

858.

Henkilöstöraportointimallin kehittäminen palvelu-organisaatiolle (Case: Merita Oyj)

Jyväskylän Yliopisto
Taloustieteiden tiedekunta
Pro gradu - tutkielma
Jussi Honkavuori
13.12.1999

Esipuhe

Vuonna 1994 kuvittelin, Hämeenlinnan teknillisestä oppilaitoksesta insinööriksi valmistuessani, että olen saanut sen sivistyksen mitä nuori mies tarvitsee. Nyt tämän Merita Oyj:n tilaaman ja Jyväskylän yliopistoon tehtävän Pro Gradu-työn valmistuessa olen onnellinen, että tuo vuonna 1994 ilmentynyt hetkellinen onnellisuuden tunne jäi pelkäksi kuvitelmaksi.

Henkilöstövoimavaroihin liittyvä tutkimus tarkoittaa hyvin usein uusien asioiden, kuten työhön liittyvän koulutuksen mittaamista. Tätä työtä tehdessäni olen huomannut lisääväni myös omaa tietämystäni osittain aivan uudelta alueelta. Työn tekemisen tekikin mielenkiintoiseksi ja haastavaksi juuri jatkuva uuden oppiminen, mikä ilmeni jo tutkielman aiheen valinnassa. Henkilöstöraportointi on suomalaisessa yritysmaailmassa verrattain uusi asia Sen merkitystä mm. yrityksen julkisuuskuvaan puitiin työn kirjoittamisen aikaan julkisuudessa ahkerasti. Näin sain tutkimukseen mielestäni ajankohtaisia näkökulmia, olkoonkin että kiivain keskustelu käytiin muutama vuosi ennen työn aloittamista.

Kiitän tilaajan edustajaa, professori Juhani Honkaa mahdollisuuden tarjoamisesta, rajattomasta kärsivällisyydestä, työntöavusta sekä elämän ja työnteon mallien opettamisesta. Ilman hänen panostaan tämä tutkielma ei olisi nähnyt päivänvaloa. Kiitokset kuuluvat myös työn ohjaajalle professori Olavi Uusitalolle, jonka panostuksen ansiosta tutkielma viimein valmistuu.

Hämeenlinnassa 13.12.1999

Jussi Honkavuori

Tiivistelmä

Henkilöstöraportointimallin kehittäminen palveluorganisaatiolle (Case: Merita Oyj)

Honkavuori Jussi

Pro Gradu-tutkielma.

Taloustieteiden tiedekunta. Jyväskylän yliopisto 1999. 116 s. ja 4 liitettä (4 s.)

Tutkielman tavoitteena oli kehittää henkilöstövoimavaroja ilmentävä malli MeritaNordbanken Oyj:n suomalaiselle osapuolelle Merita Oyj:lle.

Tarve kyseisen tutkielman tekemiseen syntyi Merita Oyj:ssä suoritettavan Suomen Mestari-kehittämishojelman aikana. Henkilöstöraportointihankkeelle perustettiin oma projektityöryhmä, johon kuuluu jäseniä eri puolilta organisaatiota ja joka raportoi edistymisestään suoraan konsernijohdolle.

Tutkimusote oli kvalitatiivinen, sisältäen piirteitä kehittämistutkimuksesta.

Kehitettävän mallin arviointipohjaksi käsiteltiin neljää eri teoriakokonaisuutta. Henkilöstöraportit ilmentävät jokaisen käsitellyn teoriakokonaisuuden sisältämiä yksityiskohtia.

Tutkimustulosten aikaansaamiseksi esiteltiin viisi yritysmaailmassa käytössä olevaa henkilöstövoimavarojen raportoinnin mallia sekä analysoitiin niiden hyvät ja huonot puolet. Tämän jälkeen käytiin läpi Oy Rastor Ab:n järjestämän henkilöstötilinpäätöskilpailun viisi maininnan saanutta henkilöstöraporttia sekä verrattiin niitä aikaisemmin käsiteltyihin malleihin ja tutkimuksen viitekehukseen. Tämän jälkeen suoritettiin ehdotettavan mallin valinta ja konstruointi juuri Meritalle sopiva esimerkkimalli.

Avainsanat: älyllinen pääoma, osaamisen kehittäminen, työkyky, henkilöstötilinpäätös, balanced scorecard, henkilöstövoimavarojen hallintajärjestelmä, intangible assets monitor - aineettoman varallisuuden seuranta, laaja-alainen toiminnan seuranta.

Sisällysluettelo

1 JOHDANTO	3
1.1 Henkilöstötilinpäätös	3
1.1.1 Sisältö	3
1.1.2 Merkitys	4
1.1.3 Kehitys	5
1.2 Taustaa tutkittavalle ilmiölle	6
1.3 Toimeksianto ja tutkimusongelmat	7
1.4 Käsitteet	8
1.5 Tutkimusraportin sisältö	9
2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS	10
2.1 Älyllisen pääoman merkitys yritykselle	10
2.1.1 Miksi älyllistä pääomaa mitataan	11
2.1.2 Älyllisen pääoman rakenne	14
2.1.3 Voiko älyllistä pääomaa lisätä	26
2.2 Organisaatiomallit	28
2.2.1 Synteesi	34
2.3 Osaamisen kehittäminen organisaatiossa ratkaisee menestyksen	35
2.3.1 Synteesi	42
2.4 Työkyvyn ylläpito on yrityksen menestyksen avaintekijä	43
2.4.1 Synteesi	49
2.5 Tutkimuksen viitekehys	50
3 TUTKIMUSMENETELMÄ JA LUOTETTAVUUSTARKASTELU	52
3.1 Tutkimusmenetelmä	52
3.2 Luotettavuustarkastelu	55

4 KUVAAUS KOHDEYRITYKSESTÄ JA SEN HENKILÖSTÖSTÄ	56
4.1 Merita, sen henkilöstöhistoria ja tulevaisuus	56
4.2 Meritan henkilöstö (määrä, rakenne ja laatu)	60
4.3 Henkilöstötilinpäätös ja Merita.....	68
5 TULOKSET	70
5.1 Älyllinen pääoma ja sen kirjaaminen henkilöstötilinpäätöksen muotoon	70
5.1.1 Synteesi	70
5.2 Erilaiset htp-mallit ja niiden hyvät ja huonot puolet.....	71
5.2.1 Henkilöstötilinpäätös.....	71
5.2.2 Balanced scorecard.....	78
5.2.3 Henkilöstövoimavarojen hallintajärjestelmä.....	83
5.2.4 Intangible assets monitor - Aineettoman varallisuuden seuranta	87
5.2.5 Laaja-alainen toiminnanseuranta.....	88
5.2.6 Synteesi	92
5.3 Rastor Oy:n htp-kilpailu ja sen anti henkilöstötilinpäätöksen kehittämiseen.....	94
5.3.1 Synteesi	108
5.4 Merita Pankki Oyj:lle esitettävä malli	110
5.5 Johtopäätökset	114
LÄHDELUETTELO	115
LIITE 1 Kirjanpito- ja markkina-arvojen ero	
LIITE 2 Skandian tulkinta yrityksen markkina-arvosta	
LIITE 3 Aineeton varallisuus - Intangible Assets Monitor	
LIITE 4 Tutkimuksen viitekehyksen tekijät	

1 Johdanto

1.1 Henkilöstötilinpäätös

1.1.1 Sisältö

Yrityksen varsinaisen tilinpäätöksen tarkoituksena on välittää sidosryhmille yrityksen tilaa koskevia taloudellisia tosiasioita. Se koostuu kolmesta osasta: tuloslaskelmasta, taseesta ja vuosikertomuksesta. Tuloslaskelma kertoo yrityksen tuotot, kustannukset ja näiden erotuksena syntyneen tuloksen. Tase puolestaan kertoo millä varallisuudella yritys on tuloslaskemassa esille tulleen tuloksen päässyt. vuosikertomus puolestaan täydentää tuloslaskelman ja taseen esille tuomia faktoja.

Yrityksen henkilöstöön liittyvät asiat tulevat usein varsin lyhyesti ja puutteellisesti esille varsinaisessa tilinpäätöksessä. Yleisesti ne on tiivistetty tuloslaskelman riville ”henkilöstökustannukset”. Tätä puutteellista tiedottamista yrittää henkilöstötilinpäätös täydentää.

Henkilöstötilinpäätös on yrityksen varsinaisen tilinpäätöksen rinnalla toimiva raportti, jonka tarkoituksena on kertoa yksityiskohtaista tietoa yrityksen henkilöstöstä, siis sen tärkeimmästä voimavarasta. Henkilöstötilinpäätös koostuu, varsinaisen tilinpäätöksen mukaisesti, kolmesta osasta: henkilöstötuloslaskelmasta, henkilöstötaseesta ja henkilöstökertomuksesta (Ahonen 1998b). Henkilöstötilinpäätöksen rakenteeseen syvennyttään myöhemmin tutkielman kohdassa ”5.2.1 Henkilöstötilinpäätös”.

1.1.2 Merkitys

Teollisuuden ja työnantajain keskusliiton (1996, 16) mukaan yrityksen menestymisen avaintekijänä on enenevässä määrin henkilöstön osaaminen. Osaamista kuvaavia indikaattoreita on kehitetty varsin vähän, eikä niiden käyttö ole systemaattista. Perinteisesti käytössä on ollut vain rahallista panosta kuvaavia mittareita, kuten esimerkiksi käytetyt koulutuspanostukset työntekijää kohden. Tämän ja uuden tyyppisistä mittareista ja indikaattoreista voidaan kehittää taloudellisen tilanteen kuvaamista vastaava yrityksen osaamista kuvaava laskentatoimi. Tällöin saadaan käsitys henkilöstön tilanteesta tase- ja tuloslaskelman tapaan.

Henkilöstötilinpäätös ei pelkästään kerro henkilöstön lukumäärää ja sen laatua. Se kertoo myöskin yrityksen henkilöstöön tekemistä panostuksista ja oikein tehtynä heijastaa yrityksen liikeideaa ja toimintavisiota.

Henkilöstötilinpäätös voi toimia ratkaisevana tietolähteenä esimerkiksi yrityksen omistajille tai sijoittajille heidän tehdessä tulevaisuuden suunnitelmiaan. Nykyiset työntekijät ja rekrytoivat voivat tarkastella yrityksen panostuksia henkilöstön hyvinvointiin tai työilmapiirikyselyn tuloksia tutkiessaan mahdollisen tulevaisuuden työnantajien taustatietoja. Henkilöstötilinpäätös toimii täten merkittävänä tiedottamisen kanavana, on kyseessä sitten sisäiset tai ulkoiset sidosryhmät. Ahosen (1998b, 40) mukaan henkilöstötilinpäätöksen julkisuus merkitsee seuraavia seikkoja:

- se vaikuttaa yrityksen julkisuuskuvaan
- se vaikuttaa yritystä koskeviin tulevaisuusodotuksiin
- se vaikuttaa yrityksen markkina-arvoa korottavasti tai laskevasti
- se sitouttaa yrityksen strategisen johdon henkilöstövoimavarojen kehitykseen.

Tämän vuoksi yrityksen johto joutuu ottamaan ne huomioon jokapäiväisessä päätöksenteossään. Koska henkilöstötilinpäätös koskee henkilöstöä, ja koska ne tiedot, jotka korottavat yrityksen markkina-arvoa, merkitsevät myös henkilöstön kehitystä ja hyvinvointia, se ajaa samalla henkilöstön etua. Niinpä esimerkiksi yritys, jonka henkilöstötilinpäätös osoittaa, että henkilöstön osaamisen kehittämiseen ei pa-

nosteta, ei voi vakuuttaa markkinoita siitä, että sen tuottavuus tulevaisuudessa olisi oleellisesti parempi kuin tänään. Samoin yritys, jonka henkilöstön työkyky on siinä määrin alentunut, että on odotettavissa, että suuri osa sen henkilöstöstä siirtyy työkyvyttömyyseläkkeelle ja näin ollen aiheuttaa suuria eläke-menoja yritykselle, ei voi odottaa markkinoiden kohdistavan siihen positiivisia tulevaisuuden tuotto-odotuksia. (Ahonen 1998b)

1.1.3 Kehitys

Henkilöstötilinpäätöksen historiaa ajateltaessa on syytä tarkastella henkilöstöraportoinnin historiaa yleisesti. Flamholtzin (1985) mukaan henkilöstöraportoinnin historian voidaan katsoa 1960-luvun jälkeen jakautuvan viiteen vaiheeseen.

Taulukko 1. Henkilöstöraportoinnin kehitys 1960-luvulta. Flamholtz (1985)

1960 ↓	
Vaihe 1	Henkilöstövoimavarojen raportoinnin perusajatukset syntyvät 1960-1966. Mukana mm. henkisen pääoman teoria, organisaatiopsykologia, henkilöstösuuntautunut lähestymistapa. Henkinen pääoma ensimmäistä kertaa osaksi ”goodwillia”.
Vaihe 2	60-luvun loppupuolella panostettiin erilaisten henkisen pääoman kustannusten ja arvon laskemista selventävien mallien tuottamiseen. Raportoinnille haettiin sekä ulkoisia että sisäisiä sovellusalueita.
Vaihe 3	70-luvun alussa länsimaiden kiinnostus raportointia kohtaan heräsi. Kokeiluita ja seuranta- ja raportointijärjestelmiä toteutettiin vaihtelevalla menestyksellä pääasiassa pienissä organisaatioissa. Vuosista jäi kuitenkin harmittava ”putting people on the balance sheet” -vaikutelma
Vaihe 4	Kiinnostus raportointia kohtaan heikkeni vuosina 1976-1980 sekä yritysmaailmassa että tiedeyhteisöissä. Tähän oli suurimpana syynä helpohkon perustutkimuksen valmistuminen. Jatko vaatisi runsaasti työtä ja siihen ei oltu valmiita satsaamaan. Varsinkin kun koekaniineiksi ajatellut organisaatiot kokivat tutkimukset kalliiksi ja tunsivat näin antavansa ilmaista hyötyä koko toimintakentälle.
Vaihe 5	80-luvulle tultaessa kiinnostus oli siis hiipumassa, mutta ei missään nimessä kokonaan kuollut. Ensimmäinen kiinnostuksen aalto ajoittui 80-luvun alkupuolelle, jonka jälkeen yritys -ja tiedemaailman intressit ovat vain voimistuneet. Tämän suuntaiseen kehitykseen

<p>on ollut kolme selkeää syytä: 1) USA:n yritysmaailman kiinnostus tuottavuuden lisäämiseen ja ennen kaikkea henkisen pääoman osuuteen kasvoi, 2) samaan aikaan tehdyt havainnot amerikkalaisen ja itämaisen (Japani) johtamistyylien eroavaisuuksista (vrt. kustannuserä vs. elinikäinen sitoutuminen), 3) amerikkalaisen teollisuussektorin rakennemuutos perinteisestä valmistusteollisuudesta kohti henkisen pääoman kyllästämää tietointensiivistä osaamisteollisuutta.</p>

1.2 Taustaa tutkittavalle ilmiölle

Tämän tutkimustyön kohdeyrityksenä on Merita konserni, tarkemmin Merita Pankki Oyj. Merita on muodostunut SYP-KOP pankkien fuusioitumisen tuloksena vuonna 1995. Vuoden 1997 lopussa Merita ja ruotsalainen Nordbanken yhdistyivät Merita-Nordbanken:ksi.

Kun Meritan ja Nordbankenin fuusioitumispäätös tehtiin (13.10. 1997), ryhdyttiin välittömästi pohtimaan millainen on se yhteiskäyttöinen malli, jolla Merita ja Nordbanken esittävät henkilöstöjensä tuloskuntoa (osaaminen ja työkyky). Nordbanken tarjosi pohjaksi Balanced Scorecardia. Merita ei halunnut ottaa sitä kriiikkittömästi käyttöön, vaan halusi tutkia vaihtoehtoisia malleja ratkaisunsa pohjaksi.

Meritassa käynnistyi keskustelu siitä, mitä ylipäätään ymmärretään henkilöstötilinpäätöksellä ja mikä sen merkitys voisi olla Meritan kaltaiselle yritykselle. Hyvin nopeasti myös oivallettiin, että termiä henkilöstötilinpäätös käytettiin eri tarkoituksissa hyvinkin vapaamielisesti. Sillä todettiin olevan myös lukuisia lähikäsitteitä. Tässä raportissa käytetään käsitettä henkilöstötilinpäätös aluksi melko vapaamielisesti. Sillä tarkoitetaan ”paperia”, jolla kuvaillaan yrityksen henkilöstön tuloskuntoa: osaamista ja työkykyä sekä niiden kehittämiseksi ja ylläpitämiseksi tehtyjä toimenpiteitä.

Meritassa päätettiin selvittää mitä maailmalla tiedetään varsinkin henkilöstötilinpäätöksestä sekä myös muista henkilöstövoimavarojen raportointimalleista. Tämä käsillä oleva tutkielma on osa tätä Meritan käynnistämää selvitysprojektia. (Honka 1998)

1.3 Toimeksianto ja tutkimusongelmat

Tämän tutkimuksen kohdeyrityksessä, Meritassa henkilöstötilinpäätöksen tarve ilmaistiin seuraavasti:

Henkilöstötilinpäätöksestä tulisi pystyä lukemaan

- Millainen osaamispääoma Meritalla on? Mitä sen henkilöstö osaa?
- Miten tätä osaamispääomaa on ko. vuoden aikana kehitetty?
- Millainen on Meritan henkilöstön työkyky?
- Miten työkykyä on ko. vuoden aikana ylläpidetty? (Honka 1998)

Tälle projektille on Meritan puolelta asetettu seuraavat tavoitteet. (Honka 1998)

1. Selvittää mitä tarkoitetaan, kun puhutaan yrityksen älyllisestä pääomasta ja sen kirjaamisesta henkilöstötilinpäätöksen muotoon.
2. Selvittää millaisia henkilöstötilinpäätöksen malleja on olemassa sekä analysoida niiden hyvät ja huonot puolet.
3. Selvittää mitä opittavaa Meritalla on Oy Rastor Ab:n henkilöstötilinpäätöskilpailun tuloksista. Tämä toteutetaan analysoimalla aineisto, joka kilpailusta kertyi.
4. Laatia ehdotus millainen älyllisen pääoman kirjaamismalli tulisi ottaa Meritassa käyttöön.

Tämän tutkimuksen ratkaistavat tutkimusongelmat ovat:

-
1. Mitä tarkoitetaan, kun puhutaan yrityksen älyllisestä pääomasta ja sen kirjaamisesta henkilöstötilinpäätöksen muotoon?
 2. Millaisia henkilöstötilinpäätöksen malleja on olemassa sekä mitkä ovat niiden hyvät ja huonot puolet?
 3. Mitä Rastorin henkilöstötilinpäätöskilpailun tulokset antavat Meritan henkilöstötilinpäätösmallin kehittelyyn?

4. Millainen henkilöstötilinpäätösmalli on suositeltava Meritan kaltaiselle yritykselle?

Toimeksiantoon vastataan tässä tutkimuksessa siten, että toimeksiannon kohta 1. ”Selvittää mitä tarkoitetaan, kun puhutaan yrityksen älyllisestä pääomasta ja sen kirjaamisesta henkilöstötilinpäätöksen muotoon” käsitellään tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä pohjaksi tutkimusongelmille ja niiden ratkaisulle.

Toimeksiannon kohdat 2. ”Selvittää millaisia henkilöstötilinpäätöksen malleja on olemassa sekä analysoida niiden hyvät ja huonot puolet” ja 3. ”Selvittää mitä opittavaa Meritalla on Rastorin henkilöstötilinpäätöskilpailun tuloksista. Tämä toteutetaan analysoimalla aineisto, joka kilpailusta kertyi” muotoillaan tutkimusongelmiksi, joihin tuotetaan vastaus tutkimusprosessin tuloksena.

Toimeksiannon kohtaan 4. ”Laatia ehdotus millainen älyllisen pääoman kirjaamismalli tulisi ottaa Meritassa käyttöön” vastataan tutkimusongelmiin saatujen ratkaisujen perusteella muodostamalla analyysin jälkeen synteesi ja konstruomalla ratkaisuehdotus Meritassa käytettäväksi malliksi.

1.4 Käsitteet

Tutkielmassa esille tulevia käsitteitä pohditaan olemassa olevan teorian pohjalta tutkielman teoreettisessa viitekehyksessä. Keskeisiä käsitteitä ovat henkilöstöraportointi, älyllinen pääoma, osaaminen, työkyky, ”balanced scorecard”, henkilöstötilinpäätös, henkilöstötuloslaskelma, henkilöstötase, henkilöstökertomus, laaja-alainen toiminnan seuranta, ”intangible assets monitor-aineettoman varallisuuden seuranta” ja henkilöstövoimavarojen hallintajärjestelmä.

1.5 Tutkimusraportin sisältö

Luvussa 1 käsitellään tutkittavan ilmiön sisältöä, merkitystä ja kehitystä. Luvussa kerrotaan myös taustaa tutkittavalle ilmiölle, esitellään tutkimusongelmat, käsitteet sekä käydään läpi tutkimusraportin sisältö. Luvussa 2 siirrytään tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen. Viitekehys rakennetaan neljän eri osa-alueen muotoon. Osa-alueet ovat: älyllinen pääoma, organisaatiomallit, osaamisen kehittäminen ja työkyky. Lisäksi luvussa muodostetaan tutkimuksen viitekehys teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Luku 3 sisältää tutkimusmenetelmän kuvauksen ja luotettavuustarkastelun. Luvussa 4 siirrytään käsittelemään kohdeyrityksen historiaa ja sen organisaatorakennetta sekä sen henkilöstön määrää, rakennetta ja laatua. Tämä tehdään erilaisten määrällisten mittareiden, kuten konttorimäärä, henkilöstön ikäjakauma ja koulutusjakauma, avulla. Luvussa tutustutaan myös siihen mitä kohdeyrityksessä on pohdittu henkilöstötilinpäätöksestä. Luvussa 5 käsitellään tutkimuksen tulokset. Niihin kuuluvat synteesi älyllisen pääoman merkityksestä yritykselle, henkilöstöraportoinnin mallien esittely sekä synteesi niiden hyvistä ja huonoista puolista, Oy Rastor Ab:n henkilöstötilinpäätöskilpailun tarkastelu ja sen merkityksen pohdinta sekä tutkimuksen kohdeyritykselle ehdotettava malli. Viimeisen kohtana esitellään johtopäätökset.

2 Teoreettinen viitekehys

2.1. Älyllisen pääoman merkitys yritykselle

Älyllinen pääoma on aina ollut määräävä tekijä sivilisaatioiden, organisaatioiden ja kansojen kehityksessä. 60 000 vuoden ajan esi-isämme kro-magnonit elivät rinnakkain neandertalilaisten kanssa. Noin 30 000 vuotta sitten neandertalilaiset kuitenkin katosivat. Miksi yksi laji säilyi hengissä, mutta toinen katosi? Molemmat käyttivät työkaluja sekä kieltä, mutta kro-magnoneilla oli kuun kiertoon perustuva kalenteri. Nopeasti he yhdistivät kuluvat päivät ja riistaeläinten vaelluskäyttäytymisen. Nämä tiedot olivat tarkasti kirjattu luolamaalauksiin sekä porojen sarviin tehtyihin 28:aan kaiverrusmerkkiin. Näikäinen kro-magnon oppi, että hänen ei tarvinnut kuin odottaa seiväs kädessä joen ylityspaikalla tiettyinä ajankohtina. Samaan aikaan neandertalilaiset olivat hajauttaneet miehensä ja vähäiset voimavaransa etsiessään satunnaista saalista. He panostivat resurssinsa tehottomasti ja hävisivät. Älyllinen pääoma ratkaisi eloonjäämiskamppailun. (Edvinsson, Malone 1997, ix-x)

1980-luvun lopulla alkoi varsinainen älyllisen pääoman raportointi. Älyllinen pääoma-käsite (Intellectual capital, IC) sisältää henkisen pääoman ja rakenteellisen pääoman. Jaon teki ensimmäisenä ruotsalainen Konrad-ryhmä, joka tosin käytti yläkäsitteenä termiä tietopääoma (knowledge capital). Älyllisen pääoman (Intellectual capital, lyhennetyinä IC) toi tietoisuuteen ruotsalaisyritys Skandia 1990-luvun alussa.

Konrad-ryhmä kokoontui Ruotsissa 1980-luvun loppupuolella tehtävänänsä tietoyritysten tilinpäätösraportoinnin kehittäminen. Tietoyrityksen keskeisenä pääomana on osaaminen ja liikeideana osaamisen myynti. Kiinteän pääoman merkitys on suhteellisen pieni. Tietoyritysten tuotanto on luovaa ja yksilöllistä ongelmanratkaisua. Tyypillisiä tietoyrityksiä ovat tilintarkastus-, konsultti-, mainos- ja lakiasiain-toimistot. (Eronen 1998, 19)

90-luvun kääntyessä lopulleen henkisen pääoman ja henkilöstötaseen ongelma on noussut jokaisen vähänkin suuremman yrityksen asialistalle. Ihmetellä voi miksi vasta nyt, sillä Smithin oivalluksesta läh-

tien klassinen taloustiede on nähnyt inhimillisten voimavarojen suuren merkityksen kansantaloudelle. Say, Marshall, Walras ja Fisher voidaan Smithin ohella mainita tutkijoina, joiden teksteistä on löydetty ihmisiin investoimisen ideajoukko: huolenpidosta, kasvatuksesta ja koulutuksesta selvästi aiheutuu reaalaisia kustannuksia, mutta toisaalta ihminen on koneiden ja laitteiden ohella keskeinen tuotannontekijä, ja uhraukset, jotka kohottavat tämän tuotannontekijän tuottavuutta, voidaan katsoa investoinnin luontoisiksi sijoituksiksi. Voidaan väittää, että ihminen, tai ainakin ihmisen tuotannollisesti relevanttien ominaispiirteiden joukko, on pääomaa. (Raivola 1998b, 58, Kikerin 1966 mukaan)

● Raivolan (emt.) mukaan muutamat muut tutkijat ovat jo kymmeniä vuosia sitten esittäneet teoreettisesti koherentteja ja operationalisoituja lähestymistapoja talouden aineettomien panostekijöiden ymmärtämiseksi. On esitetty yhä sofistikoituneempia tarkastelutapoja inhimillisen pääoman kartuttamisen merkityksestä yksilön tulonmuodostukselle.

2.1.1 Miksi älyllistä pääomaa mitataan

Kirjanpito- ja markkina-arvojen erkanemisesta toisistaan on selvää tutkimusnäyttöä. Esimerkiksi Ruotsissa tehdyssä tutkimuksessa (liite 1) voitiin todeta, että mainittujen arvojen välillä on varsinkin 1990-luvulla tapahtunut selvää eron kasvua. Tämä koskee erityisesti nk. tietointensiivisiä yrityksiä. Kuvatut osakkeiden arvoerot johtuvat siitä, että osaa yritysten arvosta ei ole kirjattu yritysten kirjanpitoon. Se, että ero on erityisen suuri tietointensiivisissä yrityksissä viittaa siihen, että kirjanpitokäytäntö unohtaa erityisesti yrityksen henkisen pääoman. Tutustuminen Helsingin pörssissä noteerattujen yritysten osakkeiden markkina- ja kirjanpitoarvoihin paljastaa, että ilmiö on tuttu meilläkin. Esimerkiksi Nokia-konsernin osakkeen markkina-arvo on noin kuusi kertaa korkeampi kuin sen kirjanpitoarvo. Vastaavasti useimpien suomalaisten paperialan yritysten osakkeiden markkina-arvot vastaavat melkein yksi yhteen niiden kirjanpitoarvoa. Tämä viittaa siihen, että markkinat noteeraavat näiden yritysten arvon lähes samaksi kuin se fyysinen pääoma, jonka turvin yritys toimii. Tästä voidaan päätellä, että markkinoilla ei noteerata sitä henkistä pääomaa, joka piilee yrityksen henkilöstön osaamisessa, yrityksen prosesseissa ja sen asiakassuhteissa. (Ahonen 1998b, 24-25)

Raivolana (1998a) mukaan vuoden 1995 puolivälissä Microsoftin kirjanpitoarvosta laskettu yhden osakkeen oikea hinta oli 7\$, mutta osakkeita vaihdettiin markkinoilla 70\$:n hinnasta. Marraskuussa 1996 sen osakkeiden markkina-arvosta laskettu arvo oli 85.5 mrd dollaria, vaikka sen kiinteän omaisuuden arvoksi kirjattiin vain 930 miljoonaa dollaria (1% markkina-arvosta). Samaan aikaan IBM:n markkina-arvoksi noteerattiin 70.7 mrd dollaria, vaikka sen kiinteän omaisuuden arvo oli lähes 20-kertainen Microsoftin kiinteään omaisuuteen verrattuna. Maaliskuussa 1997 Microsoftin arvoksi laskettiin jo 119 mrd dollaria. General Motorsin arvo oli samaan aikaan 49 mrd, vaikka se omistaa useita jättimäisiä teollisuuslaitoksia ympäri maailmaa.

Vaikuttavimman esimerkin tarjoaa kuitenkin säveltäjä A.L. Webberin perustama The Really Useful Company. Yhtiö kirjautui pörssissä heti sinne viennin jälkeen 35.2 miljoonan punnan arvoiseksi. Omaisuutta oli kahden miljoonan punnan teatteri Lontoossa. Neljä vuotta myöhemmin markkina-arvo oli enemmän kuin kaksinkertaistunut. Kun Webber myi yhtiön osakekannasta vuotta myöhemmin 30% PolyGram-levy-yhtiölle, oli salkun myyntihinta 78 miljoonaa puntaa! Yhtiön tärkein tuotannontekijä on säveltäjä, jo mitattu ja odotettavissa oleva luomisvoima. (Raivola 1998a)

Perinteisesti ilmaa kirjanpitoarvon ja markkina-arvon välillä oli nimitetty ”goodwilliksi”, jonka sijoittajat olivat valmiit maksamaan yrityksen hyvän maineen perusteella. Nyt konkreettisesti saatiin kokea, että näkymättömät ja aineelliset arvot, sellaiset kuin työntekijöiden kompetenssi, liikeidea, tavaramerkit, tekijänoikeudet, asiakas- ja alihankkijasuhteet, taiteellinen luovuus ovat fyysisiä panoksia tärkeämmät. Ero yhtiön markkina-arvon ja tasearvon välillä on siis henkisen (älyllisen) pääoman kokonaismäärän mitta (emt.)

Toisen kimmokkeen henkilöstöraporttien ja -taseen kehittämiseksi antoi kertyvä kiistaton näyttö nimenomaan inhimillisten voimavarojen ja niiden kehittämisen merkityksestä yritysten tuottavuudelle. Ulrich (1997) käy läpi tutkimuksia 1980-luvun lopulta alkaen, jotka useimmilla menestysindikaattoreilla osoittavat henkilöstöhallinnon ja henkilöstön kehittämisen suuren merkityksen. Alan kirjallisuudessa viitatuin esimerkki tulee GM:n Fremontin tehtaalta, joka oli suljettava alhaisen tuottavuuden, työsuopimusriitojen, tuotteen heikon laadun ja huonon ilmapiirin takia. Toyota astui kuvaan perustamalla yhteisyrityksen GM:n kanssa. Uusi yritys käytti vanhoja tuotantotiloja, ei investoinut mitenkään painote-

tusti uuteen teknologiaan ja palkkasi tarvitsemistaan työntekijöistä 85% GM:n vanhoista työntekijöistä. Työntekijöiden tietojen ja taitojen taso oli siis lähes sama kuin vanhassa tehtaassa, mutta se muunnettiin yritysspesifiksi osaamiseksi uuden henkilöstöajattelun ja yritysfilosofian avulla. Henkilöstön poissaolot vähenivät kymmenesosaan verrattuna aiempiin poissaoloihin. Valitukset ja rettelöt vähenivät tuhannesosaan entisistä. Lakkoja ei esiintynyt lainkaan, kun niitä oli aikaisemmin ollut 24 vuodessa. Kustannukset laskivat 30% ja tuottavuus lisääntyi 100%. (ks. Raivola 1998b, 61)

Ulrich (1998) mainitsee seuraavaksi kuusi syytä kasvavalle kiinnostukselle älyllistä pääomaa kohtaa.

Ensimmäiseksi älyllinen pääoma on yrityksen ainoa säilyvä pääomamuoto. Useimmat muut pääomamuodot, kuten rakennukset, tehtaat, laitteet, jne. alkavat vanhentua siitä päivästä lähtien, kun ne hankitaan.

Toiseksi tietotyön määrä kasvaa, ei vähene. Quinn on huomannut, että palveluiden tuotanto kasvaa suoraan sellaisilla teollisuuden aloilla, kuten jälleenmyynti, sijoittaminen, tietojenkäsittely sekä ravitsemusala ja epäsuoraan perinteisillä valmistusaloilla, kuten autoteollisuus ja keuhkotuotteet. Älyllisen pääoman merkitys kasvaa, kun palveluiden tuotanto valtaa markkinoita.

Kolmanneksi, niistä työntekijöistä, joilla on suuri määrä älyllistä pääomaa, on lopulta tullut ”vapaaehtoistyöntekijöitä”, sillä he löytäisivät todennäköisesti töitä monesta muustakin yrityksestä. Tämä ei tarkoita sitä, että he tekisivät töitä ilmaiseksi, vaan että he voivat valita työpaikkansa useiden yritysten joukosta, tehden siis lopulta vapaaehtoistyötä tietyssä yrityksessä. Vapaaehtoistyöntekijät ovat omistautuneita yritykselleen, koska heillä on siihen voimakas henkinen side. Taloudellisia asioita enemmän heitä kiinnostaa työn tarkoitus ja juuri tämän takia he voivat helposti vaihtaa työpaikkaa.

Neljänneksi monet johtajat vähättelevät tai aliarvostavat älyllisen pääoman merkitystä yrityksen menestykselle. Kovan yleismaailmallisen kilpailun, organisaatioiden pienentämisen, asiakkaiden kasvavien vaatimusten, lisääntyneiden velvollisuuksien ja nykyaikaisten johtajakäytäntöjen kasaamat paineet eivät ole aina vaikuttaneet positiivisesti työntekijöiden elämään.

Viidenneksi korkean älyllisen pääoman omaavat työntekijät ovat useimmiten vähiten arvostettuja. Eräät tutkimukset ovat osoittaneet korrelaatioita asiakkaiden ja heitä palvelevien, eturivin työntekijöiden ajatuksissa kyseistä yritystä kohtaan. Ulrich (1998). Esimerkiksi asiakkaan McDonald's:n tiskillä saama palvelu vaikuttaa ratkaisevasti koko yrityksestä muovautuvaan holistiseen käsitykseen. Silti tänä päivänä yritykset sijoittavat miljoonia kouluttaakseen johtajiaan ajattelemaan strategisesti ja toimimaan globaalisesti, mutta saattavat unohtaa totaalaisesti itse palvelutapahtuman ja sen tuottajan merkityksen.

Kuudenneksi nykyiset sijoitukset älyllisen pääoman lisäämiseksi ovat väärin kohdennettuja. Ongelmaksi muodostuu lähinnä älyllisen pääoman käsitteen väärinymmärtäminen sosiaalisena käsitteenä eikä todellisena yritysmaailman realiteettina. (Ulrich 1998)

2.1.2 Älyllisen pääoman rakenne

Engel Oyj:n henkilöstöpäällikkö Hintze toteaa: ”yrityksillä on paljon erilaisia arvoja, jotka eivät näy tavallisessa tilinpäätöksessä. Henkilökunnan lisäksi tärkeä merkitys on esimerkiksi asiakkailta, asiakassuhteilla ja sopimuksilla. Tosin nämäkin ovat usein henkilöstöön sidottuja ja niiden pysyvyys on henkilöstöstä riippuvaisia”. (Oy Rastor Ab 1997)

Ruotsalainen vakuutus konserni Skandia määrittelee vuosikertomusliitteessään henkisen pääoman työntekijöiden tiedoiksi, taidoiksi ja tuottavaksi kapasiteetiksi. Skandiassa koettiin henkisen pääoman termi kuitenkin liian suppeaksi ja siitä ollaankin tehty laajennus - älyllinen pääoma (intellectual capital). Älyllinen pääoma koostuu henkisestä ja rakenteellisesta pääomasta (structural capital). Rakenteellinen pääoma pitää sisällään tietokannat, yritysrekisterit, manuaalit, tuotemerkit ja organisaatorakenteen eli kaiken sen, mikä yritykseen jää kun työntekijät lähtevät kotiin. (Eronen 1997, 6)

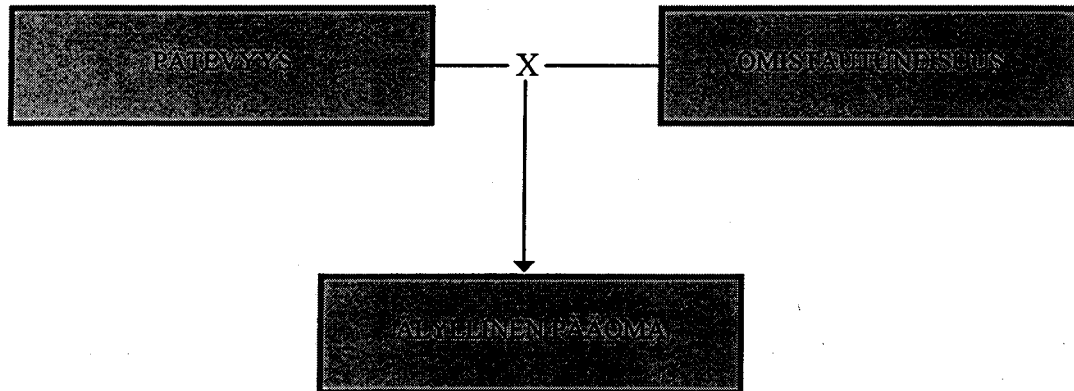
Erosen (emt.) mukaan professori Bradley määrittelee luennossaan ”Intellectual capital and the new wealth of nations” älyllisen pääoman kyvyksi muuntaa tiedot ja aineeton varallisuus hyvinvointia luoviksi voimavaroiksi.

Siikaniemi (1998) luokittelee Stewartin (1997) mukaan älyllisen pääoman käsittämään älyllistä materiaalia, jota on jäsennelty tuottamaan lisäarvoa. Edelleen älykkyydestä tulee lisäarvo, kun jotakin hyödyllistä on luotu vapaana ajelehtivista ajatuksista - tämä tarkoittaa, kun sille on annettu johdonmukainen malli (esimerkiksi postituslista, tietokanta, esityslista, prosessikuvaus). Ajatukset kootaan, jotta ne voidaan kuvata, jakaa, hyödyntää; ja kun niitä voidaan käyttää tuottamaan jotakin. Älyllinen pääoma on pakattua käyttökelpoista tietoa.

Eräät tutkijat sisällyttävät älyllisen pääoman määritelmiinsä sellaisia tekijöitä, kuten alan teknologinen johtajuus, työntekijöiden jatkuva koulutus sekä jopa asiakaspalvelusoittojen vasteaikojen pituus. Portland State Universityn professori Johnson pitää älyllisenä pääomana yrityksen kykyä oppia ja omaksua uusia asioita. (Edvinsson, Malone 1997, 3-4)

Ulrich (1998) määrittelee älyllisen pääoman koostuvaksi kuvan 1 mukaisesti kahdesta osatekijästä, pätevyuden (competence) ja omistautuneisuuden (commitment) tulosta. Yhtälöstä voidaan päätellä, että yrityksillä, joiden pätevyys on korkea, mutta omistautuneisuus alhainen, on lahjakkaita työntekijöitä, jotka eivät saa töitään tehtyä. Vastaavasti korkean omistautuneisuuden ja matalan pätevyuden tapauksessa yrityksellä on vähemmän päteviä työntekijöitä, jotka tekevät työnsä nopeasti. Molemmat tapaukset ovat vaarallisia esimerkkejä. Älyllinen pääoma vaatii sekä pätevyyttä että omistautuneisuutta. Koska yhtälö muodostuu tulosta eikä yhteenlaskusta, niin jomman kumman osatekijän alhainen arvo aiheuttaa alhaisen arvon koko yhtälölle eli älylliselle pääomalle. Esimerkiksi ravintolaketju voi mitata jokaisen ravintolansa älyllisen pääoman. Se tehdään kertomalla ravintolatyöntekijöiden keskimääräinen taitotaso (pätevyys) samojen työntekijöiden keskimääräisellä omistautuneisuudella (retention). Näin saatu älyllisen pääoman indeksi toimii siten ennusmerkkinä muille positiivisille mittareille, kuten asiakasuskollisuudelle, tuottavuudelle ja kannattavuudelle. Työntekijä voi myös itse mitata hänen älyllisen pääoman määrän kasvua. Tämä onnistuu arvioimalla tiedon, taitojen tai kyvykkyyden sekä omistautuneisuuden lisääntymistä valitulla aikavälillä.

Kuva 1. Älyllisen pääoman rakenne (Ulrich 1998).



Otalan (1998, 13) mukaan ”älyllinen pääoma” ja ”goodwill-arvo” voidaan määritellä sijoittajien ja asiakkaiden luottamukseksi yrityksen tulevaisuuteen ja se voidaan laskea esimerkiksi seuraavasti:

Sijoittajien uskomus yrityksen tulevaisuuteen:

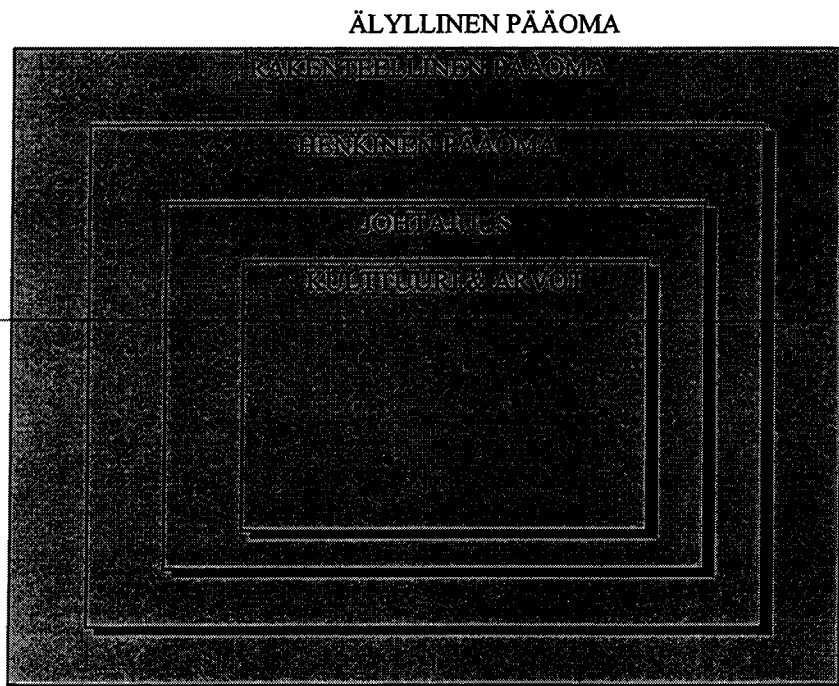
osakkeen keskipurssi tarkasteluajanjaksona x osakkeiden määrä	+ xxxxxxxxxxxx mk
./taseen loppusumma eli yrityksen kirjanpitoarvo	- xxxxxxxxxxxx mk
erotus	xxxxxxxxxx mk
+ asiakkaiden uskomus yrityksen tulevaisuuteen	
ennakkoon saadut tilaukset	+ xxxxxxxxxxxx mk
yrityksen älyllinen pääoma	xxxxxxxxxx mk

Älyllinen pääoma voidaan määritellä myös neljän omaisuuden mukaisesti:

- Omaisuus, joka antaa yritykselle vahvuutta markkinoilla: tuotemerkit, asiakaslojaalisuus, uusinta ostot.
- Aineeton omaisuus: patentit, tuotemerkit, tekijän oikeudet, jne.
- Omaisuus/ominaisuus, joka antaa organisaatiolle sisäistä voimaa: organisaatiokulttuuri, johtamis- ja liiketoimintaprosessit, tietojärjestelmät, jne.
- Omaisuus, jonka organisaatiossa työskentelevät henkilöt antavat: henkilökunnan tiedot, kyvykkyydet, työhön liittyvä tieto, verkostot, jne. (Uusitalo 1998, Brookingin 1997 mukaan)

Edvinsson ja Malone (1997) vertaavat teoksessaan älyllisen pääoman merkitystä käyttäen puun metaforaa. Puun näkyvät osat kuten, oksat, lehdet ja runko ovat markkinoiden tuntema yritys. Puun tuottamat hedelmät ovat taas sijoittajien haalimia tuottoja sekä kuluttajien käyttämiä tuotteita tai palveluita. Puun juurijärjestelmä taas nähdään yrityksen piiloarvona. He näkevät älyllisen pääoman muodostuvan myös kuvan 2 kaltaisesta rakenteellisesta ja henkisestä pääomasta, johtajuudesta sekä yrityksen kulttuurista ja arvoista.

Kuva 2. Älyllisen pääoman rakenne (Edvinsson, Malone 1997, 32).



Seuraavassa avataan Skandian esittämän yrityksen markkina-arvon rakennemallin (ks. liite 2) termistöä.

Älyllisen pääoman (Intellectual capital) termistö (Eronen 1997, 8, Draken 1996 ja Skandian 1994 mukaan).

- *Älyllinen pääoma (intellectual capital)*. Rakenteellisen ja henkisen pääoman summa. Stewart (1994) on määritellyt sen ”something you can not touch but still makes you rich”.
- *Henkinen pääoma (human capital)*. Työntekijöiden kyvyt ja pätevyys.
- *Rakenteellinen pääoma (structural capital)*. Tietokannat, yritysrekisterit, manuaalit, tuotemerkit, organisaatorakenne ja muut yrityksen ”kyvykkyystekijät” eli kaikki se, mikä jää jäljelle kun työntekijät poistuvat työpaikalta. Rakenteellisen pääoman yritys voi omistaa, henkistä pääomaa ei.
- *Asiakaspääoma (customer capital)*. Yrityksen asiakassuhteiden arvo, osa rakenteellista pääomaa.
- *Organisaatiopääoma (organizational capital)*. Tuote- ja prosessikehityskapasiteettia, kuten tietotekniikan uudet keinot, joilla edesautetaan henkilöstön osaamisen muokkaamista rakenteelliseksi pääomaksi.
- *Prosessipääoma (process capital)*. Suoritettava kapasiteetti.
- *Tekijänoikeudet (Intellectual properties)*. Lailla suojattua informaatiota.
- *Aineeton varallisuus (intangible assets)*. Yrityksen varallisuutta, jolle voidaan antaa rahallinen arvo, mutta joka ei ole fyysisesti läsnä. Toisin sanoen yrityksen ostohinnan (markkina-arvon) ja kirja-arvon erotus (vertaa goodwill).

Edwinsson ja Malone (1997, 34) määrittelevät taas älyllisen pääoman koostuvan henkisestä pääomasta, rakenteellisesta pääomasta ja asiakaspääomasta.

Heidän mukaansa *henkinen pääoma* koostuu kaikista yksilöllisistä kyvyistä, tiedoista, taidoista sekä työntekijöiden ja johdon kokemustasosta. Henkinen pääoma on kuitenkin enemmän kuin pelkästään näiden yksittäisten elementtien summa. Sen täytyy ottaa huomioon organisaation kyvyn muuttua kilpailuympäristössä. Siihen sisältyy myös työntekijöiden ja johdon koulutuskulttuuri sekä se miten opituja taitoja hyödynnetään koko organisaatiota ajatellen. Henkisen pääoman käsitteeseen kuuluvat vielä organisaation luovuus ja innovatiivisuus.

Rakenteellinen pääoma on henkisen pääoman perustus sekä sitä tukeva infrastruktuuri. Siihen kuuluu organisaation kyvyt ja tehokkuus, mukaanlukien älyllisen materiaalin kuljetukseen ja varastointiin tarkoitettut fyysiset rakenteet ja suoritteet. Saint-Onge näkee rakenteellisen pääoman käsitteen ”kaksikärkisenä nuolena”. Henkinen pääoma tuottaa rakenteellisen pääoman, mutta mitä paremmassa kunnossa rakenteellinen pääoma on, sitä parempi on yrityksen henkinen pääoma. Rakenteelliseen pääomaan lasketaan kuuluvaksi vielä informaatiojärjestelmien laatu ja tavoitavuus, yrityskuva, alihankkijoiden tietokannat, organisaatiolliset käsitteet ja arvot sekä dokumentaatio. Siihen kuuluu myös sellaisia perinteisiksi luettavia älyllisen pääoman tekijöitä kuten patentit, tuotemerkit ja tekijänoikeudet. Tekijät katsovat rakenteellisen pääoman käsitteen selkeytyvän, kun se sitä tarkastellaan organisaatiopääoman, innovaatiopääoman ja prosessipääoman näkökulmasta.

- Organisaatiopääomaksi luetaan ne yrityksen tekemät sijoitukset systeemeihin, työkaluihin ja toimintafilosofiaan, jotka nopeuttavat tiedon siirtymistä organisaation läpi ja myös sen ulkopuolisiin jakelukanaviin.
- Innovaatiopääomaa on yrityksen uudistumiskapasiteetti ja suojeltujen kaupallisten oikeuksien, tekijänoikeuksien, ja muiden aineettoman varallisuuden muodossa olevien innovaation tuloksien avulla luodut uudet tuotteet ja palvelut.
- Prosessipääomaa ovat ne työprosessit, tekniikat (esim. ISO 9000) ja työntekijöiden ohjelmat, jotka tehostavat palveluiden valmistusta tai toimitusta.

Asiakaspääoma. Skandian esittämässä alkuperäisessä mallissa asiakaspääoma on rakenteellisen pääoman alaotsikko (ks. liite 2). Saint-Onge on kuitenkin sijoittanut, äskettäin kehitetyssä mallissa, asiakaspääoman erilleen omaksi luokakseen ja käsittelee sitä samanarvoisena kuin rakenteellinen ja henkinen pääoma. Asiakaspääoman katsotaan tulleen aina huomioiduksi ”goodwillin” muodossa. Tekijöiden mukaan kassavirta alkaa asiakassuhteesta eikä kirjanpito osastolta, niin kuin moni johtaja nykyäänkin vielä ajattelee. Asiakaspääoman selvityksen tehtävänä ja haasteena on mitata asiakassuhteen lujuuutta ja lojaalisuutta. Mittareina voidaan käyttää tyytyväisyyttä, hintaherkkyyttä ja jopa kanta-asiakkaiden taloudellisia taustoja.

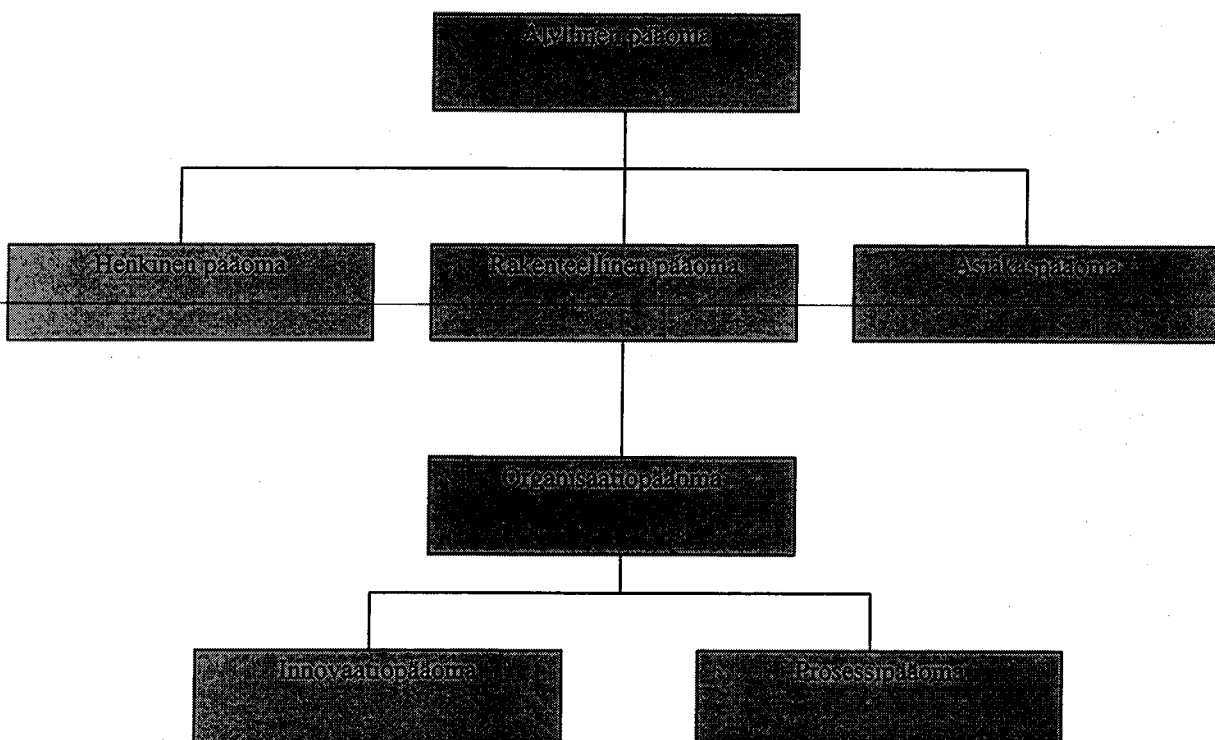
Siikaniemi (1998) määrittelee Stewartin (1997) mukaan älyllisen pääoman muodostuvan kuvan 3 mukaisesti henkisestä, rakenteellisesta, asiakas-, organisaatio-, innovaatio- ja prosessipääomasta. Kuvioon liittyen henkinen, rakenteellinen ja asiakaspääoma määritellään seuraavasti:

Henkinen pääoma. Innovaation ja uudistumisen lähde. Älykkäät ihmiset eivät yksin tee menestyvää yritystä, vaan tiedon virta. Yritykset johtavat tätä pääomaa umpimähkään, sillä vaatii vielä paljon aikaa ymmärtää ero kahden asian välillä: maksaa ihmisille ja sijoittaa ihmisiin.

● *Rakenteellinen pääoma.* Tiedon jakaminen ja siirtäminen vaatii rakenteita, informaatiojärjestelmiä, laboratorioita, tietoa markkinakanavista ja johtamistapoja, jotka muuttavat yksittäisen tieto-aidon ryhmän omaisuudeksi. Kuten henkinen pääoma, rakenteellista pääomaakin esiintyy vain kontekstissa, jossa ovat strategia, päämäärä ja tarkoitus. Se tarkoittaa organisaation kykyä kohdata markkinoiden vaatimukset.

Asiakaspääoma. Organisaation suhteiden arvo ihmisiin, joiden kanssa tehdään yhteistyötä. Suhteet asiakkaisiin muuttavat älyllisen pääoman rahaksi, vaikka asiakaspääomaa ei saa käsittää ainoastaan markkoina.

Kuva 3. Älyllisen pääoman jakaantuminen (Siikaniemi 1998, Stewartin 1997 mukaan).



Siikaniemi (emt.) mainitsee älyllisen pääoman johtamisen periaatteiksi:

1. Yritykset eivät omista inhimillistä eivätkä asiakaspääomaa; yritykset jakavat näiden omistuksen. Inhimillisen pääoman henkilöstönsä kanssa ja asiakaspääoman toimittajien ja asiakkaiden kanssa. Vain huomaamalla tämä yhteinen omistajuus, voidaan yritystä johtaa ja saada tuottamaan lisäarvoa.
 2. Jotta yritys pystyisi luomaan tarvitsemansa inhimillisen pääoman, yrityksen täytyy edistää tiimityöskentelyä ja yhteisöllisiä tapoja oppia. Itseohjautuvat tiimit tekevät kyvykkyydestä pääomaa, sillä tällä tavoin siitä tulee yhteistä.
 3. Inhimillisen pääoman johtamiseen ja luomiseen täytyy tunteettomasti havaita, että jotkut työntekijät, vaikka he olisivat kuinka lahjakkaita tai älykkäitä eivät tuota lisäarvoa.
 4. Rakenteellinen pääoma on yrityksen omistama aineeton pääoma, siksi sitä on helppo tarkkailla. Johda yritystäsi siten, että asiakkaiden on mahdollisimman helppo työskennellä henkilöstösi kanssa.
 5. Rakenteellinen pääoma palvelee kahta tarkoitusta: nopeuttaa tiedon kulkua yrityksen sisällä ja kerätä varmuusvarastoa tiedolle, jolle asiakkaat antavat arvoa.
 6. Tietotyö on asiakastyötä. Massatuotanto ei sovi ratkaisuksi.
 7. Keskity tiedon kulkuun, ei materiaalin kulkuun.
 8. Inhimillinen, rakenteellinen ja asiakaspääoma toimivat yhdessä. Näihin ei voi investoida erikseen.
- Esimerkkejä seuraavassa:
-

Inhimillinen ja rakenteellinen pääoma täydentävät toisiaan silloin, kun yrityksellä on yhteinen visio ja yrittäjyyttä sekä joustavuutta arvostetaan.

Inhimillinen ja asiakaspääoma kasvavat, kun yksilöt tuntevat olevansa osaltaan vastuussa yrityksestä, ovat suorassa vuorovaikutuksessa asiakkaisiin ja tuntevat ne tiedot ja taidot, joita asiakas odottaa ja arvostaa.

Asiakas- ja rakenteellinen pääoma kasvavat, kun yritys ja sen asiakkaat oppivat toisiltaan, kun he aktiivisesti pyrkivät tekemään vuorovaikutuksesta epävirallista - jotta olisi helppoa tehdä kauppaja.

Eronen (1998, 20) taas määrittelee tietoyrityksen *henkisen pääoman* koostuvan asiantuntijoista. Henkisen pääoman alla raportoidaan siis työntekijät, joilla on suora vaikutus tietoyrityksen tuotantoon eli luovaan ongelmanratkaisuun. Ryhmään voidaan sisällyttää myös henkilöt, joilla muulla tavoin on suora yhteys asiakkaisiin tai jotka väliaikaisesti työskentelevät tietyssä asiakasprojektissa, vaikka he eivät kuuluisikaan varsinaiseen asiantuntijaryhmään. Asiantuntijoiden tuloksetekokykyä kuvaavat esimerkiksi:

- Koulutustaso. Asiantuntijatehtävissä koulutustaustalla on kohtuullisen suuri painoarvo. Vertailupohjana voidaan käyttää oman yrityksen koulutustason kehitystä tai kilpailijayrityksiä.
 - Työkokemus. Työkokemus kertoo ammatissa hankitusta käytännön osaamisesta. Asiantuntijoiden yhteenlasketut työvuodet kuvastavat tietoyrityksen henkisen pääoman kokonaistasoja ja yhteenlasketut työvuodet suhteessa asiantuntijoiden lukumäärään yhden asiantuntijan ammattitaitoa.
 - Asiantuntijoiden lukumäärä. Asiantuntijat suhteessa henkilöstön kokonaismäärään kertoo asiantuntijoiden merkityksen organisaatiolle. Eri toimialojen asiantuntijatarve vaihtelee, joten tämä mittari sopii vertailuun omassa yrityksessä vuositasolla tai saman toimialan kilpailijoihin.
-
- Koulutuskustannukset. Asiantuntijoiden koulutus on sijoitus tulevaan osaamiseen. Koulutuskustannukset voidaan suhteuttaa asiantuntijoiden lukumäärään tai ne voidaan ilmoittaa esimerkiksi prosentteina myynnistä. Koulutusta voidaan seurata myös koulutuspäivien (per asiantuntija) avulla. Vertailu yritysten välillä on hankalaa, mikäli koulutuskustannusten laskemiselle ei ole standardia.

- Osaaminen. Tietoyritykset ovat asiantuntijaorganisaatioita, joten tieto avainosaamis-alueista sekä kyseisten alueiden osaamistasosta kiinnostaa useita sidosryhmiä.

Erosen (emt.) mukaan *rakenteellinen pääoma* sisältää henkilöstön, ongelmanratkaisukyvyyn sekä asiakaspääoman.

Henkilöstö: Hallinnollisen henkilöstön, kuten talous- ja henkilöstöosaston tehtävä liittyy organisaation hoitamiseen ja kehittämiseen, joten ryhmät raportoidaan rakenteellisen pääoman alla. Hallinto- ja henkilöstön tehtäväkenttä sisältää mm. rekrytoinnin, koulutuksen ja motivoinnin siten, että yritys toimii tehokkaasti ja tuloksellisesti. Henkilöstöstä kertovat mm.:

- Työvuodet. Henkilöstön yhteenlasketut työvuodet heijastavat kokonaisuosaamista. Myös asiantuntijoiden yhteenlasketut työvuodet vaikuttavat rakenteelliseen pääomaan heidän organisaation sisällä levittämänsä tiedon ja osaamisen kautta.
- Rekrytointimahdollisuudet. Tietoyrityksen menestyksen kannalta osaavan henkilöstön rekrytointi on elintärkeää. Rekrytointimahdollisuuteen vaikuttavat muun muassa palkkataso, tilanne työmarkkinoilla, yrityksen imago ja henkilöstön asenne. Sanallisen tilannekuvauksen lisäksi rekrytointimahdollisuuksien alla voidaan raportoida vaativien projektien osuus, suhteellinen palkkataso sekä tutkimus- ja kehitystoiminnan kustannustaso.
- Vaativien projektien osuus. Vaativa projekti tarkoittaa tässä rutiinityön vastakohtaa. Se voi olla esimerkiksi alalle epätavallinen työ, uutta tekniikkaa vaativa toimitus tai yleistä kiinnostusta herättävä hanke.
- Suhteellinen palkkataso. Oma yritys suhteessa esimerkiksi toimialan keskiarvoon.
- Työyhteisö. Työyhteisön toimivuus tarkoittaa ”yhteen hiileen puhaltamista”. Työyhteisö sisältää siten yhtäläillä johtamiskulttuurin kuin palkkapolitiikan, ympäristökysymykset tai työsuoritusten laadun ylläpidon.
- Avainhenkilöiden lukumäärä. Avainhenkilöiden pysyminen yrityksessä on hyvin tärkeää etenkin pienemmille organisaatioille. Avainhenkilöiden kanssa tehtyjen sopimusten

tai järjestelyjen raportointi antaa myös ulkoisille sidosryhmille viitteitä yrityksen voimavarojen ja tuloksetekokyvyn säilyvyydestä.

Toinen rakenteellisen pääoman osakokonaisuuksista oli ongelmanratkaisukyky. Nykyajan tietoyritykset keskittyvätkin juuri ongelmaratkaisuun. Toiminnan tehostamiseksi olisi tärkeää pystyä standardisoimaan ongelma ja säilyttämään sen ratkaisumalli. Yrityksen ongelmanratkaisukykyä voidaan seurata esimerkiksi asiakkaiden mielipiteillä hinnanasetannasta, toimitusajoista, palvelutasosta ja palvelun laadusta.

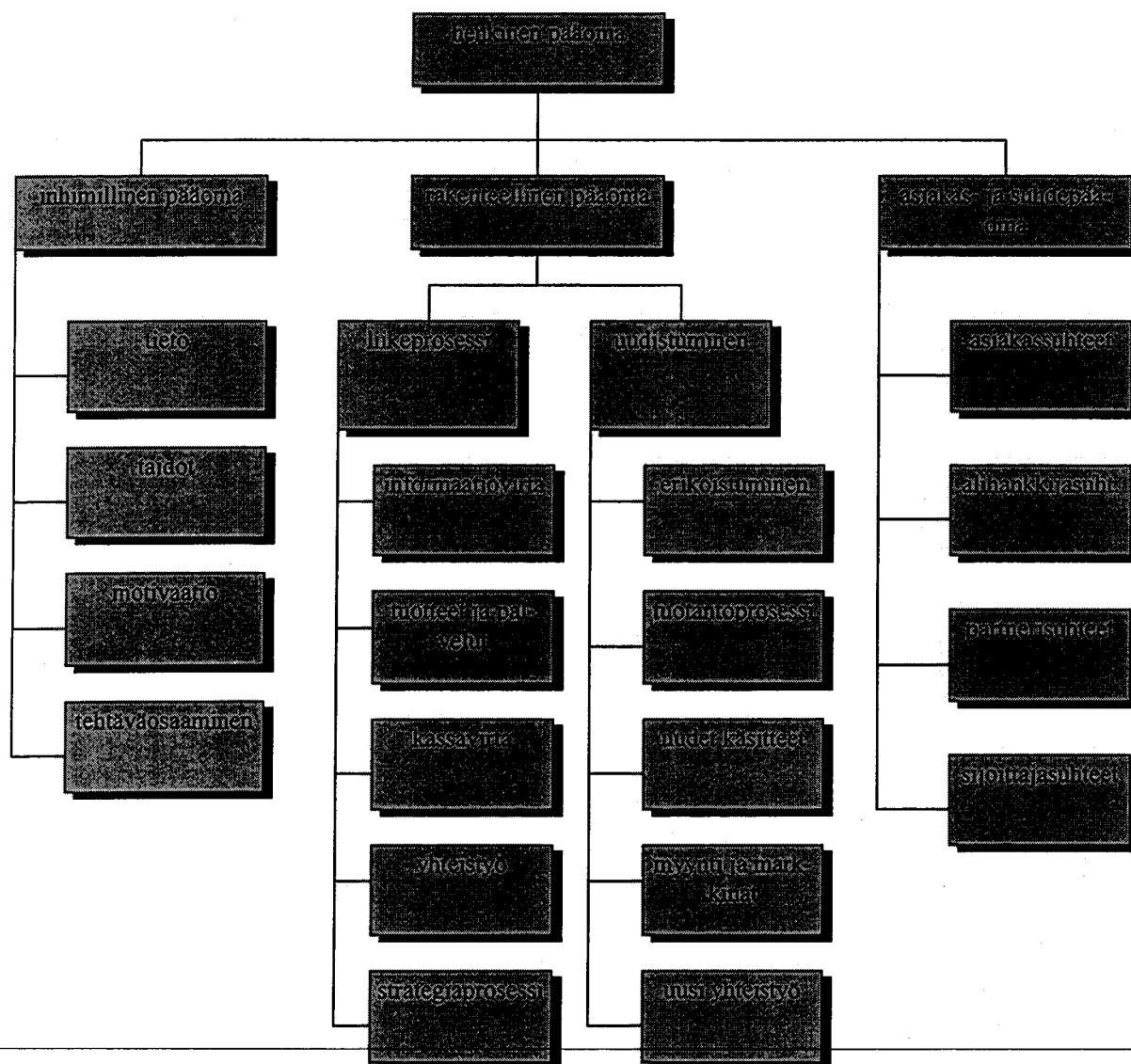
Kolmas rakenteellisen pääoman osakokonaisuuksista oli asiakaspääoma. Yleisellä tasolla voidaankin sanoa, että vakaat asiakassuhteet ovat tie kannattavuuteen. Tietoyrityksen tärkeimpiä kilpailukeinoja onkin tuottavien, osaamista lisäävien, imagoa kasvattavien sekä hyviä suhteita omaavien asiakkaiden valinta. Asiakaskunnan analysointi on tulevaisuuteen suuntautuvaa toimintaa. Analysointiprosessissa vastataan kysymyksiin, kuten

- Onko meillä oikeanlaisia asiakkaita? Tietoyrityksellä on loistava mahdollisuus menestyä, mikäli asiakkaat ovat samanaikaisesti tuottavia ja osaamista tai imagoa lisääviä. Eri tyyppisistä asiakkaista pidetään kirjanpitoa lukumäärän ja myynnin suhteen. Suurasiakaskunnan kehitystä voidaan seurata erikseen.
- Onko meillä pysyviä ja uskollisia asiakkaita? Liiallinen asiakasvaihtuvuus käy kalliiksi. Asiakkaat voidaan ryhmitellä asiakkuussuhteen keston mukaan ja seurata vaihtuvuutta halutulla aikavälillä.
- Onko meillä tyytyväisiä asiakkaita? Tyytyväinen asiakas on usein myös pysyvä asiakas. Asiakaspalautteesta saadaan usein tuloskehityksen ensimmäiset merkit. Asiakastytyväisyyttä voi selvittää erityyppisillä asiakastytyväisyysindekseillä.

Henkinen pääoma on myös helposti haihtuvaa, vaikeasti tartuttavissa. Tieto häviää, ellei sille tee jotain. Työntekijät tulevat ja menevät ja tiimiytyvät dynaamisesti jatkuvasti uudella tavalla, organisaatiomuutokset seuraavat toisiaan ja todellinen osaaminen ei aina vastaa koulutustodistuksilla osoitettua taitoa. (Raivola 1998, 2)

Raivolan (1998, 6) mukaan Roos ja Roos nostavat asiakas- ja suhdet pääoman samalle tasolle kuin inhimillinen- ja rakenteellinen pääoma (kuva 4). Esitys poikkeaa Skandian esittelemästä mallista (ks. liite 2) siinä, että asiakas- ja suhdet pääoma eivät ole enää alistettuina rakenteelliselle pääomalle.

Kuva 4. Henkisen pääoman luokat Roosin & Roosin mukaan (Raivola 1998, 6).



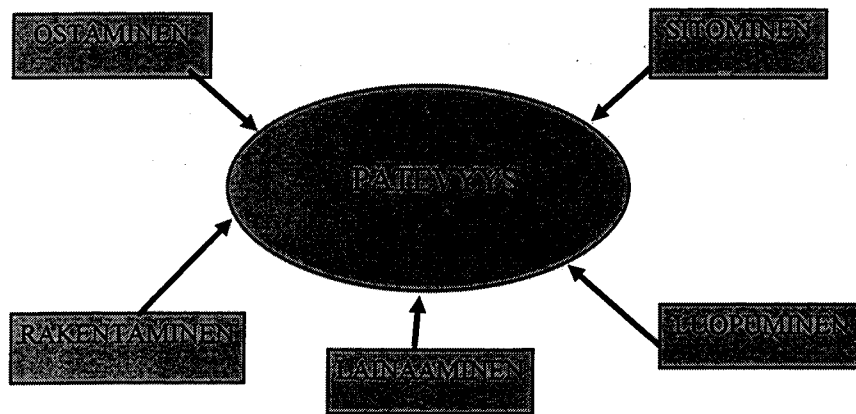
Raivola (1998, 3) muistuttaa kiinnittämään huomiota henkilöstökoulutuksen ja henkilöstön koulutustason merkitykseen. Stewart esittää johtopäätöksensä National Center of the Educational Quality of Workforce -järjestön 3100 tuotantolaitosta kattaneesta tutkimuksesta, että 10 %:n nousu työvoiman koulutustasossa nostaa kokonaistuottavuutta 8.6 %. Sen sijaan 10 % lisäys pääomainvestoinneissa lisää

tuottavuutta vain 3.4 %. Henkilöstön osaamistasoon investoiminen näyttäisi siis lisäävän tuottavuutta lähes kolminkertaisesti fyysisiin investointeihin verrattuna.

2.1.3 Voiko älyllistä pääomaa lisätä

Ulrich`n (1998) mukaan älyllistä pääomaa voidaan lisätä lisäämällä pätevyyttä tai omistautuneisuutta, siis jompaa kumpaa tai molempia älyllisen pääoma osatekijöistä. Pätevyyden lisäämiselle on kaksi huomioitavaa haastetta. Ensimmäiseksi pätevyyden pitää olla yhdenmukaisia yrityksen strategian kanssa. Toiseksi, pätevyyden täytyy kehittyä useamman kuin yhden mekanismin vaikutuksesta. Pätevyyden kehittämiseksi on olemassa viisi tehokasta työkalua: ostaminen, rakentaminen, lainaaminen, luopuminen ja sitominen. Kuvassa 5 esitetään tutkielman kirjoittajan oma näkemys pätevydestä ja siihen vaikuttavista työkaluista. Sen jälkeen tarkastellaan yksityiskohtaisesti jokaista viittä työkalua Ulrich`n (1998) tekstin pohjalta.

Kuva 5. Pätevyyden kehittämisen työkalut.



Ostaminen: Hankitaan uusia kykyjä palkkaamalla työntekijöitä joko yrityksen sisältä tai sen ulkopuolelta. Esimerkiksi Allied Signal yrityksessä korvattiin 90 120:stä korkean tason johtajasta. Muutama uusista työntekijöistä palkattiin yrityksen sisältä, mutta suurin osa yrityksen ulkopuolelta. Ostamisella on myös riskinsä. Yritys ei välttämättä löydä parempia työntekijöitä, vanhat työntekijät saattavat vie-

raantua muutoksen tuulien puhaltaessa tai uudet ulkopuoliset kyvyt eivät kykene muodostamaan toimivia ja tehokkaita tiimejä.

Rakentaminen: Harjoitetaan tai kehitetään kyvykkyyttä muodollisen työn harjoittelun, työn kierron, työhön sitouttamisen (job assignment) ja tekemällä oppimisen (action learning) kautta. Rakentamisen riski on huomattavien rahasummien ja ajan tuhlaaminen harjoittelemiseen harjoittelemisen takia, eikä älyllisen pääoman rakentamiseen.

● Lainaaminen: Muodostetaan kumppanuussuhteita yrityksen ulkopuolisten ihmisten (esim. konsultit, myyjät, asiakkaat tai tavarantoimittajat) kanssa uusien ideoiden löytämiseksi. Lainaamisen riskiksi luetaan huomattavan pääoma- ja aikamäärän tuhlaaminen ja mitättömän hyödyn saaminen. Yritys voi myös tulla riippuvaiseksi esim. konsultista, jolloin välttämätön tiedon ja taidon siirto jää tapahtumatta. Yritys käyttää valmiita vastauksia ja ratkaisuja eikä opi itse mitään

Luopuminen: Irtisanotaan työntekijät, joiden tehokkuus on alhainen tai alle määritellyn ihanne-arvon. Luopumis-strategian riskinä on yrityksen mahdollisuus menettää väärät yksilöt sekä moraalinen rappeutuminen jäljelle jääneiden joukossa.

Sitominen: Pidetään (retain) lahjakkaimmat työntekijät. Riskiksi muodostuu lahjakkaisiin yksilöihin sijoitetun koulutuksen tuoman pätevyyden menettäminen kilpailijalle siinä vaiheessa, kun työntekijä syystä tai toisesta vaihtaa yritystä.

2.2 Organisaatiomallit

Miksi organisaatiot ovat olemassa? Monet kirjoittajat korostavat sitä, että organisaatiot ovat olemassa yhteiskunnassa, jossa työnjaon ajatus on kehittynyt. Organisaatioiden esiintyminen osoittaa, että näiden yhteiskuntien yksilöt ovat siirtyneet yksittäisestä monitoimisuudesta yhteensovitettuun työnjakoon (=erikoistuminen). Organisaatioiden kehittyminen yhteiskunnassa on keino, jolla yhteiskunnan jäsenten on mahdollista saavuttaa nekin toiveensa, jotka eivät yksilökohtaisesti ole saavutettavissa. Voidaan mainita, että paitsi työtehtäviä, tämä erikoistuminen on tullut koskemaan usein myös sosiaalisia kontakteja työtilanteessa ja vieläpä toimintoja työn ulkopuolella. (Sjöstrand 1981, 25)

Organisaatioille on ominaista laaja-alaisuus ja tilannekohtaisuus sekä hetkellisyys. Tämän vuoksi ne edustavat lähinnä käytännön kodifikointia. Jälkimmäinen tarkoittaa yksinkertaistetusti sitä, että organisaatioteoriat otetaan suuressa määrin tiettyjen henkilöiden ja yhteisöjen käytännön kokemuksista ja niitä kokeillaan niihin nähden. Ehkä yritystaloudessa erityisesti on tutkimus pääasiassa vaikuttanut näiden kokemusten järjestelmälliseksi tekemiseen ja levittämiseen. (Sjöstrand 1981, 18)

Yhteiskunnallisesta tarkastelukulmasta voidaan tiettyjen organisaatioiden katsoa edustavan johtavien avainhenkilöiden toisintamisen tai yksiköiden etujen rakenteita. Toiset organisaatiot ovat saattaneet syntyä yhteiskunnan demokraattisissa prosesseissa. Ensin mainituissa tapauksissa voidaan väittää, että johtavat avainhenkilöt käyttävät suuressa määrin olemassa olevia tai uusia organisaatioita tiettyihin, itse määrittelemiinsä tarkoituksiin (tuotanto, palvelut, arvojen välittäminen jne.). Organisaatioista tulee täten tietyssä rajoitetussa merkityksessä toimien toisintomalleja, jotta varmistettaisiin taidot ja valmiudet ja näiden kehitys myöhempänä aikana yhteiskunnassa. Nämä toimet saavat nimittäin aikaan tietyn valmiuden kysyntää. Osaamisen käsite sisältää tässä tiedot ja kokemukset, mutta myös lähestymistavan ja arvostukset. Osaaminen voidaan muodostaa ja "varastoida" yksilöön, mutta myös organisaation varustukseen. (Sjöstrand 1981, 34)

Yhtenäisen luonteen luominen on organisaation tapa kohdata epävarmuuden leimaamat tilanteet. Yhtenäistäminen sisältää sen, että organisaatio sääntöjen, rutiinien tai yhtenäisten arvostusten ja normien perustamisen avulla pyrkii yhtenäistämään työskentelytavat. Organisaatiopolitiikan laatiminen ja so-

veltaminen ovat merkittävä keino saada aikaan yhtäläisyyksiä organisaatiossa. Organisaatiopolitiikka voi usein olla lähtöisin ulkoisista, organisaatioon kohdistetuista vaatimuksista, mutta sen epävarmuutta alentavat vaikutukset koskevat ensi sijassa organisaation omia jäseniä. Organisaatiopolitiikka tarkoittaa niitä henkilöstön toiminnan suuntaviivoja, jotka laaditaan tehtyjen strategisten päätösten perusteella. Organisaatiopolitiikka on siten ilmaus niistä arvostuksista ja normeista, joita organisaation jäsenet pitävät organisaatiota leimaavina. Tämä on tapa saada aikaan yhtenäisyyttä melko yleisenä pidettyjen määrittelyjen avulla. Organisaation yksittäiset jäsenet voivat nämä lähtökohtanaan päätellä melko varauksettomasti, mikä on olennaista omassa työtilanteessa.

Organisaatiopolitiikan tärkeä, usein erityinen osa on henkilöstöpolitiikka. Otsikon alle sisältyvät mm. henkilöstön hankinta ja työhönotto, perehdyttäminen, koulutus, ylennys- ja palkkiojärjestelmä. Henkilöstöpolitiikassa käsitellään mm. lomavien ja vapaa-ajan mahdollisuuksien tyyppisiä organisaation ulkopuolisia toimintoja. (Sjöstrand 1981, 103-104)

Parsons luokitteli organisaatiot sen mukaan, minkä tehtävän yhteiskunnassa organisaatio ensisijaisesti pyrkii täyttämään. Hänen mielestään on organisaatioita, jotka toimivat seuraavia tehtäviä varten: taloudellinen tuotanto, poliittisten päämäärien toteuttaminen, integraatiotoiminnot ja yhteiskuntarakenteen säilyttäminen. Tuotanto-organisaatiot valmistavat ja tarjoavat tavaroita, jotka yhteiskunnassa kulutetaan. Toinen tyyppi, organisaatiot, jotka ensisijaisesti pyrkivät toteuttamaan poliittisia päämääriä, käsittää organisaatiot, jotka sekä luovat että jakavat valtaa ja vaikutusvaltaa yhteiskunnassa. Kolmas tyyppi, integroivat organisaatiot, pyrkivät harjoittamaan ristiriitoja vähentäviä ja motivoivia toimintoja yhteiskunnassa. Viimeinen, neljäs tyyppi, organisaatiot, jotka vahvistavat ja säilyttävät yhteiskuntarakennetta, pyrkivät saamaan aikaan jatkuvuutta yhteiskunnassa esim. sivistys- ja kulttuuritoiminnoilla. (Sjöstrand 1981, 23)

Organisaatioita voidaan tarkastella myös sen mukaan, missä ympäristössä ne toimivat. Lawrence ja Lorsch (1967) kuvasivat organisaation erityisympäristöä kolmesta lohkoista muodostuneena. He tunnistivat: markkinapainotteisen, teknis-taloudellisen ja tieteellisen ympäristön.

Nämä lohkoihin jaetut erityisympäristöt vastaavat tiettyjä organisaation päätoimintoja, nimittäin markkinoitua, tuotantoa sekä tutkimusta. On myös korostettava, että heidän jakonsa on perustunut ainoastaan yritystyyppisille organisaatioille. Lawrencen ja Lorschin kiinnostus erityisympäristöjen jakamisesta lohkoihin perustuu ajatuksille organisaation jäsentämisestä yrityksen ja ympäristön välisen yhteensopiavuuden perusteella. (Sjöstrand 1981, 23)

Kolmannen organisaatioluokittelun esittää Etzioni. Hän kehitti typologiansa organisaation esimiehen ja alaisen välisen suhteen kuvauksen perusteella. Etzioni kiinnitti erityisesti huomiota tapaan, jolla alainen reagoi häneen käytettävään vaikutusvaltaan. Milloin organisaatiossa käytettävä vaikutusvalta perustuu paktoon, alainen reagoi vieraantumalla; milloin vallan käytön perusteena on palkitsemis/rankaisemisjärjestelmä, alainen reagoi laskelmoimalla ja milloin valta on suostuttelevaa/ilmaisullista, niin alainen reagoi omaehtoisemmin omista arvostuksistaan ja käsityksistään lähtien. Etzioni nimesi ne pakko-, hyöty- ja normatiivisiksi organisaatioiksi. (Sjöstrand 1981, 24)

Neljännens, tämän työn kannalta ehkä oleellisemmän luokittelun, ovat tuottaneet Baul ja Scott. He pitivät organisaatiotyyppien rakentamisen lähtökohtana sitä kenelle on eniten hyötyä organisaation toiminnasta. He tunnistivat neljä organisaatiotyyppiä, jotka ensisijaisesti suosivat joko jäseniä, omistajia, asiakkaita/ostajia tai yleisöä. Tyypit voidaan luokitella jäsenyys-, liiketoiminta- ja palveluorganisaatioiksi sekä yhteiskunnallisiksi instituutioiksi. (Sjöstrand 1981, 24)

Organisaatioita voidaan luokitella myös niiden rakenteiden perusteella. Sjöstrand (1981, 180-181) on koonnut luettelon eri tutkijoiden esittämistä organisaatioiden rakennemalleista. Näitä ovat esim.:

1. linjaorganisaatio
2. toiminto-organisaatio

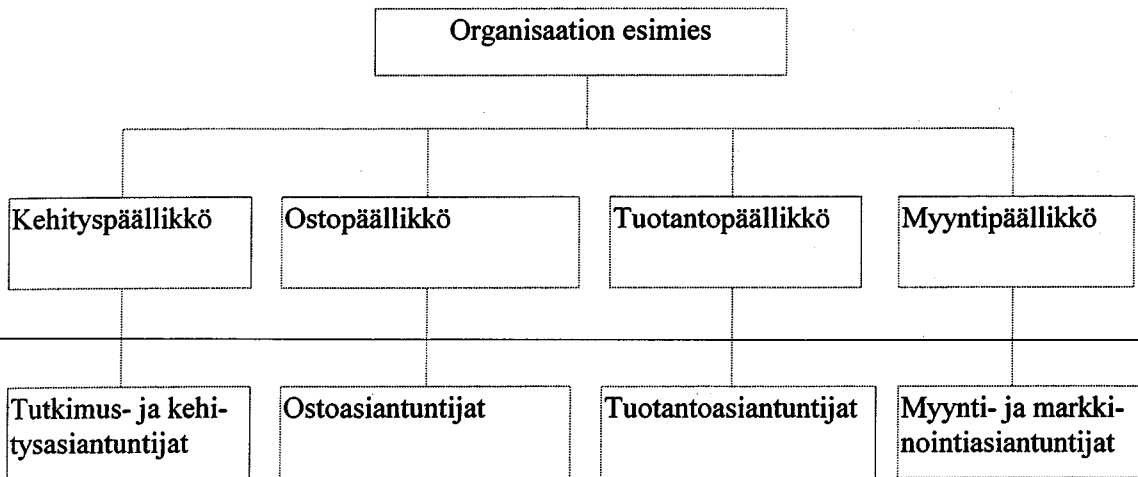
3. linja-esikuntaorganisaatio
4. tuote-/palvelukohtainen organisaatio
5. alue-, asiakas- tai prosessiorganisaatio
6. toimintokohtainen organisaatio
7. ryhmäorganisaatio

8. projektiorganisaatio
9. matriisiorganisaatio
10. pääyksiköihin jaettu organisaatio
11. konglomeraattiorganisaatio sekä
12. liikeideapohjainen organisaatio.

Seuraavassa käydään muutaman esimerkin avulla läpi edellisessä kappaleessa lueteltuja organisaation rakennevaihtoehtoja.

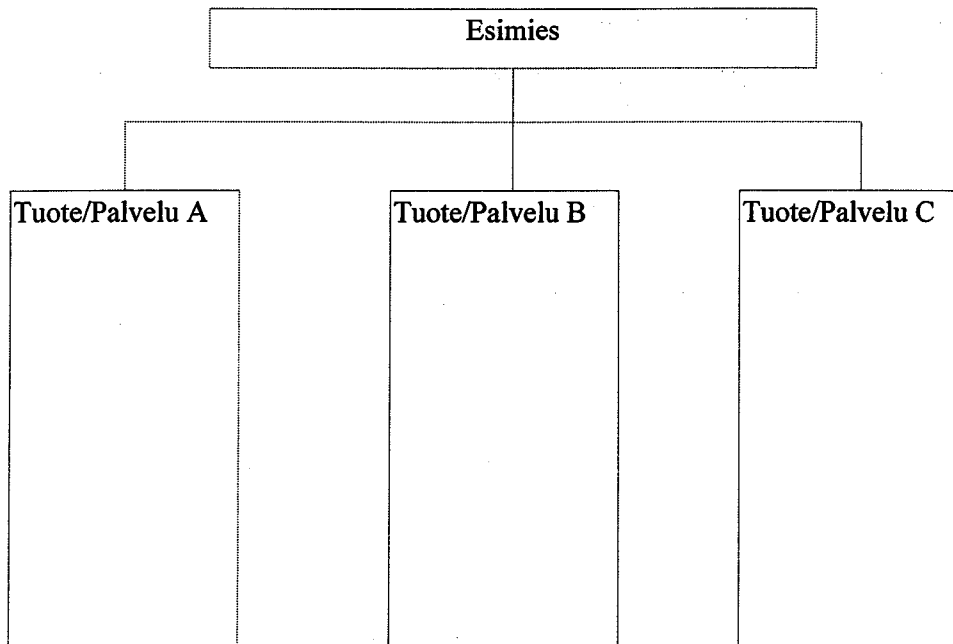
Kohta 2, Toiminto-organisaatio. Tavallinen malli organisaation rakenteen muotoilemiseksi on nk. toiminto-organisaatio. Toiminnolla tarkoitetaan yrityksessä tavallisesti toimintoja, kuten esim. osto, myynti, tuotanto, talous, jne. Organisaatioiden yleinen toiminto on riippuvainen lähinnä organisaation harjoittamasta toiminnasta. Toiminto-organisaatio ovatkin tulosta mm. suurtuotannon ja erikoistumisen etujen välisistä painotuksista. Nämä edut punnitaan tietyissä tapauksissa painavammiksi kuin vaihtoehtoisten rakenneperusteiden edut (Sjöstrand 1981, 182). Seuraavassa kuvassa esitellään esimerkki toiminto-organisaatiosta.

Kuva 6. Toiminto-organisaatio (Sjöstrand 1981, 183).



Kohta 3, Tuote-/Palvelukohtainen organisaatio. Tämän työn kannalta oleellisin rakennemuoto on tuote-/palvelukohtainen organisaatio. Sjöstrandin (1981, 186-187) mukaan sen voi nähdä muodostuvan paljolti hierarkiaan perustuvana organisaatiomallina. Vastakohtana toimintaorganisaatiolle henkilöitä, joilla on samankaltainen erikoispätevyys, ei koota yhteen yksikköön. Sen sijaan kootaan yhteen henkilöt, jotka työskentelevät tietyn tuotteen tai palvelun parissa organisaatiossa. Jokaiseen tuoteyksikköön sisältyvät siten ne resurssit, jotka voivat yksittäisessä tapauksessa olla tarpeellisia. Syy siihen, että organisaatio rakennetaan tuote-/palvelumallin mukaan toimintomallin sijaan on, että yhteisvaikutukset toimintoihin nähden tietyn tuotteen/palvelun osalta ovat suuremmat kuin tuotteisiin/palveluihin nähden tietyn toiminnon osalta. Seuraavassa kuvassa esitellään esimerkki tuote-/palvelukohtaisesta organisaatiosta.

Kuva 7. Tuote-/palvelu organisaatio (Sjöstrand 1981, 187).



Toisen näkökannan organisaatioiden rakenteisiin esittää Mintzberg (1984). Hänen mukaansa organisaatiot voidaan rakenteeltaan jakaa yleisesti seuraavalla tavalla:

1. yksinkertainen rakenne
2. konebyrokratia
3. ammattilaisbyrokratia
4. tulosityksikköorganisaatio sekä,
5. projektiorganisaatio

1. Yksinkertaisessa rakenteessa ei yleensä ole ainakaan suurta teknostruktuuria, siinä on vähän tukihenkilöstöä, löyhä työnjako, yksikköjen välinen eriytyminen on hyvin vähäistä ja johtohierarkia on pieni. Käyttäytymisen kaavamaistaminen on vähäistä, ja suunnittelua, koulutusta ja yhteiskeinoja käytetään hyväksi erittäin vähän. Tavallaan yksinkertainen rakenne on epärakenne: se välttää tavanomaisten rakennekeinojen käyttöä ja minimoi riippuvuutensa esikuntien asiantuntijoista.

2. Konebyrokratiassa operatiivinen työ on rutiininomaista, ja suurin osa siitä on melko yksinkertaista ja kertaavaa. Tämän johdosta työprosessit on laajalti standardoitu. Nämä piirteet synnyttävät yhteiskuntamme konebyrokratiat, rakenteet, jotka on hienosäädetty toimimaan yhtenäisten koneiden tavoin. Konebyrokratioita edustavat mm. valtion postilaitos, teräsyhtiö, nuorisovankila, lentoyhtiö tai suuri auto-yhtiö.

3. Ammattilaisbyrokratioiden ominaisuuksiin kuuluu mm. olla byrokraattisia olematta kuitenkaan keskitettyjä. Niissä operatiivinen työ on vakaata, minkä vuoksi käyttäytyminen on ennalta määrättyä tai ennustettavaa, itse asiassa standardoitua. Mutta operatiivinen työ on myös mutkikasta, joten sen tekijöiden on ohjattava sitä itse. Kaiken toiminnan perustaksi muodostuu näin ollen ammattitaitoisen henkilöstön tiedot ja taidot. Tällainen ammattilaisbyrokratia on yleinen sairaaloissa, kouluissa, kirjanpitolaitoksissa, sosiaalivirastoissa ja käsityöryityksissä.

4. Tulosityksikköorganisaatio ei ammattilaisbyrokratian tavoin ole niinkään yhtenäinen organisaatio kuin joukko puolittain autonomisia kokonaisuuksia, jotka liittyy yhteen keskitetty hallintorakenne. Mutta ammattilaisbyrokratiassa löyhästi yhteenliittyvät osat ovat yksilöitä - operatiivisen ytimen ammattilaisia - kun taas tulosityksikkömuodossa ne ovat keskilinjan yksiköitä. Näitä yksiköitä nimitetään yleensä pääyksiköiksi tai tulosityksiköiksi, joita yhdistää keskushallinto. Eikä vallan suunta ole alhaalta ylöspäin, vaan ylhäältä alaspäin. Tulosityksikkömuotoa käytetään laajimmin yksityisessä teollisuudessa, mutta sitä tavataan kuitenkin myös muilla sektoreilla, kuten monialayliopistoissa, useiden sairaaloiden yhteenliittymissä sekä yleisellä tasolla sosialistisessa taloudessa.

5. Projektorganisaatio on ongelmanratkaisuun erikoistunut organisaatio. Sille on luonteenomaista pitkälle menevä innovointi, uuden keksiminen. Se pystyy sulattamaan yhteen hyvin erilaisten tiedonalojen asiantuntijoita kitkattomasti toimiviksi ad hoc-projektiryhmiksi. Projektorganisaatioita ovat mm. avaruuskeskukset, avantgardistiset elokuvayhtiöt, monimutkaisia prototyyppjä valmistavat tehtaat sekä petrokemian yritykset. (Mintzberg 1984)

2.2.1 Synteesi

Taulukko 2. Synteesi: organisaatiomallit ja niiden suhde Meritan kaltaiseen yritykseen.

Tutkija	Kuvaus	Piirre/Merkitys
Parsons	Luokitteli organisaatiot sen mukaan, minkä tehtävän ne pyrkivät yhteiskunnassa täyttämään. Neljä luokkaa: 1. taloudellinen tuotanto, 2. poliittisten päämäärien toteuttaminen, 3. integraatiotoiminnot ja 4. yhteiskuntarakenteen säilyttäminen.	Laaja-alainen luokittelumalli, jossa Meritan kaltainen organisaatio voidaan löyhästi sijoittaa kohtaan 1 eli taloudellista tuotantoa varten toimivat organisaatiot.
Lawrence & Lorsch	Määrittelevät organisaatiot muodostuvaksi kolmesta erityisympäristöstä. Ne ovat: 1. markkinapainotteinen, 2. teknis-taloudellinen ja 3. tieteellinen ympäristö. Ympäristöt vastaavat organisaation päätoimintoja, joita ovat markkinointi, tuotanto ja tutkimus.	Yleinen luokittelumalli, jota voidaan soveltaa useimpiin organisaatioihin. Myös Meritan kaltaisesta yrityksestä voidaan katsoa löytyvän edellä mainitut kolme päätoimintoa.
Etzioni	Malli, joka luokittelee organisaatiot	Luokitteluun voidaan katsoa vaikuttavan

	esimiehen ja alaisen välisen suhteen mukaan kolmeen tyyppiin. Tyypit ovat: 1. pakko-, 2. hyöty-, ja 3. normatiiviset organisaatiot.	yksilöiden väliset suhteet, esimiestaidot sekä organisaatiokulttuuri. Meritan ei voida katsoa selkeästi kuuluvan mihinkään mainituista luokista, mutta karkeasti yleistäen sen organisaatiossa on vaikutteita kolmannelta, normatiiviselta luokasta.
Paul & Scott	Malli, joka jakaa organisaatiot sen mukaan, kenelle niiden toiminnasta on eniten hyötyä. Luokat ja kohderyhmät ovat: 1. jäsenyys-(jäsenet), 2. liiketoiminta- (omistajat), ja 3. palveluorganisaatiot (asiakkaat/ostajat) sekä 4. yhteiskunnalliset instituutiot (yleisö).	Meritan voidaan katsoa kuuluvan yhdistetysti sekä toiseen, liiketoimintaorganisaation että myös kolmanteen, palveluorganisaatioon.
Sjöstrand	Malli tunnistaa 12 erilaista organisaatiorakennetta. Ne jaetaan mm. tuote-/palvelukohtaiseen-, projekti-, ja matriisorganisaatioon.	Merita voidaan sijoittaa moneen mallissa esiintyvään organisaatioon. Keskeisimpänä näistä ovat mm. toiminto-/palvelukohtainen- ja projektiorganisaatio.
Mintzberg	Malli tunnistaa viisi eri organisaatiorakennetta. Ne ovat: 1. yksinkertainen rakenne, 2. konebyrokratia, 3. ammattilaisbyrokratia, 4. tulosityksikköorganisaatio sekä 5. projektiorganisaatio.	Meritan ei voida katsoa kuuluvan mihinkään yksittäiseen rakenteeseen. Sen sijaan se voidaan yleistäen sijoittaa mm. ammattilaisbyrokratiaan ja projektiorganisaatioon.

2.3 Osaamisen kehittäminen organisaatiossa ratkaisee menestyksen

Osaaminen on strateginen keino ja osaamisen kehittäminen on osa yrityksen vision toteutusta. Vastavia strategioita ovat esimerkiksi markkinastrategia, johon kuuluvat mm. tuote- ja tuotekehitysstrategia, kilpailustrategia, joka kuvaa sitä, millä markkina-asema aiotaan saavuttaa sekä mihin kilpailuetuihin oma asema perustuu. Nämä strategiat kuvaavat polkua nykytilasta visioon. (Ojala 1996, 182)

Ojala (1996, 182) mukaan osaamisen kehitysstrategia kuvaa, millaista osaamista tarvitaan vision toteuttamiseksi ja miten tuo osaamisen hankitaan. Osaamisen kehitysstrategia sisältää seuraavia periaatteita:

- Osaamistarpeet tulevat visiosta ja tavoitteista sekä välillisesti vision toteutumisen edellyttämien muiden toimenpiteiden kautta.

- Mahdollisimman monen asiantuntemus tarvitaan mukaan osaamisen kehittämisstrategian tekemiseen.
- Tarvittava osaaminen hankitaan työyhteisöön yksilöiden ja tiimien osaamisen kehittämisen kautta.
- Jokaisella on henkilökohtainen kehityssuunnitelma, johon sisältyy sekä työyhteisön osaamistarpeet että kunkin omat kehitystavoitteet.

Hongan ja Ruohotien (1997, 1) mukaan yrityksen todellinen kilpailukyky syntyy siitä, että organisaatio oppii nopeammin kuin sen kilpailijat. Ydinosaamisen avulla organisaatio voi saavuttaa pysyvän kilpailuedun. Siinä on kyse organisaation yhteisestä oppimiskyvystä, jonka avulla kyetään yhdistelemään ja koordinoimaan erilaisia tuotantotaitoja ja teknologioita. Ylivoimainen osaaminen syntyy ihmisten välisestä avoimesta kommunikaatiosta, osallistumisesta ja yli reviirirajojen tapahtuvasta sitoutumisesta yhteisiin tavoitteisiin.

Nykyaikaiset organisaatiot peräänkuuluttavat strategista oppimista. Se on organisaatiota, ryhmiä ja yksilöitä koskevien kompleksisten ja vaikeasti lähestyttävien ongelmien ja kysymysten avointa käsittelyä. Tähän prosessiin liittyy reflektointia ja ongelmavyhtien/jännitteiden/konfliktien pohdintaa sekä ongelmien näkemistä osana laajaa kontekstia. Strateginen oppiminen on jatkuvan laadun parantamisen ydinprosessi. (Honka, Ruohotie 1997,1)

Sarala ja Saralan (1996) mukaan organisaation menestyminen ja toimintakyvykkyys perustuvat käytännössä siihen, että ydinosaaminen kyetään tehokkaiden prosessien avulla muuttamaan palveluiksi ja tuotteiksi, jotka tuottavat arvoa asiakkaille. Siksi perushuomio tulee kiinnittää toimintoprosesseihin eikä vain lopputulokseen, tuotteisiin ja palveluihin. Kyvykkyys syntyy, kun yhdistetään osaamisen jatkuva kehittäminen ja osaamisen kehittämistä mahdollistavat ja kannustavat puitteet ja näissä puitteissa tapahtuvat toimintaprosessit. Seuraavassa taulukossa tarkastellaan asiaan liittyvää käsitteistöä tarkemmin.

Taulukko 3. Osaamisen kehittämiseen liittyvää sanastoa (Sarala, Sarala 1996, 35).

Toimintakyvykkyys	=>	Osaaminen x edellytykset ja halu toimia
Toimintakyvykkyuden kehittäminen	=>	Osaamisen kehittäminen x toimintaedellytysten kehittäminen ja kannusteiden luonti
Osaamisen kehittäminen	=>	Kyky muuttaa toimintaa jäsentämällä toimintatilanteet uudella tavalla ja hankkimalla siihen tarvittavaa taitotietoa. Kyse on siis oppimaan oppimisesta

Oppiminen ja osaaminen ovat toimintakyvykkyuden keskeisiä tekijöitä. Mutta niistä on hyötyä vasta tilanteessa, jossa osaamista voidaan käyttää hyväksi (toimintaedellytykset) ja henkilöstöllä on vilpittön halu tehdä niin (motivaatio ja kannusteet). (Sarala, Sarala 1996, 35)

Osaamisen kehittämisen yhteydessä on syytä tarkastella sitä, mistä tekijöistä osaaminen muodostuu. Raivolan (1998) mukaan osaamiseen liittyviä käsitteitä ovat ainakin taito (skill), kyky (ability), taitotieto (know how), työntekijäkohtainen tuottavuus (productivity), kvalifikaatio (qualification), osaaminen (competence) ja soveltuvuus (aptitude).

Osaaminen on taidon soveltamista sosiaalisessa kontekstissa (perheessä, organisaatiossa, kansalaisfoorumilla), relationaalisesti. Osaamisessa opiskelulla ja kokemuksella hankittu tieto ja taito otetaan käyttöön. Osaaminen ei ole tietoa (knowledge) päätetilana. Se on aktiivista ja dynaamista tietämistä (knowing), jossa tiedon sisältö ja sen soveltaminen yhtyvät. Tietoja ja taitoja sovelletaan sosiaalisessa kontekstissa, työryhmässä, järjestössä tai perheessä, jolloin osaamisesta saadaan palaute tältä viiterymältä. Voidaan sanoa, että taitoja käytetään esineiden maailmassa, osaamista sovelletaan sosiaalisessa maailmassa. (Raivola 1998, 23-24)

Osaamisen kehittäminen on pitkäjänteistä, strategista toimintaa. Otalan (1996) mukaan osaamisen kehittämisen lähtökohdat voivat olla seuraavanlaisia:

- Keskeisille osaamisalueille, jotka liittyvät koko organisaation toimintaan tai ovat strategisesti tärkeimpiä tehdään omat kehitysohjelmat.

- Muut osaamistarpeet hoidetaan "kakkosprioriteetilla", annetaan jokaisen yksilön ja tiimin haakea opintoneuvojan avustuksella tarpeeseen sopiva opintuottaja.
- Kehitysohjelmat sisältävät vaihtoehtoisia tapoja kehittää osaamista, jotta ihmiset voivat hankkia organisaation kannalta tärkeää osaamista kullekin sopivalla tavalla (eri oppimistyyliihin sopivia oppimismoduuleja).
- Vaihtoehtoisia oppimismoduuleja (myös työssä oppimismoduuleja) tuotetaan ja kehitetään yhteistyössä jonkun oppilaitoksen, korkeakoulun tai muun virallisen opinahjon kanssa.
- Keskeisille osaamisalueille nimetään "mestari", jonka vastuulla on ohjata osaamisen kehittämistä koko organisaatiossa omalla alueellaan tavoitteiden mukaan. Hänellä on apunaan kehitystiimi, joka muodostuu eri puolilla organisaatiota toimivista saman osaamisalueen asiantuntijoista.
- Oppilaitoksen puolelta kehitysohjelman sisällöstä vastaa osaamisalueen asiantuntija, tutor, oppimisen ohjaaja. Hän vastaa myös tarvittaessa oppimisen arvioinnista mahdollisia opintosuorituksia varten.

Yhden osaamisalueen kehitysohjelma muodostuu eri tasoisista ja erilaisista oppimismoduuleista, joiden avulla organisaatioon voidaan hankkia määrällisesti ja laadullisesti tavoiteltu osaamisen taso. Kehitysohjelmaan voi sisältyä työyhteisön omia kursseja, työssäoppimismoduuleja, toiminnasta oppimista, projektitöitä, korkeakoulun tai oppilaitoksen valmiita tai räätälöityjä kursseja, itseopiskeluohjelmia ja suositeltavia kirjoja. (Ojala 1996, 189-190)

Hongan ja Ruohotien (1997, 1) mukaan oppiva organisaatio kuvaa organisaation toimintatapaa; se kannustaa yksilöitä ja tiimejä jatkuvaan oppimiseen ja työsuorituksen parantamiseen. Organisaatiota johtavat vahvat arvot ja selkeä visio. Oppiva organisaatio toimii lähellä asiakasta, reagoi nopeasti muutokseen, oppii muilta, kyseenalaistaa jatkuvasti omaa toimintaansa, sallii virheitä ja oppii niistä. Jatkuva oppiminen ja osaamisen kehittämien eivät tapahdu vain myötäilemällä passiivisesti yhteiskunnassa ja työelämässä tapahtuvia muutoksia, vaan ne voivat osaltaan myös vaikuttaa muutokseen ja muokata tulevaisuutta.

Saralan ja Saralan (1996) mukaan oppivan organisaation toimintamallissa organisaatiossa tapahtuvan työnjaon ja toiminnan taustalla on aina tietoinen pyrkimys edistää henkilöstön osaamista. Oppimaan oppimisen ja moniosaamisen taidot korostuvat sekä oman henkilöstön kehittämisessä että ulkopuolisille tarjottavissa osaamisen kehittämispalveluissa. Oppimisen ja työn näkökulmat pyritään yhdistämään. Keskeinen haaste on, miten osaamista levitetään joustavasti ja halvalla sekä omassa että asiakkaiden organisaatiossa. Henkilöstö kouluttaa toisiaan osana normaalia työaikaa ja palkkaa. Itseohjaavien oppimateriaalien ja oman työn kehittämiseen johdettavien tehtävien käyttö korostuu.

Käytännössä on vaikea löytää vain oppivalle organisaatiolle tyypillisiä piirteitä. Organisaatiot ovat erilaisia siinä, miten ja mitä ne oppivat. Jotkut voivat oppia paremmin ennakoimaan ja hyödyntämään ympäristössä tapahtuvia muutoksia, toiset taas hyödyntämään henkilöstön henkistä potentiaalia. Organisaatiot oppivat myös eri tahdissa. Jotkut organisaatiot oppivat vaikeuksista ja oppivat siirtämään osaamista sinne, missä sitä tarvitaan. Joillakin on taito uusiutua ja selviytyä muuttuvassa tilanteessa. On varmasti myös organisaatioita, jotka ovat kypsiä jatkuvaan muutokseen eivätkä ne tarvitse vauhdittajiksi ulkoisia paineita ja kriisejä. (Honka, Ruohotie 1997, 1)

Organisaation toimintamallien perustalta on tehty monia käytännön kehittämisohjelmia. Ne ovat usein tuotteita, joita kehittäjät ja konsultit myyvät. Tuotteen markkinointi edellyttää tuotteen profiloimista. Tuotteelle pyritään antamaan piirteitä, joiden avulla se erottuu kilpailevasta tarjonnasta. Markkinointiin kuuluu myös usein se, että aiemmat kehittelmät ja muiden tarjoamat tuotteet esitetään vanhanaikaisina. Tämä tapahtuu korostamalla niihin liittyviä puutteita ristiriitoja, joihin taas uuden tuotteen väitetään kykenevän erityisen hyvin vastaamaan. Käyttätymistieteessä kyse on kuitenkin usein lähinnä tavasta jäsentää asioita sekä tavasta nostaa jotkut asiat kaikkein tärkeimmiksi. Tästä on kyse myös, kun ajatellaan tällä hetkellä monia kiinnostavia organisaation kehittämistapoja, esimerkiksi tulosjohtamista, laatujohtamista ja oppivaa organisaatioita. (Sarala, Sarala 1996, 41)

Kehittämistoiminnassa tulee kyetä kriittisesti jäsentämään eri mallien keskeiset piirteet. Siinä tulee myös kyetä kytkemään uudet mallit johdonmukaisesti jo tehtyyn kehittämistyöhön. Kehittämismallien ja niihin liittyvän sanaston tiheä vaihtuminen ei motivoi henkilöstöä kehittämään omaa työtään pitkä-

jänteisesti ja johdonmukaisesti. Eri toimintamallien eroja ja yhtäläisyyksiä tarkastellaan taulukossa 4. (Sarala, Sarala 1996, 41)

Taulukko 4. Tulosjohtamisen, laatujohtamisen ja oppivan organisaation vertailua (Sarala, Sarala 1996, 42).

	TULOSJOHTAMINEN	LAATUJOHTAMINEN	OPPIVA LAATUORGANISAATIO - OPPIVA TYÖYHTEISÖ
Perusfilosofia	<ul style="list-style-type: none"> • ”köyhyys” -ajattelu • osaoptimointi • ”voitto-tappio” -ajattelu ja kilpailu yksilöiden välillä • asiakaslähtöisyys • johto luo laatufilosofian 	<ul style="list-style-type: none"> • laatu on keskeinen kilpailu- ja markkinointikeino • ”runsaus” -ajattelu • systeemiajattelu • ”synenergiamalli”, kaikkia voittavat -malli • yhteistyö eri yksiköiden välillä 	<ul style="list-style-type: none"> • toiminnan kehittäminen on oppimisprosessi • oppiminen on sinänsä toiminnan osatavoite, jonka avulla päästään laadullisesti kehittyneemmälle toiminnan tasolle • oman kokemuksen, tehtyjen virheiden ja organisaation toiminnan historian tutkiminen on tärkeä oppimisen lähde • systeemiajattelu • yhteistyö yksiköiden välillä
Toimintatavan keskeiset piirteet	<ul style="list-style-type: none"> • pääpainonäkyvissä ja rekisteröitävissä toiminnoissa ja tuloksissa • ulkoiset vaatimukset toiminnan lähtökohdiana • kiinnostus toiminnanmittaamiseen • eri yksiköiden vertailu rekisteröityjen tulostietojen avulla 	<ul style="list-style-type: none"> • johto kouluttaa omat alaisensa • pääpaino toiminnan parantamisen menetelmissä • ulkoiset ja sisäiset vaatimukset toiminnan lähtökohdiana • kiinnostus oman toiminnan jatkuvaan mittaamiseen ja arviointiin kehittämistyön perustana • halu käyttää työntekijöiden kaikkia kykyjä toiminnan kehittämisessä ja työssä hyväksi 	<ul style="list-style-type: none"> • oppiminen nostetaan tietoiseksi toiminnaksi ja kehittämisen välineeksi • työtä organisoitaessa pyritään samalla oppimiselle otollisten tilanteiden ja ilmapiirin aikaansaamiseen • halutaan kehittää työntekijöiden kaikkia kykyjä sekä organisaation että henkilö omaan käyttöön • oman toiminnan tutkimista ja uuden kokeilua kannustetaan
Koulutuksessa korostetaan erityisesti	<ul style="list-style-type: none"> • sitoutumista tuloksen tekoon ja sen mittaamiseen 	<ul style="list-style-type: none"> • laadun merkitystä asiakkaan näkökulmasta ja asiakastyytyväisyyttä organisaation olemassaolon perustana 	<ul style="list-style-type: none"> • laadun merkitystä asiakkaan näkökulmasta ja asiakastyytyväisyyttä organisaation olemassaolon perustana • elinikäistä opiskelua ja

		<ul style="list-style-type: none"> • oman työn kehittämisen ja ongelmanratkaisun menetelmien opettamista 	oppimista <ul style="list-style-type: none"> • kokemuksesta oppimista • oppimaan oppimista • yhteistoiminnallista oppimista
Ensisijaiset sovellusalueet	<ul style="list-style-type: none"> • alussa tuotannolliset yritykset, sittemmin palveluyritykset ja viimeisenä julkishallinto 	<ul style="list-style-type: none"> • alussa tuotannolliset yritykset, sen jälkeen palveluyritykset ja asiantuntijaorganisaatiot • nyt myös koulutusorganisaatiot 	<ul style="list-style-type: none"> • alussa palveluyritykset, asiantuntijaorganisaatiot ja koulutusorganisaatiot • sen jälkeen tuotannolliset organisaatiot

Tulosjohtamisesta voidaan edetä laatujohtamisen ja oppivan organisaation toimintamallien viitoittamalla tavalla. Tulosjohtaminen on silloin luonut luontevaa pohjaa kehittämiselle, koska organisaation toimintaa on opittu tarkastelemaan tuloskeskeisesti. Tämä on pakottanut jäsentämään organisaation tehtävää aiempaa tarkemmin myös aikaansaamisen näkökulmasta. Toiminnan arviointia varten on jouduttu kehittämään tunnuslukuja ja tehostunut toiminnan seuranta on pakottanut kehittämään taloushallintoa. Johdon ja henkilöstön välinen yhteydenpito on myös lisääntynyt tuloskeskustelujen yhteydessä. Laatujohtaminen antaa nyt toiminnalle positiivisen näkökulman, joka korostaa myönteistä kaikkia hyödyttävää yhteistyötä ja sitä, että laadukas toiminta voi johtaa kysynnän lisääntymiseen. Saneerauksiin ja toiminnan supistuksiin ei silloin ehkä ole enää tarvetta. Oppiva organisaatio johdattelee toiminnan ja sen kehittämisen tarkastelua oppimisen näkökulmasta. Myös tämä näkökulma on myönteinen, koska yhdessä tapahtuva toimintakyvykkyyden kehittäminen lisää samalla jokaisen kykyä itseohjautuvaan ja aktiiviseen toimintaan. Työn ja elämänhallinnan edellytykset paranevat samanaikaisesti. (Sarala, Sarala 1996, 41-42)

Nykyaikaisen organisaation tulisi kyetä arvioimaan omaa kehittymiskykyisyyttään. Se edellyttää että tunnetaan oman henkilöstön kyvykkyyden potentiaali sekä tämän potentiaalın kehittymiskyky (kyky oppia ja kehittää omaa toimintaa). Edelleen on kyettävä arvioimaan, miten nykyiset toimintapuitteet ovat. Monesti organisaatiot tuntevat aineelliset resurssinsa tarkkaan, mutta eivät tunne henkilöstönsä toimintaa ja siihen liittyvää kehittymiskykyä. Organisaatiota, joka tavoittelee toimintakyvykkyytensä jatkuvaa kehittymistä, kuvataan seuraavassa, tämän osion alkuun viittaavassa taulukossa. (Sarala, Sarala 1996, 42)

Taulukko 5. Toimintakyvykkyyden kehittämistä painottava organisaatio toimintajärjestelmän osatekijöiden avulla kuvattuna (Sarala, Sarala 1996, 43).

Tarkastelukohde	Organisaation kyvykkyyden kehittämiseen tähtäävät toimintamallit
Työntekijät	Toiminnan haasteiden myötä jatkuvasti kehittyvä ja oppiva henkilöstö. Hyvään peruskoulutukseen yhdistyy erikoisosaaminen ja kyky kehittää itseään.
Työn tavoitteet ja tulokset	Lisäarvon tuottaminen asiakkaalle. Asiakkaan saama lisäarvo määrää myös henkilöstön palkkaa.
Välineet	Fyysisten välineiden lisäksi keskeisiä ovat henkiset välineet, menettelytavat ja niiden jatkuva kehittäminen.
Töiden ja vallan jakotapa	Matala organisaatio, tiimityö ja verkostomainen toimintatapa eli työntekijöillä suunnittelu-, toteuttamis- ja kehittämisvelvollisuus ja siihen liittyvä valta ja vastuu.
Toimintaa ohjaavat säännöt	Toimintakulttuurissa korostuvat yhteinen näkemys ja arvopohja toiminnan itseohjautuvuutta edistävänä tekijänä.
Työyhteisö	Tilanteen ja työtehtävän mukaan vaihtuvat. Työ voi koostua melko yksinäisestä etätöystä tai sitten työntekijä voi kuulua jäsenenä hyvin kiinteään ryhmään/ryhmiin.

2.3.1 Synteesi

Taulukko 6. Synteesi: organisaation osaamisen kehittäminen ja henkilöstötilinpäätös.

Tutkija	Kuvaus	Piirre/Merkitys
Otala	Osaaminen on strateginen keino ja osaamisen kehittäminen puolestaan yrityksen pitkän aikavälin suunnittelun toteutusta.	Henkilöstötilinpäätös on strateginen väline yrityksen vision ja toteutuman seurantaan. Tällöin myös henkilöstötilinpäätöksen osa-alueet, kuten osaamisen kehittäminen, ovat strategisia työvälineitä.
Honka & Ruohotie	Ydinosoaminen antaa mahdollisuuden pysyvän kilpailuedun saavuttamiseen. Ydinosoaminen saavutetaan vain osaamisen jatkuvalla kehittämisellä ja organisaation oppimisen mahdollisuudella.	Ydinosoamisen kehittäminen ja oppivan organisaation mahdollistaa vain ihmisten kehittymisen tarkka seuranta. Henkilöstötilinpäätös tuo tähän tehtävään tarvittavat työ- ja seurantavälineet.
Sarala & Sarala	Oppivan organisaation edellytyksenä on jatkuva ja tietoinen pyrkimys edistää henkilöstön osaamista.	Niin oppiva organisaatio kuin henkilöstötilinpäätös ovat molemmat strategisia keinoja. Henkilöstötilinpäätös toimii myös osaamisen edistämisen välineenä. Se on näin ollen väline myös oppivan organisaation muodostumisen tilanne-seurantaan.

Sarala & Sarala	Organisaation kehittämistapoja, joten myös osaamisen kehittämistapoja ovat mm. laatu- ja tulosjohtaminen sekä oppiva organisaatio.	Henkilöstötilinpäätös toimii em. osaamisen ja organisaation kehittämistavoille mitta-asteikkona. Henkilöstötilinpäätöksen sisältämistä erilaisista tunnusluvuista voidaan seurata kehittämistoimenpiteiden suuntaa.
-----------------	--	---

2.4 Työkyvyn ylläpito on yrityksen menestyksen avaintekijä

Henkilöstön työkyvyllä, sen ylläpidolla ja kohottamisella on suuri merkitys yrityksen toimintaan. Yrityksen tai sen osan toiminta saattaa hetkellisesti häiriintyä, mikäli avainhenkilöt työkyvyn alenemisesta johtuvista syistä joutuvat ennenaikaisesti siirtymään alemman vaatimustason tehtäviin tai jopa ennenaikaiselle eläkkeelle.

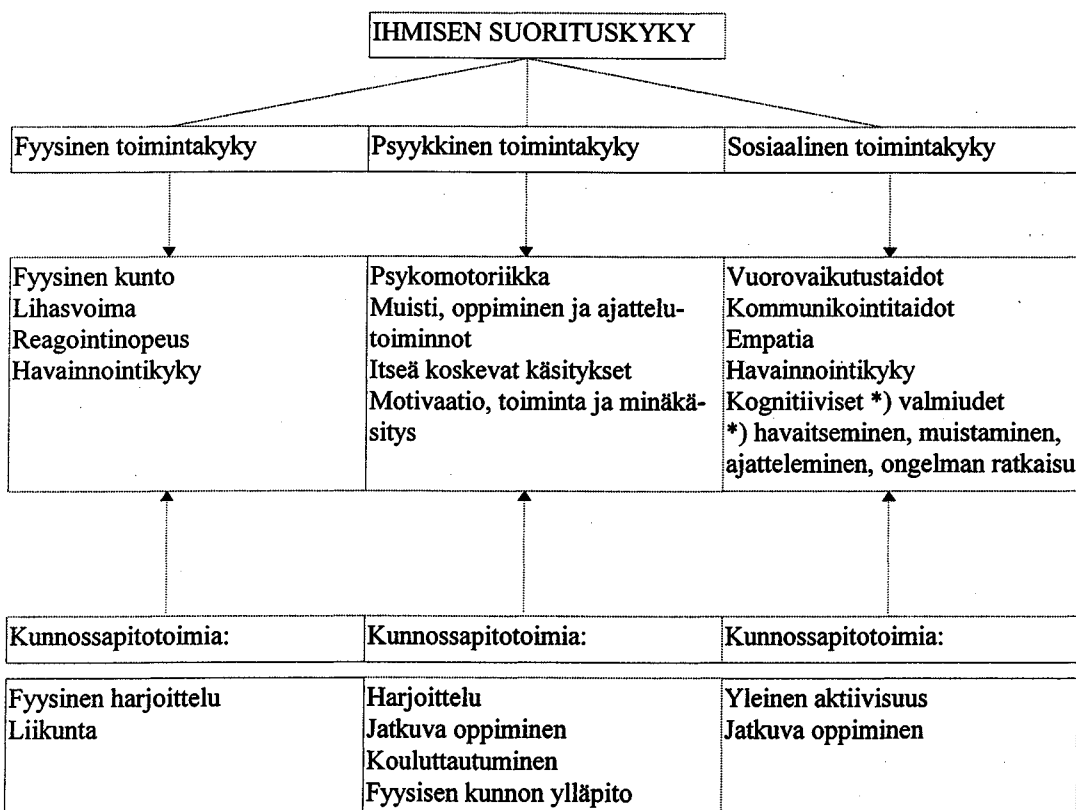
Työkyvyn merkitys on korostunut, sillä työelämässä on tapahtunut suuria muutoksia viimeisten vuosien aikana. Taloudelliset syyt ovat johtaneet kustannusten voimakkaaseen karsintaan työpaikoilla. Kiire ja kasvava työpaine ovat lisääntyviä ongelmia monilla työpaikoilla. Työyhteisöjen keskuudessa esiintyy ristiriitoja, joiden hallinnassa esimiestäidoilla on yhä suurempi merkitys. Toisaalta työssä olevien niin psyykkisen kuin fyysisenkin kuormituksen taso on kasvamassa. Työelämän muutokset saattavat heikentää erityisesti vanhimpien ikäluokkien sopeutumista työhön. Liikaa kuormittava työ heikentää kuitenkin myös nuorempien edellytyksiä pysyä työelämässä vanhuusikään asti. (Työterveyslaitos 1995)

Työkykyä ylläpitävä toiminta vaikuttaa työpaikkojen liiketaloudelliseen tulokseen sekä välittömästi että välillisesti. Se edistää välittömästi työn tuottavuutta ja vähentää tehokkaan työn yksikkökustannuksia. Hyvin toteutettuina työkykyä ylläpitävillä toimenpiteillä voi olla huomattavat tuottavuusvaikutukset kaiken kokoisissa yrityksissä. ~~Välilliset vaikutukset ovat aina mittavat. Onnistunut työkykytoiminta vähentää työpaikkojen työvoimakustannuksia vähentämällä henkilösivukuluja. Se, että erikokoiset työpaikat ovat vaikutusten toteutumisen nopeuden kannalta eriarvoisessa asemassa, ei saa hälvittää sitä tosiasiaa, että työkykyä ylläpitävä toiminta vähentää kaikissa oloissa työpaikkojen työvoimakustannuksia ja näin parantaa yritysten kannattavuutta ja markkina-asemaa.~~ (Työterveyslaitos 1995, 29-30)

Suurten ikäluokkien ikääntyessä Suomen työelämässä olevan väestönosan keski-ikä kasvaa. Ikääntymisellä on monia vaikutuksia ihmisen toimintakykyyn. Ikääntymisen myötä kokemus ja ammattitaito lisääntyvät, mikä tekee vanhempiin ikäluokkiin kuuluvan työntekijän työpaikallaan arvokkaaksi. Usein työkyky myös alenee ikääntyessä. (Työterveyslaitos 1995)

Työkyvyn käsite voidaan yleistäen rinnastaa käsitteeseen suorituskyky. Vaikkakaan termit eivät ole toistensa synonyymejä, niin ihmisen suorituskyvyn eri osa-alueet kuuluvat työkyvyn käsitteen piiriin. Ojala (1996, 129) katsoo suorituskyvyn rakentuvan seuraavan kuvan mukaisesti.

Kuva 8. Ihmisen suorituskyky ja siihen vaikuttavat tekijät (Ojala 1996, 129).



Psyykinen ja sosiaalinen toimintakyky muodostavat yhdessä henkisen suorituskyvyn. Sekä fyysinen että henkinen suorituskyky vaihtelevat suuresti. Linearisesti laskeva kehitys on lähinnä enemmän poikkeus kuin sääntö. (Ojala 1996, 128)

Voidaanko sitten ihmisen suorituskykyyn vaikuttaa? Otalan (1996, 132) mukaan jatkuvan fyysisen harjoittelun avulla voidaan siirtää sitä rajaa, jossa ihmisen fyysinen suorituskyky alkaa heikentyä. Liikunnalla on myös havaittu olevan tietojen vastaanottamiskykyä ja oppimista parantava vaikutus. Vastaavasti jatkuvan oppimisen avulla siirretään sitä rajaa, jossa ihmisen henkinen suorituskyky alkaa heikentyä. Elinikäinen oppiminen on henkistä kunnossapitoa.

Suorituskyvyn ja näin ollen myös työkyvyn mittaaminen on mittauskentän monimuotoisuudesta johtuen vaikeaa ja työlästä (ks. Ojala 1996, 128). Joitakin yleisiä tunnuslukuja on kuitenkin kehitetty ja niitä käytetään yritysmaailmassa varsin yleisesti.

Seuraavat tunnuslukujen ja indeksien esittelyt pohjautuvat Työterveyslaitoksen ja Vakuutusosakeyhtiö Ilmarisen vuonna 1995 julkaisemaan ”Hyvä työkyky- työkyvyn ylläpidon malleja ja tunnuslukuja” teokseen. Tunnusluvut ja indeksit jakautuvat neljälle osa-alueelle:

- yrityksen nykytilan arviointiin
- yksilön arviointiin
- työn ja työympäristön arviointiin
- työyhteisön työkyvyn arviointiin

Yrityksen nykytilaan liittyen voidaan laatia joukko tunnuslukuja. Ne laaditaan henkilöstövahvuutta ja yrityksen ajankäyttöä koskevan tiedon pohjalta. Tunnuslukuja ovat:

vuosiloma-%	vuosilomakustannukset/kokonaishenkilöstökustannukset x100
sairauspoissaolo-%	sairauspoissaolokustannukset/kokonaishenkilöstökustannukset x100
koulutus-%	koulutus- ja kehittämiskustannukset/kokonaishenkilöstökustannukset x100
vaihtuvuus-%	vaihtuvuuskustannukset/kokonaishenkilöstökustannukset x100
henkilöstösosiaalinen %	henkilöstösosiaaliset kustannukset/kokonaishenkilöstökustannukset x100
kehittämis-%	koulutus + henkilöstösosiaaliset kustannukset/kokonaishenkilöstökustannukset x100
nettotyöpanos	nettotyöpanoskustannukset *)/kokonaishenkilöstökustannukset x100

*) Nettotyöpanos saadaan vähentämällä bruttotyöpanoksesta tuottamaton maksettu työaika. Tällaista työaikaa ovat

- vuosilomat
- sairaus- ja tapaturmapoissaolot
- muut palkalliset poissaolot
- henkilöstökoulutus
- vaihtuvuus
- henkilöstösosiaalinen toiminta

Bruttotyöpanos puolestaan sisältää

- nimellispalkat
- ylityökorvaukset
- henkilöstösivukulut
- muut henkilöstökulut

Työkykyindeksi on työterveyshuollon apuväline työntekijöiden työkyvyn edistämiseksi. Se on käytössä useissa maissa ja edistää näin ollen kansainvälistä yhteistyötä. Seuraavassa taulukossa esitellään työkykyindeksin rakenne.

Taulukko 7. Työkykyindeksin osa-alueet, niihin liittyvien kysymysten määrä sekä vastausvaihtoehtojen pisteytys.

työkykyindeksin osa-alue	kysymyksiä	vastausten pisteytys
työkyky nyt verrattuna elinaikaiseen parhaimpaan	1	pisteet 0-10 eli kyselyssä ympyröity arvio
työkyky työn vaatimusten kannalta	2	pisteet painotetaan työn luonteen mukaan
lääkärin toteamien nykyisten sairauksien määrä	1 (51 sairauden luettelo)	vähintään 5 sairautta = 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)
sairauksien arvioitu haitta työssä	1	pisteet 1-6 eli kyselyssä ympyröity arvio (valitaan vastaajan esittämä huonointa työkykyä kuvaava arvio)
sairauspoissaolopäivät viimeisen vuoden (12 kk) aikana	1	pisteet 1-5 eli kyselyssä ympyröity arvio
oma arvio kykenevyydestä työhön terveyden puolesta kahden vuoden kuluttua	1	pisteitä 1, 4 tai 7 eli kyselyssä ympyröity arvio
psykkiset voimavarat	3	kysymyssarjan pisteet lasketaan yhteen ja tulos muun-

		netaan seuraavasti: tulos 0-3 = 1 piste tulos 4-6 = 2 pistettä tulos 7-9 = 3 pistettä tulos 10-12 = 4 pistettä
--	--	--

Yksilön ohella työkykyindeksin tuloksia voidaan käyttää myös työryhmän, tulosityksikön, osaston, divisioonan tai koko organisaation työkyvyn arviointiin. Kehittämistoimenpiteet voidaan tällöin kohdistaa niihin työpaikan osiin, joissa on esimerkiksi keskitasoa huonompaa työkykyä runsaasti. Organisaatiotasoon toimenpiteissä korostuu työterveyshuollon, työsuojelun ja henkilöstöhallinnon yhteistoiminnan tarve.

Yksilön terveyttä, toiminta- ja työkykyä arvioitaessa käytetään helppokäyttöisiä, luotettavia ja yleisesti hyväksytyjä mittareita. Näiden mittareiden tuottamaa informaatiota käytetään sittemmin hyväksi laadittaessa tunnuslukuja. Toisaalta arvokasta ja hyväksikäytettävää tietoa esimerkiksi ihmisen työkyvystä saadaan myös esimies-alais keskusteluista. Aihealueesta johtuen suurin osa näistä mittareista ovat lähitöisin lääketieteellisestä tutkimuksesta. Tällaisia mittareita ovat esimerkiksi spirometria, polkupyöräergometri ja cooper-juoksu. Työn ja työympäristön arvioinnin osa-alueet sisältöineen ja niissä käytettävät menetelmät on koottu seuraavaan taulukkoon.

Taulukko 8. Työn ja työympäristön arviointi

Osa-alue	Sisältö	Menetelmä
työpaikkaselvitykset	<ul style="list-style-type: none"> • työpaikan työhygieenisten olosuhteiden arviointi • työstä, työoloista ja työyhteisöstä johtuvien terveydellisten vaarojen ja haittojen toteaminen ja arviointi • työntekijöiden henkilökohtaisten suojainten tarpeen selvittäminen • työpaikan ensiapuvalmiuden selvittäminen • tapaturma- ja suuronnettomuusvaaran arviointi 	KUVA-menetelmä (työn kuormitus- ja vaara-analyysi).
työn fyysisen kuormituksen arviointi	<ul style="list-style-type: none"> • fyysisen työkuormituksen järjestelmällinen arviointi • hengitys- ja verenkiertoelimistön arviointi 	OWAS-menetelmä (selän, jalkojen, ja käsien asento- sekä kävelytestit) Edholm-luokitus (dynaamisen lihaskuormituksen testaus)
työn turvallisuuden arviointi	<ul style="list-style-type: none"> • vaarojen tunnistaminen • vaarojen arviointi • seurausten rajoittaminen/vaarojen poistaminen 	turvallisuusanalyysi
työhygienian arviointi	<ul style="list-style-type: none"> • kemiallinen työhygienia • fysikaalinen työhygienia • biologinen työhygienia 	kemikaalivaaran arviointi melumittari ilma- ja materiaalinäytteet

Työyhteisön työkyvyn arviointiin käytetään Weisbordin kuusijakoista mallia. Sen osa-alueet ovat työyhteisön perustehtävä, vuorovaikutus, rakenteet, palkitseminen, tukijärjestelmät ja johtajuus. Tarkempia mittauksia tehtäessä on syytä käyttää kyselyitä, jotka ovat suunnattu kaikille työyhteisön jäsenille. Tällaisia ovat mm. työstressikysely ja terve organisaatio -kysely. Työyhteisön työkykyyn liittyvän stressin ja psyykkisen kuormituksen mittaamiseen on myös monia menetelmiä. Stressin mittaamiseen voidaan käyttää em. työstressikyselyä ja psyykkisen kuormituksen mittaamiseen mm. havainnointia, haastatteluja ja kyselyitä. Työyhteisön psyykkistä kuormitusta varten on myös Suomessa kehitetty työterveyslaitoksen toimesta oma, kokonaisvaltainen arviointimenetelmä. Se koostuu seuraavista osa-alueista:

- vastuu
 - vastuu ihmisten välittömästä turvallisuudesta
 - vastuu muista ihmisistä
 - vastuu aineellisista vahingoista tai laadusta
- työn luonteesta johtuvat ihmissuhdetekijät
 - eristyneisyys
 - työhön kuuluvat hankalat kontaktit
- työmäärä
 - kiireisyys
 - tiedon käsittely
 - tapahtumien vähäisyys liittyneenä jatkuvan valppauden vaatimukseen
 - jatkuva tarkkojen havaintojen teko
 - päätöksenteon monimutkaisuus
- toiminnan vapauden rajoitukset
 - toimistotyö tai yksipuolinen työ
 - työn kaavamaisuus
 - pakkotahtisuus

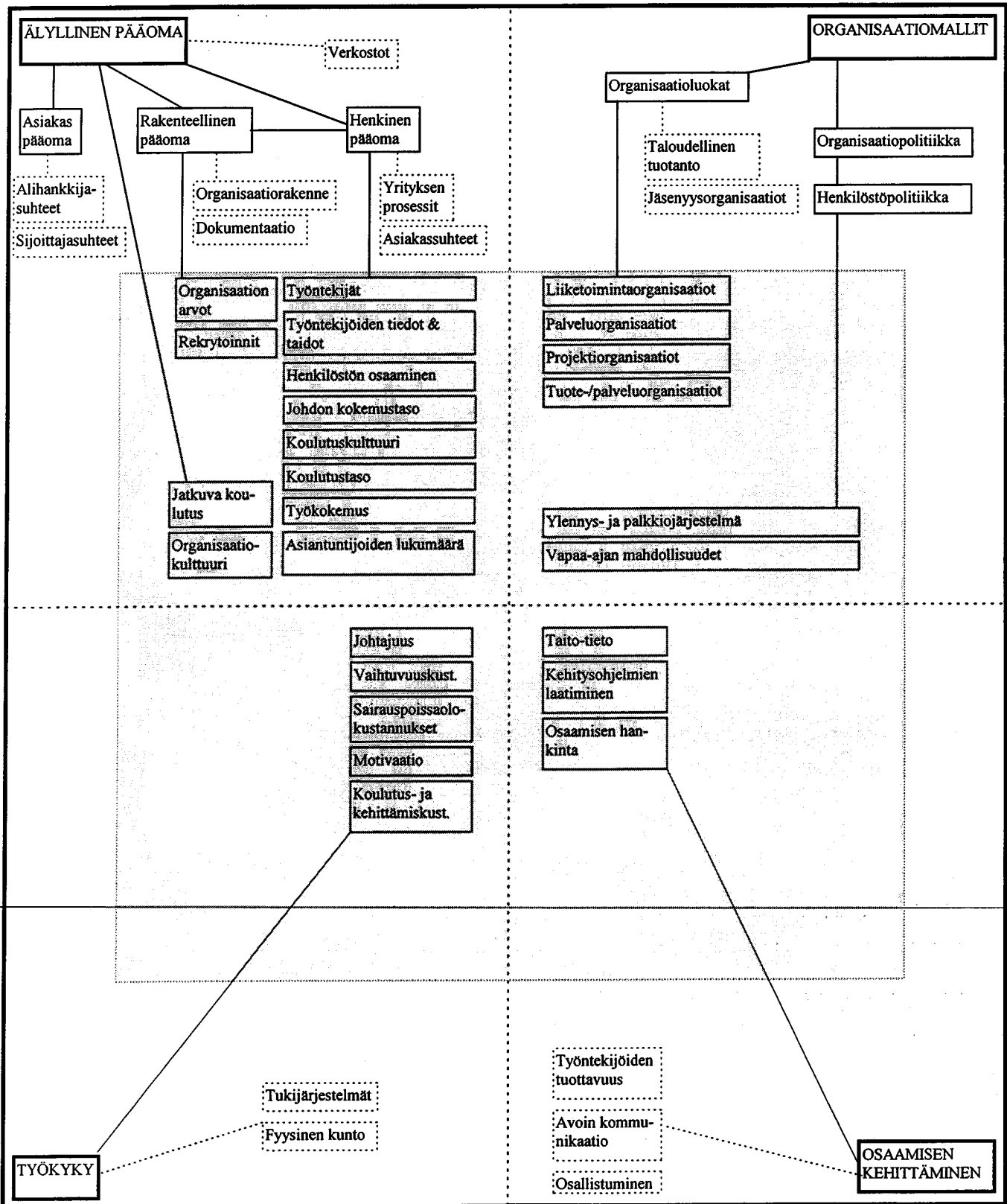
2.4.1 Synteesi

Taulukko 9. Synteesi: työkyky ja henkilöstötilinpäätös

Tutkija	Kuvaus	Piirre/Merkitys
Työterveyslaitos	Työyhteisöissä esiintyy entistä enemmän ristiriitoja, jonka takia esimiestaitojen merkitys kasvaa. Myös työn psyykkisen ja fyysisen kuormituksen taso kasvaa.	Henkilöstötilinpäätökseen sisällytettävät mittarit ja indikaattorit auttavat seuraamaan niin esimiesten ammattitaitoa, työpaikan ilmapiiriä kuin työn rasittavuuden eri dimensioita.
Otala	Ihmisen suorituskyky voidaan jakaa fyysiseen, psyykkiseen ja sosiaaliseen toimintakykyyn.	Henkilöstötilinpäätöksen sisältämät mittarit ja indikaattorit auttavat seuraamaan näiden kaikkien osa-alueiden ja niiden alakohtien tilaa ja kehittymistä.

2.5 Tutkimuksen viitekehys

Kuva 9. Henkilöstöraportointiin vaikuttavat tekijät.



Tämän tutkimuksen viitekehys muodostetaan henkilöstöraportointiin vaikuttavista osatekijöistä kuvan 9. osoittamalla tavalla. Viitekehys muodostuu, teoreettisen viitekehysten mukaisesti, neljästä kentästä. Kentät ovat ylhäältä vasemmalta, myötäpäivään lukien: älyllinen pääoma, organisaatiomallit, osaamisen kehittäminen ja työkyky. Jokainen näistä neljästä kentästä sisältää tutkittavalle ilmiölle oleellisia tekijöitä. Tutkimuksen teoreettisen viitekehysten laajuudesta johtuen joitakin tekijöitä ja tekijäkoko-
 naisuuksia on jouduttu rajaamaan pois. Näin tekemällä on saatu tutkimuksen viitekehys, jota kuvassa ilmentää varjostetun alueen sisäpuolelle jäävät tekijät. Tutkimuksen viitekehys sisältää siis seuraavat tekijät: organisaation arvot, rekrytoinnit, jatkuva koulutus, organisaatiokulttuuri, työntekijät, työntekijöiden tiedot & taidot, henkilöstön osaaminen, johdon kokemustaso, koulutuskulttuuri, koulutustaso, työkokemus, asiantuntijoiden lukumäärä, liiketoimintaorganisaatiot, palvelu-, projekti- ja tuote-/palveluorganisaatiot, ylennys- ja palkkiojärjestelmä, vapaa-ajan mahdollisuudet, taito-tieto, kehitysohjelmien laatiminen, osaamisen hankinta, johtajuus, vaihtuvuuskustannukset, sairauspoissaolokustannukset, motivaatio sekä koulutus- ja kehittämiskustannukset. Kyseiset tekijät ovat myös, seuraamisen helpottamiseksi, eriteltyinä liitteessä 4.

Tutkimuksen viitekehystä tarkasteltaessa voidaan huomata, että useat eri tekijät saattavat olla osittain samaa tarkoittavia tai jopa toistensa synonyymejä. Tällaisia ovat esimerkiksi rekrytoinnit ja osaamisen hankinta sekä työntekijöiden taidot & tiedot ja taito-tieto. Tällaisia päällekkäisyyksiä ei kuitenkaan saa poistaa, vaan ne tulee säilyttää tutkimuksen viitekehyksessä. Ne ovat itseasiassa koko tutkimuksen ydin. Tämä perustellaan sillä, että kyseiset samankaltaisuudet tulee ymmärtää yläkäsitteidensä kautta. Toisin sanoen se suurempi asiakokonaisuus, johon kukin tekijä kuuluu, vaikuttaa siihen, miten käsiteltävä tekijä tulee ymmärtää. Tällä tarkoitetaan esimerkiksi osaamisen kehittäminen-osakokonaisuuteen kuuluvaa osaamisen hankinta-tekijää. Jos sitä verrataan älyllinen pääoma-osakokonaisuuteen kuuluvaan rekrytoinnit-tekijään voidaan väittää, että molemmat tarkoittavat uusien työntekijöiden palkkaamista, mutta osaamisen hankinta-tekijään liittyy voimakkaasti myös ajatus työn ohella suoritettavasta koulutuksesta. Tämä sama, osakokonaisuuksiin liittymisestä johtuva, käsitteellinen ero pätee myös tekijöihin, jotka ovat toistensa täydellisiä synonyymejä. Myös eräät yksityiskohtaiset tekijät, kuten vaihtuvuuskustannukset, sairauspoissaolokustannukset ja koulutus- ja kehittämiskustannukset tulee ymmärtää laajemmassa kontekstissa eli käsittämään myös tekijöiden muita mitattavia ulottuvuuksia. Tällaisia ovat esim. vaihtuvuuden määrä ja sen kehitys.

3 Tutkimusmenetelmä ja luotettavuustarkastelu

3.1 Tutkimusmenetelmä

Tämän tutkimuksen päätehtävänä on innovoida ja esittää Merita Pankki Oyj:lle ominainen malli henkilöstövoimavarojen jatkuvaan raportointiin. Tehtävä ja määritetyt ongelmat tulevat rajaamaan tutkimusotteen valintaa.

Tämä tutkimus on pääosiltaan kvalitatiivista tutkimusta. Se on tiedonhaultaan kokonaisvaltainen ja aineisto kerätään todellisesta tilanteesta. Kvalitatiivisen tutkimuksen lähestymistavaltaan se muistuttaa kehittämistutkimusta, sillä siihen liittyy useita kehittämistutkimuksen piirteitä. Sellaisia ovat käytännön ja tieteen teorian välinen todellisuuskilu sekä pyrkimys saada aikaan kohteelle erityisen sopiva ja käyttöön otettava tulos.

Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (1998, 131) mukaan kvantitatiivisen (määrällisen) ja kvalitatiivisen (laadullisen) tutkimuksen eroja on pyritty havainnollistamaan monin eri tavoin: mm. esittämällä dikotomialuetteloita, taulukoimalla kummankin lähestymistavan tyypillisimpiä piirteitä rinnakkain ja laatimalla luokitteluja ja kuvauksia molemmista suuntauksista tekstimuotoisesti. Hyvin tunnettu ja jo lähes klassikoksi muodostunut vastakkainasettelu löytyy Halfpennyiltä (1979, 799):

Kvantitatiivinen	Kvalitatiivinen
kova	pehmeä
jäykkä	joustava
objektiivinen	subjektiivinen
deduktiivinen	induktiivinen
yleispätevä	relativistinen
huono	hyvä
hyvä	huono

Toisaalta Hirsjärvi ym. (1997, 133) näkevät kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen toisiaan tukevinä lähestymistapoina seuraavasti:

1. Kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimus ovat lähestymistapoja, joita on käytännössä vaikea tarkarajaisesti erottaa toisistaan.

2. Ne nähdään tutkimuksen toisiaan täydentäviksi lähestymistavoiksi, ei kilpaileviksi suuntauksiksi. Ne voivat täydentää toisiaan mm. seuraavin tavoin:

a) Kvalitatiivista käytetään kvantitatiivisen tutkimuksen esikokeena (kuten usein on laita psykologisissa tutkimuksissa) tarkoituksena taata, että aiotut mitattavat seikat ovat tarkoituksenmukaisia tutkimuksen ongelmien kannalta ja mielekkäitä tutkimushenkilöille.

b) Kvantitatiivisia ja kvalitatiivisia menetelmiä käytetään rinnakkain; esim. yksinkertaisten laskennallisten tekniikojen avulla voidaan intensiivisen kvalitatiivisen tutkimuksen avulla saatuja tuloksia laajentaa koskemaan koko aineistojoukkoa, johon on muutoin kenties vaikea saada otetta.

c) Kvantitatiivinen vaihe voi edeltää kvalitatiivista vaihetta; esim. laaja kvantitatiivinen survey-tutkimus voi luoda perusteet sille, miten muodostaa mielekkäitä vertailtavia ryhmiä kvalitatiivisia haastatteluja varten.

3. Kun sanotaan, että kvantitatiivinen käsittelee numeroita ja kvalitatiivinen merkityksiä, tarkoituksena ei ole asettaa suuntauksia sinänsä vastakohdaksi toinen toisilleen.

4. Numerot ja merkitykset ovat vastavuoroisesti toisistaan riippuvaisia. Numerot perustuvat merkityksiä sisältävään käsitteellistämiseen, ja merkitystä sisältäviä käsitteellisiä ilmiöitä voidaan ilmaista numeroin.

5. Mittaaminen sisältää kaikilla tasoilla sekä kvalitatiivisen että kvantitatiivisen puolen.

Tamminen (1993) näkee kehittämistutkimuksen vastaavan kysymykseen ”Mikä on käyttökelpoista?”. Kehittämistutkimuksen tavoitteena on ratkaista käytännöllisyydestä kumpuavia ongelmia, sillä kyseiset ongelmat ovat yleensä joitain kehittämistehtäviä. Eli kehittämistutkimuksella pyritään saamaan aikaan kohteelle sopiva ja käyttöön otettu tulos. Kehittämistutkimuksen lähtökohtana on yleensä jokin todellisuuskoulu käytännön ja tieteen välillä. Tutkimustapa siirtää painopisteen päättelystä ja tulkitsemisesta uusien merkitystä omaavien ratkaisujen löytämiseen ja muokkaamiseen, mutta tutkimukseen kuuluu väistämättä olennainen annos päättelyä ja tulkintaa. Tutkimustapaa lähellä olevia nimityksiä ovat mm.: toiminta-, kliininen-, osallistava- ja konstrukttiivinen tutkimus. Tutkijan roolina on tuoda hankkeeseen tieteellisiä teorioita ja menetelmiä, organisoida hankeen noudattamaan hermeneuttisen kehän kaltaista oppimisprosessia ja kirjoittaa siitä tieteellisesti ansiokkaan raportin. Tarkoituksena on siis organisoida hanke, jossa tutkijan kielellinen maailma vuorovaikutuksessa toimijan kokemisen maailman kanssa synnyttää uutta ongelmaehtoista tietoa, jonka avulla toimijan todellisuus muuttuu paremmin yhteensopivaksi. Kyse on siis oppimisesta, oivaltamisesta, ongelmanratkaisusta, teoretisoinnista ja soveltamisesta.

Kehittämistutkimuksella on Tamminen (emt.) mukaan neljä keskeistä ja suuressa määrin päällekkäin tapahtuvaa tehtävää:

1. perehtyminen toimijaan eli tutkimuskohteeseen

- fyysinen ja käsitteellinen tunteminen
- lähteet ja menetelmät: kirjalliset dokumentit, haastattelut ja havainnointi

2. luova ajattelu (uusia vaikutteita ulkopuolelta)

3. luovan ajattelun tulosten - ideoiden - arviointi

4. olla estämättä toimijoita sitoutumasta johonkin ratkaisuun (sitouttaminen)

3.2 Luotettavuustarkastelu

Hirsjärven ym. (1997, 165) mukaan kvalitatiivista tutkimusta suorittaessaan tutkija luottaa enemmän omiin havaintoihinsa ja keskusteluihin tutkittaviensa kanssa kuin mittausvälineillä hankittavaan tietoon. Perusteluna tälle on näkemys, että ihminen on riittävän joustava sopeutumaan vaihteleviin tilanteisiin. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkijan pyrkimyksenä on myös paljastaa odottamattomia seikkoja. Sen vuoksi lähtökohtana ei ole teorian tai hypoteesien testaaminen vaan aineiston monitahoinen ja yksityiskohtainen tarkastelu. Kvalitatiivisen tutkimusotteeseen ominaisuuksiin kuuluvat mm. joustavuus ja subjektiivisuus.

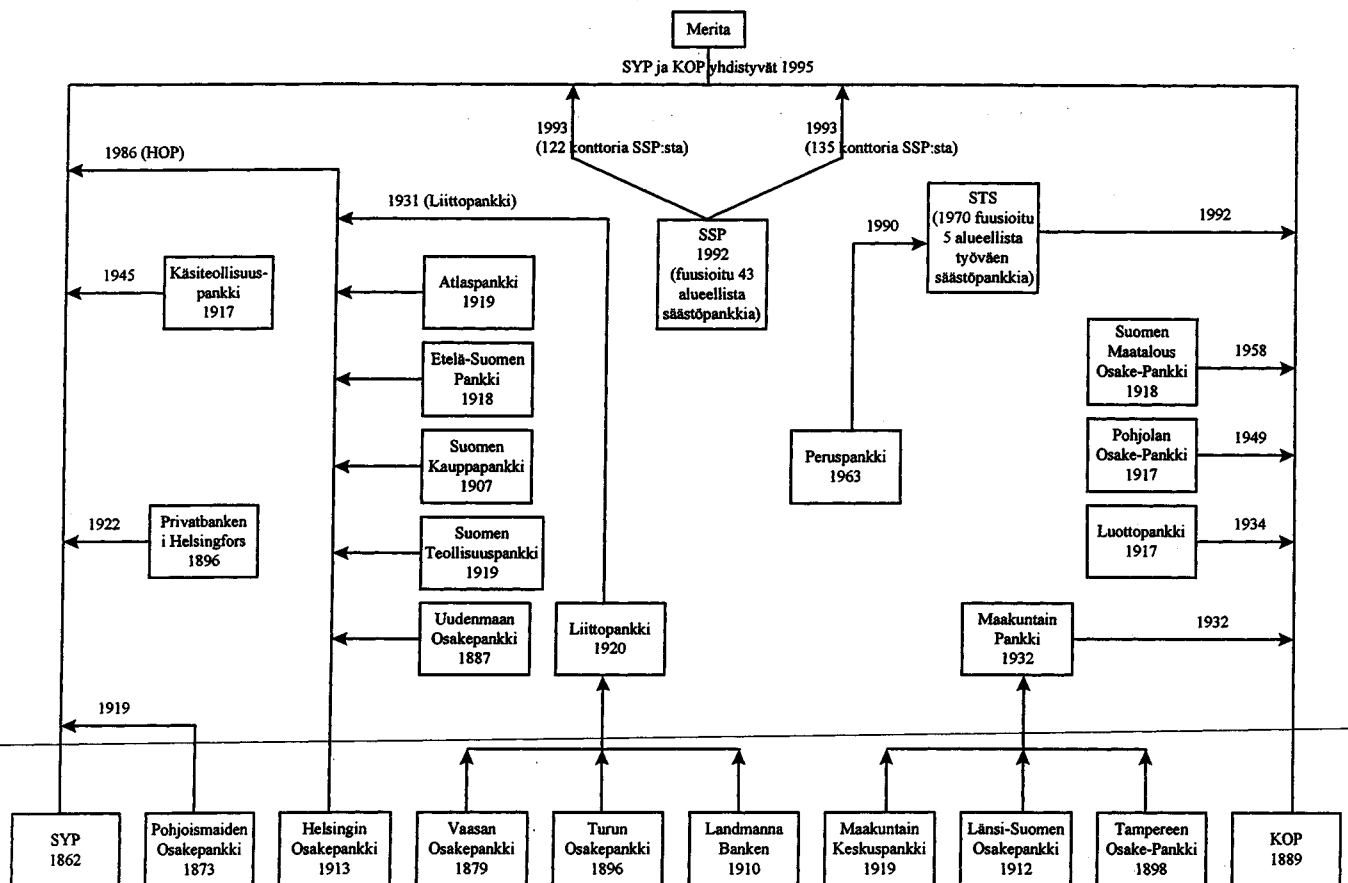
Edellä mainitut asiat lisäävät tutkimuksen suorittajan tarvetta kontrolloida omia näkemyksiään, niin etteivät ne pääse vaikuttamaan tutkimustyön yleistettävyyden vaatimukseen. Tämän tutkimuksen kiinnittyminen kehittämistutkimukseen vaatii tutkijalta kuitenkin oman mielipiteen esittämistä teorioiden tulkinnoissa sekä rakennettavan mallin muodostamisessa. Tämä tasapainottelu objektiivisuuden ja subjektiivisuuden välillä tekee kyseisestä tutkimuksesta varsin haastavan.

4 Kuvaus kohdeyrityksestä ja sen henkilöstöstä

4.1 Merita, sen henkilöstöhistoria ja tulevaisuus

Nykyisen MeritaNordbankenin historia ulottuu pitkälle. Kuvasta 10 voidaan havaita, että ensimmäiset suomalaiset pankit syntyivät viime vuosisadan puolivälin jälkeen ja ensimmäiset yhdistymiset tapahtuivat Suomen itsenäistymisen jälkeisinä vuosina.

Kuva 10. Meritan sukupuu Väisänen (1998, 6).

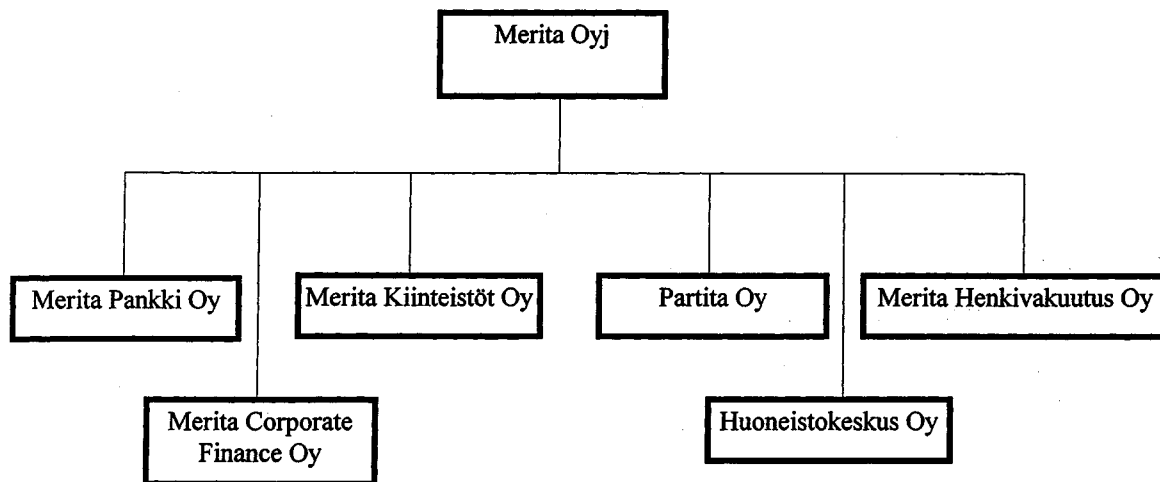


Merita-konserni syntyi 1995, kun Kansalliskonserni yhdistyi Unitas-konserniin (Merita-konsernin vuosikertomus 1996, 9). 13.10.1997 toiminta muuttui jälleen ratkaisevasti, kun Merita ja Nordbanken aloittivat yhteistoiminnan. Yhteistoiminnasta alkunsa saanutta MeritaNordbanken on johdettu hallinnollisesti ja toiminnallisesti yhtenä kokonaisuutena vuoden 1998 alusta lähtien. (Uusi pankki muodostuu... 1998, 4)

Meritan ja Nordbankenin yhdistymisessä Merita Oyj:stä tuli holding-yhtiö, joka omistaa 40 prosenttia uuden MeritaNordbanken-konsernin emoyhtiöstä, MeritaNordbanken Oyj:stä. Sen toinen omistaja on ruotsalainen Nordbanken Holding AB (publ.), joka omistaa 60 prosenttia yhtiön osakkeista. Äänivalta yhtiössä jakautuu tasan, joten MeritaNordbanken ei kuulu kummankaan omistusyhteisön konserniin. MeritaNordbankenin tytäryhtiöinä toimivat Merita Pankki Oy Suomessa ja Nordbanken AB Ruotsissa. Liiketoiminta on ryhmitelty viideksi ryhmäksi, jotka ovat vähittäispankkitoiminta, varallisuuden hoito, suurasiakastoiminta, markkinat ja kiinteistöt. (Merita-konsernin vuosikertomus 1997, 11)

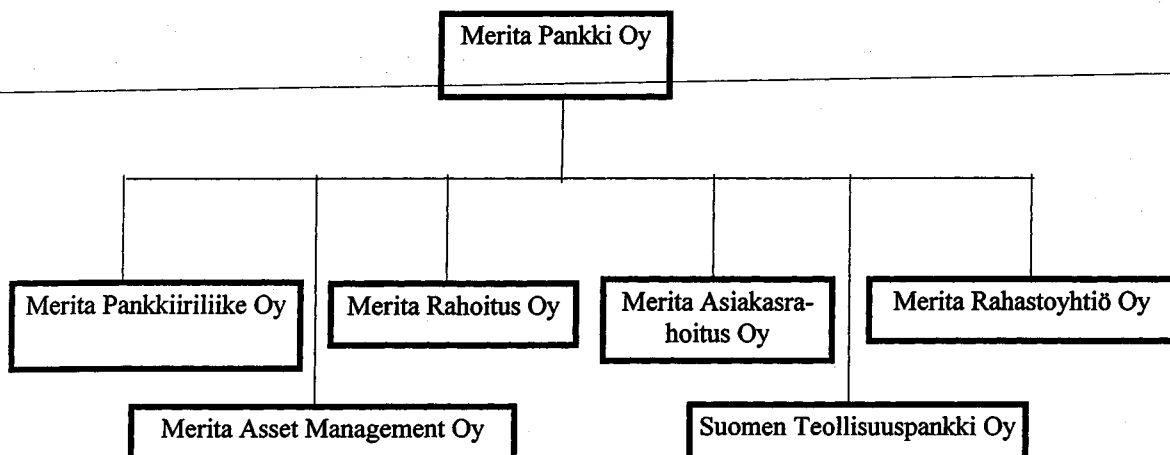
Merita-konsernin ydin on Merita Pankki Oy (kuva 11). Se harjoittaa kotimaista ja ulkomaista pankkitoimintaa. Se ottaa vastaan talletuksia yksityishenkilöiltä sekä yrityksiltä ja yhteisöiltä, myöntää luottoja ja takauksia sekä tarjoaa rahoitusyhtiöiden välityksellä leasing-, osamaksu- ja factoring-rahoitusta sekä luottokorttipalveluita. Vakuutustoiminnasta vastaa Merita Henkivakuutus Oy ja se aloitti toimintansa 1993. Sen tarjoamat tuotteet ovat henki-, eläke- ja sijoitusvakuutukset ja niitä myydään Selektatuotemerkin alla. Sijoitustoimintaa harjoittaa Partita Oy, jonka kautta Merita ja sen eläkelaitokset ovat huomattavia osakkeenomistajia suomalaisissa yrityksissä. Merita Kiinteistöt Oy:n toimialaan kuuluvat kiinteistöomaisuuden hallinta, hoito ja kehittäminen ja se omistaa lähes koko Meritan kiinteistöomaisuuden. Kiinteistönvälitystä harjoittaa Huoneistokeskus Oy. Se hoitaa asuinhuoneistojen ja -kiinteistöjen osto-, myynti- ja vuokraustoimeksiantoja. Merita Corporate Finance Oy toimii puolestaan neuvonantajana yritysjärjestelyissä ja oman pääoman ehtoisessa rahoituksessa. (Merita-konsernin vuosikertomus 1997, 11-13)

Kuva 11. Merita-konserni (Merita-konsernin vuosikertomus 1997, 12).



Merita Pankki Oy:n tytäryhtiönä (kuva 12) toimintaa harjoittaa Merita Rahoitus Oy, joka on rahoitus-yhtiö ja vastaa konsernin leasing-, osamaksu- ja factoringpalveluista sekä myyjäyhteistyökumppanien kanssa harjoitettavasta myynnin rahoituksesta. Merita Asiaskasrahoitus Oy on puolestaan erikoistunut kotitalouksien kulutusrahoitukseen. Suomen Teollisuuspankki Oy laskee liikkeeseen yleisön merkittäväksi vakaudellisia teollisuusobligatioita. Näillä hankituilla varoillaan se rahoittaa kuntien sekä kuntien takaamien yritysten ja yhteisöjen pitkäaikaisia investointeja. Merita Pankkiiriliike Oy toimii välittäjänä Helsingin Pörssissä ja vastaa pankin sijoitustutkimuksesta. Merita Rahastoyhtiö Oy hallinnoi Meritan 15 Suomeen rekisteröityä sijoitusrahastoa. Merita Asset Management Oy on erikoistunut institutionaalisten asiakkaiden ammattimaiseen varallisuuden hoitoon. Se vastaa myös Merita Rahastoyhtiö Oy:n hallinnoimien rahastojen salkunhoidosta. (Merita-konsernin vuosikertomus 1997, 11-13)

Kuva 12. Merita Pankki-konserni (Merita-konsernin vuosikertomus 1997, 12).



Merita on viime vuosina vähentänyt henkilöstöään lähes jokaisella toimintasektorillaan. Tähän kehitykseen eivät ole varmasti vähiten vaikuttaneet yleiset taloudelliset tosiasiat, kova kansainvälinen kilpailu sekä pankkisektorilla tapahtuneet yhdistymiset. Merita-konsernin Vuosikertomuksen (1997, 17) mukaan juuri Meritan ja Nordbankenin yhdistyminen vähentäisi hallinnon, valuutan- ja rahamarkkinakaupan henkilöstöä noin 600:lla ihmisellä. Myös tekniikan nopea käyttöönotto erilaisten automaattien ja internet-pohjaisten sovellusten muodossa on vähentänyt ennen korkeaa ammattitaitoa vaativia työtehtäviä. Varsinasiin henkilöstölukuihin palataan myöhemmin tutkimuksen kohdassa ”4.2 Meritan henkilöstö (määrä, rakenne ja laatu)”.

Väisäsen (1998, 14) mukaan Suomesta on vuoden 1986 pankkilainsäädännön purkamisen myötä hävinnyt lähes puolet toimialan työpaikoista. Asiakkaiden määrä on pysynyt kuitenkin vähintäänkin samana ja kansainvälinen kilpailu on tuonut mukanaan uusia haasteita. Voidaankin siis olettaa, että nykyään puolet henkilöstöstä hoitaa kaksinkertaiset työtehtävät. Tämän kaltaisen kehityssuunnan ymmärtäminen on ollut omiaan laukaisemaan Meritassa kauaskantoisia, tulevaisuutta rakentavia toimenpiteitä. Henkilöstön kehittämisellä on tässä toiminnassa vahva rooli. Merita-konsernin Vuosikertomuksen (1997, 14) mukaan keskeinen vastuu henkilöstön kehittämisessä on esimiehillä. Lisäksi jokaisella meritalaisella itsellään on vastuu omasta osaamisestaan ja kehittymisestään eli koulutuksesta. Järjestelyiden pääpaino on työpaikalla tapahtuvassa koulutuksessa. Meritan henkilöstön kehittämisen painopistealueet ovat esimiestaitojen sekä myynti- ja palvelutaitojen kehittämisessä, tietotekniikan hyväksikäyttötaidoissa, koulutuksen vaikutuksen selvittämisessä sekä opiskelutekniikan kehittämisessä.

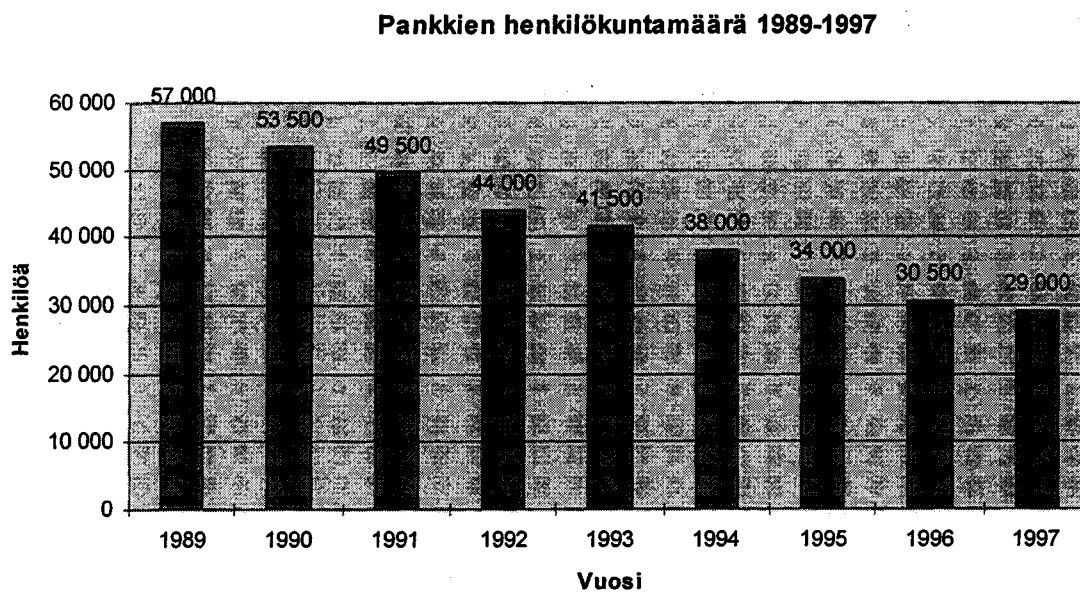
Tässä luvussa (4.1) käsiteltyjen asioiden yhteyttä henkilöstötilinpäätökseen tarkastellaan luvussa 4.3 ”Henkilöstötilinpäätös ja Merita”.

4.2 Meritan henkilöstö (määrä, rakenne ja laatu)

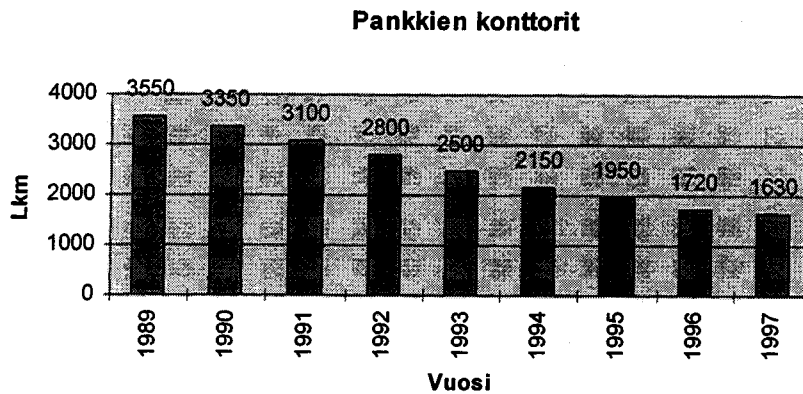
Suomalaisen pankkisektorin toimintakentässä on tapahtunut merkittäviä muutoksia viimeisen vuosikymmenen aikana. Muutokset ovat vaikuttaneet jokaisen pankissa työskentelevän henkilön toimenkuvaan ja työympäristöön. Näkyvin osa muutoksista on varmasti ollut pankkien henkilöstö- ja konttori-määrien radikaali väheneminen.

Kuvasta 13 voidaan havaita, että Suomessa toimivissa pankeissa henkilöstön määrä on vähentynyt huippuvuodesta 1989 (n. 57 000 henkeä) lähes puolella (47 %) noin 29 000 henkilöön vuonna 1997. Samalla konttoreiden lukumäärä (kuva 14) on vähentynyt 3550 konttorista 1630 konttoriin. Prosentuaalinen muutos (54 %) on samaa luokkaan kuin henkilöstömäärän muutoskin.

Kuva 13. Pankkien henkilökuntamäärä 1989-1997 (Alho 1998).



Kuva 14. Pankkien konttorimäärä 1989-1997 (Alho 1998).



Merita-konsernin henkilöstömäärä oli vuoden 1996 lopulla 13 943 henkeä (taulukko 10). Tästä Merita Pankki-konsernissa työskenteli 12 853 henkeä. Ulkomailla Meritan palveluksessa oli 396 henkeä (taulukko 11). Vuoden 1997 lopulla konsernin henkilöstömäärä oli 13 716 henkeä (taulukko 12), josta pankkikonsernissa työskenteli 12 703 ja ulkomailla 394 henkeä (taulukko 13).

Taulukko 10. Merita-konsernin henkilöstö 31.12.1996 (Merita-konsernin vuosikertomus 1996).

Meritan henkilöstö 31.12.1996	
Merita Pankki Oy	11 747
Contant-konserni	161
Fidenta Oy	221
Merita Asiakasrahoitus Oy	212
Merita Asset Management	11
Merita Capital Oy	5
Merita Pankkiiriliike Oy	57
Merita Rahasto Oy	16
Merita Rahoitus Oy	297
Suomen Teollisuuspankki Oy	11
Tukirahoitus Oy	17
Merita Henkivakuutus Oy	40
Partita Oy	14
Merita Kiinteistöt Oy	119
Yhdyshuolto Oy	146
Muut kiinteistökonsernin yhtiöt	195
Merita Corporate Finance Oy	12
Huoneistokeskus Oy	476
Huoneistomarkkinointi Oy	65
Muut	121
Merita -konserni yhteensä	13 943

Taulukko 11. Meritan henkilöstö ulkomailla 31.12. 1996 (Merita-konsernin vuosikertomus 1996).

Meritan henkilöstö ulkomailla 31.12.1996	
Lontoo	147
Luxemburg	42
New York	93
Singapore	50
Tallinna	21
Tukholma	20
Edustustot	23
<i>Yhteensä</i>	<i>396</i>

Taulukko 12. Meritan henkilöstö 31.12. 1997 (Merita-konsernin vuosikertomus 1997).

Meritan henkilöstö 31.12.1997	
Merita Pankki Oy	10 950
Contant-konserni	196
Fidenta Oy	221
Huoneistokeskus Oy	515
Merita Asiakasrahoitus Oy	235
Merita Asset Management	32
Merita Invest-konserni	573
Merita Corporate Finance Oy	18
Merita Henkivakuutus Oy	46
Merita Kiinteistöt -konserni	321
Merita Pankkiiriliike Oy	66
Merita Rahastoyhtiö Oy	6
Merita Rahoitus Oy	276
Partita Oy	15
Suomen Teollisuuspankki Oy	12
Muut	234
Merita -konserni yhteensä	13 716

Taulukko 13. Meritan henkilöstö ulkomailla 31.12. 1997 (Merita-konsernin vuosikertomus 1997).

Meritan henkilöstö ulkomailla 31.12.1997	
Lontoo	135
Luxemburg	47
New York	98
Singapore	45
Tallinna	27
Tukholma	26
Edustustot	16
Yhteensä	394

Taulukkoon 14 on koottu henkilöstömäärän kehityksen suunta lyhyellä aikavälillä. Siitä voidaan havaita, että koko Merita-konsernissa työskenteli kotimaassa vuonna 1996 97,2 % henkilöstöstä ja ulkomailla 2,8 %. Vuonna 1997 vastaavat luvut olivat 97,1 % ja 2,9 %. Vaikkakin ulkomailla sijaitsevien työpaikkojen todellinen määrä on vähentynyt, niin niiden suhteellinen osuus koko konsernin paikoista on kasvanut verrattaessa vuosia 1996 ja 1997.

Taulukko 14. Henkilöstömäärän kehitys lyhyellä aikavälillä.

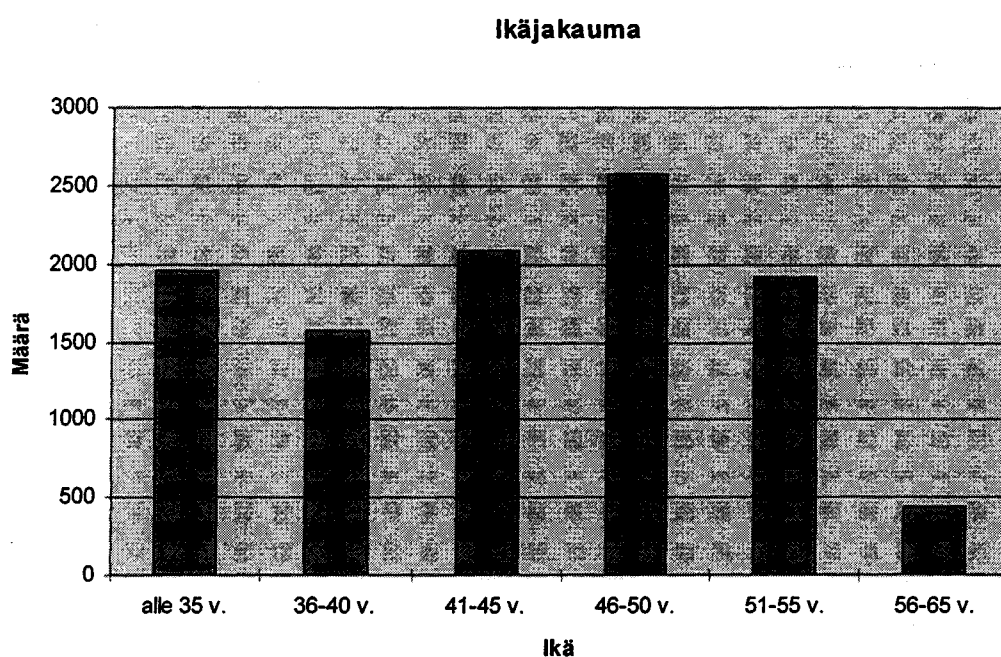
Merita-konsernin henkilöstömäärä	31.12.1996	31.12.1997	Erotus
Kotimaa	13 943	13 716	(-) 227
Ulkomaat	396	394	(-) 2

Väisäsen (1998, 10) mukaan vuoden 1996 lopulla Meritan henkilöstön keski-ikä oli 44,3 vuotta. Tämä luku koskee pelkästään emopankkia, tytäryhtiöt eivät kuulu tarkastelun pariin. Henkilöstön ikäjakauma oli kokonaisuudessaan taulukon 15 ja kuvan 15 mukainen. Kyseisestä taulukosta ja kuvasta on havaittavissa, että suurin osa meritalaisista on 46-50-vuotiaita. 51-55-vuotiaita on vielä 18,2 % ja 56-65-vuotiaita 4,2 %.

Taulukko 15. Meritan henkilöstön ikä-jakauma (Väisänen 1998, 10).

Ikäryhmä	Henkilöitä	Osuus koko henkilöstöstä
alle 35 vuotiaat	1957	18,6 %
36-40 vuotiaat	1576	14,9 %
41-45 vuotiaat	2084	19,8 %
46-50 vuotiaat	2572	24,4 %
51-55 vuotiaat	1917	18,2 %
56-65 vuotiaat	443	4,2 %
yhteensä	10 549	100,1 % (!)

Kuva 15. Meritan henkilöstön ikäjakauma

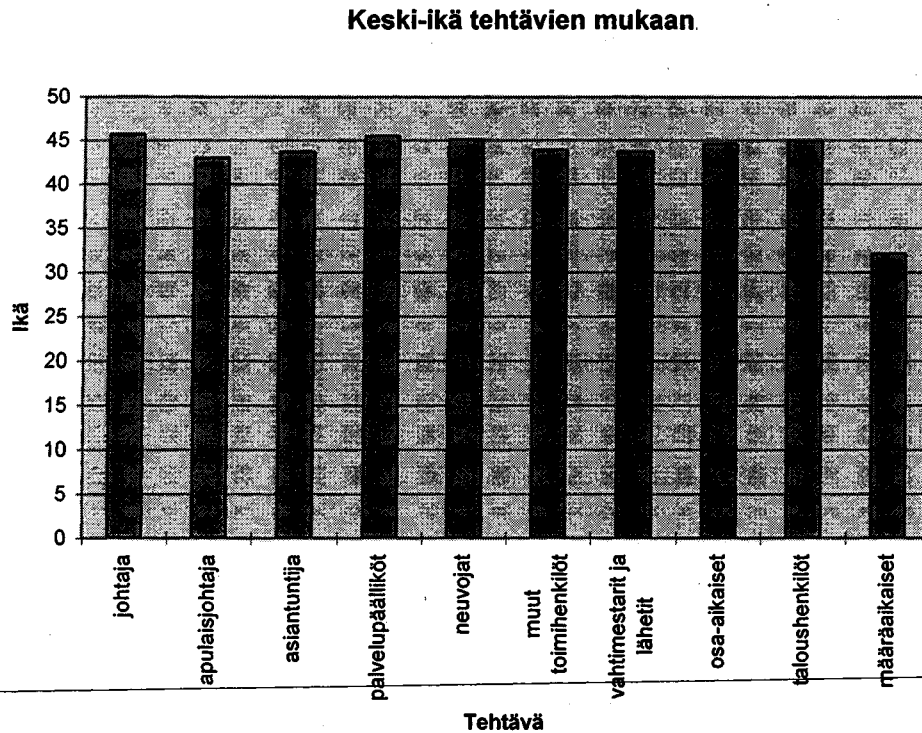


Taulukosta 16 ja kuvasta 16 voidaan havaita, että meritalaisten keski-ikä vaihteli tehtävänimikkeittäin määräaikaisissa tehtävissä työskennelleiden 32,1 vuodesta johtajien 45,7 vuoteen. Esityksistä on havaittavissa keski-ian samankaltaisuus tehtävästä riippumatta. Huomionarvoista on kuitenkin se, että nuorimmat työntekijät sijoittuvat määräaikaisiin tehtäviin ja ovat näin ollen herkempiä vaihtamaan työnantajaa. Jos vielä samaan aikaan jätetään panostamatta rekrytointikampanjoihin voidaan olettaa, että meritalaisten keski-ikä nousee entuudestaan.

Taulukko 16. Keski-ikä tehtävännimikkeittäin (31.12.1996) (Väisänen 1998, 11).

Tehtävä	Keski-ikä
johtajat	45,7 vuotta
apulaisjohtajat	43,0
asiantuntijat	43,7
palvelupäälliköt	45,5
neuvojat	45,1
muut toimihenkilöt	43,9
vahtimestarit ja lähetit	43,7
osa-aikaiset	44,6
määräaikaiset	32,1

Kuva 16. Henkilöstön keski-ikä tehtävien mukaan.



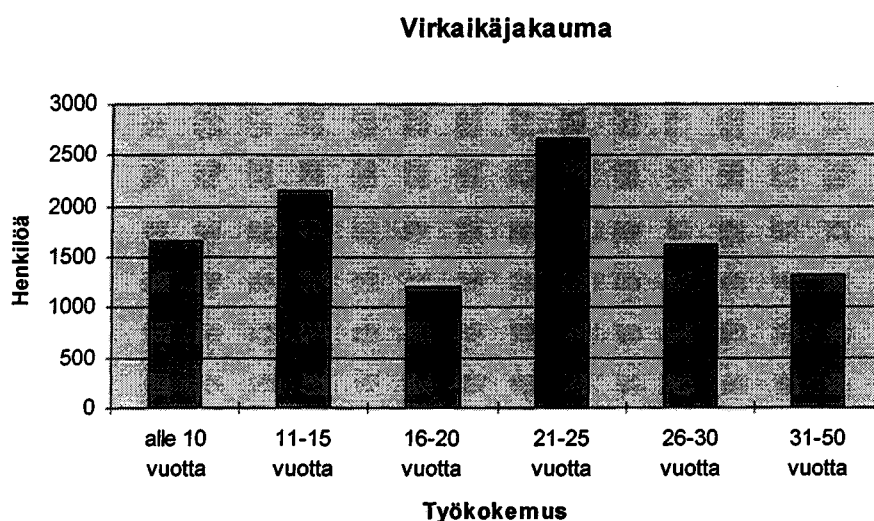
Seuraavassa taulukossa ja kuvassa 17 esitellään henkilöstö virkaiän mukaan jaoteltuna. Suurin ryhmä on 21-25 vuotta talossa olleet (25,2%). Meritalaiset ovat siis kokeneita pankkilaisia. Palvelusaika on keskimäärin 19 vuotta siten, että naisilla se on 20 vuotta ja miehillä 17 vuotta. Lähes kaikki pankkilaiset (noin 84,3 %) ovat nähneet 80-luvun pankkitoiminnan säätelyn vapauttamisen ja sitä seuranneen

vuosikymmenen taitteen talouslaman. Yli puolet (53 %) on tullut pankkiin 70-luvulla, säädellyn ja manuaalisen pankkitoiminnan aikaan. (Väisänen 1998, 13)

Taulukko 17. Virkaikäjakauma, emopankki ilman tytäryhtiötä (31.12.1996) (Väisänen 1998, 12).

Työkokemus	Henkilöä	Osuus koko henkilöstöstä
alle 10 vuotta	1660	15,7 %
11-15 vuotta	2160	20,4 %
16-20 vuotta	1198	11,3 %
21-25 vuotta	2660	25,1 %
26-30 vuotta	1610	15,2 %
31-50 vuotta	1315	12,4 %
Yhteensä	10603	100,1 % (!)

Kuva 17. Virkaikäjakauma



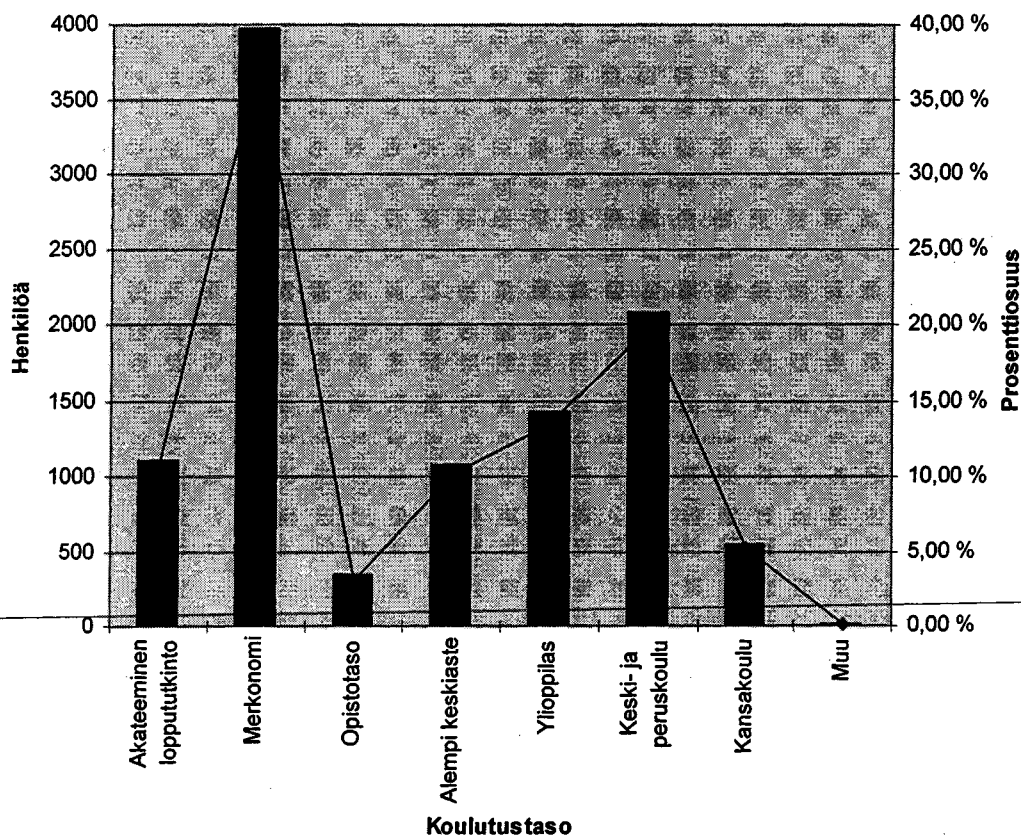
Taulukosta 18 ja kuvasta 18 voidaan havaita, että suurin osa (37,6 %) meritalaisista on koulutukseltaan merkonomeja. Toiseksi suurimman ryhmän (19,7 %) muodostavat keski- ja peruskoulun käyneet. Meritan henkilöstön koulutustaso on siis varsin alhainen. Vain 10,5 % henkilöstöstä omaa akateemisen loppututkinnon. Huomattavaa on myöskin kahden suurimman ryhmän, merkonomien ja keski- ja peruskoulun suorittaneiden yhteenlaskettu osuus 57,3 %. Jos vielä huomioidaan virkaikäjakauman (taulukko 17) suurin ryhmä 21-25 vuotta talossa olleet, niin voidaan päätellä että 70-luvulla taloon on palkattu pääasiassa merkonomeja ja keski- ja peruskoulun käyneitä.

Taulukko 18. Koulutusjakauma (31.12.1996), emopankki ilman tytäryhtiöitä (Väisänen 1998, 13).

Tutkinto	Henkilöä	Osuus koko henkilöstöstä
Akateeminen loppututkinto	1112	10,5 %
• Valtiotiede	91	
• Taloustiede	538	
• Oikeustiede	238	
• Muu akateeminen	245	
Merkonomi	3970	37,6 %
Opistotaso	342	3,1 %
Alempi keskiaste	1075	10,2 %
Ylioppilas	1427	13,5 %
Keski- ja peruskoulu	2081	19,7 %
Kansakoulu	544	5,2 %
Muu	16	0,2

Kuva 18. Koulutustasojakauma

Koulutusjakauma



Työnkuva on tietysti muuttunut 70-luvun päivistä ratkaisevasti. Myös Meritassa on muuttuvia osamistarpeita pyritty täydentämään erilaisilla koulutuksilla ja kursseilla. Tämä kehityssuunta on vain voimistunut 90-luvulle tultaessa. Kehityksen suuntaan on ollut suurimpana syynä internetin ja asiointimista helpottavien ja nopeuttavien päätteiden mukaantulo. Väisäsen (1998, 15) mukaan itse asiassa nykyään vain noin 15 % asiakkaista asioi säännöllisesti pankin konttoreissa. Karkeasti yleistäen pankin konttoriin mennäänkin enää hoitamaan suuremman tärkeysluokan, kuten lainojen hoitoon, omaisuuden hoitoon ja yritystoimintaan liittyviä asioita.

Tässä luvussa (4.2) käsiteltyjen asioiden yhteyttä henkilöstötilinpäätökseen tarkastellaan seuraavassa luvussa 4.3 ”Henkilöstötilinpäätös ja Merita”.

4.3 Henkilöstötilinpäätös ja Merita

Käsillä oleva tutkielma on osa Meritassa meneillään olevaa suurempaa kokonaisuutta. Pankissa toteutettiin Suomen Mestari -kehittämishjelma (SM -ohjelma) elokuun 1997 ja helmikuun 1998 välisenä aikana. SM -ohjelman tavoitteena oli lisätä organisaation myynti- ja asiakastyön aktiivisuutta. Se toteutettiin siten, että henkilökunnan osallistuminen lisääntyi omaa työtä koskevissa asioissa ja johtopäätöksissä. Ohjelma koostui kolmesta osasta: Asiakas & Markkinat -jakso, Työyhteisö -jakso ja Minä -jakso. Jaksoja toteutettaessa suoritettiin suuri määrä erilaisia mittauksia ja kyselyitä. Ohjelmasta saatuja tuloksia, kuten erilaisia tunnuslukuja ja mittaristoja tullaan käyttämään hyväksi lopullisessa henkilöstötilinpäätöksessä.

Varsinaista henkilöstötilinpäätöstyöskentelyä varten Meritassa on perustettu projektiryhmä, johon kuuluu jäseniä sekä henkilöstöhallinnosta että muualta organisaatiosta. Projektiryhmä on vastuussa suoraan Merita Pankki Oy:n konsernijohdolle. Henkilöstötilinpäätöstyöskentelyyn antaa lisäksi panoksensa kolme opinnäytetyöntekijää tämä tutkielma mukaan luettuna.

Meritan ensimmäinen henkilöstötilinpäätös tultaneen tekemään vuodelta 1999 ja se julkaistaan vuoden 2000 aikana. Vuoden 1999 aikana etsitään Meritaan soveltuvaa henkilöstötilinpäätöksen muotoa ja mallia.

Tutkielman edellisiä lukuja tarkasteltaessa voidaan havaita, että Meritan henkilöstötilinpäätöstä laadittaessa työtä vaikeuttavat suuri henkilöstömäärä, henkilöstön ikärakenne, osaamisprofiilit, koulutustasojakauma sekä pienten yksiköiden suuri määrä. Historiassa tapahtuneiden yhdistymisien johdosta yrityksessä vallitsevat myös erilaiset johtamiskulttuurit, eikä niiden vaikutuksia henkilöstöön ja henkilöstötilinpäätöstyöskentelyyn pidä vähätellä. Yrityksen koosta ja lukuisista tytäryhtiöistä johtuen henkilöstötilinpäätöstyöskentelyä vaikeuttaa myös yhteisten mittareiden ja indeksien määrittely ja käyttö eli ns. yhteismitattavuuden vaatimus.

5 Tulokset

5.1 Älyllinen pääoma ja sen kirjaaminen henkilöstötilinpäätöksen muotoon

Tämän tutkimuksen toimeksiannon ensimmäinen kohta kuului: ”Selvitetään mitä tarkoitetaan, kun puhutaan yrityksen älyllisestä pääomasta ja sen kirjaamisesta henkilöstötilinpäätöksen muotoon.”

Ratkaisu: edellä luvussa 2 on laajasti käsitelty tätä toimeksiantoa. Seuraavassa on synteessin muotoon laadittu vastaus toimeksiantoon.

5.1.1 Synteesi

Taulukko 19. Synteesi: älyllisen pääoman merkitys yritykselle.

Tutkija	Kuvaus	Piirre/Merkitys
KONRAD-ryhmä	Yläkäsitteenä tietopääoma. Jakautuu henkiseen ja rakenteelliseen pääomaan	Koko älyllisen pääoman kiinnostuksen ja tutkimuksen alulle paneva teoria. On näin ollen tärkein yksittäinen tekijä älyllisen pääoman historiassa.
Skandia	Älyllinen pääoma koostuu henkisestä ja rakenteellisesta pääomasta	Esitteli tulkintansa älyllisen pääoman rakenteesta KONRAD-ryhmän jälkeen. Siinä missä KONRAD-ryhmä käytti termiä tietopääoma, Skandian tulkinta oli älyllinen pääoma. Julkaisi täten termin älyllinen pääoma ja toi sen myös yritysmaailman tietoisuuteen.
Ulrich	Pätevyyden ja omistautuneisuuden tulo	Edustaa myöhempää aikakautta, jossa älyllisen pääoman tulkinta on yksinkertainen ja helppo lähestyä. Palvelee helpokäyttöisyydellään yritysmaailman tarpeita. Vaarana saatavat olla helposti tapahtuvat yleistyksen ja virheet. Etuina hyvä kokonaisuuksien hallinta.
Brooking	Älyllisen pääoman muodostuu neljästä omaisuudesta	Noudattaa Ulrich'n tulkintaa yksinkertaisuudellaan. Kattaa kuitenkin koko yritystoiminnan infrastruktuurin. Erityisen hyvä malli suurille yrityksille, joilla markkinoilla olevia brandejä, paljon asiantuntijoita sekä monivivahteinen johtamiskulttuuri. Korostaa yrityksen toiminnan monitahoisuutta.

5.2 Erilaiset htp-mallit ja niiden hyvät ja huonot puolet

Tutkimuksen toimeksiannon toinen kohta kuului: ”selvittää millaisia henkilöstötilinpäätöksen malleja on olemassa sekä selvittää niiden hyvät ja huonot puolet.”

Ratkaisu: luvuissa 5.2.1. - 5.2.5 tarkastellaan viittä eri henkilöstötilinpäätöksen mallia. Ne ovat henkilöstötilinpäätös, ”balanced scorecard”, henkilöstövoimavarojen hallintajärjestelmä, ”intangible assets monitor” - aineettoman varallisuuden seuranta sekä laaja-alainen toiminnan seuranta. Lopuksi tutkituista malleista muodostetaan synteesi.

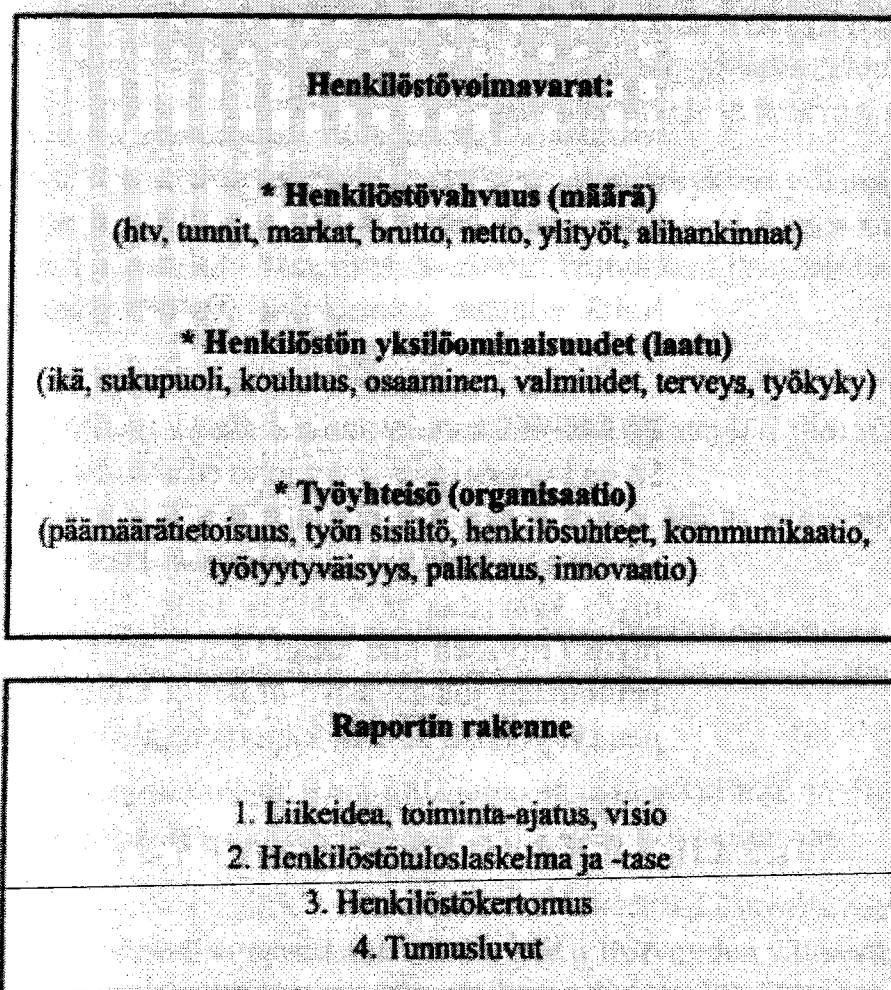
5.2.1 Henkilöstötilinpäätös

Henkilöstötilinpäätös kehittymiseen on Suomessa voimakkaimmin vaikuttanut tutkimusjohtaja Guy Ahonen. Ahosen (1998a) mukaan henkilöstötilinpäätöstä rakennettaessa lähtökohtana on aina yrityksen liikeidea, toimintavisio. Tämä määrittelee kaikki ne resurssit, joita yritys tarvitsee pystyäkseen harjoittamaan liiketoimintaa. Henkilöstövoimavarat ovat osa näitä resursseja. Muita resursseja ovat liikeidea, tuotantovälineet ja rahoituspääoma.

Henkilöstövoimavarat jakaantuvat, kuvan 19 mukaisesti, ainakin kolmeen osatekijään: henkilöstön määrään, henkilöstön laatuun ja henkilöstöorganisaatioon. Henkilöstön määrällistä ulottuvuutta voidaan mitata monella eri tavalla. Yksinkertaisimmillaan se on henkilöstövahvuuden ilmoittamista henkilötyövuosina. Tämä ei kuitenkaan riitä päätöksenteon pohjaksi. Maksettu ja omalla ajalla tehty työ on kuvattava mahdollisimman monipuolisesti: kokonaistyöaika, lomat, maksetut arkipyhät, koulutusaika, sairauspoissaolot, muut poissaolot, ylityöt, alihankintan tehdyt työt ja työkyvyttömyyseläkkeiden takia menetetty työaika. Henkilöstön yksilöominaisuuksien kuvaus kattaa kaikki ne ominaisuudet, jotka ovat yrityksen liikeidean kannalta relevantteja. Näitä ovat osaaminen, koulutus, kokemus, taidot ja valmiudet. Henkilöstön yksilöominaisuuksiin kuuluvat myös yksilöiden yleiset ominaisuudet, kuten ikä, sukupuoli, terveys ja työkyky. Henkilöstötilinpäätöksessä näitä ominaisuuksia kuvataan aggregoidussa, yhdistetyssä muodossa siten, ettei kenenkään yksityisyyden suoja tule loukatuksi. Koska henkilöstön laa-

dullisia ominaisuuksia voidaan kuvailla lukemattomin määrein, on tärkeää, että kuvaus on sidoksissa liikeideaan. Liikeidea määrittelee esimerkiksi sen, mitä tietoja ja taitoja erityisesti seurataan. Henkilöstön laadullisten ominaisuuksien mittaaminen suoritetaan työhöntulohaastattelujen, terveystarkastusten ja kehityskeskustelujen yhteydessä. Apuna voidaan käyttää myös tieteellisesti validoituja kyselytutkimuksia. Näitä edustaa esimerkiksi Työterveyslaitoksen kehittämä työkykyindeksikysely. (Ahonen 1998b, 52-54)

Kuva 19. Henkilöstötilinpäätöksen osatekijät (Ahonen 1998b, 53).

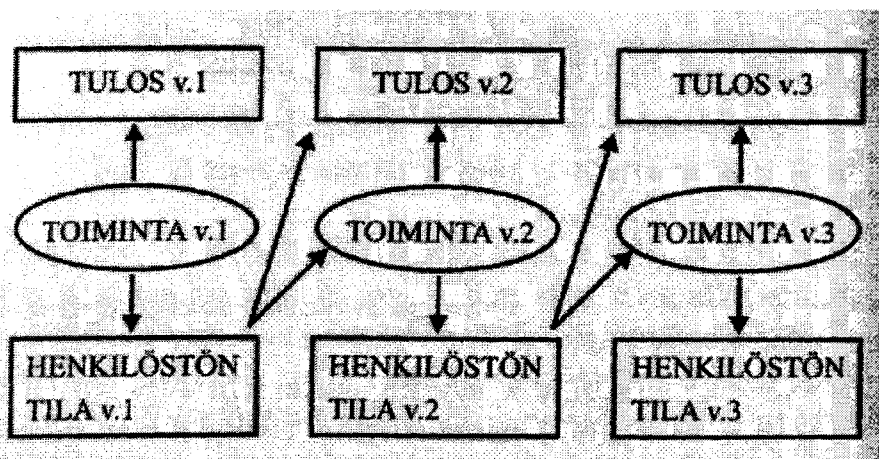


Työyhteisö on enemmän kuin yrityksen yksilöiden summa. Se on kokonaisuus, joka joko edistää tai estää kunkin yksilön ominaisuuksien hyödyntämistä. Hyvin toimiva työyhteisö ei ainoastaan hyödynnä

tehokkaasti kunkin yksilön kykyjä, se myös kasvattaa ja kehittää niitä. Hyvä työyhteisö edistää myös yrityksen liikeidean toteuttamista ja auttaa yritystä sopeutumaan joustavasti ympäristön muutoksiin. Innovatiivinen työyhteisö on kaikkien menestyvien yritysten taustalla. (Ahonen 1998b, 54)

Karjalaisen (1998, 15) mukaan parhaimmillaan henkilöstötilinpäätös kertoo yrityksen tai työyhteisön eri sidosryhmille johdolle, työntekijöille, työnhakijoille, rahoittajille ja sijoittajille - mikä on yrityksen/työyhteisön henkilöstövoimavarojen tila ja kehityssuunta. Keskeiseksi kysymykseksi nousee väistämättä se, miten eri sidosryhmät osaavat, ymmärtävät ja haluavat käyttää näin saatua tietoa oman päätöksenteon apuvälineenä. Tätä jatkuvaa prosessia mallinnetaan kuvassa 20.

Kuva 20. Yrityksen toiminta, henkilöstö ja tuloskehitys (Ahonen 1998b, 52).



Henkilöstötuloslaskelma on virallisen tilinpäätöksen muunnettu versio. Henkilöstötuloslaskelmassa henkilöstömenot on eritelty yksityiskohtaisemmin kuin virallisessa tuloslaskelmassa. Muut menot on sitä vastoin niputettu yhteen. Se voidaan laatia Ahosen (1998b, 58) mukaan esimerkiksi seuraavaan muotoon:

Kuva 21. Henkilöstötuloslaskelma (Ahonen 1998b, 58).

	tmk
Myyntitulot	XXXXX
<hr/>	
Henkilöstökulut	
Tehdyn työajan henkilöstökulut	-XXXXX
Vuosilomakulut	-XXXXX
Henkilöstön kehittämis-	
kulut (poistot)	-XXXXX
Vaihtuvuuskulut	-XXXXX
Tapaturmakulut	-XXXXX
Sairauspoissaolokulut	-XXXXX
Muut poissaolokulut	-XXXXX
Ylityökulut	-XXXXX
Työkyvyttömyyseläkekulut	-XXXXX
Muut henkilöstökulut	-XXXXX -XXXXX
Alihankintana tehdyt työt	-XXXXX
Muut kulut	-XXXXX
<hr/>	
Tilikauden voitto/tappio	XXXXX
	<u>XXXXX</u>

Karjalaisen (1998, 17) mukaan yritys voi halutessaan käyttää aktiivisesti yrityksen tasetta viestittääkseen henkilöstön tilasta. Tällöin henkilöstön kehittämismenot kirjataan aina ensin taseeseen henkilöstövoimavaroina ja viedään myöhemmin yrityksen tuloslaskelmaan poistoina. Näin voidaan menetellä myös nykyisen kirjanpitolain puitteissa. Jos yritys pyrkii täydelliseen henkilöstövoimavarojen kuvaukseen, se lisää henkilöstötaseeseen myös sen summan, jolla yrityksen markkina-arvo ylittää yrityksen kirjanpidollisen arvon. Henkilöstötase voi tällöin olla esimerkiksi seuraavan muotoinen:

Kuva 22. Henkilöstötase (Ahonen 1998b, 71).

<i>Vastaavaa</i>		
<u>Pysyvät vastattavat</u>		
Aineettomat hyödykkeet		
Aineettomat oikeudet	XXXXX	
Liikearvo	XXXXX	
Henkilöstövarallisuus	XXXXX	
Muut pitkävaikutteiset menot	XXXXX	
Ennakkomaksut	XXXXX	
Aineelliset hyödykkeet	XXXXX	
Sijoitukset	XXXXX	XXXXX
<u>Vaihtuvat vastaavat</u>		
Vaihto-omaisuus	XXXXX	
Saamiset	XXXXX	
Rahoitusarvopaperit	XXXXX	
Rahat ja pankkisaamiset	XXXXX	XXXXXX
<i>Vastattavaa</i>		
Oma pääoma	XXXXX	
<u>Sidottu</u>		
Osakepääoma	XXXXX	
Henkilöstövarallisuuden		
arvonkorotusraho	XXXX	
Muut arvonkorotusraho	XXXX	
Vararahasto	XXXX	
<u>Vapaa</u>		
Edellisten tilikausien voitto	XXXX	
Tilikauden voitto	XXXX	XXXXX
Tilinpäätössiirtojen kertymä		XXXXX
Pakolliset varaukset		XXXXX

Karjalainen (1998) siteeraa Valpolaa (1994), jonka mukaan kaikki yrityksen henkilöstötuloslaskelman luvut perustuvat yrityksen viralliseen kirjanpitoon. Jos yritys haluaa ilmoittaa henkilöstönsä todellisen markkina-arvon henkilöstötaseessa henkilöstöpääoman arvonkorotuksen ja henkilöstöpääoman muo-

dossa, se poikkeaa virallisesta tilinpäätöksestään. Yrityksen tulos pysyy samana, mutta yrityksen oma pääoma ja näin ollen myös taseen loppusumma ovat tällöin henkilöstötaseessa suurempia kuin virallisessa taseessa. Henkilöstövoimavaroista voidaan tehdä myös seuraavanlainen pääomatase, jonka Suomen Strategisen Johtamisen Seuran Henkilöstöpääoma - Round table on hahmotellut seuraavanlaisen asetelman Ihmispääomataseeksi.

Kuva 23. Ihmispääomatase (Karjalainen 1998, Valpolan 1994 mukaan).

Ihmispääomatase	
Ihmispääoman käyttö	Ihmispääoman lähteet
Vastaavaan	Vastattavaa
Potentiaalipääoma	Ulkoinen varanto
Harjaantumis aika	Lyhytaikainen (joustavuus)
Opiskelu	Alihankkijat
Koulutustaso	Määrä- ja osa-aikaiset
Siirtopääoma	Pitkäaikainen
Työkokemus	Oma henkilöstö
Suorite	Lyhennykset (arvio seuraavan vuoden poistumasta)
	Varaukset
	Ihmisriski (toimintavaraus)
	Luottotappio (vaihtuvuus)
	Suoritevajaus (poissaolot, laatu, ammatitaidottomuus)
	Jälleenhankintavaraus
Suorituspääoma	Sisäinen varanto
Työmenetelmät	Sidottu
Taidot, kokemus, osaamisen käyttö	Omistajat, hallitus
Koulutustaso	Toimitusjohtaja
Yrityskulttuuri	
Johtaminen	Vapaa
	Osaamispääoma edellisiltä kausilta
	Osaamispääoma tilikaudelta

Seuraavassa kuvassa esitellään laaja-alainen tase, jota käytetään Molinin (1995) mukaan jonkin verran vakuutuslalla Ruotsissa. Mallin lähtökohtana on yrityksen nykyinen tase, jolle rakennetaan peilikuva seuraavista osa-alueista:

Kuva 24. Laaja-alainen tase (Molin 1995).

Laaja - alainen tase	
Rahat ja saamiset	Lainat Oma pääoma
Goodwill tai badwill	Markkinapääoma Henkinen pääoma Rakenteellinen pääoma Yhteiskunnallinen pääoma

Taseen laatimisen lähtökohtana on nostaa esille keskeisimmät arvot, jotka vaikuttavat yrityksen kestävään menestykseen ja kehitykseen. Keskeisimpiä arvoja voidaan siten käyttää pohjana yrityksen päämäärien ja tavoitteiden asettamiseen. Perinteisissä yritysanalyysissä mitataan yrityksen tilaa taloudellisten tietojen perusteella, joiden avulla arvioidaan yrityksen kannattavuutta, kasvuvauhtia ja rahoitusasemaa. Sijoittajat arvioivat yrityksen osakkeiden markkina-arvoa ja niiden tulevaa kehitystä. (Liukkonen 1997)

1. Markkinapääomalla mitataan yrityksen ulkoista tehokkuutta, asiakkaiden antamaa arvostusta ja palautetta sekä asiakastytyväisyyttä.
2. Henkinen pääoma kuvaa yrityksen sisäistä tehokkuutta, esimerkiksi arvoilla työtytyväisyys, osaaminen ja osaamisen käyttö, työntekijöiden ja työnjohdon sitoutuminen.
3. Rakenteellinen pääoma on sidottuna yrityksen järjestelmiin, rutiineihin, fyysiseen toimintaympäristöön, kommunikointijärjestelmiin, tietokantoihin, tapaan organisoida työ ja sen johtamiseen.
4. Yhteiskunnallinen pääoma kuvaa sitä yhteiskunnallista hyötyä ja ympäristöarvoja, jotka ovat vuosien aikana kehittyneet yrityksen omasta toiminnasta.

5.2.2 Balanced scorecard

Raivolan (1998, 62-65) mukaan Balanced scorecard on henkilöstön kehittämisen kokonaisvaltainen, interaktiivinen mittaväline. Ulrich (1997) näkee tässä henkisen pääoman tunnistamisen ja mittaamisen lähestymistavassa ajatuksen, jota niin sanottu osakkuusmalli (stakeholder model) on jo pitkään korostanut: jos yritys aikoo menestyä, sen on vastattava kolmen eri avainryhmän eli osakkeenomistajien, asiakkaiden ja työntekijöiden odotuksiin. Näiden välillä vallitsee vahva keskinäinen riippuvuus. Työntekijöiden työasenteet, laatu tietoisuus ja ammattitaito vaikuttavat asiakkaiden tyytyväisyyteen ja asiakuskollisuuteen, asiakkaiden ostokäyttäytyminen puolestaan näkyy yrityksen taseissa ja sitä kautta säilyttää investoijien luottamuksen, mikä taas näkyy yrityksen työntekijöiden hyvinvointina bonusten, optioiden tai työn pysyvyyden muodossa.

Kaplan ja Norton (1996) kehittivät Balanced scorecard -järjestelmän strategisen liikkeenjohdon välineeksi, koska perinteinen tilinpäätösinformaatio ei mahdollista tasapainoisen kuvan saamista yrityksen toiminnasta. Järjestelmällä pyritään liittämään yrityksen pitkän aikavälin strategiset päämäärät lyhyen aikavälin operatiiviseen toimintaan.

Kaplanin ja Nortonin (1996) mukaan Balanced scorecard suom. suoritusmittariston/tuloskortin lähtökohtana on yrityksen visioista johdetut strategiset tavoitteet. Suoritusmittaristo tarkastelee yritystoimintaa neljästä eri näkökulmasta ja vastaa samalla neljään peruskysymykseen:

- 1) Taloudellinen näkökulma: millaisena sijoittajat näkevät yrityksen?
- 2) Asiakasnäkökulma: kuinka asiakkaat näkevät yrityksen
- 3) Yrityksen sisäinen prosessinäkökulma: mitä asioita tulee parantaa ja kehittää
- 4) Innovaatio- ja kehitysnäkökulma: miten yritys varmistaa osaamista, jota tarvitaan tulevaisuudessa?

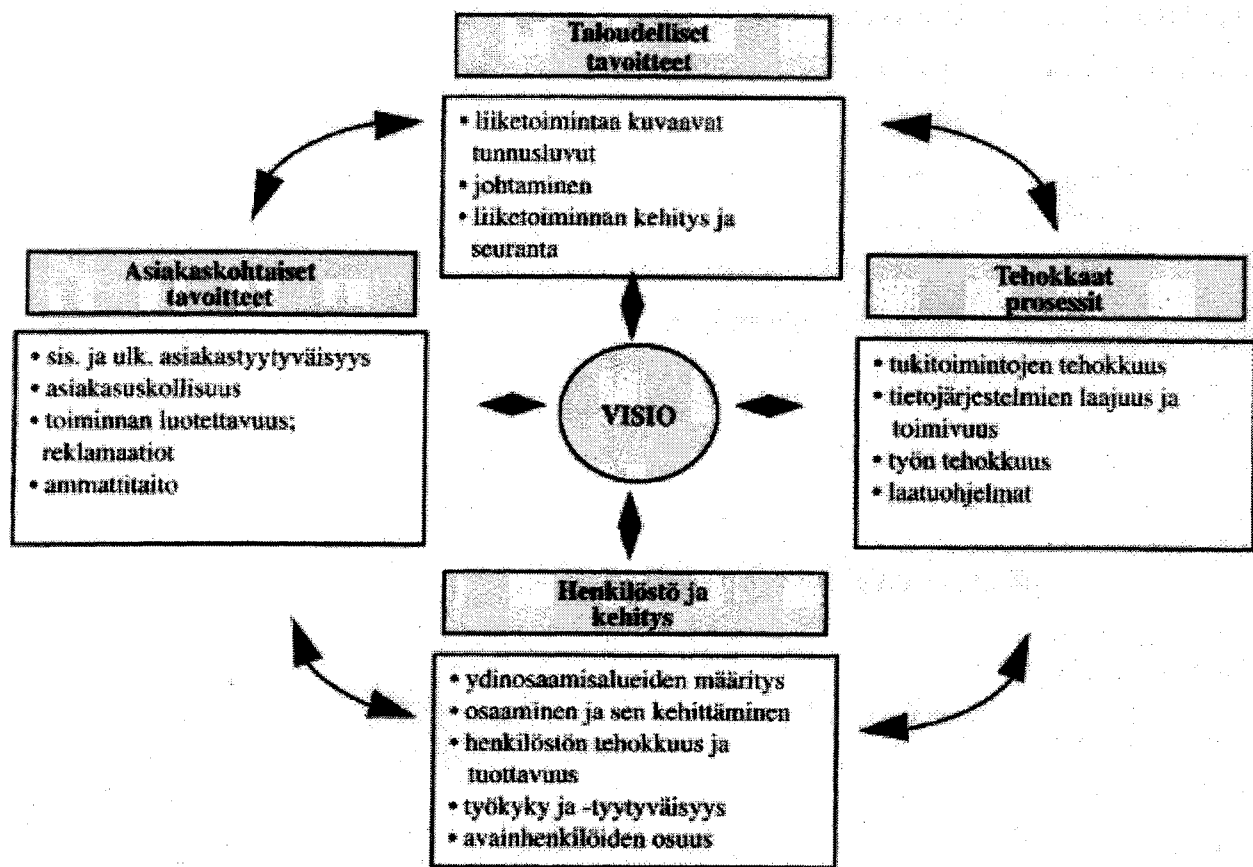
Ahonen (1998b, 29-30) laajentaa em. näkökulmien käsittelyä liittämällä niihin joukon indikaattoreita, joilla verrataan yrityksen saavutuksia sen tavoitteisiin kullakin alueella. Kutakin näkökulmaa kehitetään strategian hallintaprosessilla, joka koostuu neljästä osaprosessista:

- vision kääntäminen organisaation kielelle (translating the vision)
- vision välittäminen organisaation eri osiin (communicating and linking)
- toiminnan tulostavoitteinen suunnittelu (business planning)
- palaute ja oppiminen (feedback and learning).

Näiden osaprosessien avulla yritys pyrkii parantamaan kaikkia balanced scorecard'in tunnuslukuja tasapainoisesti niin, että yrityksen liikeidea, ja tämän myötä tulos, maksimoituu. (Ahonen 1998b, 29-30)

Konsultointiyritys KPMG Wideri Oy Ab:ssa suoritusmittaristo nähdään yllä mainittuun tapaan yrityksen liikeideaan ja toimintastrategiaan nojaavana apuvälineenä. KPMG Widerissä liikeideasta ja toimintastrategiasta johdetaan yrityksen taloudelliset tavoitteet kuvan 25 mukaisesti. Taloudellisten tavoitteiden saavuttamiseen vaikuttaa henkilöstön kyky vastata asiakkaiden odotuksiin sekä heidän työtään tukevat tehokkaat liiketoimintaprosessit. Henkilöstön nykytilan kuvaamiseen voidaan määrittellä ydinosamisalueiden ja taloudellisten tavoitteiden perusteella henkilöstöavainlukuja. Suoritusmittariston tavoite on antaa kattava kuva yrityksen resurssien käytöstä. Kokonaiskuvan yrityksen nykytilasta yritysjohto saa analysoimalla yrityksen toimintaa linkittämällä asiakaskohtaiset tavoitteet, liiketoimintaa tehostavat prosessitavoitteet sekä henkilöstö- ja kehitystavoitteet kiinteästi taloudellisiin tavoitteisiin. (KPMG Wideri Oy Ab:n henkilöstökertomus 1996-1997, 5)

Kuva 25. Balanced Business Scorecard (BBS) eli suoritusmittaristo (KPMG Wideri Oy Ab:n henkilöstökertomus 1996-1997, 5).

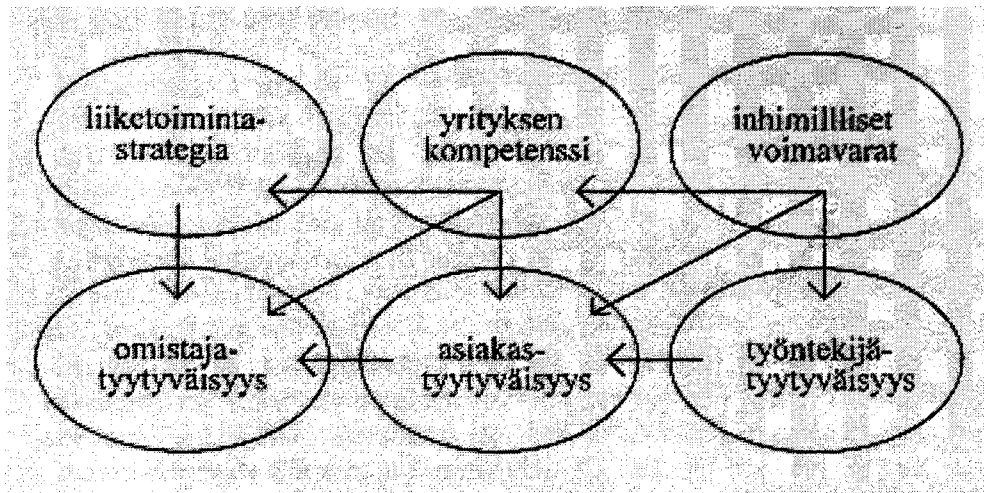


Suoritusmittaristo tasapainottaa mittaamisen jo todentuneen toiminnan taloudellisilla luvuilla sekä tulevaisuuteen vievien mittareiden välillä. Suoritusmittaristossa mittarit on tasapainoitettu sekä ulkoisten, osakkeenomistajien ja asiakkaiden, että sisäisten kriittisten liiketoimintaprosessien ja innovaation, oppimisen ja kasvun välillä. Yritysjohdo kykenee tämän avulla näkemään kuinka yrityksen tulosityksiköt tällä hetkellä luovat lisäarvoa nykyisille ja tuleville asiakkaille sekä kuinka heidän täytyy kiinnittää yrityksen mahdollisuudet ja välttämättömiin investointeihin henkilöstössä, systeemeissä ja menettelytapojen kehittämisessä, jotta yrityksen kilpailukyky on kestäväällä pohjalla tulevaisuudessa. Tietoyhteiskunnassa yksilöiden tehtävänä on ajattelu, ongelmanratkaisu ja laadun tekeminen. Suoritusmittariston viitekehityksessä henkilöstö nähdään ongelmienratkaisijana eikä muuttuvina kustannuksilla. Henkilöstö tuo lisäarvoa yritykseen omilla tiedoillaan ja informaatiolla, jonka he ovat aikaisemmin omaksuneet. (Kaplan, Norton, 1996)

Raivola (1998b, 62) siteeraa Ulrich'a (1997), joka käsittelee balanced scorecardia käyttävistä yrityksistä muiden muassa Searsin, General Electricin, AT&T:n ja Motorolan tapauksia. Esimerkiksi tavarataloketju Sears arvioi paitsi sijoittajia kiinnostavia tyypillisiä tunnuslukuja, mutta myös työntekijöiden asenteita työtään ja yhtiötään kohtaan sekä asiakkaiden palvelukokemuksia ja ostouskollisuutta. Yhtiö raportoi, että viiden prosentin parannus myymälähenkilökunnan palvelualltiudessa lisää asiakasuskollisuutta 1.3 %:lla, tuloja 1.04 %:lla ja voittoa 0.4 %:lla. Pieneltä vaikuttava suhteellinen myynnin lisäys merkitsee Searsille 300 miljoonan dollarin lisätuloja. Kokemuksiinsa nojaten Sears on kehittänyt kokonaisindeksin yhtiön kompetenssille, jossa työntekijäindikaattorit saavat 25 %:n painoarvon, asiakasindikaattorit samaten 25 %:n painoarvon ja omistajaindikaattorit 50 %:n painoarvon.

Young'n ja Bearman'n (1997) mukaan kokonaisvaltaiseen interaktiiviseen lähestymistapaan on siirtynyt myös Eastman Kodak, joka vielä 1990-luvun alussa panosti asiakastytyväisyyteen ja uskoi, että menestyvä liiketoiminta tuottaa sivutuloksena työntekijöiden sitoutumisen ja myönteisen yritysasenteen. Yhtiö sai kuitenkin havaita, että asiakkaiden ja osakkeenomistajien tyytyväisyys ei yksin riitä markkina-arvon kasvattamiseen. Eastman Kodakin uusi johto päätti nostaa työntekijöiden työtytyväisyyden liiketoiminnan työntövoimaksi. Vaikka huimasti kasvanutta markkina-arvoa ei voi laskea kokonaan parantuneen työilmapiirin ansioksi, yhteisvaihtelu on kuitenkin huomattava: vuosina 1993-95 markkina-arvo kasvoi 90 % ja työntekijöiden tyytyväisyys yritykseensä 80%. Eastman Kodak on yhdistänyt henkilöstön kehittämisen liikeideaansa ja strategiaansa kuvan 26 esittämällä tavalla. Ajatuksena on, että inhimillisten voimavarojen kehittämisen on pohjaututtava liiketoiminnan strategiaan. Jokaista kuvion kuudesta alueesta on mitattava, ja mittaustulokset on kytkettävä toisiinsa vaikutusyhteyksien toteamiseksi ja arvioimiseksi. (ks. Raivola 1998b, 62-63)

Kuva 26. Henkilöstön strateginen kehittäminen ja avaintulosalueet (Raivola 1998a, 5, Young'n ja Bearman'n 1997 mukaan).



Balanced scorecard -lähestymistavan edellytyksenä on muutos inhimillisten resurssien käyttötavoissa. Henkilöstöhallinnon näkökulmasta on siirryttävä liiketoimintastrategian näkökulmaan, ja toiminnan kirjaamisesta on siirryttävä aiempaa johdonmukaisempaan liiketoiminnalliseen tulosarviointiin. Yksittäisistä tätä tavoitetta tukevista ratkaisuista voidaan mainita General Electricin johdon arviointikehys (ks. kuva 27), jossa tulostavoitteiden saavuttamista tutkitaan tulostavoitteisiin sitoutumisen taustaa vasten. *Ylittäjät* jakavat yrityksen arvot ja selviävät tulostavoitteistaan. He ovat yrityksen selkäranka. *Alittajille* annetaan toinen mahdollisuus. *Epäonnistujat* työskentelevät tehottomasti väärässä yrityksessä. Tulostavoitteisiin päässeet johtajat, jotka eivät ole tunnustaneet yrityksen pelisääntöjä, *väärät henkilöt*, ovat myös saaneet lähteä. Ilmeisesti heidän on katsottu vahingoittavan ilmapiiriä enemmän kuin heidän taloudellinen tuottavuutensa sitä kompensoi. (Raivola 1998b, 63-64)

Kuva 27. General Electricin johdon arviointikehys (Raivola 1998b, 64, Ulrichia 1997 mukaellen).

		Suoritusaso/ tulostavoitteet	
		korkea	matala
Sitoutuminen yrityksen arvoihin	korkea	<i>ylittäjät</i>	<i>alittajat</i>
	matala	<i>väärät henkilöt</i>	<i>epäonnistujat</i>

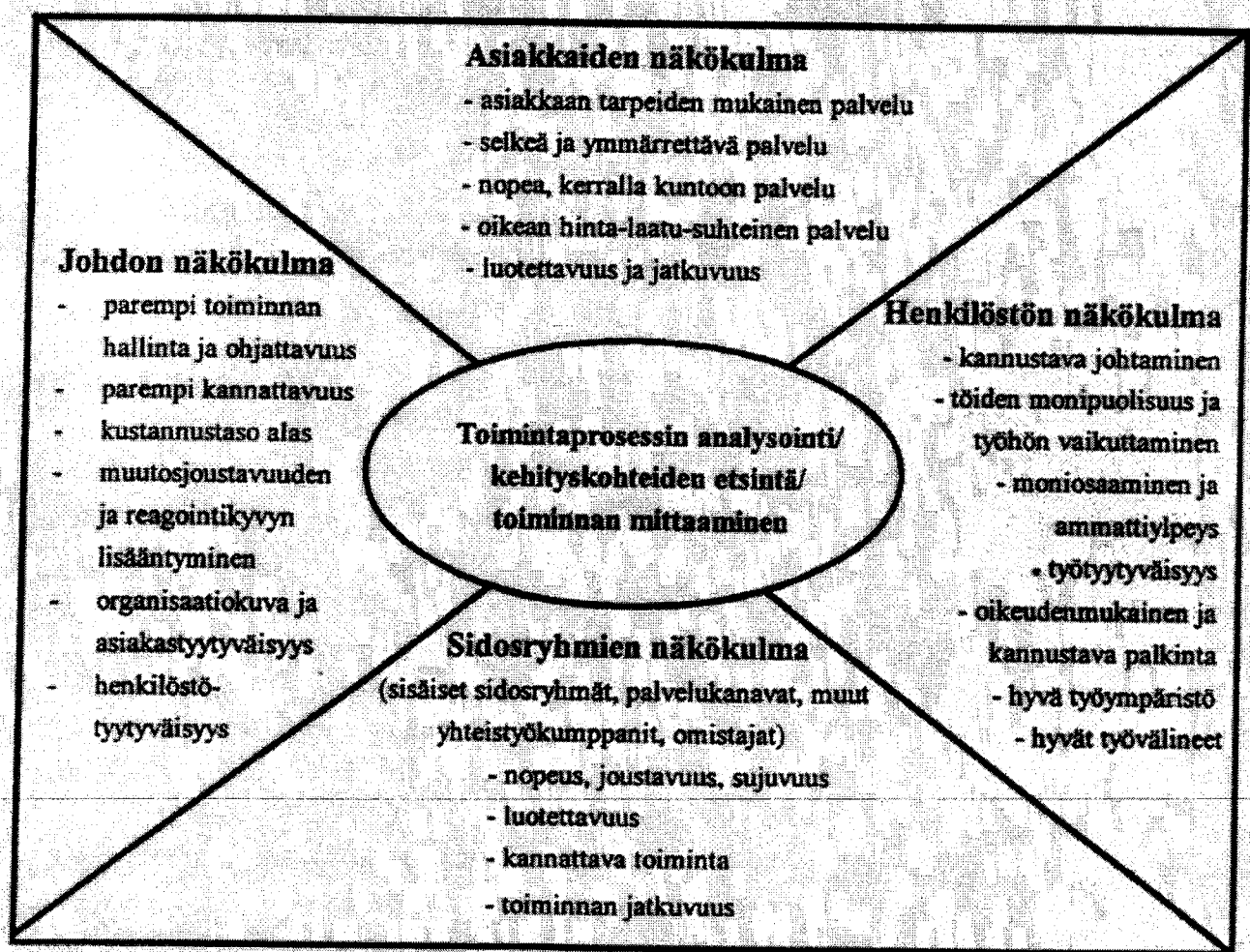
5.2.3 Henkilöstövoimavarojen hallintajärjestelmä

Valtiovarainministeriön (1996) mukaan henkilöstövoimavarojen hallintajärjestelmä - malli on kehitetty Suomessa valtionhallinnossa valtiovarainministeriön itse toimiessa aktiivisena kehittäjänä. Valtion virastot ja laitokset toimivat muuttuvassa toimintaympäristössä. Kehitykseen on tuonut oman lisäpiirteensä jatkuva kansainvälistyminen. Suomen jäsenyys Euroopan unionissa asettaa organisaatioille uusia haasteita. Kansalaiset ja valtiovalta odottavat, että valtion organisaatiot tuottavat laadukkaita palveluksia kilpailukykyisin kustannuksin ja hinnoin. Valtion eri organisaatioissa ja niiden henkilöstön toiminnassa korostetaan tuloksellisuutta, taloudellisuutta ja vaikuttavuutta. Valtiosektorilla henkilöstö on tärkein tuotannontekijä, vaikka tämä ei vielä näy käytännön johtamisessa. Henkilöstömenot kattavat niiden toimintamenoista 60-80%. Näin ollen henkilöstön hallinnoinnista tulisikin siirtyä sen strategiseen johtamiseen. (Karjalainen 1998, 20-21)

Valtiovarainministeriön (1996) mukaan henkilöstövoimavarojen hallintajärjestelmän tavoitteena on osaltaan kehittää organisaation toimintaprosessia kaikkine siihen liittyvine tekijöineen ja mahdollistaa organisaation kannattava toiminta nyt ja tulevaisuudessa. Tavoitteiden etsintää ja analysointia havainnollistaa seuraava kuvio, jossa toimintaprosessia analysoidaan asiakkaan, johdon, henkilöstön ja sidos-

ryhmien näkökulmasta. Toimintaprosessien analysoinnissa ja kehittämisessä tapahtuva toiminnan mittaaminen on yksi avaintekijä. Henkilöstövoimavarojen hallintajärjestelmä on erityisesti henkilöstön ja myös koko toiminnan kannalta sopiva väline, koska useimmissa valtion organisaatioissa koko toimintaprosessi on pääosin henkilöstöpanosten varassa. Lähtökohtana on asiakaspalvelun ja sen eri elementtien parantaminen ts., että asiakkaita palvellaan kustannustehokkaasti ja vaikuttavasti. (Karjalainen 1998, 21)

Kuva 28. Tavoitteiden etsintä ja asetanta kehittämistyössä (Karjalainen 1998, 21, Valtiovarainministeriön 1996 mukaan).



Valtiovarainministeriön (1996) mukaan johdon kannalta on tärkeitä toiminnan ohjauksen, muutosten hallinnan ja organisaatiokuvan parantaminen. Johdon tulee kiinnittää huomiota kannattavuuden ja tehokkuuden parantamiseen ja sitä tukevaan kustannustason laskuun, huolehtien samalla henkilöstön tyytyväisyyden ja asiakastyytyväisyyden ylläpidosta. (Karjalainen 1998, 21)

Valtiovarainministeriön (1996) mukaan valtion organisaatioiden kehittämistyössä keskeisin ja samalla vaikein alue on henkilöstöpuolella tehtävät ratkaisut. Niitä helpottaa henkilöstövoimavarojen hallintajärjestelmän tehokas hyväksikäyttö. Henkilöstöjohtamisen tekee vaikeaksi se, että ihminen on esimerkiksi pääomapanoksiin nähden hyvin paljon arvokkaampi, monikerroksisempi ja vaikeammin hallittava tuotannontekijä. Kuitenkin aina näihin päiviin asti pääomainvestoinnit ovat olleet etusijalla ja henkilöstöä on pidetty lähinnä kustannuksia aiheuttavana tuotannontekijänä. (Karjalainen 1998, 22)

Henkilöstövoimavarojen hallintajärjestelmän tarkoituksena on tuottaa tietoja mm. henkilöstön määrästä ja rakenteesta, työajan käytöstä, kustannuksista, pätevyydestä ja sen kehittämisestä, tilasta, investoinneista, palkitsemisesta, tehokkuudesta ja palvelukyvyistä. Henkilöstövoimavarojen hallintajärjestelmän yleinen tietosisältö on seuraava:

Seuraavassa esitellään henkilöstövoimavarojen hallintajärjestelmän yleinen tietosisältö (Karjalainen 1998, 22, Valtiovarainministeriön 1996 mukaan).

T1. Nykyiset henkilöstöpanokset

1. Määrä ja rakenne
2. Työajan käyttö
3. Työvoimakustannukset
4. Matkustuskustannukset

T2. Henkilöstötarve

1. Henkilöstö kysyntä ja tarjonta

T3. Henkilöstövoimavarojen kehittäminen ja ylläpito

T3.1. Henkilöstön motivaatio ja työkuunto

1. Työtyytyväisyys
2. Pätevyys
3. Työkyky
4. Sairauspoissaolot
5. Tapaturmapoissaolot (ml. ammattitautipoissaolot)
6. Vaihtuvuus

T3.2. Henkilöstöinvestoinnit

1. Työtyytyväisyyden ja työkuunnan edistäminen ja ylläpito
2. Koulutus ja kehittäminen
3. Työterveyshuolto
4. Henkilöstön korvaamiskustannukset

T4. Henkilöstötuotokset ja tuloksellisuus

1. Taloudelliset tunnusluvut
2. Asiakastytyväisyys
3. Tehtävien vaativuus, työsuoritus, tulospalkkio

T5. Henkilöstötaloudellinen tilinpäätös

1. Tuotto- ja kululaskelma
2. Henkilöstötaselaskelma

5.2.4 Intangible assets monitor - Aineettoman varallisuuden seuranta

Erosen (1998) mukaan ”Intangible Assets Monitor”, suom. aineettoman varallisuuden seuranta voidaan parhaiten soveltaa ja käyttää yrityksissä, joiden pääasiallinen liiketoiminta-ajatus on osaamisen ja liikeidean myynti. Yleensä tällaiset yritykset ovat ns. tietoyrityksiä. Tietoyrityksillä kiinteän pääoman osuus myynnistä on suhteellisen pieni. Tietoyritysten tuotanto on luovaa ja yksilöllistä ongelmanratkaisua. Yleisen määritelmän mukaan henkinen pääoma henkilöstön yksilöllisten tietojen ja taitojen varantoa. Henkiseen pääomaan vaikuttavat esimerkiksi koulutus, työkokemus ja terveydentila. Yrityksen henkinen pääoma sisältää koko henkilöstön osaamisen, joka vaikuttaa työntekijöiden tuottavuuden kautta yrityksen toimintaan markkinoilla.

Liitteessä 3 olevasta ”Intangible Assets Monitor” - aineettoman varallisuuden seuranta -kuviosta voidaan havaita, että ulkoinen rakenne sisältää mm. tuotemerkit, yrityksen imagon sekä ns. verkostosuhteet eli suhteet toimittajiin ja alihankkijoihin. Oleellinen osa-alue on myös suhteet asiakkaisiin, jotka muodostavat varsinkin tietoyrityksen toiminnassa ulkoisen rakenteen tärkeimmän osa-alueen. Sisäinen rakenne tarkoittaa yrityksen organisaatiota eli rakenteellista pääomaa. Tämän lisäksi se sisältää hallinto-henkilöstön (support staff), jonka tehtävänä on huolehtia organisaation toimintakyvystä. Henkilöstön osaaminen tarkoittaa tietoyrityksen tapauksessa asiantuntijoiden osaamista eli heidän kykyään seurata ja toteuttaa yrityksen liikeideaa. Seuraavassa eräitä Sveibyn (1997) tietoyritykselle ehdottamia tunnuslukuja.

Taulukko 20. Sveibyn (1997) tunnuslukuehdotuksia tietoyritykselle (ks. Karjalainen 1998, 24).

	Kasvu ja uudistuminen	Tehokkuus	Vakaus
ULKOINEN RAKENNE	<ul style="list-style-type: none"> * liikevaihdon kasvu * markkinaosuuden kasvu 	<ul style="list-style-type: none"> * liikevoitto/asiakas * myynti/asiiantuntija * asiakastyytyväisyysmittaus 	<ul style="list-style-type: none"> * asiakasuskollisuus * asiakasuskollisuuden ikärakenne
SISÄINEN RAKENNE	<ul style="list-style-type: none"> * investoinnit informaatioteknologiaan * käytetty aika tuotekehitykseen yrityksen sisällä * työilmapiirikartoitus 	<ul style="list-style-type: none"> * hallintohlöstön määrä * myynti/ hallintohenkilö 	<ul style="list-style-type: none"> * Hlöstön keski-ikä * Alle kaksi vuotta yrityksessä toissa olleet/ koko hlöstö
OSAAMINEN	<ul style="list-style-type: none"> * Osaamista kasvattavien asiakkaiden määrä/ kaikki asiakkaat * asiantuntijoiden yhteenlasketut asiantuntijavuodet 	<ul style="list-style-type: none"> * Muutos taloudellisessa lisäarvossa/ asiantuntija * Muutos asiantuntijoiden määrässä 	<ul style="list-style-type: none"> * liikevaihto/ asiantuntija

5.2.5 Laaja-alainen toiminnan seuranta

Liukkosen (1997) mukaan laaja-alaisen toiminnan seurannan ja yritysanalyysimallin tavoitteina on selvittää organisaation kokonaisuudessaan sisältämän osaamisen ja sen hyödyntämisen toimintakykyä.

Organisaation kokonaisvoimavarojen arviointi on mallin toiminnan painopiste. Poikittaismittauksilla ja analyyseillä selvitetään ne tekijät, joista organisaation toimintakyky muodostuu ja miten toimintakykyä voidaan arvioida ja mitata. Organisaation toimintakyvyn mittauksen ja analysoinnin perustana ovat toiminnalle asetetut tulostavoitteet. Niiden perusteella määritellään toiminnan seurannassa käytettävät avainluvut, mittarit ja mittausmenetelmät.

Mallin perusta on yritysbarometri-ajattelu. Se lähtee liiketoiminnan monimuotoisuudesta ja sen hallitsemisesta sekä osaamisen kehittämisestä. Keskeisimpiä perusasioita ovat:

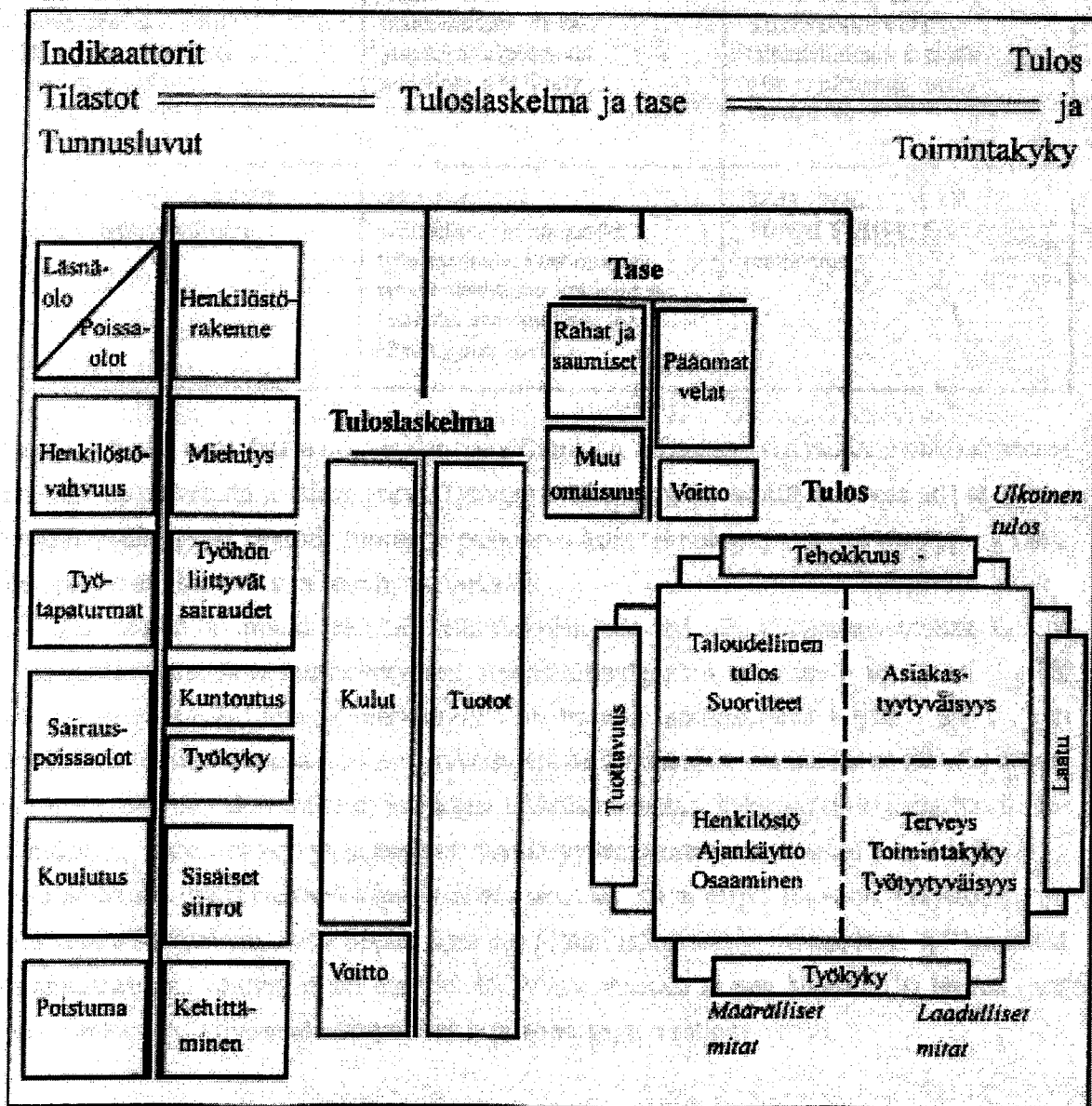
1. Olennaiset luvut ja tiedot haetaan yhdessä, niistä sovitaan. Tavoitteena on perusteiden sekä syy- ja seurausvaikutusten kartoittaminen.
2. Toisen ja oman työn osaaminen ja ammattitaito hyödynnetään yhteisesti yrityksen ja työyhteisön hyväksi.
3. Kaikki ymmärtävät mahdollisimman samalla tavoin luvut ja tiedot, joilla työtä ohjataan, päätöksiä tehdään ja toimintaa seurataan.

Karjalaisen (1998, 25) mukaan organisaation toimintakyvyllä tarkoitetaan sen kykyä ja valmiutta kehittää toimintaansa sekä kykyä kilpailla muiden vastaavanlaisten yritysten kanssa. Seurantamenetelmällä tunnistetaan työntekijöiden työkyvyn ja siihen vaikuttavien tekijöiden sekä yrityksen toimintakyvyn välistä yhteyttä. Näin varmistetaan osaamisen jatkuva kehittäminen ja yrityksen pysyminen kilpailukykyisenä.

Organisaation toimintakyvyn mittauksen ja analysoinnin perustana tulee olla sen toiminnalle asetetut tulostavoitteet. Tulostavoitteiden perusteella määritellään toiminnanseurannassa käytettävät avainluvut, mittarit ja mittausmenetelmät. Jos tulosta analysoidaan ahtaasti tarkastelemalla yksinomaan taloudellista tulosta, jää huomioimatta suuri osa sellaisista toiminnallisista tekijöistä, jotka lyhyellä ja pitkällä aikavälillä vaikuttavat merkittävästi tuloskehitykseen. (Karjalainen 1998, 25)

Seuraavassa kuvassa esitetään laaja-alainen toiminnanseuranta rakenteellisena kaaviona. Sen lähtökohdana on organisaation tuloksen ja toimintakyvyn mittaus. Kaaviossa esitetään henkilöstö-, terveys- ja työsuojeluindikaattorit. Muut toimintaan vaikuttavat tekijät arvioidaan samalla tavalla.

Kuva 29. Laaja-alainen toiminnan seuranta (Liukkonen 1997).



Liukkosen (1997) mukaan jo suoritetuissa laaja-alaisen toiminnan seurannan analyysissä seuraavanlaiset tunnusluvut ovat osoittautuneet käyttökelpoisiksi:

Taulukko 21. Käyttökelpoisia tunnuslukuja (Liukkonen 1997).

ASIAKASTYYTYVÄISYYS asiakaspalautteet asiakastyytyväisyys asiakasbarometrien laatiminen suhdemarkkinoinnin tunnusluvut	TYÖN ORGANISOINTI työohjeet työn sujuvuus työnjako työn suunnittelu	AJANKÄYTTÖ tehty työaika poissaolot ylityöt osaamisen ja ammattitaidon kehittämiseen käytetty aika
TUOTTEET/PALVELUT markkinaosuus sijoittuminen elinkaareissa tuotteiden/palveluiden pääoman tuottoaste	ORGANISAATION TOIMINTA työjärjestelyt henkilöstön yhteistyömuodot työn laajentaminen ja tehtäväkokonaisuus	TYÖVOIMAKUSTANN. tehdyltä työajalta poissaoloista osaamisen ja ammattitaidon kehittämisen osalta ylitöistä työvoimakustannukset prosentteina liikevaihdosta
TERVEYS terveydentila - arvio ruumiillinen työkyky henkinen työkyky haitte sairauksista sairauspoissaolot	TIEDOTUS uudet menettelytavat yrityksen tavoitteiden uudelleen määrittely	TALOUDELLISET TUNNUSLUVUT taloudellinen tasapaino työn ja pääoman tuotto kannattavuus
TYÖTYTYVÄISYYS mitattu työtyytyväisyys	OSAAMINEN yksilölliset ominaisuudet työn asettamat vaatimukset työssä tapahtunut koulutus ja kehittämistyö koulutukseen käytetty aika ja raha	TOIMINNALLISET TUNNUSLUVUT tuottavuus

Toiminnan seurannassa mittareiden painottuminen määräytyy sen mukaan onko kyseessä tavaroita vai palveluita tuottava yritys. Työvoimavaltaisessa palvelutuotannossa on työvoimakustannuksilla ja ajankäytöllä suurempi painoarvo kuin teknologiapainotteisessa yrityksessä, jossa pääomankäyttöä seurataan hyvin tarkasti. (Karjalainen 1998, 26)

Liukkonen (1997) toteaa myös erään huomionarvoisen seikan. Yrityksen tai sen tuotteiden elinkaari-vaihe vaikuttaa oleellisesti tunnuslukujen merkitykseen yritysanalysointimallissa ja toiminnanseuranassa. Nuorella yrityksellä, joka on vasta hakeutumassa markkinoille on harvoin alkupääomia käytös-sään. Tällöin taloudellisia tunnuslukuja ja asiakastytyvääisyyttä on tärkeämpää seurata nuoressa yrityk-sessä kuin vanhemmassa vakavaraisessa yrityksessä. Vanhemmassa yrityksessä tulisi painottaa tuoteke-hitykseen, uudistumiskyvyn ja asiakastytyvääisyyden seurantaan.

Karjalainen (1998, 26) mukaan lisäksi kansantalouksissa vallitseva kilpailutilanne vaikuttaa mittareiden painoarvoon. Yritystoiminnan tehokkuutta käsitteleviä uusia oppisuuntia kehitetään jatkuvasti, ja ne puolestaan korostavat kustannussäästöjä toiminnan eri osa-alueilla. Viime vuosien aikana huomion kohteena ovat olleet ajankäyttö, työvoimakustannukset ja pääomakäytön rationalisointi.

5.2.6 Synteesi

Taulukko 22. Synteesi: erilaiset henkilöstötilinpäätösmallit ja niiden hyvät ja huonot puolet

Malli	Kuvaus	Piirre/Merkitys
Henkilöstötilinpäätös (Ahonen)	Koostuu henkilöstötu-loslaskelmasta, -taseesta ja -kertomuksesta. Si-sältää soveltuvan määrän erilaisia henkilöstöä ja yrityksen toimintaa ku-vaavia mittareita ja indi-kaattoreita.	Vertailtaessa tutkimuksen viitekehystä (ks. myös liite 4) ja henkilöstötilinpäätös-mallia voidaan todeta, että henkilöstötilinpäätös noudattelee varsin kokonaisval-taisesti tutkimuksen viitekehystä. Tällaisia yhtäläi-syyksiä ovat mm.: organisaation arvot, organisaatio-kulttuuri, työntekijät, työntekijöiden taidot & tiedot, johdon kokemustaso, koulutus-kulttuuri, koulutustaso, työkokemus, johtajuus, vaihtuvuus-, sairauspoissaolo-sekä koulutus- ja kehityskustannukset, taito-tieto, ja kehitysohjelmien laatiminen. Tutkimuksen viiteke-hyksen organisaatiot-osakokonaisuudesta ja henki-löstötilinpäätöksestä voidaan todeta, että henkilöstöti-linpäätös ei sinällään ole organisaatiosidonnainen malli, mutta se soveltuu parhaiten asiantuntijaorgani-saatioille. Yleisemmällä tasolla tarkasteltuna henkilöstötilin-päätös on myös täydellisesti tehtynä erittäin laaja ja yksityiskohtainen, joka saattaa, tilanteesta riippuen, olla joko hyvä tai huono ominaisuus. Henkilöstöta-

		seen ominaisuus mitata ihmisiä rahassa on luonut huonoa mainetta koko mallille. Henkilöstökertomus on kuvailevine osuuksineen ja mittareineen hyvä työkalu välittämään juuri sitä tietoa mitä yritys haluaa välittää.
Balanced Scorecard (Kaplan&Norton)	Liikkeenjohdon strategiseksi apuvälineeksi kehitetty malli. Tarkoitus yhdistää yrityksen pitkän aikavälin strategiset päämäärät lyhyen aikavälin operatiiviseen toimintaan.	Balanced Scorecard'iin on yhdenmukainen tutkimuksen viitekehyksen (ks. myös liite 4) kanssa seuraavin, soveltuvin osin: organisaation arvot, jatkuva koulutus, organisaatiokulttuuri, työntekijöiden taidot & tiedot, henkilöstön osaaminen, johtajuus, motivaatio, ylennys- ja palkkiojärjestelmä, taito-tieto ja osaamisen hankinta. Mallille on ominaista sen kokonaisvaltaisuus, josta voidaan päätellä, että se myös jättää raportin laatijalle vapauden sisällyttää laadittavaan raporttiin soveltuvan määrän viitekehyksessä mainittuja tekijöitä. Ylemmällä tasolla tarkasteltuna voidaan todeta, että siinä missä henkilöstötilinpäätös on lähinnä henkilöstötekijöitä ilmentävä seurantamalli, on balanced scorecard malli yrityksen toiminnan kokonaisvaltaiseen seuraamiseen. Tästä johtuen se siis tarkastelee myös henkilöstötekijöitä astetta korkeammalta, yleisemmältä tasolta kuin henkilöstötilinpäätös. Näin ollen sillä ei välttämättä saavuteta samaa tarkkuutta henkilöstöasioissa kuin esim. henkilöstötilinpäätöstä käytettäessä.
Henkilöstövoimavarojen hallintajärjestelmä (Valtionvarainministeriö)	Valtionhallinnossa kehitetty malli, jossa organisaation toimintaa tarkastellaan asiakkaiden, johdon, henkilöstön ja sidosryhmien näkökulmien kautta. Mallin painopisteet ovat erityisesti henkilöstöhallinnon ja asiakaspalvelun kehittämisessä.	Verrattaessa tutkimuksen viitekehystä (ks. myös liite 4) ja henkilöstövoimavarojen hallintajärjestelmää voidaan havaita yhdenmukaisuuksia seuraavien tekijöiden välillä: työntekijät, työntekijöiden tiedot & taidot, henkilöstön osaaminen, johdon kokemustaso, koulutuskulttuuri, johtajuus, vaihtuvuus- ja sairauspoissaolokustannukset, motivaatio, ylennys- ja palkkiojärjestelmät sekä osaamisen hankinta. Yleisellä tasolla voidaan todeta, että mallin henkilöstöhallintoon ja asiakaspalveluun kohdistuneet painopisteet tekevät siitä käyttökelpoisen mallin palvelusektorin yrityksille sekä myös asiantuntijapalveluita tarjoaville yrityksille. Mallilla on mahdollista mitata monipuolisesti henkilöstöhallinnon eri osa-alueita. Kehitystyö, joka on tapahtunut yksinomaan valtionhallinnossa, tekee siitä kuitenkin rajoittuneen ja kapea-alaisen mallin yleisiä markkinoita ajatellen.
Intangible Assets Monitor - Aineettoman varallisuuden seuranta (Sveiby)	Malli tarkastelee henkistä pääomaa yrityksen markkina-arvon ja sen alakäsitteiden näkökul-	Verrattaessa tutkimuksen viitekehystä (ks. myös liite 4) ja Intangible assets monitor - aineettoman varallisuuden seuranta -mallia, voidaan havaita seuraavat yhdenmukaisuudet: työntekijät, työntekijöiden tiedot

	masta. Malliin on liitetty lukuisa määrä tunnuslukuja, joiden avulla voidaan mitata yrityksen ulkoista ja sisäistä rakennetta sekä osaamista.	& taidot, koulutustaso, työkokemus, asiantuntijoiden lukumäärä, vaihtuvuus kustannukset, ja taito-tieto. Yleisellä tasolla voidaan todeta, että malli on erityisen käyttökelpoinen yritykselle, jonka pääasiallisena aktiiviteettina on osaamisen myynti. Malli ottaa huomioon sekä yrityksen sisäiset että ulkoiset sidosryhmät.
Laaja-alainen toiminnan seuranta (Liukkonen)	Mallin mukaan aineettoman varallisuuden tilaa lähdetään arvioimaan organisaation toimintakyvyn kautta. Mallin perusajatuksena on toimintakyvylle asetettujen tulostavoitteiden mittaaminen ja analysointi. Valittavat mittarit taas puolestaan riippuvat siitä, onko kyseessä tavaroita vai palveluita tuottava yritys.	Verrattaessa tutkimuksen viitekehystä (ks. myös liite 4) ja laaja-alainen toiminnan seuranta -mallia voidaan havaita seuraavat yhdenmukaisuudet: työntekijät, koulutuskulttuuri, jatkuva koulutus, vaihtuvuus-, sairauspoissaolo- sekä koulutus- ja kehittämiskustannukset, motivaatio ja osaamisen hankinta. Yleisellä tasolla voidaan todeta, että malli on varsin laaja-alainen; ja että se käsittää yrityksen toiminnan keskeisimmät alueet. Mittareiden monimuotoisuuden vuoksi sillä pystytään tarkastelemaan mm. joko tuotteita valmistavaa teollisuusyritystä tai palveluita tarjoavaa yritystä. Mittauksen lähtökohdaksi asetettu rahallisten tulosten seuranta saattaa kuitenkin aiheuttaa ristiriitoja henkistä pääomaa arvioitaessa.

5.3 Rastor Oy:n htp-kilpailu ja sen anti henkilöstötilinpäätöksen kehittämiseen

Tutkimuksen toimeksiannon kolmas kohta kuului: ”selvittää mitä opittavaa Meritalla on Oy Rastor Ab:n henkilöstötilinpäätöskilpailun tuloksista.”

Ratkaisu: seuraavassa luvussa 5.3 analysoidaan viisi, Oy Rastor Ab:n vuonna 1997 järjestämässä ”Rastor Award” -henkilöstötilinpäätöskilpailussa, maininnan saanutta henkilöstöraporttia. Samalla tutkitaan niiden yhteyksiä tutkimuksen teoreettiseen viitekehyksen sekä mahdollista käytettävyyttä markkinoinnin apuvälineenä. Analyyseistä muodostetaan lopuksi synteesi.

Oy Rastor Ab on suomalainen yritysten ja yhteisöjen toiminnan kehittämiseen erikoistunut yritys. Yrityskohtaisen valmennuksen, seminaarien ja ammatillisen koulutuksen lisäksi se muun muassa kustantaa liikkeenjohdon kirjallisuutta. Oy Rastor Ab on perustettu vuonna 1950 ja sen omistajina on noin 80 suomalaista yritystä ja yhteisöä. (Oy Rastor Ab 1997)

Kyseisen viiden henkilöstöraportin valitseminen perustellaan Oy Rastor Ab:n järjestämän ”Rastor Award” -kilpailun raadin mielipiteellä parhaista henkilöstöraporteista. Tiedot on saatu haastattelemalla puhelimitse Oy Rastor Ab:n henkilöstötilinpäätösasiantuntijaa Kari Tuomea.

Kilpailun voitti Nokian Renkaat Oy. Toista ja kolmatta palkintoa ei jaettu laisinkaan, vaan maineikkaita henkilöstöraportteja tuottaneille yrityksille annettiin erityismaininta. Tällaisia olivat mm. Engel Oy, Jaakko Pöyry Group, Pohjola Oy sekä KPMG Wideri Oy Ab (Tuomi 1999). Kyseisten yritysten julkaisemat henkilöstöraportit on valittu tämän tutkimuksen empiiriseen tarkasteluun. Tarkasteltavat henkilöstöraportit eivät ole paremmuusjärjestyksessä.

Oy Rastor Ab:n henkilöstötilinpäätöskilpailun tuomaristoon kuuluivat:

Puheenjohtajana:

KHT-tilintarastaja Aunus Salmi

Muina jäseninä:

Kauppatieteiden tohtori Guy Ahonen, Svenska Handelshögskolan

Varatoimitusjohtaja Martin Granholm, UPM-Kymmene Oyj

Henkilöstöpäällikkö Risto Suominen, Valtion teknillinen tutkimuskeskus VTT

Varatoimitusjohtaja Stig-Erik Bergström, STOCKMANN Oyj Abp

Pääanalytikko Elina Timonen, Merita Pankkiiriliike Oy

Ylilääkäri Sakari Tola, Eläke-Varma

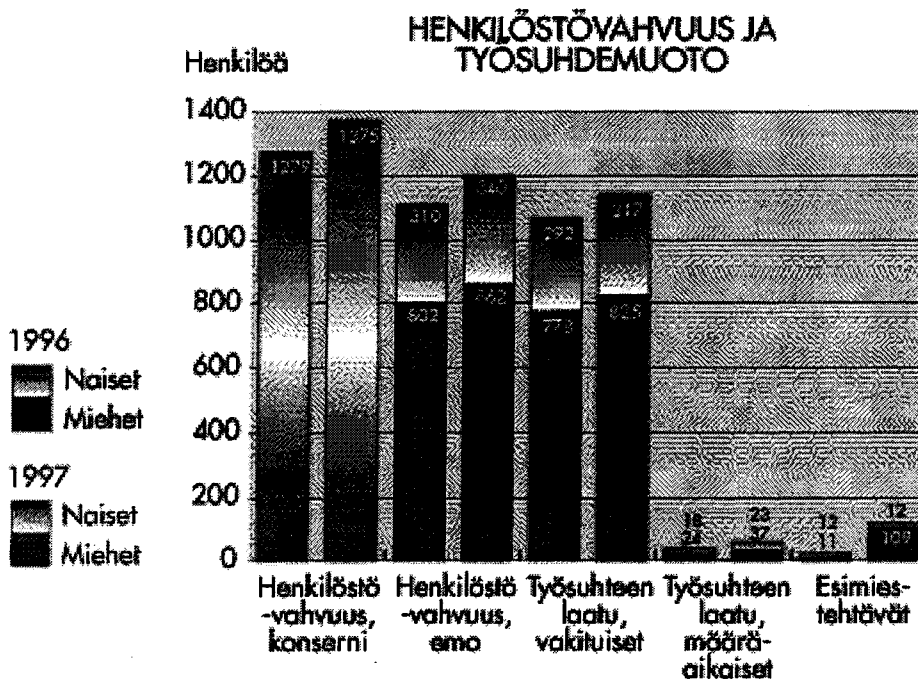
Kilpailussa oli kaksi sarjaa: pörssiyhtiöt ja muut yhtiöt ja yhteisöt. Yritystalous-lehden (4/98) mukaan ”Rastor Award” -kilpailun arvosteluperusteina otetaan huomioon sisältö, esittämistapa ja havainnollisuus. Lisäksi informaation tulisi antaa kuva siitä, miten kestäväällä pohjalla yhteisön virallinen tulos on, eli selviääkö raportista henkilöstön oikea tila, kehittyminen ja tulevaisuuden suunta. Henkilöstöinformaation kytkeytyminen liikeideaan, toiminta-ajatukseen, päämääriin ja strategiaan pitäisi myös ilmetä kuten myös henkilöstövoimavarojen määrälliset ja laadulliset tekijät sekä organisaation tila.

Nokian Renkaat Oyj

Nokian Renkaat Oyj jakaa henkilöstöinformaation käsittelyn kahteen osaan. Varsinaisessa tilinpäätöksessä esitellään emoyhtiön henkilöstölukuja tiivistetyssä muodossa. Ne noudattelevat suurelta osin Ahosen luettelemaa sisältöesimerkkiä (s. 72).

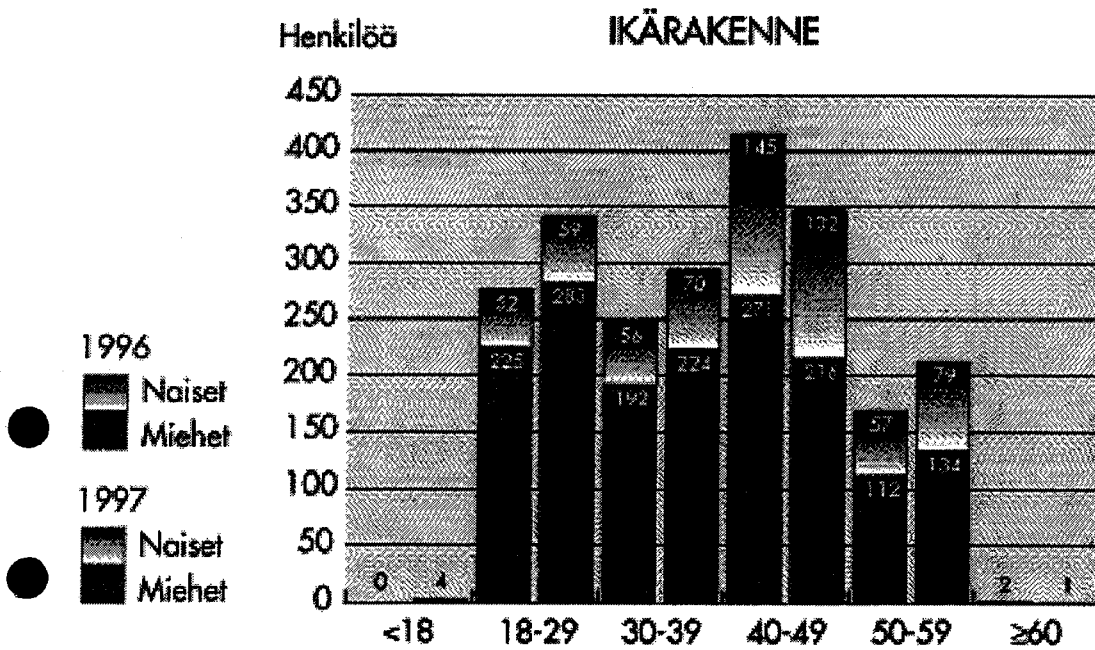
Kaikissa taulukoissa otetaan huomioon sekä miehet että naiset, mutta myöskin ajallinen dimensio eli vuodet 1996 ja 1997. Henkilöstövahvuutta tarkastellaan seuraavassa kuvassa em. muuttujien lisäksi sekä konserni että emoyhtiötasolla. Työsuhteen laatu jaetaan vakituisiin, määräaikaisiin ja esimiestehtäviin. Informaation kohderyhmänä voivat toimia lähes kaikki sidosryhmät. Lisäksi positiivinen informaatio parantaa yrityskuvaa ja luo vaikutelman yrityksen hyvästä menestyksestä ja optimistisista tulevaisuuden odotuksista.

Kuva 30. Henkilöstövahvuus ja työsuhdemuoto (Nokian Renkaat Oyj 1997).



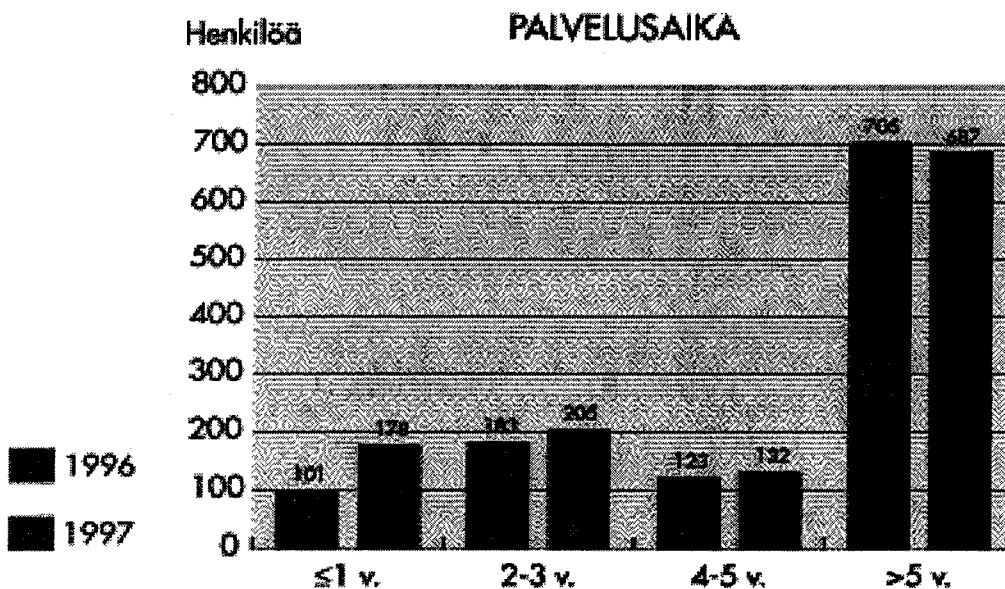
Ikärakenne-taulukossa henkilöstö jaetaan <18, 18-29, 30-39, 40-49, 50-59 ja >60 luokkiin. Tilaston ääripäiden jyrkkyys antaa tilaa oletukselle, jossa ikäluokkien kokoa olisi voinut pienentää. Tällöin olisi saatu myös pienryhmät mukaan.

Kuva 31. Ikärakenne (Nokian Renkaat Oyj 1997).



Kuvan 32 palvelusaika-tilastossa työsuhteet jaetaan 1 vuosi tai alle, 2-3 vuotta, 4-5 vuotta ja yli viiden vuoden suuruisiin luokkiin. Kuviossa on huomattavaa yli viiden vuoden pituiset työsuhteet, joiden suuri osuus antaa ymmärtää yrityksen panostavan pitkiin työsuhteisiin. Kuvion selvänä kohderyhmänä ovat mahdolliset rekrytoitavat.

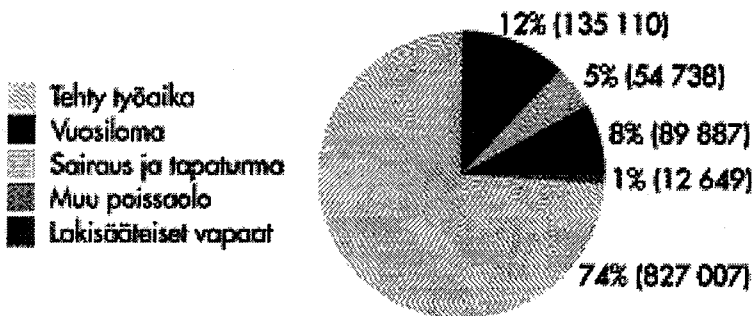
Kuva 32. Palvelusaika (Nokian Renkaat Oyj 1997).



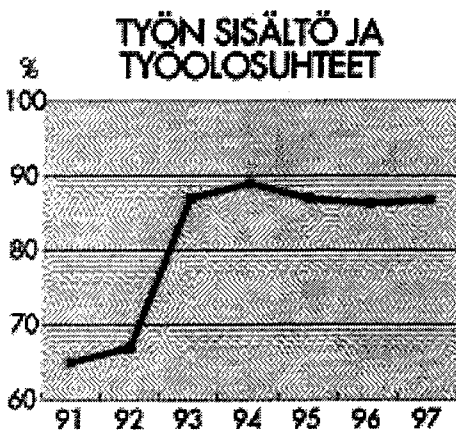
Muita tilastotietoa hyödyntäviä taulukoita varsinaisessa tilinpäätöksessä ovat ajankäyttö- (kuva 33), työn sisältö ja työolosuhteet- (kuva 34), tiedon kulku ja osallistuminen- (kuva 35), johtaminen- ja työtyytyväisyys (kuva 36) ja ilmapiiri-esitykset (kuva 37).

Kuva 33. Ajankäyttö (Nokian Renkaat Oyj 1997).

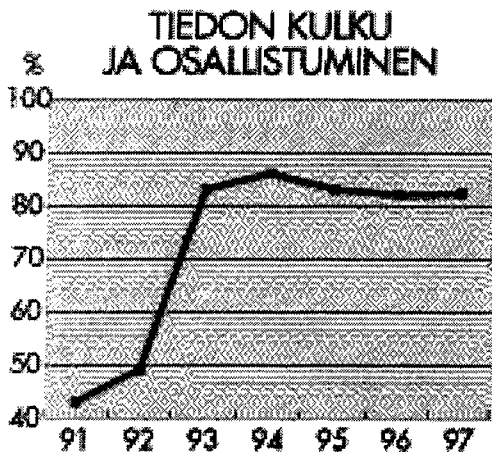
ESIMERKKI AJANKÄYTÖSTÄ (työntekijät)



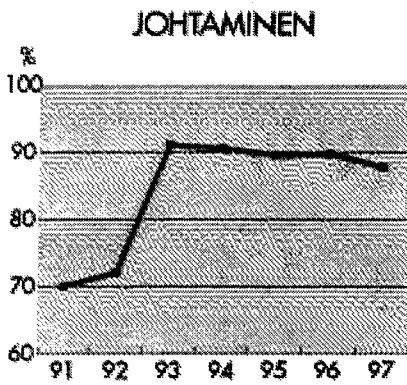
Kuva 34. Työn sisältö ja työolosuhteet (Nokian Renkaat Oyj 1997).



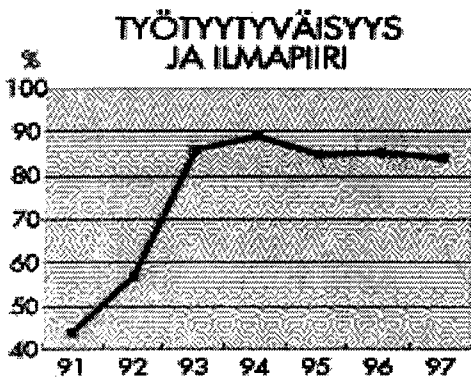
Kuva 35. Tiedon kulku ja osallistumien (Nokian Renkaat Oyj 1997).



Kuva 36. Johtaminen (Nokian Renkaat Oyj 1997).



Kuva 37. Työtyytyväisyys ja ilmapiiri (Nokian Renkaat Oyj 1997).



Aiemmin todettu kaksijakoisuus tarkoittaa käytännössä sitä, että Nokian Renkaat Oyj julkaisi varsinaisessa tilinpäätöksessä painetun oleellisen ja tiiviin henkilöstöinformaation lisäksi 24-sivuisen henkilöstöraportin nimellä kulkevan henkilöstön tilaa kartoittavan esitteen. Tätä kaksijakoisuutta kilpailun tuomaristo piti ratkaisevana ansiona.

Varsinainen henkilöstöraportti alkaa saatesanoilla, joita julkituovat yrityksen pääluottamusmies, henkilöstöjohtaja sekä toimitusjohtaja yllä mainitussa järjestyksessä.

- Yritystalous (4/98) mukaan johdantolehdeltä jää mieleen erityisesti pääluottamusmiehen mukanaolo. Onhan totuttu, että vain johto antaa lausuntoja tämäntapaisissa yhteyksissä. Luottamushenkilön kommentti korostaa, että henkilöstötilinpäätöksissä on kyse työnantajan ja työntekijän yhteisistä eduista.

Raportti jatkuu osuudella, jossa määritellään yrityksen yhteiset päämäärät: tavoitteet ovat korkealla, tekemisen ilmapiiri, palkitseminen ja kehittyminen. Tämän jälkeen luetellaan yrityksen ohjaavat arvot: asiakastyytyväisyys, henkilöstötyytyväisyys, ympäristötyytyväisyys ja omistajatytyväisyys. Toimintatavoiksi luetaan vielä:

1. tosiasiat ja yrittäjämäinen näkemys
2. suunnitelmallisuus
3. tiimihenki, joukkuepeli
4. jatkuva kehittäminen
- 5. avoimuus, kommunikointi, osallistuminen
6. nopeus
7. rohkeus
- 8. ammattimainen asenne
9. sopusointu
10. muutosten toteuttaminen pienin asekelin

Henkilöstöraportin jäsentely, jossa yrityksen päämäärät tulevat ennen muuta osuutta on näin ollen yhdenmukainen Ahosen (1998, 55) määritelmän kanssa ”yrityksen liikeidea ja strategia ovat henkilöstötilinpäätöksen välttämätön lähtökohta, koska ne muodostavat sen sisältöä koskevien valintojen perustan”.

Tämän jälkeen raportissa asetetaan yrityksen ohjaaville arvoille tavoitteet vuodeksi 2002 sekä käydään läpi lyhyt historia- ja yritysesittely. Tämän jälkeen päästäänkin sitten varsinaisiin henkilöstövoimavaroihin. Raportissa luetaan mitattaviksi elementeiksi henkilöstömäärä, ikärakenne, palvelusaika, koulutus, henkilöstövaihtuvuus, ajankäyttö, terveys ja hyvinvointi, henkilöstökulut, sisäinen yhteisö/tehtävänkierto ja ulkoinen yhteistyö. Tässä vaiheessa esitellään samat graafiset kuvaukset kuin varsinaisessa tilinpäätöksessäkin eli henkilöstövahvuus ja työsuhdemuoto, koulutus, ikärakenne, palvelusaika ja esimerkki ajankäytöstä. Lisäksi julkaistaan vielä henkilöstötuloslaskelma. Henkilöstöraportin henkilöstöluvut osuus noudattelee varsin tarkasti Ahosen (1998, 80) määrittelemää henkilöstökertomuksen rakennetta:

- henkilöstövahvuuden kuvaus
- henkilöstön yksilöominaisuuksien kuvaus
- työyhteisön kuvaus

Osaamisen kehittämiseen käytetään Nokian Renkaissa vuositasolla noin 3-4% liikevaihdosta. Osaamisen mittausjärjestelmiä ja mittareita kehitetään neljällä osa-alueella: tekninen osaaminen, business-osaaminen, johtaminen ja henkilökohtaiset työtaidot.

Elinikäinen oppimisen ja oppivan organisaation tavoite tunnustetaan seuraavassa osiossa yrityksen elin- ehdoksi ja samalla menestystekijäksi. Yrityksessä on käynnistetty oppivan organisaation kehitysprosessi, joka sisältää toistakymmentä vaihetta. Osion ulkoasu on puhtaaksi tekstipitoinen, joten kiinnostuneen on uhrattava hetki lukemiselle. Muutamalla kuviolla olisi osuudesta saatu mielenkiintoinen sekä herätetty sidosryhmien innostus. Semminkin kun tilastoitavaa tietoa, esimerkiksi yhteistyöoppilaitokset ja suoritettut kurssit, on riittämiin. Osio kiinnostaa esimerkiksi mahdollisia rekrytoitavia.

Raportti jatkuu osiolla henkilöstön osallistuminen johtamiseen. Ehdotustoiminta luvussa mainitaan yrityksen kannustavan työntekijöitään ehdotustoimintaan. Lisäksi mainitaan, että ehdotuksilla ei ole mitään muotomääräyksiä eikä niiden kokoa ole myöskään rajoitettu. Luvussa todetaan lisäksi, että esimiehen on tarvittaessa jatkojalostettava ehdotusta selkeämpään muotoon. Kyseinen vapaamuotoinen toiminta on aikaansaanut sen, että yrityksessä tehtiin vuonna 1997 13 050 ehdotusta ja ne ovat sittemmin tuoneet yritykselle noin 2 miljoonan markan säästöt. Lukua havainnollistaa myös selkeä pylväsdiagrammi. Raportti käsittelee myös yhtiössä vallalla olevaa kehityskeskustelukäytäntöä sekä resurssipankki-järjestelmää. Tavoitteena on ollut, että kehityskeskusteluja oman esimiehen kanssa käydään kahdesti vuodessa. Resurssipankki on sen sijaan atk-järjestelmä, johon on kerätty kunkin työntekijän koulutukselliset ja työnkuvaa koskevat tiedot sekä erityistaidot, kuten kielitaito. Resurssipankin tehtävänä on olla apuna yrityksen sisäisessä tehtäväkierrossa.

Yrityksessä vallalla olevat palkka- ja palkkiojärjestelmät noudattavat kilpailukykyisyyden, oikeudenmukaisuuden ja kannustamisen periaatteita. Palkat ja palkkiot jaetaan vielä aliosioihin, mutta tämä tehdään vain tekstimuodossa. Osio on eräs parhaista mahdollisista luvuista mainostaa yritystä esimerkiksi mahdollisille rekrytoitaville. Erilaisten graafisten esitysten käyttö olisi varmasti parantanut luettavuutta sekä herättänyt sidosryhmien mielenkiinnon.

Henkilöstötyytyväisyyttä mitataan ilmapiiritutkimuksella, kevyellä ilmapiiritutkimuksella, päivän säällä ja sisäisellä asiakastytyväisyydellä. Ilmapiiritutkimuksen ja kevyen ilmapiiritutkimuksen ero on lähinnä siinä, että jälkimmäinen mittaa muutoksia lyhyemmällä kuin vuoden aikavälillä. Kevyt ilmapiiritutkimus ilmaisee siis juuri sen hetkisiä tunnelmia ja mielipiteitä. Päivän sää sen sijaan pyrkii seuraamaan työpaikan päiväkohtaisia tunnelmia sekä töihin tultaessa että töistä poistuttaessa. Järjestelmän tultua käyttöön tunteitaan voi raportoida päivittäin ja vapaaehtoisesti sekä tuloksia seurata info-tv -ruuduista.

Sisäinen asiakastytyväisyysmittaus, joka toteutettiin 1997, mittaa mm. yksiköiden joustavuutta, palveluallttiutta, käyttäytymisen ystävällisyyttä, palvelun ripeyttä ja muiden yksikköjen tarpeiden ymmärtämistä.

Raportin viimeisenä osana on edellä mainitun ilmapiiritutkimuksen tulokset esitelty graafisessa muodossa. Osiossa on käyrästöt yritystuntemus-, tiedonkulku ja osallistuminen-, työn sisältö ja työolosuh-

teet-, työtyytyväisyys ja ilmapiiri- ja johtaminen -elementeille. Nämä kaikki elementit palvelevat yhdessä ja erikseen muodostettaessa kokonaiskuvaava yrityksen ja sen henkilöstön mahdollisuuksista luoda kestävä kehitys ja liiketoimintaa. Näin ollen viimeinen sivu toimii strategisen tason markkinointikanavana ainakin työntekijöille, omistajille, johdolle, asiakkaille, alihankkijoille, rekrytoitaville ja julkiselle vallalle.

KPMG Wideri Oy Ab

KPMG Wideri Oy Ab:n henkilöstöraportti on normaalista vuosikertomuksesta irrallaan oleva kokonaisuus. Se on laajuudeltaan 18 sivua. Raportin ulkoasu on värikäs, havainnollistava useine kaavioineen ja taulukoineen sekä tekstimäärältään varsin hillitty. Yritys mainitsee raportin laatimisen ensisijaiseksi tarkoitukseksi johdon strategisena apuvälineenä toimisen. Johdon on määrä käyttää sitä apuvälineenä selvittäessään henkilöstöön liittyviä mahdollisuuksia ja riskejä.

Yritys on rakentanut raporttinsa käyttämällä runkoon tutkielman teoreettisessa viitekehyksessä esitellyn ”balanced scorecard” -suoritusmittaristoa. Yritys tosin mainitsee raportissaan mallin nimeksi ”balanced business scorecard”. Tähän tutkielmaan mukaan otettu aikaisempi tutkimus tuntee mallin vain nimellä ”balanced scorecard” -suoritusmittaristo, joten tässä tarkastelussa termien katsotaan tarkoittavan samaa henkilöstöraportoinnin mallia.

Yrityksen henkilöstöraportti koostuu yhteenvedon ja perusteiden lisäksi seitsemästä varsinaista henkilöstöä koskevasta osiosta. Ne ovat konsernin toimintaympäristö ja henkilöstörakenne, rekrytoinnit ja vaihtuvuus, henkilöstön työpanos ja henkilöstökustannukset, henkilöstön osaaminen, henkilöstötyytyväisyys ja henkilöstön hyvinvointi, emoyhtiön panostus henkilöstöön tilikausina 1994-97 ja emoyhtiön panostus henkilöstöön ja henkisen pääoman kasvuun.

Konsernin toimintaympäristö ja henkilöstörakenne -osio sisältää sekä havainnollistavia taulukoita että taulukoiden välittämää informaatiota syventävän ja selittävän tekstiosuuden. Välitettävä informaatio painottuu pääsääntöisesti henkilöstön määrällisten ominaisuuksien erittelyyn taulukoiden esittäessä

liikevaihdon ja henkilöstökulujen kehitystä, henkilöstömäärän kehitystä sekä henkilöstön ikä- ja sukupuolijakauman. Ainoat laadulliset aineistot koskevat henkilöstöjakaumaa (esim. osakas, senior, manager, manager) Suomessa ja ulkomailla.

Rekrytoinnit ja vaihtuvuus -osio sisältää edellisen osion mukaisesti sekä kuvaileva tekstiosuus että taulukkomuotoista, graafista informaatiota. Taulukkoesitykset ovat rekrytoinnit tehtävittäin tilikauden aikana sekä vaihtuvuus tilikauden aikana. Osiossa on myös pylväsdigrammiesitys pidemmän aikavälin vaihtuvuuden kehityksestä.

Henkilöstön työpanos sekä henkilöstökustannukset sisältävät sekä taulukkoesityksiä että kuvailevaa tekstiosuutta. Osio jakautuu työpanos ja henkilöstökustannukset kappaleisiin. Käytettyjä mittareita ovat käyttöaste (lasketut työtunnit/teoreettinen työaika), henkilöstökustannukset sekä liikevaihto/henkilö.

Henkilöstön osaaminen sisältää osiot peruskoulutustaso ja koulutustoiminta. Käytetyt indikaattorit ovat peruskoulutustaso, koulutus, kehitys ja investoinnit, liikevaihto, koulutusjakauma tasoittain, koulutus- ja kehitystyöjakauma sekä kokonaistyöajan kehitys.

Henkilöstötyytyväisyys ja henkilöstön hyvinvointi osio sisältää muita osioita hieman enemmän kuvailevaa, kirjoitettua informaatiota. Osiossa on suoritettujen KHT-tutkintojen määrää ilmaiseva taulukko. Henkilöstötyytyväisyyteen liittyen yrityksessä on suoritettu henkilöstötyytyväisyys tutkimus, jonka tulokset on tässä yhteydessä esitetty taulukkomuodossa.

Henkilöstön hyvinvointi osio sisältää työterveyshuoltoon liittyen työkykyindeksit sekä erikseen myös sairauspoissaolot. Lisämainintana ovat kuvailevat osuudet vapaa-ajan toiminnasta ja henkilöstön merkkipäivistä. Henkilöstöraportti sisältää myös henkilöstötuloslaskelman, joka vastaa teoreettisessa viitekehyksessä esitettyä mallia. Viimeisenä osiona on kohta ”emoyhtiön panostus henkilöstöön ja henkisen pääoman kasvuun”. Se sisältää pääsääntöisesti kuvailevaa kerrontaa, mutta myös yhden havainnollistavan taulukkomuotoisen esityksen markkamääräisistä panostuksista henkisen pääoman kasvuun.

Jaakko Pöyry Group

Jaakko Pöyry Group:n henkilöstöraportti on varsinaisen vuosikertomuksen jatkeena, sen viimeisenä osana. Se on laajuudeltaan neljä sivua ja sisältää kaikkiaan seitsemän kaaviota. Raportti on painotukseltaan tekstivoittainen. Yrityksen henkilöstöraportti ei sinänsä perustu kokonaisuudessaan mihinkään teoreettisen viitekehysten esittämään mallin, mutta siinä on havaittavissa yhtymäkohtia henkilöstötilinpäätöksen henkilöstökertomus -osioon. Yhteneväsyyksiä voidaan löytää mm. selittävästä tekstiosuudesta sekä käytetyistä määrällisistä indikaattoreista, kuten henkilöstökustannukset henkeä kohden ja henkilöstön kasvu. Raportti koostuu osaaminen, työkyky ja laatu osioista. Näiden lisäksi raportissa on viimeiseksi yrityksen henkilöstöpäällikön puheenvuoro.

Yleisiä henkilöstön rakennetta kuvaavia kaavioita ovat henkilöstö liiketoimintaryhmittäin, ikä- ja palvelusvuodet keskimäärin, henkilöstön kasvu ja matkapäivät henkeä kohden. Osaamisen kehittämiseen liittyvä indikaattori on pylväsdiagrammiesitys koulutusjakaumasta. Työkykyyn liittyvänä indikaattorina esitetään henkilöstön sairauspoissaolot suhteutettuna muiden alojen keskiarvoihin (pylväsdiagrammi). Henkilöstökustannukset esitetään henkilöstökustannukset henkeä kohden -pylväsdiagrammissa.

Mainitussa laatu osiossa ei ole varsinaista kuvallista informaatiota, vaan henkilöstöön ja sen toimintaan liittyvä laatu perustellaan suunnittelu- ja konsulttitoimistojen liiton (SKOL) vuonna 1997 tekemän asiakaspalautetutkimuksen tuloksilla. Jaakko Pöyry Group sai tässä tutkimuksessa alansa parhaat arviot toimituskyvystä, maineesta alalla, luotettavuudesta, teknisestä erityisosaamisesta, nykyaikaisuudesta ja teknisestä valmiudesta.

Pohjola Oy

Pohjola Oy:n henkilöstöraportti on vuosikertomuksen lisäksi julkaistava erillinen, kahdeksan sivun mittainen katsaus yrityksen henkilöstövoimavaroihin ja niiden kehittämiseen. Raportti sisältää tasapainoisesti sekä kuvailevaa, tekstimuotoista informaatiota että erilaisia pylväsdiagrammi-, taulukko-, käyrä- ja matriisiesityksiä.

Yrityksen henkilöstöraportti muistuttaa Jaakko Pöyry Group:n raportin mukaisesti teoreettisessa viitekehyksessä esitettyä henkilöstötilinpäätöksen henkilöstökertomus -mallia. Yhteneväisyyksiä on kuvaileva, kerronnallinen tekstiosuus sekä informatiiviset graafiset esitykset.

Raportti jakautuu seuraaviin osioihin: määrälliset henkilöstövoimavarat, vaihtuvuus ja organisaatio, työkyky, terveys ja ilmapiiri sekä osaaminen ja sen kehittäminen. Näiden lisäksi raportissa on myös selvitys johtoryhmän kokoonpanosta, henkilöstöjohtajan puheenvuoro sekä tiivistelmän tyyppinen kansilehti henkilöstön määrä ja työkyky pylväsdiagrammeineen. Kansilehdessä on myös tiivistetyssä muodossa raportin myöhemmissä osissa käsiteltävistä työkyky ja osaamisen kehittäminen osa-alueista.

Määrälliset henkilöstövoimavarat osio sisältää työaika työpäivinä pylväsdiagrammit ja taulukot sekä henkilöstömenot pylväsdiagrammit ja taulukot. Tätä informaatiota syventämään ja täydentämään on myös liitetty kuvaileva tekstiosuus. Vaihtuvuus ja organisaatio -osio sisältää tulovaihtuvuus -taulukon, jossa muuttujina ovat ikä-, pohjakoulutus ja tehtäväryhmät. Osiossa on myös henkilöstön organisaatio-tasoa kuvaava taulukko, jossa on muuttujina mm. asema, keski-ikä ja sukupuolijakauma. Viimeisenä kaaviona on käyrästä ja taulukko henkilöstön, vakuutusten ja ilmoitettujen vahinkojen määrän sekä vakuutusmaksutulon kehityksestä neljän viimeisen vuoden ajalta. Kyseistä graafisten esitysten välittämää informaatiota täydentää ja syventää kuvaileva tekstiosuus.

Työkykyyn Pohjola Oy laskee kuuluvan yksilön fyysisen ja psyykkisen terveyden, osaamisen ja motivaation. Työkyvyn varsinaiset mittarit ja indeksiluvut ovat esitetty raportin ensimmäisellä sivulla. Työkyky -osion graafisina esityksinä ovat yrityksen itse luomat työkyvyn kehittämistoiminnan kehittämistä havainnollistavat kaaviot ja mallit. Terveys ja ilmapiiri -osio sisältää ikäryhmätarkastuksen tulokset

esittävän pylväsdiagrammin. Tarkastuksessa mitattiin 362 henkilön arviot omasta terveydentilasta, kokeetusta työkyvystä ja eläkeikään saakka jaksamisesta nykyisenkaltaisissa työtehtävissä. Toisessa kuvallisessa esityksessä on taulukon muotoon tallennettu tutkimustuloksia työilmapiiristä, jota mitattiin esimiehen toiminnan kautta. Osaaminen ja sen kehittäminen osiossa on graafiset esitykset pohjakoulutusjakaumasta sekä koulutusajajakaumasta. Näitä täydentämään on liitetty runsas kuvaileva tekstiosuus.

Engel Oy

Engel Oy:n henkilöstöraportti on julkaistu vuosikertomuksesta erillisenä osana ja se on laajuudeltaan 15 sivua. Raportti sisältää tasapainoisessa suhteessa sekä kuvallista (taulukkoita, pylväsdiagrammeja, ja käyriä) että täydentävää, tekstimuotoista informaatiota.

Yrityksen henkilöstöraportti muistuttaa vertailluista raporteista eniten teoreettisessa viitekehyksessä esitettyä henkilöstötilinpäätös -mallia. Yritys nimittääkin raporttia henkilöstötilinpäätökseksi. Raportissa on henkilöstötuloslaskelma ja henkilöstökertomus. Teoreettisen viitekehyksen mukaan yleisesti kontroversiaalisena pidetyn henkilöstötaseen poisjättämistä ei ole perusteltu, mutta sen liittämistä tulevien vuosien raportteihin pidetään mahdollisena. Raportti sisältää myös talous- ja hallintojohtajan puheenvuoron sekä yleisellä tasolla olevan selvityksen yrityksen henkilöstöhallinnosta.

Henkilöstötuloslaskelma vastaa teoreettisen viitekehyksen esittämään mallia. Yrityksen henkilöstötuloslaskelmassa eritellään henkilöstökustannukset tarkasti jaoteltuina, mutta muut kulut esitellään karkealla summatasolla. Osioon ei liity kuvailevaa tekstiosuutta.

Henkilöstökertomus sisältää pylväsdiagrammi- ja taulukkomuotoisia esityksiä henkilöstön määrällisistä ulottuvuuksista. Tällaisia ovat henkilöstön määrä vuositasolla, henkilöstön määrä kuukausitasolla, vakinaisten työsuhteiden osuus, kokopäiväisten työsuhteiden osuus, vakinaisten työsuhteiden muutosprosentti verrattaessa vuoden alun tilanteeseen, henkilöstön vaihtuvuus, henkilöstön ikäjakaumatuma, sukupuolijakauma, keskimääräinen koulutusaika (peruskoulutus, työssäkäytyjä kursseja), koulutuksen painopisteet, henkilöstökoulutus yleisesti toimialoittain, terveys ja työkyky, työkyvyttömyyseläkkeet,

sairauspoissaolot, tapaturmien määrä, tapaturmien vaikeusaste. Jokaista kaaviomuotoista informaatiota perustellaan ja syvennetään tekstimuotoisella, kuvailevalla kerronnalla.

5.3.1 Synteesi

Taulukko 23. Synteesi: mitä Oy Rastor Ab:n henkilöstötilinpäätöskilpailu antaa henkilöstötilinpäätöksen kehittäjälle?

Yritys	Malli	Merkitys
Nokian Renkaat Oyj	Kaksijakoinen malli, johon kuuluu varsinaisen tilinpäätöksen yhteydessä julkaistu tiivistelmä sekä varsinainen, 24-sivuinen henkilöstöraportti henkilöstötuloslaskelmineen.	Raportti noudattelee seuraavin osin tutkimuksen viitekehyksessä (ks. myös liite 4) mainittuja tekijöitä: työntekijät, työntekijöiden tiedot & taidot, henkilöstön osaaminen, johdon kokemustaso, koulutustaso, työkokemus, organisaatiokulttuuri, johtajuus, motivaatio, liiketoimintaorganisaatio, ylennys- ja palkkiojärjestelmä, taito-tieto, kehitysohjelmien laatiminen ja osaamisen hankinta. Yleisellä tasolla voidaan todeta mallin menestyksen kilpailussa osoittavan hyvin, että kaksijakoisuus on varteenotettava vaihtoehto henkilöstötietoja julkais- taessa.
KPMG Wideri Oy Ab	Normaalista vuosikertomuksesta irrallaan oleva henkilöstöraportti, joka pohjautuu balanced scorecard-malliin. Raportti sisältää myös henkilöstötuloslaskelman ja on laajuudeltaan 18 sivua.	Raportti noudattelee seuraavin osin tutkimuksen viitekehyksessä (ks. myös liite 4) mainittuja tekijöitä: työntekijät, henkilöstön osaaminen, koulutustaso, rekrytoinnit, jatkuva koulutus, vaihtuvuus-, sairauspoissaolo- sekä koulutus- ja kehittämiskustannukset, motivaatio, vapaa-ajan mahdollisuudet, kehitysohjelmien laatiminen ja osaamisen hankinta. Yleisellä tasolla tarkasteltuna raportti sisältää laajan osuuden henkilöstön laadullisia ominaisuuksia kuvaavia mittareita. Yritys mainitsee kuitenkin raportin ensisijaiseksi kohderyhmäksi yrityksen johdon. Tämä rajaa jo raportin käytettävyyttä Meritassa tehtävän kehitystyön apuna.
Jaakko Pöyry Group	Varsinaisen vuosikertomuksen jatkeena oleva, neljän sivun mittainen raportti. Vaikkakaan raportti ei täysin perustu mihinkään aiemmin esi-	Raportti noudattelee seuraavin osin tutkimuksen viitekehyksessä (ks. myös liite 4) mainittuja tekijöitä: työntekijät, henkilöstön osaaminen, koulutustaso, jatkuva koulutus, vaihtuvuus- ja sairauspoissaolokustannukset ja taito-tieto.

	teltyyn malliin, niin siinä on kuitenkin yhtymäkoh- tia henkilöstötilinpäätös- mallin henkilöstökerto- mus-osioon.	Yleisellä tasolla tarkasteltuna raportti on suppeahko, mutta antaa mallin siitä, kuinka informaatio voidaan tiivistetysti esittää sekä teksti- että graafisessa muo- dossa.
Pohjola Oy	Kahdeksan sivun mittai- nen, vuosikertomuksesta erillään julkaistava ra- portti. Pohjautuu Jaakko Pöyry Group:n tavoin henkilöstötilinpäätös- mallin henkilöstökerto- mus-osioon.	Raportti noudattelee seuraavin osin tutkimuksen viitekehyksessä (ks. myös liite 4) mainittuja tekijöi- tä: työntekijät, työntekijöiden tiedot & taidot, hen- kilöstön osaaminen, johdon kokemustaso, koulutus- kulttuuri, koulutustaso, työkokemus, rekrytoinnit, jatkuva koulutus, organisaatiokulttuuri, johtajuus, vaihtuvuuskustannukset, motivaatio, tuote- /palveluorganisaatio, taito-tieto ja osaamisen han- kinta. Yleisellä tasolla tarkasteltuna raportin anti Meritassa tehtävälle kehitystyölle on se, kuinka henkilöstöra- portissa julkaistaan teksti- ja graafista informaatiota tasapainoisessa muodossa.
Engel Oy	15 sivun mittainen ra- portti, joka on julkaistu erillään vuosikertomuk- sesta. Sisältää henkilös- tötuloslaskelman ja - kertomuksen eli sitä voi- daan pitää henkilöstöti- linpäätöksenä.	Raportti noudattelee seuraavin osin tutkimuksen viitekehyksessä (ks. myös liite 4) mainittuja tekijöi- tä: työntekijät, koulutuskulttuuri, koulutustaso, jat- kuva koulutus, vaihtuvuus- ja sairauspoissaolokus- tannukset, tuote-/palveluorganisaatio ja osaamisen hankinta. Yleisellä tasolla tarkasteltuna raportti antaa vertail- lussa mukana olleista selkeimmän käsityksen siitä, kuinka varsinainen henkilöstötilinpäätös-malli ra- kennetaan.

5.4 Merita Pankki Oyj:lle esitettävä malli

Teoreettiseen ja tutkimuksen viitekehukseen perustuen sekä empiirisen aineiston havaintoja mukaillen esitän, että Meritassa otetaan käyttöön henkilöstötilinpäätös henkilöstövoimavarojen raportointimuotona. Raporttiin voidaan sisällyttää sekä henkilöstötuloslaskelma että henkilöstökertomus. Henkilöstötuloslaskelmaa käytetään tiedottamaan henkilöstöön liittyvien kustannusten tilaa. Henkilöstökertomuksessa syvennetään muihin henkilöstöasioihin liittyvää tietoutta. Henkilöstötaseen sekavan tulkinnan ja kontroversiaalisen, ihmistä taloudellisena yksikkönä pitävän maineen perusteella en pidä sen liittämistä julkaistavaan henkilöstöraporttiin ajankohtaisena. Henkilöstöraportoinnin kehittyessä ja raporttien saavan uusia käytäntöjä ja jopa standardeja, tulee lähitulevaisuus todennäköisesti ratkaisemaan henkilöstötaseen kohtalon raportoinnin osana.

Julkaistavan henkilöstötilinpäätöksen kohderyhmänä ovat yrityksen johto, työntekijät, rekrytoitavat sekä yhteistyökumppanit (esim. alihankkijat). Kohderyhmän heterogeenisyydestä johtuen julkaistava henkilöstötilinpäätös ei varmasti voi tyydyttää kaikkien tiedonjanoa. Esimerkiksi yrityksen johto ja työntekijät todennäköisesti haluavat varsin laajamittaista, syvällistä informaatiota yrityksensä, työtovereidensa ja työpaikkansa tilasta, kun taas rekrytoitavat ja yhteistyökumppanit tyytyvät suppeampaan ja pinnallisempaan materiaaliin. Oy Rastor Ab:n ”Rastor Award”-kilpailussa menestyneiden henkilöstöraporttien pituus vaihtelee neljän ja 24 sivun välillä. Ehdotan, että julkistavan henkilöstötilinpäätöksen sivumäärä ei, lukijakunnan mielenkiinnon säilyttämiseksi, ylittäisi 10 sivua ja, että se julkaistaan vuosikertomuksesta erillään toimivana tiedonantona.

Merita Pankki Oyj:lle esitettävän henkilöstötilinpäätöksen rakenne:

1. Avauspuheenvuoro
2. Henkilöstötuloslaskelma
3. Henkilöstökertomus

1. Julkaistavan raportin painoarvoa lisää, mikäli siinä on johtotason henkilön ”tervehdys” lukijalle. Mitä korkeammalla kyseinen henkilö organisaatiossa työskentelee, sen uskottavampaa on myös henkilöstötilinpäätöksen viestittämä kiinnostus yrityksen henkilöstön tilasta. Ehdotankin, että myös Meritassa julkaistava henkilöstötilinpäätös sisältää tällaisen esim. avauspuheenvuoron.
2. Henkilöstötuloslaskelma tulee rakentaa olemassa olevan informaation varaan ja sen julkaisupaikka voi olla henkilöstötilinpäätöksen alussa. Julkaistava tieto tulee jaotella teoreettisessa viitekehyksessä esitellyn henkilöstötuloslaskelman mukaisesti ja kirjanpitolainsäädäntöä kunnioittaen.
3. Henkilöstökertomuksessa on syytä säilyttää informatiivisen graafisen kerronnan ja kuvailevan tekstiosuuden tasapaino. Henkilöstökertomuksessa yritys voi mainostaa itseään esimerkiksi yhteistyökumppaneille hyviä tuloksia osoittavilla työkyky-indikaattoreilla. Rekrytoitavat voivat sen sijaan kiinnostua työilmapiirimittauksista, sukupuolijakaumasta, urakehitysmalleista, keskipalkkataulukoista, koulutusmahdollisuuksista tai yrityksen tarjoamista vapaa-ajan harrastusmahdollisuuksista. Empiirisessä osassa tutkittujen nykypäivän menestyvien henkilöstöraporttien perusteella käytetyimpiä henkilöstön määrällisiä ominaisuuksia kuvaavia indikaattoreita ovat henkilöstörakenne, työvuodet, ikä- ja sukupuolijakaumat, koulutustasojakauma, koulutus työpaikalla, vaihtuvuus, rekrytoinnit, työkyky, työtyytyväisyys ja ilmapiiri. Esitän, että Merita Pankki Oyj:ssä julkaistavassa henkilöstökertomuksessa julkaistavat tilastotiedot jaetaan seuraavasti:

1. yksilöiden laadulliset ominaisuudet
2. henkilöstövahvuus
3. työyhteisön tila

Ensimmäisen osa-alueen graafisiksi esityksiksi sopivat seuraavat tilastot:

- sukupuolijakauma
- ikärakenne ja sen kehitys
- ”pankki” -ikä (työssäolovuodet)
- työsuhteen laatu
- tehtävätasojakauma
- peruskoulutustasojakauma

Toisen osa-alueen graafisiksi esityksiksi sopivat seuraavat tilastot:

- henkilöstömäärä toimialoittain
- henkilöstömäärä ja sen muutokset

Kolmannen osa-alueen graafisiksi esityksiksi sopivat seuraavat tilastot:

- työpaikan tarjoaman koulutuksen määrän kehitys
- rekrytoinnit ja niiden kehitys
- vaihtuvuus ja sen kehitys
- työkyky ja sen kehitys
- työilmapiiri ja sen kehitys

Tilastot tulisi julkaista helppolukuisina taulukko tai pylväsdiagrammiesityksinä ja mitattavan suureen kehitystä voisi kuvata, suuresta ja sen muutoksesta riippuen, muutaman vuoden aikajaksolla. Mahdolliset viittaukset liitteisiin tulisi ilmoittaa selkeästi ja liitteitä tulisi käyttää mahdollisimman vähän.

Esitettävien graafisten tilastojen lisäksi henkilöstökertomukseen voi liittää vertailukelpoisia suhdelukuja. Tällaisia ovat esimerkiksi:

- vaihtuvuus
- poissaolot
- koulutus

Laskentakaavat:

vaihtuvuus	$\frac{\text{vaihtuvuuskustannukset} \times 100}{\text{kokonaishenkilökustannukset}}$	$\frac{\text{vaihtuvuuskustannukset} \times 100}{\text{työntekijöiden lukumäärä}}$
poissaolot	$\frac{\text{sairaukskustannukset} \times 100}{\text{kokonaishenkilökustannukset}}$	$\frac{\text{poissaolojen kustannukset} \times 100}{\text{työntekijöiden lukumäärä}}$
● koulutus	$\frac{\text{koulutuskustannukset} \times 100}{\text{kokonaishenkilökustannukset}}$	$\frac{\text{koulutuskustannukset} \times 100}{\text{työntekijöiden lukumäärä}}$

● Graafisia esityksiä täydentämään ja niiden välittämää informaatiota syventämään tulisi laatia em. tasapainoehdon toteuttava kuvaileva tekstiosuus. Sen sisältöalueet voivat olla: oppivan organisaation tila ja kehitys, johtamisen kehittäminen, yrityksen keskeiset arvot ja niiden vaikutus työskentelyyn ja sen kehittämiseen sekä osaamisen kehittäminen.

5.5 Johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tehtävänä oli rakentaa Merita Oyj:ssä käyttöön otettava älyllisen pääoman, johon sisältyy mm. henkilöstövoimavarat, raportointimalli. Lopputuloksena päädyttiin henkilöstötilinpäätös-malliin, joka hyvin tehtynä ilmentää organisaation eri tekijöitä juuri oikeille kohderyhmille. Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen valinta oli kriittinen tekijä tutkimusta aloitettaessa. Myös tulosten tarkasteluun mukaan otetut Oy Rastor Ab:n henkilöstötilinpäätöskilpailussa menestyneet henkilöstöraportit antavat monimuotoisuudellaan runsaasti aiheita pohdinnalle ja jatkotutkimuksille.

Empiristä osuutta tarkasteltaessa voidaan päätellä, että henkilöstötilinpäätös itse raportointimallina olisi saamassa eräänlaista vakiomallin muotoa. Toisaalta voidaan myös väittää, että jokainen tarkasteluun otetuista raporteista olisi itse asiassa henkilöstötilinpäätös. Tällaista johtopäätöstä on kuitenkin tämän työn yhteydessä turha vetää, sillä tutkimusta tehdessä kävi varsin selväksi tieteen ja käytännön välinen korrelaatio henkilöstötilinpäätös-termin yhtenäisestä käytössä. Tällaista yhtenäistä käyttöä ei nimittäin ole. Teoriassa ja julkisessa, käytännön keskustelussa voitiin nähdä selvästi useita samaa tarkoittavia, mutta kirjoitusasultaan erilaisia termejä. Älyllistä pääomaa ja siis myös henkilöstövoimavaroja ilmentävää raporttia voidaan yhtäältä kutsua henkilöstöraportiksi ja toisaalta juuri henkilöstötilinpäätökseksi. Tämä epäkohta termien käytössä tuokin seuraaville tutkimuksen tekijöille mielenkiintoisen haasteen termien ja käytäntöjen yhtenäistämässä.

Tulevaisuuden työ liittyy vahvasti myös itse raporttien sisältöön. Tämä koskee erityisesti henkilöstöta-seen asemaa raportoinnissa. Nykypäivänä sen käyttö on satunnaista ja milloin käytettynä aiheuttaa ristiriitaisia mielipiteitä. Lähitulevaisuus tulee joko vakiinnuttamaan tai lopettamaan sen käytön julkaistavissa henkilöstöraporteissa. Suurempi tulevaisuuden ongelmavyhyti liittyykin sitten henkilöstöraporteissa käytettäviin mittareihin ja suhdelukuihin. Onko yleisesti tarvetta tai edes mahdollisuutta yhtenäistää julkaistavan tiedon sisältöä? Asiat ovat varmasti yrityskohtaisia, mutta kysymys lieneekin lähinnä tietynlaisen vertailukelpoisen perusmittariston luomisesta. Sellaisen, jota kaikki yritykset ja yhteisöt, osaamisrakenteestaan, koostaan, toimintamuodostaan tai sidosryhmistään huolimatta voisivat julkaista.

Lähdeluettelo

- Ahonen, G., 1998a, Henkilöstötilinpäätös - osa hyvää elinkeinoelämää, Työn Tuuli 1998. Henkilöstöjohdon Ryhmä - HENRY ry, Helsinki.
- Ahonen, G., 1998b, Henkilöstötilinpäätös - yrityksen ikkuna menestykselliseen tulevaisuuteen. Kauppakaari, Helsinki.
- Alho, L., 1998, Rahoitusalan ammattitaitovaatimukset EMU-ympäristössä. TaidoKas Oy, Helsinki.
- Edwinsson, L. & Malone, M., 1997, Intellectual capital. Realizing your company's true value by finding its hidden brainpower. HarperBusiness, New York.
- Eronen, A., 1997, Henkilöstön osaaminen yrityksen taseeseen? ETLA B 133, Helsinki.
- Eronen, A., 1998, Yrityksen henkisen pääoman arviointi - malleja ja tunnuslukuja. ETLA No. 626, Helsinki.
- Flamholtz, E. G., 1985, Human Resource Accounting: Advances in Concepts, Methods, and Applications. Jossey-Bass Inc. Publishers, San Francisco.
- Halfpenny, P., 1979, The analysis of qualitative data. Sociological Review 27, 4, 799-825.
- Hirsjärvi S., Remes P., Sajavaara P., 1997, Tutki ja kirjoita. Kirjayhtymä Oy, Helsinki.
- Hyvä työkyky, työkyvyn ylläpidon malleja ja keinoja, 1995. Työterveyslaitos, Eläkevakuutusosakeyhtiö Ilmarinen, Helsinki.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P., 1996, Using Balanced Scorecard as a Strategic Management System. Harvard Business Review, Jan-Feb 1996.
- Karjalainen, K., 1998, Elinikäinen oppiminen ja henkilöstön osaamisen kehittäminen. WOM Oy, Espoo.
- Liukkonen, P., 1997, Laaja-alainen toiminnan seuranta. Oy Edita Ab, Helsinki.
- Mintzberg, H., 1990, Organisaatiosuunnittelu. Oy Rastor Ab/Rastor julkaisut.
- Molin, B., 1995, Tankar på vägen mot framtiden. IHM Förlag Ab, Göteborg.
- Otala, L., 1996, Oppimisen etu - kilpailukykyä muutoksessa. WSOY, Porvoo.
- Raivola, R., 1998a, Yritysten henkilöstökertomus, henkilöstötilinpäätös ja henkilöstötase. Muistio. Tampereen yliopisto.
- Raivola, R., 1998b, Osaaminen tietoyhteiskunnassa. Sitra, Helsinki.
- Sarala A. & Sarala U., 1996, Oppiva organisaatio. Tammer-paino, Tampere.
- Siikaniemi, L., 1998, Älyllisestä pääomasta on tullut yrityksille välttämätöntä omaisuutta. Raportti. Tampereen yliopisto.
- Sjöstrand, Sven.Erik, 1981, Organisaatioteoriat. Ekonomia-sarja. Espoo.
- Sveiby, K., 1997, The New Organizational Wealth - Managing & Measuring Knowledge - Based Assets, San Fransisco: Berret - Koehler Publishers Inc.
- Oy Rastor AB, 1997, Tiedote.
- Tamminen, R., 1993, Tiedettä tekemään! Atena. Jyväskylä.
- Teollisuuden ja työnantajain keskusliitto, 1996, Oppia ikä kaikki - Teollisuuden visio elinikäisestä oppimisesta. Helsinki.
- Ulrich, D., 1998, Intellectual Capital = Competence x Commitment. Sloan Management Review 2, vol 39, 15-26.
- Uusitalo, O., 1998, Yrityksen älyllinen pääoma. Muistio. Holmark Oy.
- Vaso, J., 1998, Ammatillisen aikuiskoulutuksen laatu. Väitöskirjatyo. Tampereen yliopisto.

Väisänen, J., 1998, Kehittämishankkeen tuloksellisuuden mittaaminen. MBA-lopputyö. Jyväskylän yliopisto. Täydennyskoulutuskeskus.

Haastattelut

Honka, J. 1998. MeritaNordbankenin henkilöstön kehittämisestä vastaava johtaja, prof. Juhani Honka.
Haastattelut vuoden 1998 huhti-joulukuussa

Tuomi, K. 1999. Oy Rastor Ab:n henkilöstötilinpäätös asiantuntija. Puhelinhaastattelu 12.2.1999

Julkaisemattomat lähteet

Merita -konsernin vuosikertomus 1996.

Merita -konsernin vuosikertomus 1997.

MeritaNordbanken. Uusi pankki muodostuu... Katsaus 1998

LIITE 1. Markkina- ja kirjanpitoarvon kehitys ruotsalaisissa tieto- ja pääomavaltaisissa yrityksissä (Ahonen 1998b, 25, Johanssonin, 1996 mukaan).

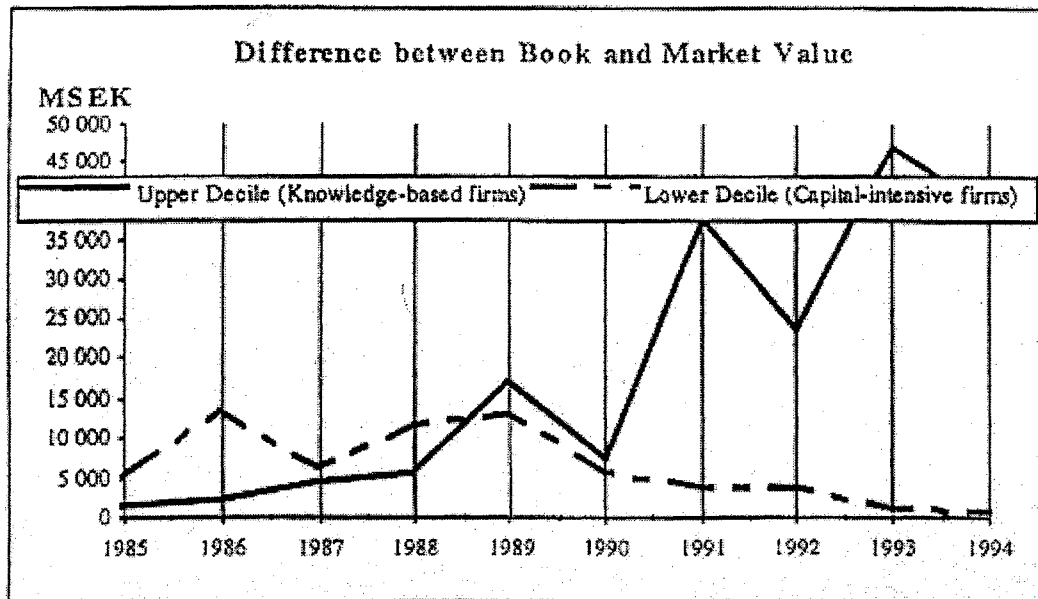
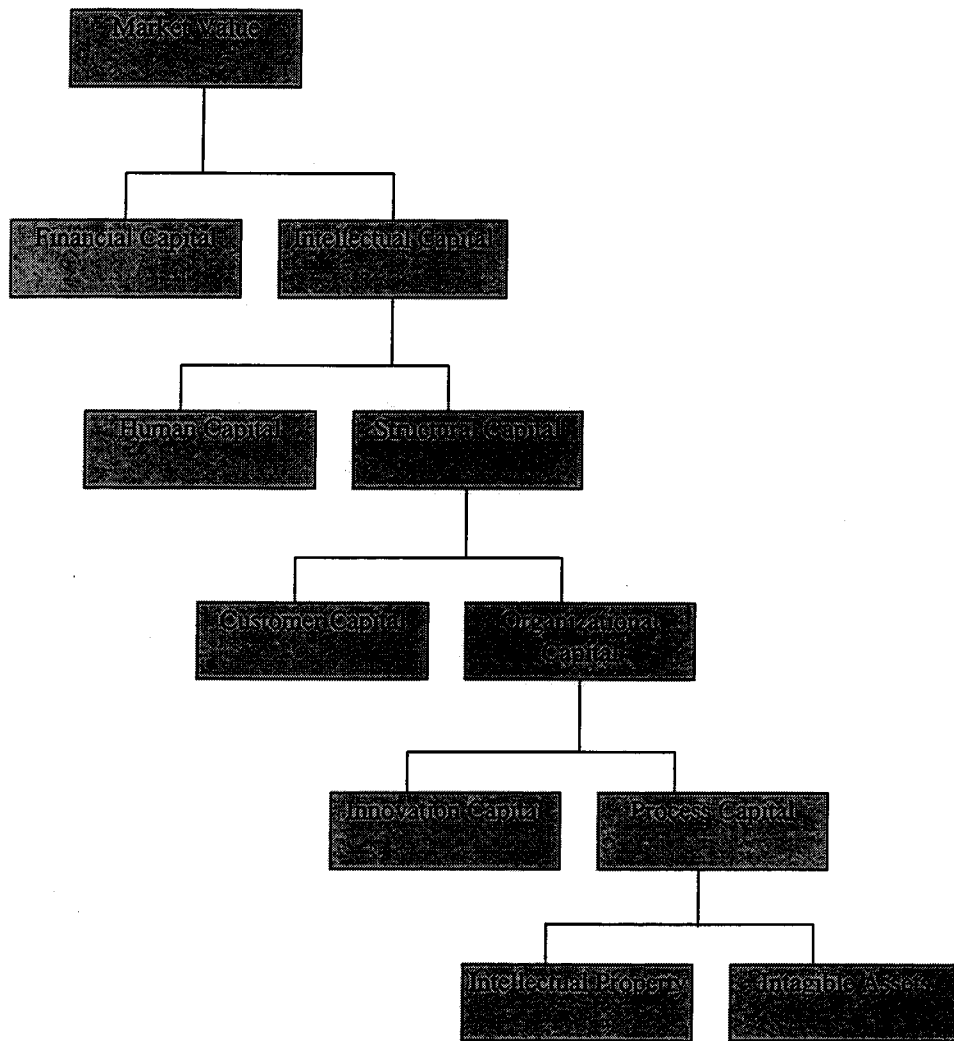
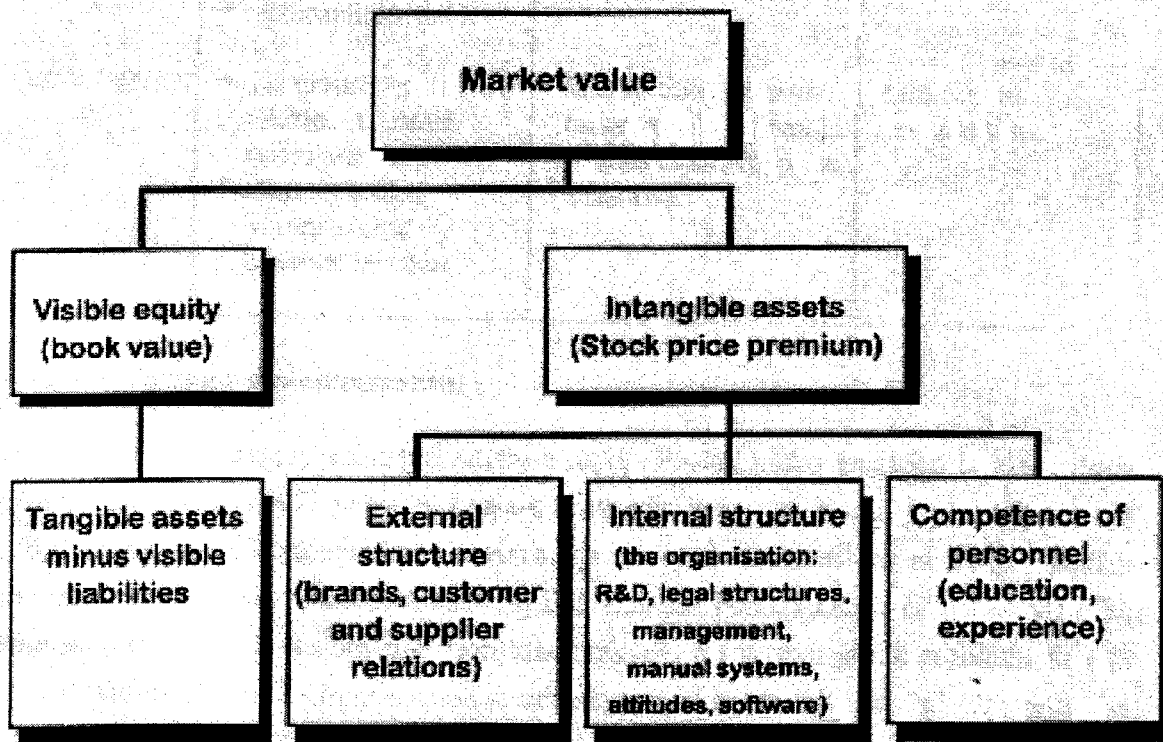


Figure 2. Comparison between the most and the least human capital dependent companies on the Swedish stock exchange from 1985 to 1994 in relation to the difference in market and book value.

LIITE 2. Skandian tulkinta yrityksen markkina-arvosta (Eronen 1997, 7, Skandian 1996 mukaan).



LIITE 3. Aineeton varallisuus - Intangible Assets Monitor (Sveiby 1997).



LIITE 4. Tutkimuksen viitekehyksen tekijät.

