuksiin menestyä tulevaisuudessa. Sekä sisäisen että ulkoisen vertailun vuoksi on mielenkiintoista pitää kirjaa näistä tiedoista. Ulkoisella vertailulla tarkoitetaan vertailua muihin vastaavanlaisiin organisaatioihin. (Sveiby 1996; 2001)

Kompetenssi-indeksi: koulutuksen taso\*suoritukset tai työkokemus vuosina\*työkokemus kyseisessä työpaikassa (seniority)\*koulutuksen taso. Näitä mittareita on käytetty muun muassa ”Big-Five”-ryhmään kuuluvissa konsulttiyrityksissä. (Sveiby 1996; 2001)

Organisaation kompetenssin muutoksia voidaan kuvata esimerkiksi saavutetun, hankitun ja menetetyt kompetenssin avulla, kuten taulukossa 3 on tehty. Vertailemalla organisaatiosta lähteneiden ja sinne rekrytoitujen kompetenssia, voidaan saada tietoa organisaation kompetenssin kehittymisestä henkilöstön vaihtuvuuden kautta. Kompetenssi voi tarkoittaa tässä tapauksessa esimerkiksi joko henkilöstön koulutusta tai työkokemusta vuosina.

Taulukossa 3 on esitetty esimerkin luonteisesti kompetenssin muutosta. Taulukosta voidaan nähdä ajan myötä saavutettu työkokemuksen kasvu sekä organisaatiosta poislähteneiden mukana poistunut osaaminen. Kun työkokemuksen kasvun ja poislähteneiden mukana poistuneen osaamisen erotukseen lisätään rekrytoituneen työvoiman kompetenssi, niin loppu tulokseksi saadaan kompetenssin nettokasvu vuosina.

TAULUKKO 3 Kompetenssin muutos (Sveiby 1996; 2001)

Työkokemus vuosina	2001	%-muutos
Työkokemuksen kasvu vuosina ajan myötä	+150	+1%
Lähteneiden mukana menetetty työkokemus vuosina	-132	-1%
Rekrytoitujen mukana saavutettu työkokemus vuosina	+330	+2%
Kompetenssin nettokasvu vuosina	+348	+2%

Yksi tehokkuuden mittari on ammattilaisten osuus koko henkilöstöstä prosentteina. Tämä osoittaa, kuinka tärkeitä ammattilaiset ovat organisaatiolle. Samalla tätä lukua voidaan käyttää vertailussa muihin vastaavanlaisiin organisaatioihin edellyttäen, että vertailtavissa organisaatioissa vastaavat luvut on laskettu samalla tavoin. (Sveiby 1996; 2001)

## 4 CASE: HELSINGIN AMMATTIKORKEAKOULU STADIA – HENKILÖSTÖRAPORTOINTI

Kuten jo kappaleessa 1.3.2 totesin Stadian henkilöstöraportoinnin sisältöä varten haastattelin pääasiassa toimialajohtajia. Tiedon keruuta ja löytymistä varten haastattelin kehittämis-, hallinto- sekä talouspäällikköä, suunnittelijoita, palkanlaskijaa ja henkilöstösihteereitä. Toimialajohtajien haastatteluissa käytin apuna delfoi-tekniikkaa, jossa haastateltavilta kysyttiin heille tärkeitä mittareita / asioita joita tulisi ottaa huomioon henkilöstöraportin sisältöä varten. Kun haastattelut oli tehty keräsin tiedot yhdeksi kokonaisuudeksi (esitykseksi henkilöstöraportin sisällöksi). Kun olin koonnut ensimmäisen kierroksen vastaukset ja analysoinut niitä, toimitin ne toimialajohtajille kommentoitaviksi / korjattaviksi eli toinen kierros alkoi. Samalla pyysin toimialajohtajia vielä lisäämään tähän mahdollisia kohtia, jotka ensimmäisellä kierroksella olivat jääneet pois. Yhdellä toimialajohtajalla kolmesta oli vielä lisättävää siihen esitykseen henkilöstöraportin sisällöksi, jonka olin heille toimittanut.

### 4.1 Helsingin ammattikorkeakoulu Stadia

#### 4.1.1 Voittoa tavoittelematon organisaatio ja Stadian henkilökunta

Voittoa tavoittelemattoman (nonprofit) organisaation määritelmä on seuraava: ”organisaatio, jonka tavoitteena on jotain muuta kuin voiton tavoittelu omistajilleen, yleensä tavoitteena on palvelujen tuottaminen”(Anthony & Herzlinger 1980, 31). Johdon päätöksenteolla on tarkoitus tuottaa paras mahdollinen palvelu käytettävissä olevilla voimavaroilla. Menestyksen mittarina toimii pääasiassa se, kuinka paljon palveluja organisaatio pystyy tuottamaan ja kuinka hyvin ne on suoritettu. Yleisemmällä tasolla voittoa tavoittelemattoman organisaation menestystä tulisi mitata sillä, kuinka paljon se tuottamallaan palveluilla edistää yleistä hyvinvointia. (Anthony & Herzlinger 1980, 31)

Monissa tapauksissa ideaali taloudellinen suoritus pitkällä aikavälillä on voittoa tavoittelemattomassa organisaatiossa nollatulot (break-even). Usein palvelujen määrällä on enemmän merkitystä kuin niiden laadulla. Ongelmana on pääasiassa aikaansaannosten mittaaminen eikä niinkään käytettyjen panosten, koska käytettyjen panosten eli kustannusten määrää voidaan mitata. (Anthony & Herzlinger 1980, 39-40)

Informaatiota organisaation tuotoksista (outputs) tarvitaan kahdesta syystä; tehokkuuden sekä vaikuttavuuden mittaamiseksi. Tehokkuudella tarkoitetaan panos-tuotossuhdetta ja vaikuttavuudella tuotosten suhdetta organisaation tavoitteisiin. Perinteisten voittoa tavoittelevien organisaatioiden tulosmittarien puuttuessa on voittoa tavoittelemattomassa organisaatiossa löydettävä ei-rahamääräisiä tulosmittareita, jotta organisaation tehokkuutta ja vaikuttavuutta pystyttäisiin mittaamaan. (Anthony & Herzlinger 1980, 227)

Asiantuntijan / opettajan määritelmä: ”Opettajan ammatti kuuluu niin sanottujen professionalististen ammattien ryhmään”. Karl-Erik Sveiby (1990) toteaa, että professionalististen ammattien ominaispiirteisiin kuuluu pitkä koulutus, tietyt eettiset säännöt, ammattietiikka, työn riippuvuus alan tutkimus- ja kehittämistoiminnasta sekä opettajan vastuu omasta työstään. Professionalististen ammattien ominaispiirteisiin kuuluu myös se, että henkilö on muita parempi tietyllä tietoaalueella. Sveiby toteaa hieman leikkisästi, että asiantuntija pitää ongelmista ja uusista asioista työssään ja on kiinnostunut työstään. Asiantuntija ei pidä vapauttaan rajoittavista säännöistä ja rutiineista, eikä välitä palkasta tai vapaa-ajasta. (Auranen 2000, 71)

Ammattilaisilla (Professionals) tarkoitetaan henkilöitä, jotka suunnittelevat, tuottavat, prosessoivat ja esittelevät tuotteita tai ratkaisuja, joita asiakkaat haluavat. Ammatillaiset-termi ei pidä sisällään organisaation tukipalveluissa toimivia, kuten hallinnossa toimivia henkilöitä, vaikka nämä ovatkin oman alansa ammattilaisia. Tukitoiminnoissa toimivat kuuluvat organisaation sisäiseen rakenteeseen. Ulkopuoliset ekspertit tai niin sanotut ”freelansarit” eivät ole virallisesti organisaatioiden palveluksessa, joten heitä ei voida laskea kuuluviksi organisaation ammattilaisiin. He kuuluvat kuitenkin organisaation ulkoiseen rakenteeseen. (Sveiby 1996; 2001)



Ammattikorkeakoulussa on yliopettajan ja lehtorin virkoja ja toimia. Ammattikorkeakouluissa voi olla tuntiopettajia ja luennoitsijoita ( Laki ammattikorkeakouluista N:o 255/1995, 6 luku 18§). Ammattikorkeakoulun yliopettajilta vaaditaan soveltuva jatkotutkintona suoritettu lisensiaatin tai tohtorin tutkinto ja lehtorilta soveltuva ylempi korkeakoulututkinto. Näistä vaatimuksista voidaan poiketa erityisestä syystä, jos nimitettävä henkilö on erittäin perehtynyt viran tai toimen tehtäväalaaan. Yliopettajan on kuitenkin ollut suoritettava ylempi korkeakoulututkinto. (Asetus ammattikorkeakouluopinnoista N:o 256/1995, 7 luku 26§).

#### **4.1.2 Yleistä tietoa Stadiasta ja ammattikorkeakouluista**

Helsingin ammattikorkeakoulu on aloittanut toimintansa vuonna 1996, jolloin 10 ammatillista oppilaitosta yhdistettiin väliaikaiseksi ammattikorkeakouluksi. Vuonna 1997 mukaan liittyi vielä kaksi oppilaitosta. Vakinaisen toimiluvan Helsingin ammattikorkeakoulu sai maaliskuussa 1999 ja aloitti toimintansa virallisesti itsenäisenä virastona sekä vakinaisena ammattikorkeakouluna 1.8.2000. Helsingin ammattikorkeakoulun nimeksi ja markkinointitunnukseksi tuli järjestetyn nimikilpailun perusteella Stadia. Stadia-nimi otettiin virallisesti käyttöön 1.1.2001 alkaen.

Stadian tehtävänä on tarjoamalla koulutusta ja palveluja edistää pääkaupunkiseudun ja sen työ- ja elinkeinoelämän hyvinvointia, osaamista ja kilpailukykyä. Stadia on yksi Suomen suurimmista ammattikorkeakouluista. Vuonna 2000 Stadiassa opetti 245 päätoimista lehtoria, 104 päätoimista tuntiopettajaa sekä 40 yliopettajaa. Lisäksi sivutoimisia tuntiopettajia oli 100 sekä hallinto- ja tukihenkilökuntaa 189. Stadiassa opiskelee korkeakoulututkintoa lähes 8000 nuorta ja aikuista. Toimialat ovat *kulttuuri- ja palveluala, sosiaali- ja terveysala* sekä *tekniikka ja liikenne*. Koulutusohjelmia Stadiassa on 29.

Helsingin kaupungin ammattikorkeakoulun johtokunta ja sen alainen virasto, Helsingin kaupungin ammattikorkeakoulu Stadia, huolehtivat kaupungin ammatillisesta korkeakouluopetuksesta. Stadia huolehtii myös ammattikorkeakouluopetusta palvelevasta sekä työelämää tukevasta tutkimus- ja kehittämistyöstä hyväksytyjen tavoitteiden mukaisesti.

Virastossa on seuraavat osastotason yksiköt:

- kehittämissyksikkö
- tekniikan ja liikenteen toimiala
- sosiaali- ja terveysalan toimiala
- kulttuuri- ja palvelualan toimiala.

Virastossa voi olla erillisiä yksiköitä sen mukaan kuin johtokunta päättää.

Viraston päällikkönä on rehtori. Kehittämissyksikön päällikkönä on kehittämisspäälikkö. Toimialan päällikkönä on toimialajohtaja. Virastossa on lisäksi muuta henkilökuntaa.

Toiminta-ajatuksena on se, että Stadia on monialainen korkeakoulu, jonka avoimesta oppimisympäristöstä valmistuu ammatillisia asiantuntijoita. Stadia edistää pääkaupunkiseudun omaleimaisen ja koko valtakunnan työ- ja elinkeinoelämän hyvinvointia, osaamista ja kilpailukykyä tarjoamalla koulutus-, tutkimus-, kehittämis- ja palvelutoimintaa. Visiona on se, että Stadia on huippuyksiköiden muodostama kansainvälisesti arvostettu korkeakoulu, jonka opiskelijat työllistyvät heti valmistuttuaan.

Stadia noudattaa toiminnassaan seuraavia arvoja: ammatissa kasvaminen, innostava työ, erinomaisuus toiminnassa ja asiakaslähtöisyys. Stadian strategisena päämääränä on olla:

- yhdessä tekijä
- ammatillinen osaaja
- kansainvälinen osaaja
- kaupunkikulttuurin kehittäjä.

#### **4.1.3 Stadian henkilöstötietojärjestelmät**

Stadiassa käytössä olevia tietojärjestelmiä:

1. *HIJAT* (Henkilöstöhallinnon informaatiojärjestelmä = HIJ ajantasajärjestelmä = AT) on henkilöstöhallinnon käyttämä tietojärjestelmä kuten jo sen nimi lyhennettynä kertoo. Hijat koostuu erilaisista sovelluksista, joilla voidaan suorittaa erilaisia toimintoja.

Hijat:in päätoimintoja ovat:

1. Henkilökirjanpito: kaupungin palvelukseen tuloaika, palvelussuhde, viikkotyöaika (perustiedot) sekä vuosi-, sairaus- ja äitiyslomat rekisteröidään tilastoja varten
2. Palkanlaskenta: loma- ja virkavapausajan palkat, sekä edellä mainittujen rekisteri.
3. Henkilöstöraportointi

Hijatissa on historiatiedosto, joka sisältää palkansaajan työsuhdetta, palkkausta, poissaoloa ja koulutusta koskevaa informaatiota. Tiedot tallennetaan kuluvalta ja kahdelta edelliseltä vuodelta. Historiatiedosto on eräänlainen kortisto, jota voidaan selaila kyselyillä ja josta voidaan tulostaa eräajoina erilaisia seurantaraportteja.

Sovelluksilla voidaan tehdä henkilöstöhallinnon tiedoista erilaisia otoksia tarpeen mukaan. Listojen tietosisältö kuten myös tietojen lajittelu on vapaasti valittavissa. Listoja on helppo saada, koska aineisto on helppo rajata esimerkiksi työpisteen, henkilöryhmän tai nimikkeen perusteella.

2. Novogroupin suunnittelema *WinhaPro* opiskelija- ja opetustietojärjestelmä on kehitetty erityisesti ammattikorkeakoulujen ja ammatillisten oppilaitosten hallinnon erityistarpeisiin. Perinteisten hallinto-ohjelmistojen tehtävien, opiskelijarekisterin ja suoritustietojen ylläpidon lisäksi WinhaPro:ssa on välineitä opetuksen suunnitteluun, suoritusten ja osallistumisen seurantaan, opinto-ohjelmien hallintaan, opiskelijavalintoihin, ilmoittautumisiin, kurssitoiminnan hallintaan sekä yhteistyöhön yritysten kanssa.

Ohjelmisto jakautuu toimintokokonaisuuksiin. Sovelluksesta saadaan valmiina raporteina erilaisten luettelo- ja tilastotulosteiden lisäksi mm. opetussuunnitelmat, opintojaksopäiväkirjat, opintosuoritusotteet ja tutkintotodistukset. Kaikista WinhaPron ikkunoista voidaan tulostaa omilla hakuehdoilla ikkunakohtaisia raportteja. Aito relaatiotietokanta ja raportointikanta-optio mahdollistavat myös valmiiden raporttiohjelmistojen hyödyntämisen - näin ratkeavat monet oppilaitoskohtaiset raportoinnin erityistarpeet.

WinhaProsta voidaan tuottaa valmiit tiedostot eri sidosryhmien tilastointi- ja tiedonkeruutarpeisiin. Tiedonvälitystä on suunniteltu ja toteutettu yhteistyössä muun muassa Opetusministeriön (AMKOTA), Tilastokeskuksen, Lääninhallitusten, Opetushallituksen,

Kansainvälisen henkilövaihdon keskuksen CIMOn (Centre for International Mobility) ja Kansaneläkelaitoksen kanssa.

## 4.2 Stadian henkilöstöön ja henkilöstötilinpäätökseen vaikuttavia tekijöitä

Stadian henkilöstöön vaikuttavia tekijöitä ovat Helsingin kaupungin henkilöstöstrategia, Stadian ja opetusministeriön välinen tavoite- ja tulossopimus vuosille 2001 – 2003 sekä Stadian omat strategiat. Myös Suomen laatupalkinnon mukaiset arviointiperusteet ovat valittu yhdeksi tavoitteeksi Stadian kehittämässä. Ammattikorkeakoulun toimintaa ohjaavat arvot sekä ammattikorkeakoulun itselleen asettamat tavoitteet saavuttaa Suomen laatupalkinnon mukaisin arviointikriteerein 500 pistettä vuonna 2004 ovat pääasiassa tarkastelun kohteena. Jatkossa viitataan välillä myös muihin edellä mainittuihin tekijöihin, vaikka niitä ei sen tarkemmin tässä tutkimuksessa esitelläkään. Helsingin kaupungin laatima henkilöstötilinpäätös (Liite 4 Helsingin kaupungin henkilöstötilinpäätöksen vuoden 2000 tietosisältö) vaikuttaa myös Stadian vastaavaan raporttiin, koska Stadia on raportointivelvollinen Helsingin kaupungille ja sen antamat tiedot tullaan yhdistämään koko Helsingin kaupunkia käsittelevään henkilöstötilinpäätökseen. Opetusministeriön laatimaa henkilöstötilinpäätöstä (Liite 5 Opetusministeriön henkilöstötilinpäätöksen tietosisältö vuonna 2000 [Viippola, Riipi ja Kanervo 2001]) on myös käytetty mallina laadittaessa Stadian omaa mallia henkilöstötilinpäätökseksi.

### 4.2.1 Stadian toimintaa ohjaavat arvot

1. Ammatissa kasvaminen: *henkilöstölle mahdollisuudet jatkuvaan kasvuun ja kehittymiseen* eli oppimiseen / koulutukseen. Henkilöstön koulutus on siis tärkeää. Henkilöstön koulutusta tulisi siis myös seurata muun muassa henkilöstötilinpäätöksen avulla.

2. Innostava työ: *oppimisen ja työntekemisen ilo, oikeus oikea-aikaiseen ja rehelliseen palautteeseen*. Oppimisen ja työntekemisen iloon liittyy suuresti se ilmapiiri, jossa työtä tehdään. Tämän vuoksi on selvitettävä, millainen ilmapiiri organisaatiossa vallitsee. Sen selvittämiseksi tulisi tehdä ilmapiiriä koskevia kyselyitä. Kyselyjen perusteella ilmenneisiin negatiivisiin asioihin tulisi puuttua. Samalla ilmenneitä hyviä asioita tulisi pyrkiä ylläpitämään oppimisen ja

työntekemisen ilon säilyttämiseksi. Suunnitteilla on myös toisen vuosikurssin opiskelijoille tehtävä kysely oppilaitoksen ilmapiiristä sekä opiskelijoiden motivaatiosta.

Palautteen annossa kehityskeskustelut toimivat hyvänä apuvälineenä. Kehityskeskusteluissa palautetta annetaan sekä työntekijälle hänen esimiehensä puolesta ja myös työntekijältä esimiehelle. Kehityskeskusteluissa tulee myös ilmi henkilöstön oma näkemys koulutustarpeista.

3. Erinomaisuus toiminnassa: *toiminnan tuloksellisuus ja laatu, suhtautuminen ennakkoluulottomasti uusiin innovaatioihin*. Toiminnan tuloksellisuutta ja laatua voidaan selvittää esimerkiksi valmistuneiden määrällä / vuosi, opiskelijoiden työpaikkojen saannilla sekä opetuksen laadun selvittämällä. Koulutukseen liittyviä laatuasioita tutkitaan Stadian sisäisellä kyselyllä opiskelijoille. Kyselyssä selvitetään opiskelijoiden tyytyväisyys opetukseen ja muihin kouluun liittyviin asioihin. Suhtautumisesta uusiin innovaatioihin ja niiden aikaansaamiseen kuvaa osittain henkilöstön aktiivisuus, aloitteet, keksinnöt.

4. Asiakslähtöisyys: *asiakkaiden tarpeet*. Asiakkaiden, pääasiassa opiskelijoiden, mielipiteitä selvitetään erilaisin kyselyin. Opiskelijoille kyselynä on suoritettu asiakastyytyväisyyskysely (Opala). Opala on opetusministeriön koulutuksen vaikuttavuutta koskeva kysely, johon opiskelijan tulee vastata ennen valmistumistaan. Opalassa kerätään tietoja opetusministeriön sekä yksittäisen ammattikorkeakoulun käyttöön siitä, onko valmistumassa oleva opiskelija saanut töitä ja miten opiskelijan mielestä koulutus on onnistunut. Opalaa voidaan käyttää soveltuvien osien selvittämiseen opiskelijoiden tyytyväisyyttä koulun toimintaan.

#### **4.2.2 Suomen laatupalkinnon henkilöstöosuuden arviointikriteerit**

”Suomen laatupalkinnon arviointiperusteet ovat syntyneet käytännön kokemuksiin perustuvan kehitystyön tuloksena ja ne ovat osoittautuneet erinomaiseksi työkaluksi kilpailukykyä kehitettäessä”, toteaa vuorineuvos Matti Sundberg joka toimii Laatukeskuksen neuvottelukunnan puheenjohtajana. Suomen laatupalkinnon arviointiperusteet soveltuvat kehitystyökaluksi, vaikka organisaatio ei osallistuisikaan laatupalkintokilpailuun. (Suomen laatu yhdistys ry. 2000, 3-4)

Organisaation tekemän itsearvioinnin perusteella voidaan selvittää organisaation kokonaiskuvaa ja kehittymismahdollisuuksia. Samalla selviävät organisaation vahvuudet ja parantamista kaipaavat osa-alueet. Suomen laatupalkinnon arviointiperusteiden avulla organisaatio voi verrata omaa toimintaansa maailman parhaisiin organisaatioihin, niiden menestystekijöihin ja vaihtaa informaatiota ja kokemuksia parhaista käytännöistä erilaisten organisaatioiden välillä. (Suomen laatuyhdistys ry. 2000, 4)

Suomen laatupalkinnon henkilöstöosuudessa tarkastellaan, miten henkilöstö voi kehittää ja hyödyntää kaikkia voimavarojaan sopusoinnussa organisaation tavoitteiden kanssa. Lisäksi tarkastellaan, miten luodaan ja ylläpidetään työympäristö ja ilmapiiri, jotka edistävät erinomaista suorituskykyä sekä henkilökohtaista ja koko organisaation osallistumista ja oppimista.

Suomen laatupalkinnon henkilöstöosuus on jaettu kolmeen osaan. Ensimmäisessä osassa käsitellään huippusuorituksiin tähtäviä toimintatapoja. Toisessa osuudessa käsitellään henkilöstön osaamisen kehittämistä ja kolmannessa henkilöstön hyvinvointia ja tyytyväisyyttä.

#### 1. Huippusuorituksiin tähtäävät toimintatavat:

- *työtehtävien ja toimintatapojen suunnittelu, organisointi ja hallinta*
- *johtajien ja esimiesten tekemä henkilöstön motivointi ja rohkaiseminen.* Näitä voidaan selvittää esimerkiksi ilmapiiriä koskevassa kyselyssä
- *huippusuorituskyvyn saavuttaminen suorituskyvyn hallinnalla eli esimiesten ja alaisten yhteistyöllä, palautteenannolla* esimerkiksi kehityskeskustelujen yhteydessä, *tunnustus- ja palkitsemismenettelyillä.* Tunnustus- ja palkitsemismenettelyitä koskevia asioita voidaan esittää julkaistavassa henkilöstötilinpäätöksessä
- *tehokkaan viestinnän, yhteistyön ja osaamisen tarkoituksen mukainen jakaminen työryhmien, yksiköiden ja toimipisteiden välillä.* Stadiassa haastatteluiden perusteella ainakin viestinnän suhteen on parantamisen varaa, koska haastatteluissa kävi ilmi: ”tietoa henkilöstöä koskevista asioista on, mutta sen kulku ”Bulevardilta” ainakin eräälle toimialalle on heikkoa”. Toisella toimialalla taas olisi parantamisen varaa yhteistyön suhteen

- *rekrytointi: mitä uusilta työntekijöiltä vaaditaan.* Pätevyys: tutkinto, pedagogiset taidot ja työkokemus

## 2. Henkilöstön osaamisen kehittäminen

- *organisaation ja yksilön tavoitteiden tukeminen kouluttamisella ja valmentamisella*
- *koulutuksen ja valmennuksen suunnittelu vastaamaan toiminnan ja yksilön tarpeita*
- *henkilöstön ja esimiesten näkemysten kerääminen ja hyödyntäminen koskien koulutusta ja näihin liittyvät tarpeet ja odotukset.* Kehityskeskusteluissa selvitetään koulutukselliset tavoitteet ja henkilöstön omien tarpeiden kartoitus
- *miten koulutus järjestetään, koulutus-, valmennus- ja oppimismenetelmät.* Henkilöstötilinpäätöksessä voidaan mainita järjestetyn koulutuksen lisäksi, miten se on järjestetty: ulkoinen tai sisäinen koulutus, itseopiskelu
- *suorituskyvyn mittausten, parantamisen ja laatumenetelmien hyödyntäminen.* Henkilöstötilinpäätös voidaan nähdä osana organisaation laatujärjestelmää. Henkilöstöön liittyviä suorituskykykymittareita ovat muun muassa tyytyväisyys, tapaturmat, terveys, poissaolot, aloitteellisuus, vaihtuvuus ja esimiesten osuus koko henkilöstöstä. Myös asiakastyytyväisyys ja taloudellisuus (esimerkiksi kustannukset/oppilas) kuuluvat suorituskykyyn
- *kannustaminen uusien tietojen ja taitojen hyödyntämiseen työtehtävissä.* Muutosvastarinnan vähentäminen.

## 3. Henkilöstön hyvinvointi ja tyytyväisyys

Kuvataan tunnusluvuilla, jotka liittyvät esimerkiksi turvallisuuteen, poissaoloihin, työsuhteen keston, vaihtuvuuteen, palkitsemiseen, rekrytointiin, tyytyväisyyskyselyihin jne.

- *työympäristö*
- *hyvinvoinnin edistäminen*
- *henkilöstön tyytyväisyyden selvittäminen.* Selvitetään muun muassa työtyytyväisyys- ja ilmapiirikyselyillä.

Henkilöstötilinpäätös sopii hyvin useiden yllämainittujen asioiden selvittämiseen ja esittämiseen.

### **4.3 Malli Stadian henkilöstötilinpäätökseksi**

Henkilöstötilinpäätöksistä ei ole olemassa mitään yhtä oikeaa mallia, joten sen rakenne ja sisältö on vapaasti valittavissa. Laadittavan henkilöstötilinpäätöksen sisältöön ja rakenteeseen vaikuttavat toimialan ja organisaation luonne. Tässä kappaleessa esiintyvien kuvioden ja taulukoiden sisältämät luvut eivät täsmää keskenään, sillä ne ovat vain arvioita, koska kuten jo alussa kappaleessa 1.3.2 mainitaan tässä tutkimuksessa ei konstruktiiviselle tutkimukselle ominaista testausta suoriteta aineiston ja organisaation laajuuden vuoksi.

Tässä tutkimuksessa esitellään malli, joka osittain perustuu Helsingin kaupungin laatimaan henkilöstötilinpäätökseen. Stadian ollessa yksi Helsingin kaupungin yksiköistä se on raportointivelvollinen Helsingin kaupungille. Toimialajohtajille tehdyssä kyselyssä selvitettiin heille tärkeitä henkilöstöä koskevia asioita. Nämä haastatteluissa esiin tulleet asiat ovat myös huomioitu laaditussa mallissa. Organisaation luonne vaikuttaa osaltaan muun muassa pätevyysvaatimukseen ja nämä puolestaan henkilökunnan koulutukseen.

#### **4.3.1 Henkilöstön määrä**

Henkilöstön määrällä tarkoitetaan henkilöstön lukumäärää. Henkilöstö jaetaan toiminimikkeittäin ryhmiin, jolloin nähdään, miten henkilöstö on jakautunut eri tehtäviin.

Opetusministeriön henkilöstötilinpäätöksessä on esitetty koko- ja osa-aikaisen henkilöstön määrä, vakinaisen ja määräaikaisen henkilöstön määrä, henkilötyövuosien määrä sekä henkilöstöryhmärakenne. Henkilöstöryhmärakenteessa on eritelty johtotason työt ja esimiestehtävät, asiantuntijatehtävät sekä avustavat tehtävät. Helsingin kaupungin henkilöstötilinpäätöksessä vuodelta 2000 esitetään informaatiota päätoimisen henkilöstön määrästä ajalta 31.12.1991 - 31.12.2000 sekä päätoimisen henkilöstön ja Helsingin väestön määrän suhteesta vuosilta 1977 – 2000. Esiin tulee myös henkilötyövuodet vuosilta 1996 – 2000 sekä henkilöstön kokonaistyöajan jakauma vuonna 2000.



WinhaPro:ssa henkilökunta on jaettu toiminimikeryhmiin seuraavasti:

1. yliopettaja
2. lehtori
3. päätoiminen tuntiopettaja
4. sivutoiminen tuntiopettaja
5. opetuksen hallinto
6. kirjasto- ja tietopalvelut
7. muu opetuksen tukitoiminta
8. yleishallinto
9. taloushallinto
10. henkilöstöhallinto
11. projektihenkilöstö
12. liiketoimintaa varten palkattu henkilöstö
13. muu henkilökunta

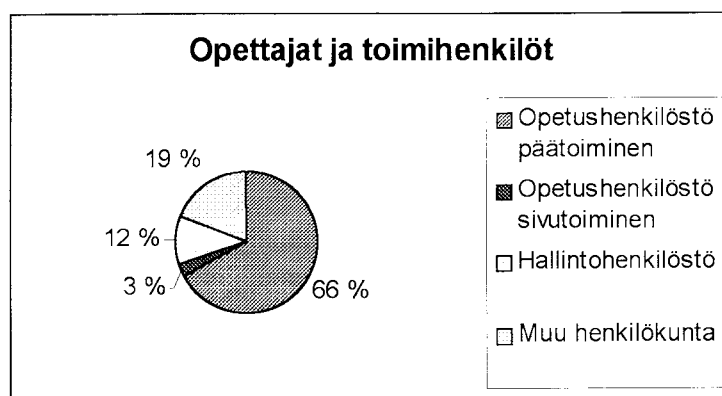
Nämä jaetaan opetushenkilöstöön ja toimihenkilöihin. Opetushenkilöstö voidaan jakaa edelleen pää- ja sivutoimiseen henkilöstöön. Toimihenkilöt voidaan jakaa hallintohenkilöstöön ja muuhun, haluttaessa toimihenkilöt voidaan myös eritellä tarkemmin pienempiin ryhmiin. Kehittämisyksikössä sekä taloudessa ja hallinnossa henkilöstö jaotellaan eri tavalla, koska näissä yksiköissä ei opetushenkilöstöä ole.

WinhaPro:sta voidaan valita poiminto henkilötyyppi, jossa vaihtoehtoina on joko opettaja tai toimihenkilö. Toiminimikettä voidaan selvittää valitsemalla joku yllämainituista 13:sta vaihtoehdosta toiminimikeryhmäksi. Myös ulkomaalaisten osuutta voidaan selvittää tekemällä haku, jossa määritetään henkilön kansalaisuus. Henkilöstön jakauma toiminimikkeittäin voidaan esittää esimerkiksi taulukossa 4 ja kuviossa 13 kuvatulla tavalla.

TAULUKKO 4 Henkilöstön jakauma toiminimikkeittäin

	Lukumäärä
1. yliopettaja	25
2. lehtori	70
3. päätoiminen tuntiopettaja	15
4. sivutoiminen tuntiopettaja	5
5. opetuksen hallinto	9
6. kirjasto- ja tietopalvelut	7
7. muu opetuksen tukitoiminta	10
8. yleishallinto	3
9. taloushallinto	4
10. henkilöstöhallinto	3
11. projektihenkilöstö	5
12. liiketoimintaa varten palkattu henkilöstö	4
13. muu henkilökunta	5
Kaikki yhteensä	165
Opetushenkilöstö päätoiminen	110
Opetushenkilöstö sivutoiminen	5
Hallintohenkilöstö	19
Muu henkilökunta	31

KUVIO 13 Henkilöstön jakauma toiminimikkeittäin



Henkilöstön määrää koskevia tietoja voivat koota esimerkiksi henkilöstösihteerit WinhaPro:sta.

### 4.3.2 Henkilöstön rakenne

Henkilöstön rakenteella tarkoitetaan henkilöstön ominaisuuksia. Näitä ominaisuuksia ovat henkilöstön sukupuoli ja ikä. Myös henkilöstön aiemmin saama koulutus ja työkokemus kuuluvat rakenteellisiin ominaisuuksiin.

#### 4.3.2.1 Sukupuoli

Henkilöstö jaetaan sukupuolen mukaan naisiin ja miehiin. Miesten ja naisten osuus voidaan esittää erikseen tekemällä poiminnot WinhaPro:sta. Henkilöstö voidaan myös jakaa opettajiin sekä muuhun toimihenkilöihin ja esittää niiden sukupuolijakaumat. Esimerkkinä taulukko 5.

Opetusministeriön henkilöstötilinpäätöksessä esitetään myös henkilöstön määrä sukupuolen mukaan. Helsingin kaupungin henkilöstötilinpäätöksessä on esitetty päätoimisen henkilöstön sukupuolijakauma.

TAULUKKO 5 Henkilöstön sukupuolijakauma

	Opettajat		Toimihenkilöt		Yhteensä
	Naiset	Miehet	Naiset	Miehet	
SOTE	200	34	25	10	269
TELI	5	60	12	7	84
KULPA	30	8	13	5	56
KEHY ja hallinto ja tal.			40	15	55
Kaikki yhteensä	235	102	90	37	464
%-osuudet	69,7	30,3	70,9	29,1	
		%			
Naiset	325	70,0			
Miehet	139	30,0			
Yhteensä	464	100,0			

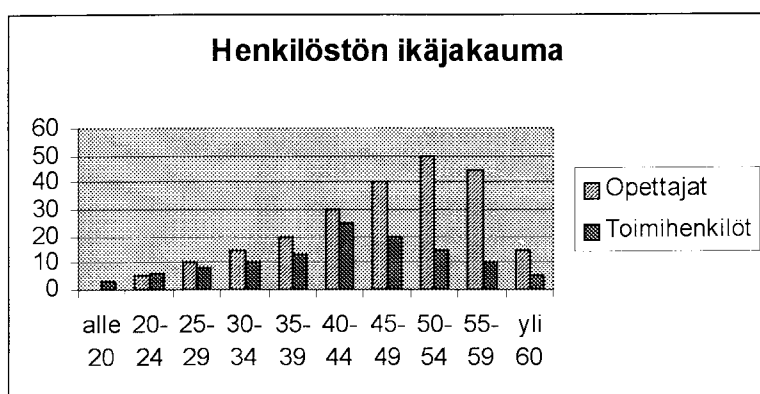
#### 4.3.2.2 Ikä ja keski-ikä

lällä ja keski-ikällä selvitetään henkilöstön ikärakennetta. Ikäjakauma tulisi esittää haarukoiden ikäryhmät viiden vuoden välein eli esimerkiksi muodossa 20 – 24, 25 – 29 vuotiaat jne. (Suomen kuntaliitto 1998, 15). Vaihtoehtoisesti voidaan esittää ikäprofiili kuten Helsingin kaupungin henkilöstötilinpäätöksessä on esitetty eli henkilöstön iän mukaan 20-, 21-, 22-vuotiaat jne. Henkilöstön ikäjakauma voidaan esittää myös erikseen opettajista ja toimihenkilöistä tai esimerkiksi miehistä ja naisista, kuten opetusministeriön henkilöstötilinpäätöksessä on esitetty.

TAULUKKO 6 Henkilöstön ikäjakauma

Ikäryhmä	Opettajat	Toimihenkilöt
Alle 20	0	3
20-24	5	6
25-29	10	8
30-34	15	10
35-39	20	13
40-44	30	25
45-49	40	20
50-54	50	15
55-59	45	10
yli 60	15	5

KUVIO 14 Henkilöstön ikäjakauma



Helsingin kaupungin henkilöstötilinpäätöksessä on esitetty myös suurin ikäryhmä erikseen, joka yllämainitussa kuviossa olisi 50-54 vuotiaat.

Vakinaisen ja ei-vakinaisen henkilöstön keski-ikä tulisi ilmoittaa erikseen (Suomen kuntaliitto 1998, 15). Helsingin kaupungin henkilöstötilinpäätöksessä on esitetty myös naisten ja miesten keski-ikä erikseen. Jatkossa voidaan vuosittain esittää kyseisen vuoden keski-ikä ja esimerkiksi viiden aiemman vuoden keski-ikä, kuten Helsingin kaupungin henkilöstötilinpäätöksessä on esitetty, jotta henkilöstön ikäjakauman kehitystä voitaisiin seurata.

Henkilöstön ikäjakaumia voidaan selvittää WinhaPron perustiedoista tai Hijatin RPF-sovelluksista. Henkilöstösihteerit voivat selvittää asiaa WinhaPron perustiedoista ja palkanlaskennassa asiaa voidaan selvittää Hijatin RPF-sovelluksista.

#### **4.3.2.3 Eläköityminen**

Eläköitymisellä tarkoitetaan lähivuosina tapahtuvaa henkilöstön ikääntymistä ja eläkkeelle jäämistä. Henkilöstön ikääntyminen ja eläkkeelle jääminen lähivuosina johtavat rekryointitarpeeseen. Pahimmassa tapauksessa henkilöstön ikääntyminen liittyy myös sairauksien lisääntymiseen, sairauspoissaolojen kasvuun ja mahdollisiin ennen aikaisiin eläkkeelle jäämisiin. Helsingin kaupungin henkilöstötilinpäätöksessä vuodelta 2000 on esitetty eläkeiän saavuttavat työntekijät vuosina 2001 – 2010.

Työkyvyttömyydestä johtuvia eläkkeelle jäämisiä tulisi seurata osana henkilöstön työkyky- ja terveystiedostoa. Vanhuuseläkkeelle siirtymiset tulisi rekisteröidä erillään työkyvyttömyydestä johtuvista eläkkeelle jäämisistä. (Suomen kuntaliitto 1998, 18)

Hyvä tapa seurata henkilöstön ikääntymistä on yllä esitetty henkilöstön ikäjakauma, josta selviää myös eläkeikää lähestyvien työntekijöiden määrä. Yhdessä ikäjakauman kanssa voidaan eläköitymistä koskevia asioita seurata Hijat RPF-sovelluksen avulla. Hijatista saatava informaatio ja henkilöstön ikäjakauma yhdessä antavat hyvin suuntaa sille, mitä suuruusluokkaa eläkkeelle jäävien henkilöiden osuus tulee olemaan lähivuosina.

#### 4.3.2.4 Koulutustausta

Koulutustaustalla tarkoitetaan työntekijän osaamista eli työntekijän saamaa koulutusta ennen Stadiaan tuloa esimerkiksi amk-tutkinto, maisteri, lisensiaatti. Myös työn ohella aiemmin suoritettut tutkinnot kuuluvat tähän. Pätevydet liittyvät opetushenkilöstön suorittamiin tutkintoihin ja koulutukseen, joten nekin voidaan esittää tässä koulutustaustaa käsittelevässä osassa. Opetusministeriön henkilöstötilinpäätöksessä esitetään koulutusrakenteen lisäksi koulutuksen jakaantuminen sukupuolen mukaan, kuten myös Helsingin kaupungin henkilöstötilinpäätöksessä.

Suoritettut tutkinnot saadaan selville WinhaProsta. Minkä alan tutkinto on kyseessä selviää samalla. Epäpätevyyden syyt löytyvät myös WinhaProsta. Epäpätevyyden syitä ovat ammatillisen kelpoisuuden (tutkinnon), työkokemuksen sekä opettajankoulutuksen puuttuminen.

Koska henkilöstön koulutuksen kehittämisessä tavoitteeksi on asetettu, että vuoteen 2005 mennessä 70%:lla opettajista on ylempi korkeakoulututkinto ja vuoteen 2003 mennessä kaikilla on pedagoginen pätevyys, tulisi pätevyysien seurannassa huomioida pätevien opettajien prosenttiosuuksia kaikista opettajista. Näin saataisiin kuvaa siitä, missä mennään kullakin hetkellä ja miten tavoitteissa tullaan todennäköisesti onnistumaan.

Suoritetuista tutkinnoista voidaan toimialoittain laatia taulukko 7 kaltainen taulukko, jossa eritellään suoritettut tutkinnot eli tohtori, lisensiaatti, ylempi korkeakoulututkinto tai muu tutkinto. Taulukosta käy myös ilmi pedagoginen pätevyys tai sen puuttuminen. Epäpätevyyden syy, henkilöiden lukumäärä ja heidän osuus kaikista ilmenee myös taulukosta.

Laadituista taulukoista voidaan lopuksi laatia taulukon 8 kaltainen yhteenveto, jossa esitetään pätevät ja epäpätevät työntekijät yllämainittujen muuttujien osalta toimialoittain sekä näiden osuus koko opettajakunnasta. Taulukossa on myös esitetty Stadian tavoitteet pätevyysien osalta ja niiden suhde todelliseen tilanteeseen.

TAULUKKO 7 Tutkinnot ja pätevyudet

Tutkinnot	Lukumäärä	Toht.	Lis.	Maist.	Muu
1. yliopettaja	10	4	4	2	0
2. lehtori	45	1	3	32	9
3. päätoiminen tuntiopettaja	10	0	0	7	3
4. sivutoiminen tuntiopettaja	5	0	0	4	1
<b>Yhteensä</b>	<b>70</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>45</b>	<b>13</b>

Pedagoginen pätevyys	Lukumäärä	Toht.	Lis.	Maist.	Muu	Puuttuu
1. yliopettaja	10	2	2	1	0	5
2. lehtori	45	1	1	15	0	28
3. päätoiminen tuntiopettaja	10	0	0	2	0	8
4. sivutoiminen tuntiopettaja	5	0	0	1	0	4
<b>Yhteensä</b>	<b>70</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>19</b>	<b>0</b>	<b>45</b>

Syy:

Tutkinto puuttuu	15	21,4 %
Ped.pätevyys puuttuu	45	64,3 %

TAULUKKO 8 Yhteenveto Stadian pätevyyksistä

	Tarvittava tutkinto		Pedagoginen pätevyys			
	On	Puuttuu	On	Puuttuu		
Sosiaali- ja terveysala	100	100	150	50		
TELI	55	15	25	45		
KULPA	15	25	20	20		
Kaikki yhteensä	170	140	195	115		
%-osuudet	54,8	45,2	62,9	37,1		
Pätevyudet		%	Tavoite	%	ERO %	ERO lkm.
Tutkinto	170	54,8	v. 2005	70	15,2	47
Pedagoginen	195	62,9	v. 2003	100	37,1	115

Esimerkiksi henkilöstösihteerit voivat kerätä tietoja henkilöstön suorittamista tutkinnoista WinhaPro:sta. Henkilöstösihteerit voivat kerätä tietoja myös pätevyyksien osalta WinhaPro:sta.

#### **4.3.2.5 Palvelusvuodet**

Palvelusvuosilla tarkoitetaan henkilöstön työhistoriaa Stadiassa. Palveluaika pitää sisällään sen ajan vuosina, jonka henkilö on ollut Stadiassa ja sitä edeltäneissä organisaatioissa.

Henkilöstön palveluaika voidaan ilmoittaa esimerkiksi yli ja alle viisi vuotta organisaatiossa olleina (Suomen kuntaliitto 1998, 17) tai haluttaessa tarkemminkin. Helsingin kaupungin henkilöstötilinpäätöksessä vakinaisen päätoimisen henkilöstön palveluaika on esitetty seuraavalla tavalla: alle 2 vuotta 2-4, 5-9, 10-14, 15-19, 20-24 ja yli 24 vuotta. Opetusministeriön henkilöstötilinpäätöksessä on esitetty henkilöstön palvelusvuodet sukupuolen mukaan.

Hijatin perustiedoista voidaan ajaa lista, joka sisältää kaupungin palvelukseen tuloaikaa, palvelussuhdetta ja viikkotyöaikaa koskevaa informaatiota. Palkanlaskennassa voidaan tätä kautta selvittää henkilöstön palveluksessaoloaikaa. WinhaProsta voidaan selvittää henkilöstön työsuhteen alkamisajankohtaa ammattikorkeakoulua edeltävässä organisaatiossa. Tästä voidaan myös selvittää työntekijän palveluksessaoloaika henkilöstösihteerien toimesta.

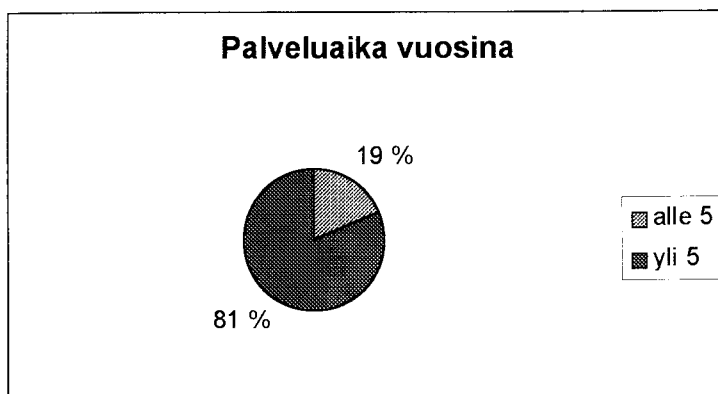
Alla on esitetty esimerkinomaisesti taulukko 9 henkilöstön palveluajasta ja siitä johdettu kaksi vaihtoehtoista kuviota, kuvio 15 ja 16: alle ja yli 5 vuotta palvelleet ja tarkempi erittely kuten Helsingin kaupungin henkilöstötilinpäätöksessä.



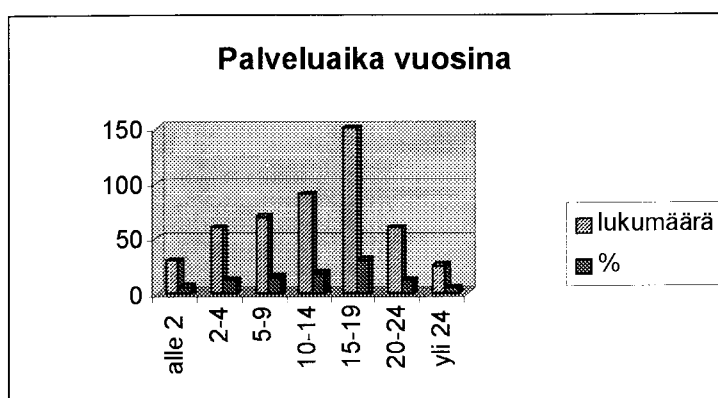
TAULUKKO 9 Henkilöstön palveluaika

Palveluaika		%
Alle 2	30	6
2-4	60	12
5-9	70	14
10-14	90	19
15-19	150	31
20-24	60	12
yli 24	25	5
Yhteensä	485	

KUVIO 15 Palveluaika 1/2



KUVIO 16 Palveluaika 2/2



### 4.3.3 Henkilöstömenot

Henkilöstömenoilla tarkoitetaan organisaation henkilöstöönkä käyttämiä varoja. Henkilöstömenoja ovat muun muassa palkat, palkkiot, henkilösivukulut sekä henkilöstön kouluttamiseen käyttämät varat.

Henkilöstömenojen osalta voidaan jaotella eri yksiköiden kokonaispalkkakustannukset, palkkiot ja henkilösivukulut (eläkekulut ja muut henkilösivukulut). Voidaan vertailla eri toimialojen ja yksiköiden henkilöstöön käyttämiä varoja. Jotta lukuja voitaisiin vertailla, ne tulisi saada vertailukelpoisiksi, esimerkiksi henkilöstömenot henkilöä kohden.

Julkistettavassa informaatioissa, esimerkiksi Helsingin kaupungille, näistä tulee tehdä yhteenveto. Helsingin kaupunki esittää vain palkat ja muut henkilöstömenot omassa henkilöstötilinpäätöksessään. Helsingin kaupungin henkilöstötilinpäätöksessä julkaistaan erikseen naisten ja miesten keskiansiot. Opetusministeriö julkaisee omassa henkilöstötilinpäätöksessään vuodelta 2000 vain koulutuskustannukset, jotka on eritelty erittäin tarkasti.

Palkat ja palkkiot ilmenevät kirjanpidon tileiltä. Tilit pitävät sisällään muun muassa seuraavia eriä: kuukausipalkat, tuntipalkat, palkkiot sekä tilapäinen työvoima. Kuukausipalkat ovat jaettu vakinaisiin virkoihin ja työsuhteisiin toimiin. Tuntipalkkoissa on esitetty erikseen pää- ja sivutoimisten tuntiopettajien palkat. Palkkioissa esitetään omana kohtanaan muun muassa asiantuntijapalkkiot. Tilapäinen työvoima sisältää esimerkiksi sijaiset omilla tileillään.

Henkilösivukulut on jaettu Stadian kirjanpidossa kahteen osaan: eläkekulut ja muut henkilösivukulut. Eläkekuluihin kuuluvat muun muassa erilaiset työeläkemaksut ja muihin henkilösivukuluihin muun muassa kansaneläke- ja sairausvakuutusmaksut sekä tapaturmavakuutusmaksut.

Koulutusta koskevia maksuja käsitellään myös erikseen kirjanpidossa omilla tileillään. Kirjanpidossa on esitetty erikseen henkilöstön koulutus ja työnantajan koulutuskorvaukset.

Merkkipäivä- ja kannustelahjat kertovat organisaation työntekijöiden muistamisesta ja kannustamisesta, nämäkin kustannukset esitetään omilla tileillään.

Henkilöstökulut voidaan esittää esimerkiksi alla esitettyinä erittelyinä (Ahonen 1998, 60)

TAULUKKO 10 Henkilöstömenot Stadiassa

Kustannuserä	mk	%
Kokonaishenkilöstökulut	XXXX	XX
- Henkilöstön uusiutumiskulut	-XXXX	XX
- Henkilöstön kehittämiskulut	-XXXX	XX
- Henkilöstön rasittumiskulut	-XXXX	XX
Tehdyn työajan kulut	XXXX	XX

Tarkempi selvitys asiasta kappaleessa 3.4.1 Henkilöstötuloslaskelma sivuilla 47-48.

Jatkossa voidaan myös tarkkailla henkilöstömenojen kehittymistä useamman vuoden ajalta. Palkkojen ja muiden henkilöstömenojen tiedot saadaan kirjanpidosta ja talouspäälliköltä.

#### 4.3.4 Henkilöstön tila

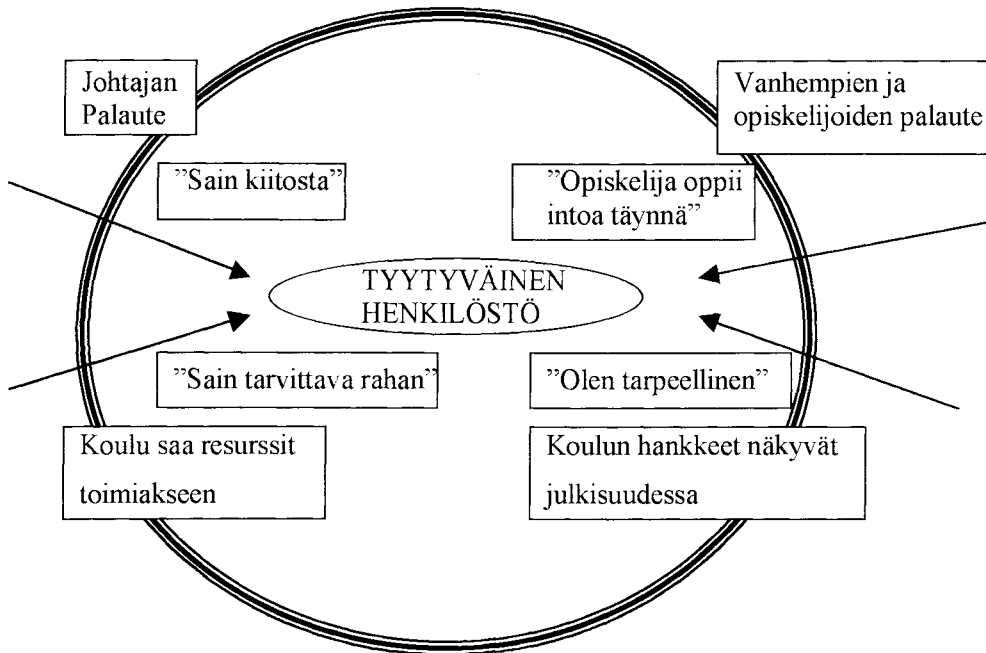
Henkilöstön tilalla tarkoitetaan sitä ilmapiiriä, joka vallitsee organisaatiossa henkilöstön kesken. Henkilöstön tilaa kuvaa myös henkilöstön tyytyväisyys omaan työhön sekä henkilöstön työkyky. Henkilöstön työkykyä kuvaavat osittain poissaolot. Vaihtuvuus, ennen kaikkea lähtövaihtuvuus, kuvaa tyytyväisyyttä omaan työhön ja myös työpaikkaan.

##### 4.3.4.1 Työilmapiiri ja työtyytyväisyys

Opetusministeriö julkaisee omassa henkilöstötilinpäätöksessään vuodelta 2000 työilmapiiribarometrin, joka perustuu työilmapiirikyselyn tuloksiin. Helsingin kaupungin henkilöstön tilaa selvitettiin työtyytyväisyyskyselyin. Selvityksen kohteena olivat muun muassa työn kuormittavuus, vaikutusmahdollisuudet omassa työssä, työelämän muutossuunnat, ristiriidat

sekä kehittämistoiminnan vaikutus joiden muutoksia esitettiin vuosilta 1995 – 2000. Henkilöstön tyytyväisyyteen vaikuttavia ja sen muodostumista koskevia asioita on esitetty kuviossa 17.

KUVIO 17 Tyytyväinen henkilöstö (Pässilä & Niinikuru 1993, 33):



"Tuloksellisuuden, koulun toimintatavan tai kehittämistoiminnan yksi merkittävä alue on työilmapiiri ja oppilaiden puolelta motivaatioon liittyvät asiat. Tuntuisikin aivan normaalilta, että niitä tutkittaisiin ja mitattaisiin kouluissa." Oppimisen avainasiana Pässilä ja Niinikuru pitävät hyvää innostusta eli motivaatiota. (Pässilä & Niinikuru 1993, 149)

Työntekijöille suunnitteilla olevan työtyytyväisyyskyselyn (työilmapiiri) avulla tullaan selvittämään henkilökunnan tilaa. Näiden kyselyiden tulokset voidaan liittää henkilöstötilinpäätökseen. Suunnitteilla on myös vastaavanlainen kysely opiskelijoille.

Opiskelijoille suunnattavalla kyselyllä selvitetään heidän tyytyväisyyttä kouluun ja sen toimintaan eli asiakastyytyväisyyttä. Opiskelijoille tehtävästä kyselystä (Opala) voidaan ottaa tuloksia henkilöstötilinpäätökseen. Myös toisen vuosikurssin opiskelijoille on suunnitteilla

kysely, jonka tarkoituksena on selvittää opiskelijoiden tyytyväisyyttä opintoihinsa Stadiassa. Tästäkin kyselystä saatavaa informaatiota voidaan sisällyttää Stadian henkilöstöraporttiin.

Niin henkilökunnalle kuin opiskelijoillekin tehtävät kyselyt on määrä suorittaa sähköisin kyselylomakkein. Tällöin tulosten saaminen on vaivattomampaa, kuin jos se suoritettaisiin erillisillä lomakkeilla ja tulokset jouduttaisiin kokoamaan käsin. Työntekijöille tehtävä kysely tullaan tekemään joka toinen vuosi.

#### **4.3.4.2 Työkyky**

Työkyvyllä tarkoitetaan henkilöstön terveydentilaa ja työssä jaksamista. Työkykyä voidaan selvittää erilaisin työterveyskyselyin. Terveys- ja työkykyindeksillä kuvataan henkilöstön terveydentilaa. Kyselylomakkeilla tehtävässä kyselyssä kartoitetaan erilaisia henkilöstön terveyden ja jaksamisen osa-alueita. Helsingin kaupungin henkilöstötilinpäätöksessä esitetään henkilöstön työkyvyn muutokset vuosina 1996 – 2000.

Stadiassa työkykykyselyn sisältöä voitaisiin pohtia esimerkiksi tyky-ryhmässä. Voidaan tehdä oma työkykykysely ja toteuttaa se tai käyttää Työterveyslaitoksen laatimaa työkykyindeksiä (Liite 2). Tällä tavoin voidaan kartoittaa ja seurata henkilöstön työkyvyn tasoa säännöllisesti vuosittain tai vähintään joka toinen vuosi.

#### **4.3.4.3 Poissaolot**

Poissaoloilla tarkoitetaan sairauspoissaolojen lisäksi myös muita poissaoloja, kuten isyys- ja äitiyslomaa. Poissaolot kertovat osaltaan henkilöstön terveydentilasta. Myös tyytyväisyys työhön ja ilmapiiriin heijastuu osittain poissaoloihin. Poissaoloista saadaan listattua erilaisia tunnuslukuja Hijatin kautta.

Sairaus- ja työtaturmapoissaoloista Helsingin kaupungin henkilöstötilinpäätöksessä esitetään kyseiset poissaolot vuosina 1991 – 2000. Myös sairaus- ja työtaturmapoissaolojen jakautuminen poissaolon pituuden mukaan (1 –3, 4-7, 8 –14, 15-30 ja yli 30 päivää) esitetään

vuodelta 2000. Opetusministeriö julkaisee omassa henkilöstötilinpäätöksessään vuodelta 2000 sairauspoissaolotapaukset (mukaan lukien tapaturmapoissaolot) ja poissaolopäivien lukumäärän, sekä jakaa myös tapaukset kestoiltaan eri mittaisiksi (1 – 3, 4 – 60 ja yli 60 päivää).

Hijatin poissaolojen RPF-sovelluksesta saadaan seuraavia poissaoloista kertovia tunnuslukuja:

1. poissaolokertojen lukumäärä
2. poissaoloihin käytetty aika yhteensä (päivinä)
3. poissaolojen keskimääräinen pituus
4. poissaoloprosentti
5. kuorma (päivien lukumäärä/henkilötyövuosien lukumäärä)
6. taajuus (kertojen lukumäärä/henkilötyövuosien lukumäärä)

Hijatin poissaolojen RPF-sovelluksesta saadaan myös samat poissaoloista kertovat tunnusluvut poissaololajeittain:

1. täysipalkkainen sairausloma
2. 2/3-palkkainen sairausloma
3. 1/2-palkkainen sairausloma
4. palkaton sairausloma
5. isyysloma
6. työtaturmaloma
7. yksityisasiat yms.

Molempien listojen loppuun tulostuu selityssivu, jossa kerrotaan eri tunnuslukujen laskentasäännöt. Poissaoloista tietoa löytyy palkanlaskennasta.

#### **4.3.4.4 Vaihtuvuus ja rekrytointi**

Vaihtuvuudella tarkoitetaan ulkoista ja sisäistä vaihtuvuutta. Ulkoinen vaihtuvuus on lähtövaihtuvuus Stadiasta ja tulovaihtuvuus Stadiaan. Sisäisellä vaihtuvuudella tarkoitetaan työkiertoa eli työntekijän toimenkuvan tai työpaikan vaihtumista organisaation sisällä.

Vuoden aikana Stadiasta poislähteneistä saadaan ajettua listaus palkanlaskennassa. Näin ollen saadaan selvitettyä lähtövaihtuvuus. Olisi hyvä tietää myös, miksi työntekijä lähtee pois organisaatiosta, jotta asioihin voitaisiin Stadiassa puuttua ja parantaa niitä, mikäli syynä ovat jotkin negatiiviset asiat organisaation sisällä. Tämän vuoksi voitaisiin aina henkilön lähtiessä pois selvittää syytä poislähtöön, ellei kyseessä ole määräaikainen työsuhde.

Helsingin kaupungin henkilöstötilinpäätöksessä vuodelta 2000 esitetään vakinaisen henkilöstön lähtövaihtuvuus vuosilta 1995 – 2000. Opetusministeriön henkilöstötilinpäätöksessään vuodelta 2000 on esitetty lähtövaihtuvuus ja se, onko syynä ollut määräaikainen vai vakituinen työsuhde ja myös eläkkeelle jääminen. Lähtövaihtuvuudessa on esitetty myös poislähteneiden sukupuolijakauma.

Uusia työntekijöitä ei palkata kovinkaan paljon kaupungin ulkopuolelta, vaan pyritään käyttämään jo entuudestaan kaupungin palveluksessa olevia henkilöitä. Opettajien osalta tämä ei kuitenkaan ole aina helppoa, sillä tietyt taidot ja koulutuksen omaavia henkilöitä ei välttämättä kaupungin palveluksessa ole tai heitä ei ole vapaana tarvittaviin tehtäviin. Näin ollen rekrytointiinkin tulisi panostaa, varsinkin kun lähivuosina suuret ikäluokat alkavat saavuttaa eläkeikää. Haasteeksi voikin tulevaisuudessa osoittautua pätevän henkilökunnan rekrytointi.

Tulovaihtuvuutta voidaan selvittää palkanlaskennan kautta ajamalla listaus vuoden aikana aloittaneista. Vaihtoehtoisesti tulovaihtuvuutta voidaan selvittää myös henkilöstösihteereiltä WinhaProssa esitettävän henkilöstön työsuhteen alkamisajankohdan avulla. Sisäistä vaihtuvuutta eli työkiertoa voidaan selvittää lukumääräisesti toisiin tehtäviin tai toiseen paikkaan Stadian sisällä vuoden aikana tapahtuneista vaihdoksista.

#### **4.3.5 Koulutustoimet ja koulutuksen määrä**

Henkilökunnan saaman koulutuksen tyyppin ja määrän lisäksi voidaan mainita myös koulutus-, valmennus- ja oppimismenetelmistä. Eli onko koulutus tapahtunut organisaation sisäisenä tai ulkoisena, työn yhteydessä, oppitunteina, tietokoneavusteisesti ja itseopiskeluna. (Suomen laatu yhdistys ry. 2000, 25)

Helsingin kaupungin henkilöstötilinpäätöksessä vuodelta 2000 esitetään koulutuksen osalta vain kaupungin koulutuskustannukset, jotka olivat 67,6 miljoonaa markkaa, joista oman koulutuksen osuus oli 28,0 ja ulkopuolisen koulutuksen 39,6 miljoonaa markkaa. Omaa koulutusta oli 93 787 ja ulkopuolista koulutusta 47 658 koulutuspäivää. Kaupungin omaan koulutukseen sisältyy koulutus- ja kehittämiskeskuksen sekä virastojen järjestämä koulutus.

Opetusministeriön henkilöstötilinpäätöksessä koulutus on jaettu seuraavasti: atk-koulutus, EU-koulutus, johdon koulutus, kielikoulutus, substanssikoulutus, omaehtoinen koulutus, perehdyttämiskoulutus sekä muu koulutus. Koulutuksesta on ilmoitettu koulutuspäivien yhteismäärä, koulutuspäivät / virkamies, koulutusta saaneiden osuus kaikista työntekijöistä, koulutuspäivät / koulutettu ja koulutuksen määrä on jaettu vielä sukupuolenkin mukaan. (Viippola, Riipi ja Kanervo 2001)

Koulutus voidaan siis jakaa sisäiseen ja ulkoiseen koulutukseen kuten kuviosta 18 käy ilmi. Sisäisellä koulutuksella tarkoitetaan Stadian sisällä oman henkilöstön antamaa koulutusta. Ulkoisella tarkoitetaan taas jonkun ulkopuolisen henkilön tai organisaation antamaa koulutusta. Koulutus voidaan edelleen jakaa pätevyteen vaikuttavaan ja muuhun koulutukseen. Pätevyyteen vaikuttava koulutus voidaan jakaa pedagogiikka- tai tutkintoon tähtäävään koulutukseen. Muu koulutus pitää sisällään kaiken muun paitsi pätevyteen liittyvän koulutuksen, kuten esimerkiksi substanssiosaamiseen, atk-laitteistoihin ja kielten opiskeluun liittyvän koulutuksen.

Koulutustarpeiden selvittäminen tapahtuu muun muassa kehityskeskusteluissa. Kehityskeskusteluissa selvitetään henkilöstön henkilökohtaisia, koulutusohjelmakohtaisia, yksikkö- ja toimialakohtaisia sekä koko Stadian tarpeita koulutuksen suhteen. Näiden pohjalta tehdään toimiala- ja yksikkökohtaiset suunnitelmat henkilöstön koulutukseen ja kehittämiseen. Kun nämä suunnitelmat suhteutetaan Stadian strategioihin, niin lopputuloksena saadaan Stadian henkilöstön kehittämisen ja koulutuksen suunnitelma sekä budjetti.

Opetusvirasto on teettänyt eräänlaisen henkilöstökoulutuksen tietokannan, joka olisi todennäköisesti hyvä myös Stadian käytössä. Näin ollen olisi olemassa tietokanta, johon kerätään



tietoa henkilöstön saamasta koulutuksesta, jolloin henkilökunnan osaamisen seuranta olisi helpompaa kuin tällä hetkellä. Tällä hetkellä Hijatista voidaan saada listaus koulutuspäivien lukumäärästä ja kurssien järjestäjistä, mutta sen käyttö ei ole helppoa ja kaiken koulutuksen kirjautuminen sinne ei ole itsestään selvää.

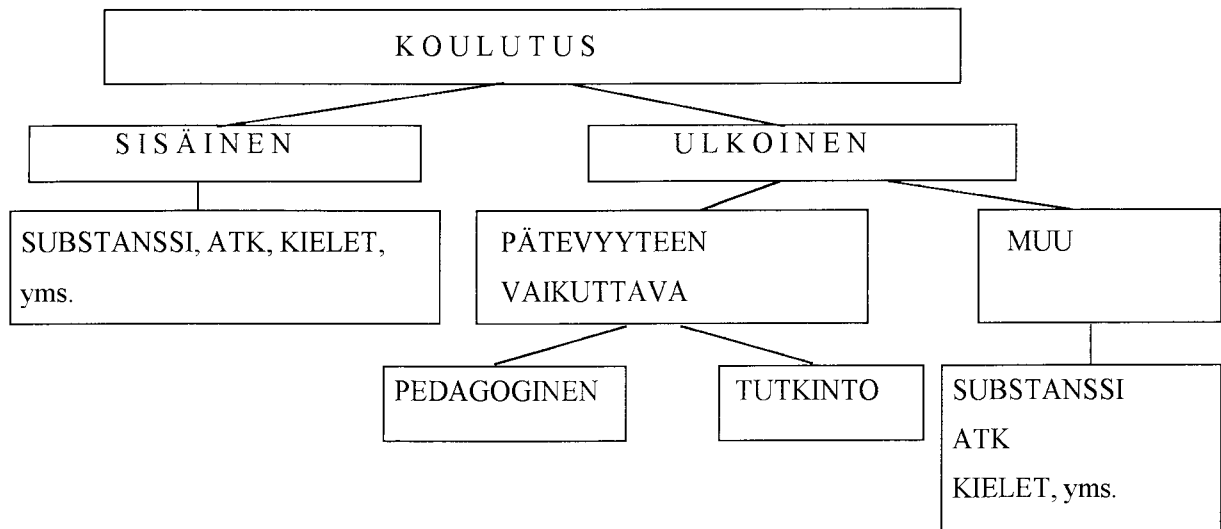
Esimerkiksi jos tarvitaan johonkin tehtävään henkilöä, joka osaa tietyt asiat, mahdolliset ehdokkaat löytäisi nopeasti Opetusviraston teettämän henkilöstökoulutuksen tietokannan kautta. Tietokannan avulla olisi myös helppo ”pitää kirjaa” Stadian henkilökunnalle järjestetystä koulutuksesta. Näin voitaisiin myös jälkeenpäin nähdä, minkälaista koulutusta on järjestetty ja kuinka monet ovat osallistuneet koulutukseen. Hijatista voidaan saada listaus koulutuspäivien lukumäärästä ja kurssien järjestäjistä.

Henkilökunnan saama koulutus voidaan jakaa kuvion 18 mukaisesti alla lueteltuihin kategorioihin:

- Pätevyyteen vaikuttava koulutus: tutkintotavoitteisessa koulutuksessa tai opettajakoulutuksessa olevat, koulutuksen saaneet vuoden aikana, koulutuskustannukset
- Substanssiosaamiseen vaikuttava koulutus: koulutusta saaneet, koulutuksen määrä, koulutuskustannukset
- Kielikoulutus (kansainvälinen ammattikorkeakoulu): koulutusta saaneet, koulutuksen määrä, koulutuskustannukset
- Muu yleinen koulutus (atk yms.): koulutusta saaneet, koulutuksen määrä, koulutuskustannukset.

Myös kyseiselle vuodelle asetetut tavoitteet ja toteutuneet koulutukset voidaan esittää tällöin nähdään, onko tavoitteisiin päästy.

KUVIO 18 Koulutuksen jakaantuminen Stadiassa



#### 4.3.6 Aktiivisuus, aloitteet, keksinnöt

Jos johtamisessa korostetaan henkilöstön aktiivisuutta, niin tietoa voidaan esittää esimerkiksi organisaation aloitetoiminnasta (Ranki 1999, 158). Julkaistavassa raportissa voidaan julkaista henkilökunnan aikaansaannoksia, kuten keksinnöt, aloitteet ja aktiivisuudesta syntyneet asiat. Keksintöjä / innovaatioideoita käydään läpi kehityskeskusteluissa. Kehityskeskusteluissa esiin tulleita, toteutettavia innovaatioita voidaan esittää henkilöstöraportissa.

Henkilöstön aloitteita ja keksintöjen mukaan ottamista henkilöstöraporttiin ehdotti kulttuuri- ja palvelualojen toimialajohtaja Tuire Ranta-Meyer. Hän näkee erityisen tärkeänä asiana sen, että oman toimialan henkilöstö näkyy ja kuuluu Stadian ulkopuolella. Ranta-Meyerin mielestä on tärkeää, että henkilökunnan jäsenet esiintyvät konserteissa, sanomalehdissä, tekevät levytyksiä ja julkaisuja. Näin myös Stadia saa positiivista julkisuutta. Samalla henkilökuntaa motivoi heidän saama arvostus niin Stadiassa kuin sen ulkopuolellakin (kts. kuvio 17).

#### 4.3.7 Virkistystoiminta

Virkistystoiminnalla tarkoitetaan henkilökunnalle järjestettyjä mahdollisuuksia esimerkiksi kuntoiluun, joita Stadia tukee rahallisesti tai joiden harrastus Stadian tiloissa on ilmaista

henkilökunnalle. Virkistystoimintaan kuuluu myös mahdolliset tapahtumat, joita on järjestetty henkilökunnalle. Osana virkistystoimintaa voidaan esittää se markkamäärä, joka on käytetty henkilökunnan virkistymisen tukemiseen; esimerkiksi koko summa ja summa per henkilö. Helsingin kaupungin henkilöstötilinpäätöksessä esitetään henkilöstön virkistysrahat vuosilta 1995 – 2000.

Laadittavassa henkilöstöraportissa voidaan raportoida henkilökunnan virkistystoimintaan liittyvistä asioista. Helsingin kaupungin henkilöstötilinpäätöksessä esitetään pääasiassa virkistystoimintaan käytetyt rahavarat. Stadiassa voitaisiin käytettyjen rahavarojen lisäksi ilmoittaa esimerkiksi vuoden aikana henkilökunnalle järjestetyistä virkistystapahtumista ja muista mahdollisista henkilökuntaan kohdistuvista virkistystoimista, joita Stadia tukee.

#### **4.4 Yhteenveto**

Kaikissa kappaleessa 4.3 mainituissa kohdissa, tiedot ovat toimialoittain kerättävää tietoa henkilökunnasta. Kun tietoja kerätään toimialoittain, niin eri toimialojen välillä voidaan tehdä vertailuja. Tietojen keruu ja esittäminen toimialoittain myös helpottaa kohdentamaan tapahtumat ja mahdolliset ongelmat. Näin ollen voidaan myös reagoida ja ryhtyä toimiin oikeissa paikoissa. Seurannan ja vertailun mahdollisuus tuo siis hyötyä. Vertailuja voidaan myös tehdä muihin organisaatioihin.

Kun kaikki tiedot on kerätty, ne yhdistellään yhdeksi henkilöstöraportiksi. Tarvittavat tiedot tulisi kerätä kerran vuodessa. Joidenkin tietojen osalta kuten pätevyyksien seuranta, tiedon kerääminen suoritetaan useamman kerran vuodessa. Mahdolliset ajankohdat, jolta tiedot kerätään ovat kalenterivuoden viimeinen päivä tai lukuvuoden viimeinen päivä. Näistä kalenterivuoden viimeinen päivä on parempi sillä perusteella, että myös Helsingin kaupunki julkaisee omat tietonsa tältä ajankohdalta.

Kuvioiden ja taulukoiden laadinnassa käytetään esimerkiksi Microsoft Excel-  
taulukkolaskentaohjelmaa. Kuvioita ja taulukoita tulisi myös sanallisesti selittää, jolloin niiden tietosisältö selviää myös vähemmän asiaan perehtyneille.

Jatkossa vuosittain tulisi kunkin vuoden tietojen rinnalla esittää aiempien vuosien tietoja, jotta voitaisiin vertailla eri vuosien välillä tapahtuneita muutoksia. Jos eri vuosien välillä on suuria muutoksia, niin niihin pitäisi löytää syyt ja esittää ne henkilöstöraportissa. Näin ollen saataisiin tietoa siitä, mitä on tapahtunut, missä kullakin hetkellä ollaan ja suuntaa antavaa tietoa siitä, mitä tulevaisuudessa mahdollisesti tulee tapahtumaan.

Pitkällä aikavälillä tulisi myös henkilöstöraportointia kehittää. Mahdollisesti raportointiin sisällytetään uusia asioita ja joitain asioita voidaan jättää vähemmälle. Raportoitavien asioiden tulisi riippua siitä, miten ne koetaan tarpeellisiksi.

## 5 LOPUKSI

Tämän tutkielman tarkoituksena oli kehittää henkilöstöraportointimalli Helsingin ammattikorkeakoulu Stadialle. Kappaleessa 4 on esitetty se tietosisältö, jonka pohjalta Stadian ensimmäinen henkilöstöraportti laaditaan. Valittuun tietosisältöön vaikuttavia tekijöitä ovat Stadian liikeidea / toiminta-ajatus, Stadian toimintaa ohjaavat arvot ja strategiat, Helsingin kaupungin henkilöstöstrategia sekä Stadian ja opetusministeriön välinen tavoite- ja tulossopimus vuosille 2001 – 2003. Myös Suomen laatupalkinnon mukaiset arviointiperusteet ovat valittu yhdeksi tavoitteeksi Stadian kehittämisessä.

Helsingin kaupungin sekä Opetusministeriön laatimia henkilöstötilinpäätöksiä on käytetty mallina Stadian henkilöstöraportoinnin kehittämisessä. Haastatteluissa esiin tulleet asiat on myös huomioitu raportin laadinnassa, vaikkakaan niissä ei juurikaan uusia asioita tullut esille. Eräässä haastattelussa kävi ilmi pelko siitä, että Helsingin kaupunki tai johtoelimet saattavat alkaa esittämään tavoitteita / rajoja myös muun muassa poissaolojen määriin. Toisin sanoen mahdollisten tavoitteiden / rajojen ylittyessä ryhdyttäisiin jonkinlaisiin rankaisutoimenpiteisiin.

Kirjallisuuskatsauksessa esiin tulevien asioiden perusteella voidaan sanoa, ettei henkilöstövoimavarojen laskentatoimen yhteydessä käytettävä termistö ole toistaiseksi vakiinnuttanut asemaansa. Samoista asioista puhutaan eri nimillä ja myös eri asioista saatetaan puhua samoilla nimillä. Myöskään erottelu suomen- ja englanninkielisen sanaston välillä ei ole kovinkaan selvää. Henkilöstötilinpäätöksen tietosisältökään ei toistaiseksi ole saanut mitään määrämuotoa, joten lähes mitä tahansa henkilöstöraporttia voidaan kutsua henkilöstötilinpäätökseksi ja myös päinvastoin.

Kuten johdantokappaleessa todettiin, varsinkin julkisella sektorilla henkilöstövoimavarojen laskentatoimi ja raportointi ovat saavuttaneet suuren suosion. Tästä esimerkkinä se, että vuonna 2000 valtion virastoista 44 % laati ja tällä hetkellä jo noin 80 % laatii henkilöstötilinpäätöksen. Samoin vuonna 2000 kunnista noin kolmasosa laati ja vuonna 2002 jo noin puolet laatii henkilöstötilinpäätöksen. Kuitenkin suurin osa henkilöstötilinpäätöksiä laativista organisaatioista

käyttää laatimiaan raportteja organisaation sisällä johtamisen apuvälineenä, eivätkä julkaise niitä. Tämä on kuitenkin hyvä alku henkilöstövoimavarojen laskentatoimen kannalta ja ehkä tulevaisuudessa myös henkilöstöraporttien julkaiseminenkin saavuttaa enemmän suosiota.

Tulevaisuudessa henkilöstön kehittämiseen ja ehkä jopa työkunnan ylläpitämiseen käytettäviä kustannuksia saatetaan alkaa kirjaamaan esimerkiksi organisaatioiden taseisiin. Tämä siksi, että tietointensiivisessä yhteiskunnassa tiedolla on suurempi osuus kuin esimerkiksi aineelliseen varallisuuteen tehdyillä investoinneilla. Tiedon hankintaan käytetään entistä enemmän varoja ja, kuten myös aineellinen varallisuus, tieto on pysyvää ja sitä tullaan hyödyntämään pitemmän ajan kuin vain sen hankinta-ajankohdan tilikautena, jolloin se nykyään kirjataan suoraan kuluksi tuloslaskelmaan. Toisaalta henkilöstön arvottaminen eli kirjaaminen henkilöstötaseeseen, ei ole kuitenkaan sama asia kuin koulutus- ja kehittämiskustannusten kirjaaminen organisaation varsinaiseen taseeseen.

## LÄHTEET

- Ahonen, G. 1992. Henkilöstövoimavarojen laskentatoimi. Helsinki: Politeia.
- Ahonen, G. 1998. Henkilöstötilinpäätös: Yrityksen ikkuna menestykselliseen tulevaisuuteen. Helsinki: Kauppakaari OYJ.
- Ahonen G. 2000a: Henkilöstötilinpäätös organisaation ohjauksen välineenä. Teoksessa Onnismaa J., Pasanen H. (toim.) Spangar T.: Ohjaus ammattina ja tieteenalana 2. Porvoo: PS-Kustannus.
- Ahonen, G. 2000b. Osaamis pääoma ja hiljainen tieto. Tulevaisuuden näkymiä 4/2000.
- Ahonen G., Bjurström L.-M., Hussi T. 2001. Työkykyä ylläpitävän toiminnan taloudelliset vaikutukset. Työkyvyn ylläpidon tutkimus ja arviointi, Raportti 3. Sosiaali- ja terveysministeriö, Kansaneläkelaitos, Työterveyslaitos, Helsinki: Oy Edita Ab.
- Anthony R.N. & Herzlinger R.E. 1980: Management Control in Nonprofit Organizations. Georgetown, Ontario: Irwin-Dorsey Ltd.
- Auranen J. 2000. Vertauskuvilla organisaatiota kehittämään. Teoksessa Vanhalakka-Ruoho M. (toim.) Sillanrakentajan opas. Toimintamalleja koulun kehittämiseen. Joensuun yliopisto, kasvatustieteiden tiedekunnan selosteita 2000. Joensuu: Yliopistopaino.
- Belkaoui A. 2000. Accounting Theory 4<sup>th</sup> edition. Padstow, Cornwall: Thomson Learning.
- Brooking, Annie 1997. Intellectual Capital. London: International Thomson Business Press.
- Edvinsson L. ja Malone M.S. 1997: Intellectual Capital. The proven way to establish your company's real value by measuring its hidden brainpower. London: Piatkus Publishers Ltd.
- Elinkeinoelämän tutkimuslaitos 2002. Aineettoman varallisuuden johtamisen ja raportoinnin periaatteet. MERITUM-työryhmän suositukset. Helsinki: Taloustieto Oy.
- Eronen, A. 1997. Henkilöstön osaaminen yrityksen taseeseen. Helsinki: Taloustieto.
- Eronen, A. 1998. Yrityksen henkisen pääoman arviointi: malleja ja tunnuslukuja. Helsinki: Elinkeinoelämän tutkimuslaitos.
- Eronen A. 1999a: Henkilöstöinformaatio ja yrityksen arvo. Elinkeinoelämän tutkimuslaitos. Helsinki: Taloustieto Oy.
- Eronen A. 1999b: Henkilöstötilinpäätös. Taloustietoa-lehti 3/1999.
- Flamholtz E.G. 1999: Human Resource Accounting. Advances in Concepts, Methods and Applications. Third Edition. Boston: Kluwer Academic Publishers.
- Frederiksen J.V. & Westphalen S.-Å 1998. Human resource accounting: interests and conflicts. Discussion paper. CEDEFOP Panorama.
- Gröjer J-E. & Johansson U. 1996. Human resource costing and accounting. Second Edition. The Joint Industrial Safety Council, Sweden.
- Helsingin kaupungin henkilöstötilinpäätös vuodelta 2000. Helsingin kaupunki.
- Helske, P. 1995. Espoossa tehtiin HEPO-tilinpäätös. Teoksessa Mustonen M. (toim.) Voimavarat puntariin henkilöstötilinpäätöksen avulla. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Hendriksen E. ja Van Breda M. 1992: Accounting Theory 5th edition. Chicago: Irwin/McGraw-Hill.
- Hirsjärvi, S., Remes P. ja Sajavaara P. 1997. Tutki ja kirjoita. Tampere: Kirjayhtymä Oy.
- Immonen E. 1999a. Henkilöstötilinpäätös ja yrityksen arvo. Tilisanomat 4/1999.
- Immonen E. 1999b. Henkilöstötilinpäätös ja yrityksen kokonaistase. Kotka: Tiliaktiiva Oy.

- Karjalainen K. 1998: Elinikäinen oppiminen ja henkilöstön osaamisen kehittäminen. Opetusministeriö. Koulutus- ja tiedepolitiikan osaston julkaisusarja. Helsinki.
- Karvonen P. 2000. Henkilöstöinformaatio ja sen käyttö – tutkimus suomalaisten pörssiyritysten vuoden 1999 vuosikertomuksissa. Helsingin kauppakorkeakoulu. Pro Gradu-tutkielma.
- Kasanen E., Lukka K., Siitonen A. 1991. Konstruktiivinen tutkimusote liiketaloustieteessä, Liiketaloudellinen aikakauskirja, s.301-327.
- Kasanen E., Lukka K., Siitonen A. 1993: The Constructive Approach in Management Accounting Research. American Accounting Association 1993: Journal of Management Accounting Research Volume 5.
- Kasanen K. 1997-98. Kasanen koulutusyhtiöt: Human Capital-lehti Talvi 1997-98.
- Lehtonen, V.-M. 1994. Henkilöstövoimavarojen hallinta ja sitä tukevat laskentajärjestelmät. Helsinki: Painatuskeskus.
- Leiponen, A. 1995. Inhimillinen pääoma suomalaisissa suuryrityksissä. Elinkeinoelämän tutkimuslaitos C 71.
- Leppiniemi, J. 1998. Hyvä kirjanpito, mikä on sallittua, mahdollista, kiellettyä? Porvoo: WSOY.
- Liukkonen P. 1995. Ellet mittaa, et tiedä työsi tulosta. Teoksessa Mustonen M. (toim.) Voimavarat puntariin henkilöstötilinpäätöksen avulla. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Liukkonen, P. ja Suurnäkki T. 1996. Työn tulos ja sen tekijät. Helsinki: Työturvallisuuskeskus, Kuntaryhmä.
- Lukka, K. 1999. Case/field-tutkimuksen erilaiset lähestymistavat laskentatoimissa. Teoksessa Hookana-Turunen H. (toim.) Tutkija, opettaja akateeminen vaikuttaja ja käytännön toimija Professori Reino Majjala 65 vuotta Sarja C-1:1999 Turun kauppakorkeakoulu.
- Metso H. 2001. Henkilöstötilinpäätös kertoo organisaation hyvinvoinnista. Sosiaalivakuutus 5/2001.
- Olsson B. 1999: The construction of transparency through accounting on intellectual capital (IC)? Journal of Human Resource Costing and Accounting. Volume 4 n:o 1 Spring 1999.
- Olsson B. 2000: The dilemma of accounting on intellectual capital. Journal of Human Resource Costing and Accounting. Volume 5 n:o 2 Autumn 2000.
- Pässilä T. ja Niinikuru L. 1993: Koulun johtamisen taito. Porvoo: WSOY.
- Ranki A. 1999: Vastaako henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita? Helsinki: Kauppakaari Oyj.
- Roos J., Roos G., Edvinson L. & Dragonetti, N.C. 1997. Intellectual Capital – Navigating in the New Business Landscape. London: Macmillan Press Ltd.
- Seies E.-R. 2002. Henkilöstötilinpäätökset leviävät. Talouselämä 11/2002.
- Sipilä M. 1998. Henkilöstö puntariin. Ekonomi 1/1998.
- Stähle P. 1999. Knowledge Management: tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä. Porvoo: WSOY.
- Suomen kuntaliitto. Yleiskirje 23.4.1997: Suositus henkilöstötilinpäätöksestä kunta-alalle.
- Suomen kuntaliitto 1998. Henkilöstötilinpäätös. Julkisten palveluiden laatustrategia. Helsinki: Erikoispaino Oy.
- Suomen laatu yhdistys ry. 2000. Tavoitteena erinomainen kilpailukyky. Suomen laatu palkinto 2000. Arviointiperusteet.
- Sveiby K. E. 1997. The New Organizational Wealth. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.



- Tarkkonen J. 1995. Henkilöstötaloudellisen laskennan alkuvaiheen tyypillisiä vaikeuksia, oululaisia kokemuksia. Teoksessa Mustonen M. (toim.) Voimavarat puntariin henkilöstötilinpäätöksen avulla. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Teronen A. 2000. Ikääntymiskysymys osaksi henkilöstöraportointia. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2000:1. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Valtiovarainministeriö. 1996. Henkilöstövoimavarojen hallintajärjestelmä: käsikirja valtion organisaatioille. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Valtiovarainministeriö 2000. Tietoja henkilöstövoimavarojen hallinnan ja henkilöstötilinpäätöksen tueksi vuosilta 1995-1999. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Varila J. 2000. Henkilöstöstrategiassa luodaan henkilöstön kehittämisen suunnat. Teoksessa Marjatta Vanhalakka-Ruoho (toim.) Joensuun yliopisto, kasvatustieteiden tiedekunnan selosteita 2000: Sillanrakentajan opas. Toimintamalleja koulun kehittämiseen, Joensuun yliopistopaino.
- Viippola P., Riipi H. ja Kanervo R. 2001. Opetusministeriön henkilöstötilinpäätös.
- Yin R.K. 1994. Case Study Research. Design and Methods 2<sup>nd</sup> Edition. Thousand Oaks, California: Sage Publications.

### **Lainsäädäntö**

- Asetus ammattikorkeakouluopinnoista N:o 256/1995.  
 Euroopan yhteisön neljäs direktiivi 1978 (78/660/EEC).  
 Kirjanpitoasetus 30.12.1997/1339.  
 Laki ammattikorkeakouluista N:o 255/1995.

### **Muita lähteitä**

- Methodix. Tieteellisen ja soveltavan tutkimuksen, menetelmien ja niiden oppimisen verkkoympäristö. Delfoi menetelmä. <http://www.methodix.com> 23.3.2001
- Sveiby K. E. 1997; 1998; 2001. The "Invisible" Balance Sheet. <http://www.sveiby.com/articles/invisiblebalance.html> 21.3.2002
- Sveiby K. E. 1996; 1997; 2001. The Intangible Assets Monitor. <http://www.sveiby.com/articles/CompanyMonitor.html> 21.3.2002
- Sveiby K. E. 1996; 2001. Measuring Competence. <http://www.sveiby.com/articles/MeasureCompetence.html> 21.3.2002
- Valtiovarainministeriön työryhmämuistio 2001. Osaamisen johtaminen. Kehittämishankkeen loppuraportti 6/2001. Helsinki. <http://www.vm.fi/resource/fi/4065.pdf> 21.5.2002

## LIITE 1

Yleisimmin julkaistuja tietoja suomalaisten organisaatioiden vuoden 1999 henkilöstötilinpäätöksissä ja vuosikertomuksissa (Karvonen 2000, 117).

15 eniten käytettyä merkitty rastilla X<sub>n</sub>, jossa n = 1 eniten...

Suluissa merkityt rastit ovat toimialajohtajien mielipiteitä heille tärkeimmistä asioista henkilöstöraportin sisällöksi eli he merkitsivät kyselylomakkeisiin omasta mielestään tärkeimmät kohdat. Ne kohdat, joissa on kolme rastia ovat siis olleet kaikkien kolmen mielestä tärkeitä.

1. Osaaminen X7 (X)
2. Koulutustoimet, sis. Yhteistyö eri koulujen kanssa X1
3. Koulutuksen määrä (koulutuspäivien määrä jaettuna sisäiseen ja ulkoiseen) X2
4. Esimiestyöskentely X10 (X)
5. Vaihtuvuus (lähtövaihtuvuus, uusia ei palkata kovinkaan paljon ulkopuolelta) X12 (XXX)
6. Poissaolot (sairaus etc.) X17 (XXX)
7. Sukupuoli X14 (XXX)
8. Ikä (keski-ikä) X4 (X)
9. Palvelusvuodet X8 (X)
10. Tunnuslukuja, ei tuloslaskelmasta laskettavia
11. Koulutustausta (miehet ja naiset erikseen) X11 (XXX)
12. Ilmapiiri / työtyytyväisyys X9 (XX)
13. Työkyky X6 (XXX)
14. Palkkaus (henkilöstömenot= palkat ja muut henkilöstömenot, keskiansiot) X3 (X)
15. Eläköityminen X20
16. Työsuhteen laatu X13 (X)
17. Työtehtäväjaottelu X15
18. Jako kansallisuuden mukaan
19. Rekrytointi X5 (X)
20. Aktiivisuus, aloitteet, keksinnöt (XX)
21. Tulevat toimenpiteet

LIITE 2

TYÖKYKYINDEKSI

Työkykyindeksin osa-alue	Vastausten pisteytys
<p>*työkyky nyt verrattuna elinaikaiseen parhaimpaan</p> <p>*työkyky työn vaatimusten kannalta</p> <p>*lääkärin toteamien nykyisten sairauksien määrä</p> <p>*sairauksien arvioitu haitta työssä</p> <p>*sairauspoissaolopäivät viimeisen vuoden (12 kk) aikana</p> <p>*oma arvio kykeneväisyydestä työhön terveyden puolesta kahden vuoden kuluttua</p>	<p>pisteet 0-10 eli kyselyssä ympäröity arvio</p> <p>kaksi kysymystä, joiden pisteet painotetaan työn luonteen mukaan</p> <p>5 sairautta tai enemmän = 1 piste            4 sairautta = 2 pistettä            3 sairautta = 3 pistettä            2 sairautta = 4 pistettä            1 sairaus = 5 pistettä            ei sairauksia = 7 pistettä (vain lääkärin toteamat sairaudet lasketaan)</p> <p>pisteet 1-6 eli kyselyssä ympäröity arvio (valitaan vastaajan esittämä huonointa työkykyä kuvaava arvio)</p> <p>pisteet 1-5 eli kyselyssä ympäröity arvio</p> <p>pisteitä 1, 4, tai 7 eli kyselyssä ympäröity arvio</p>
<p>*psykkiset voimavarat</p>	<p>kolmen kysymyksen sarjan pisteet lasketaan yhteen ja tulos muunnetaan seuraavasti:</p> <p>tulos 1-3 = 1 piste            tulos 4-6 = 2 pistettä            tulos 7-9 = 3 pistettä            tulos 10-12 = 4 pistettä</p>

## LIITE 3

Suomen Kuntaliiton suositus henkilöstötilinpäätöksen sisällöstä tiivistetyssä muodossa (Suomen kuntaliitto 1997):

1. Henkilöstön määrä
2. Henkilöstön ikä- ja sukupuolijakauma
3. Tehty työaika:
  - 3.1 Kokonaistyöaika
  - 3.2 Poissaolot
  - 3.3 Lisä- ja ylityöt
4. Koulutus ja pätevyys
5. Työhistoria eli palveluksessaoloaika nykyisessä organisaatiossa
6. Työkyky ja terveys
7. Palkka- ja henkilöstökustannukset eli työvoimakustannukset

## LIITE 4

Helsingin kaupungin henkilöstötilinpäätöksen vuoden 2000 tietosisältö (Helsingin kaupunki 2001)

### 1. Henkilöstöpanokset

#### 1.1 Henkilöstön määrä

1.1.1 Päätoiminen henkilöstö 31.12.1991 - 31.12.2000

1.1.2 Työttömien työllistäminen 31.12.1991 - 31.12.2000

1.1.3 Päätoiminen henkilöstö ja Helsingin väestö 1977 - 2000

#### 1.2 Henkilötyövuodet 1996 - 2000

### 2. Henkilöstön rakenne

2.1 Päätoimisen henkilöstön sukupuolijakauma 31.12.2000

2.2 Vakinaisen päätoimisen henkilöstön ikäprofiili 1.12.2000

2.3 Päätoimisen henkilöstön keski-ikä 1996 - 2000

2.4 Eläkeiän saavuttavat 2001 - 2010

2.5 Miesten ja naisten koulutusasteen suhteellinen jakauma 31.12.2000

2.6 Vakinaisen päätoimisen henkilöstön palveluaika 31.12.2000

### 3. Henkilöstömenot

3.1 Palkat ja muut henkilöstömenot 1984 - 2000

3.2 Keskiansiot vuosien 1999 ja 2000 lopussa

3.3 Suurten kaupunkien palkkasumman kasvu 1990 - 2000

### 4. Kokonaistyöajan käyttö ja tuottavuus

4.1 Henkilöstön kokonaistyöajan jakauma vuonna 2000

4.2 Kaupungin tuottavuusindeksin kehitys

### 5. Henkilöstön tila

5.1 Työtyytyväisyys

5.2 Työn kuormittavuus 1995 - 2000

5.3 Vaikutusmahdollisuudet 1995 - 2000

5.4 Työelämän muutossuunnat 1995 - 2000

5.5 Ristiriidat 1995 - 2000

5.6 Työolojen muutossuunnat 1995 - 2000

5.7 Kehittämistoiminnan vaikutus 1995 - 2000

5.8 Henkilöstön työkyvyn muutos 1996 - 2000

5.9 Sairaus- ja työtapaturmapoissaolot

5.9.1 Henkilöstön sairaus- ja työtapaturmapoissaolot 1991 - 2000

5.9.2 Sairaus- ja työtapaturmapoissaolojen jakautuminen poissaolon pituuden mukaan 2000

5.10 Vakinaisen henkilöstön lähtövaihtuvuus 1995 - 2000

### 6 Investoinnit henkilöstöön

6.1 Työterveyshuolto

6.2 Työterveyshuollon kustannukset 1994 - 2000

6.3 Koulutus

6.4 Toimipaikkaruokailu

6.5 Palvelussuhdeasunnot 1995 - 2000

6.6 Virkistystoiminta: Henkilöstön virkistysrahat 1995 - 2000

6.7 Henkilöstökassa: jäsenmäärä ja talletukset 1995 - 2000

## LIITE 5

Opetusministeriön henkilöstötilinpäätöksen tietosisältö vuonna 2000 (Viippola, Riipi ja Kanervo 2001)

1. Koko- ja osa-aikaisen henkilöstön määrä
2. Vakinaisen ja määräaikaisen henkilöstön määrä
3. Henkilötyövuosien määrä
4. Henkilöstön määrä sukupuolen mukaan
5. Henkilöstön ikärakenne sukupuolen mukaan
6. Henkilöstön määrä iän mukaan
7. Henkilöstöryhmärakenne
8. Henkilöstön koulutusrakenne
9. Palveluksessaoloaika
10. Sairauspoissaolot (ml. tapaturmapoissaolot)
11. Henkilöstön lähtövaihtuvuus
12. Henkilöstökoulutuksen määrä
13. Henkilöstökoulutuksen määrä koulutuspäivien mukaan
14. Henkilöstökoulutuksen kustannukset
15. Työilmapiiribarometri