



Hanna Jäntti

HENKILÖSTÖTILINPÄÄTÖS JA HENKILÖSTÖSTRATEGIAN POHJA KOHDEYRITYKSELLE

HENKILÖSTÖTILINPÄÄTÖS JA HENKILÖSTÖSTRATEGIAN POHJA KOHDEYRITYKSELLE

Hanna Jäntti
Opinnäytetyö
Kevät 2013
Liiketalouden koulutusohjelma
Oulun seudun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun seudun ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma, liiketoimintaosaamisen suuntautumisvaihtoehto

Tekijä: Hanna Jäntti

Opinnäytetyön nimi: Henkilöstötilinpäätös ja henkilöstöstrategian pohja kohdeyritykselle

Työn ohjaaja: Terhi Mustakangas

Työn valmistumislukukausi ja –vuosi: Kevät 2013

Sivumäärä: 43 + 21

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön kautta tuotettiin kohdeyritykselle henkilöstötilinpäätös sekä pohja henkilöstöstrategialle. Työn toimeksiantaja oli Pohjois-Suomen alueella toimiva kehitysvammaisten palvelukoti, joka myy kehitysvammaispalveluilta kunnille sekä yksityisille yrityksille ja henkilöille. Henkilöstötilinpäätöstä tai henkilöstöstrategiaa ei ollut organisaatiossa aiemmin tehty.

Opinnäytetyö jakaantui varsinaiseen opinnäytetyöraporttiin ja sen liitteinä oleviin henkilöstötilinpäätökseen sekä henkilöstöstrategian pohjaan. Työn tietoperustassa tarkasteltiin henkilöstötilinpäätökseen, henkilöstöstrategioihin sekä niiden osa-alueena palkitsemiseen liittyviä asioita. Lähteenä hyödynnettiin myös yrityksessä jo aiemmin olemassa ollutta materiaalia, sekä vakuutusyhtiön vuonna 2012 teettämän työhyvinvointikyselyn tuloksia.

Henkilöstötilinpäätöksessä nostettiin esille tärkeimpiä henkilöstön tilaa koskevia tunnuslukuja, kuten vaihtuvuutta, eläkkeelle siirtymistä, sairastavuutta sekä ikärakennetta. Näiden lisäksi henkilöstötilinpäätökseen liitettiin henkilöstötuloslaskelman malli, jotta henkilöstöön liittyvien kuluerien seuraaminen olisi tulevaisuudessa tarkempaa.

Henkilöstöstrategian pohjaan valittuja asioita olivat toimitusjohtajan katsaus, henkilöstöön liittyvät riskit, henkilöstöstrategiset linjanvedot sekä niiden pohjalta luotu toimenpideohjelma. Henkilöstöstrategian osalta korostettiin henkilöstön osallistumisen vaikutusta suunnitteluvaiheessa, sekä strategian jalkauttamisen tärkeyttä. Henkilöstöstrategian kohdeyritys toteuttaa todennäköisesti viimeistään liiketoimintastrategiansa päivittämisen yhteydessä.

Henkilöstötilinpäätöksen osalta esille nousi henkilöstötuloslaskelman hyödyntämisen kannalta puutteellinen kirjanpito, johon kannattaisi tulevaisuudessa panostaa. Henkilöstötilinpäätös olisi suositeltavaa koota joka tilikauden jälkeen, jotta sitä voitaisiin jatkossa hyödyntää johtamisen välineenä.

Asiasanat: henkilöstötilinpäätös, henkilöstöstrategiat, henkilöstösuunnittelu, palkitseminen, kannustimet

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Degree Programme,

Author: Hanna Jääntti

Title of thesis: Statement of Human Resources and a Template for Human Resource Strategy

Supervisor: Terhi Mustakangas

Term and year when thesis was submitted: Spring 2013 Number of pages: 43 + 21

The aim of this project-based thesis was to generate a statement of human resources and a template for a human resource strategy. The client organization was a service facility which offers services for mentally disabled people in Northern Finland. Neither a statement of human resources nor a human resource strategy had previously been formulated in the organization.

Due to the project-based nature, the thesis was divided in two separate parts. The first part was the actual thesis report and the second one includes the statement of human resources as well as the template for the human resource strategy. The report was based on theories about statement of human resources, human resource strategies and overall rewarding including incentive bonus systems. The existing documents such as a survey about work welfare conducted by an insurance company was exploited as well.

In the statement of human resources the most important key ratios such as turnover of workers, retirement, absences caused by illness and age structure were emphasized. Furthermore, a template for a human resources profit and loss account was attached in the document for the future human resources accounting.

The sections chosen for the template for human resource strategy comprised a managing director's review, human resource risks, human resource strategic definitions of policy and the realization of these definitions. In the human strategy template, the importance of the employees' involvement and the adaptation of the strategy were highlighted. The actual human resource strategy will likely be prepared in the client organization in pursuance of updating the business strategy.

In the future the organization can the advantage of human resources profit and loss account by investing in more detailed human resources accounting. Thus the statement of human resources can be utilized as an instrument of human resources management.

Keywords: statement of human resources, human resource strategies, human resource planning, rewarding, incentive bonus system

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
1.1	Toimeksiantaja ja toimiala	6
1.2	Opinnäytetyön aihe	7
1.3	Työn rakenne	8
2	TYÖN TAVOITTEET JA ONGELMANASETTELU.....	9
2.1	Työn taustat	9
2.2	Työn rajaukset.....	9
3	HENKILÖSTÖTILINPÄÄTÖS	11
3.1	Lait ja asetukset	11
3.2	Henkilöstötilinpäätös osana yrityksen toimintaa	11
3.3	Henkilöstötilinpäätöksen kohderyhmä	12
3.4	Henkilöstötilinpäätöksen rakenne.....	13
3.4.1	Henkilöstötuloslaskelma.....	13
3.4.2	Henkilöstötunnusluvut.....	16
4	HENKILÖSTÖSTRATEGIA	18
4.1	Henkilöstöstrategian neljä tulokulmaa	19
4.2	Sisäinen ja ulkoinen ympäristö	20
4.3	Arvot.....	22
4.4	Henkilöstöstrategian laatiminen.....	23
4.5	Henkilöstöstrategian käyttöön ottaminen.....	24
5	PALKITSEMINEN	27
5.1	Palkitsemisen tehtävät	28
5.2	Eri osapuolten suhtautuminen palkitsemiseen	29
5.3	Palkitsemistavat	30
5.3.1	Aineelliset palkitsemistavat	31
5.3.2	Aineettomat palkitsemistavat	31
5.4	Kokonaispalkitseminen.....	32
5.5	Palkitsemisen ongelmakohtia	35
6	POHDINTA	37
	LÄHTEET	40
	LIITTEET	44

1 JOHDANTO

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tarkoituksena on tuottaa henkilöstötilinpäätös sekä henkilöstöstrategian pohja kohdeyritykselle. Kohdeyritys on Pohjois-Suomessa toimiva kehitysvammaisten palvelukoti, joka myy kehitysvammaispalveluita kunnille sekä yksityisille yrityksille tai henkilöille. Palvelutarjontaan kuuluvat tällä hetkellä pitkä- ja lyhytaikaiset asumispalvelut sekä päivätoiminta. Toimeksiantaja ei halua nimeään julkaistavan työssä.

1.1 Toimeksiantaja ja toimiala

Yritys on 90-luvun loppupuolella perustettu yleishyödyllinen osakeyhtiö, jossa työskenteli vuonna 2012 27 vakituista toimenhaltijaa. Hallinnon tehtävissä työskentelee toimitusjohtajan lisäksi palveluvastaava, vastaava sairaanhoitaja sekä yksi toimistotyöntekijä. Näiden lisäksi yrityksessä on kolme vastaavaa ohjaajaa, jotka toimivat eri kolmessa eri yksikössä ja heidän alaisuudessaan 20 ohjaajaa.

Yrityksessä on viime vuosien aikana tuotettu niin itse, kuin ulkopuolistenkin tekijöiden avulla useita toiminnan kannalta tärkeitä dokumentteja, kuten liiketoimintasuunnitelma ja -strategia, laatukäsikirja ja perehdyttämisopas. Henkilöstötilinpäätös ja malli henkilöstöstrategialle tehdään nyt organisaatiossa ensimmäistä kertaa.

Sosiaali- ja terveysala työllistää 16 % Suomen työllisestä työvoimasta. Ala on naisvaltainen ja jopa 28 % työssäkäyvistä naisista työskentelee erilaisissa sosiaali- ja terveyshuollon tehtävissä, kun miesten prosentuaalinen osuus vastaavasta luvusta on 3,7.

Koska puolet asiakkaista on miehiä, on viime aikoina pyritty tasoittamaan miesten ja naisten välistä eroa alalla työskentelevien lukumäärässä muun muassa perustamalla erilaisia kampanjoita miesten houkuttelemiseksi alalle. Yhtenä esimerkkinä toimii Euroopan sosiaalirahaston varoilla toteutettava Voimaa Hoivaan –kampanja, jolla pyritään kehittämään alan miesopiskelijoiden opiskelua ja työelämään siirtymistä sekä lisäämään alan kiinnostavuutta miehille. (Helsingin Diakonissalaitos 2013, hakupäivä 6.3.2013.)

Haasteita sosiaali- ja terveysalalle tuovat osaltaan väestörakenteen muutokset, kuten ikääntyneiden määrän kasvaminen lähitulevaisuudessa. Lisäksi alan teknologia kehittyy ja muuttuu jatkuvasti, jolloin toimijoiden on kyettävä muuttamana tarvittaessa palveluidensa rakennetta ja toimintatapojaan. Työvoiman tarve hoitoalalla on suuri, minkä vuoksi on tärkeää, että henkilöstön hyvinvoinnista pidetään huolta ja saadaan heidät sitoutumaan työpaikkoihinsa.

Hoitajapula on ajankohtainen aihe myös kehitysvamma-alalla. Helsingin kaupungin sosiaalijohtaja Paavo Voutilaisen mukaan kehitysvammaisten henkilöiden parissa tehtävän työn arvostus riippuu osittain kansantalouden suhdannevaihteluista. Esimerkiksi laskusuhdanteen aikana oma työttömyys ja taloudelliset ongelmat saattavat kasvattaa yksittäisten kansalaisten kykyä suhtautua empaattisesti myös toisen ihmisen elämään. Tämän vuoksi esimerkiksi lama-aikaa kehitysvammaisten pariin hakeudutaan työskentelemään enemmän kuin noususuhdanteissa. (Kehitysvammaliitto 2007, hakupäivä 6.3.2013.)

1.2 Opinnäytetyön aihe

Koska henkilöstötilinpäätöstä ja -strategiaa ei ole aiemmin yrityksessä tehty, sain niiden suunnittelun suhteen melko vapaat kädet, toki yrityksen edustajien mielipiteet huomioon ottaen. Yrityksen toimitusjohtajan kanssa käydyn aloituskeskustelun pohjalta esille nousi henkilöstöstrategiaan liittyvistä asioista erityisesti palkitseminen, joka on osoittautunut vuorotyöyhteisössä hyvin haastavaksi.

Palkitsemista kohdeyrityksessä on tehty jo tähänkin mennessä, mutta henkilöstö ei välttämättä koe jo saavutettuja etuja palkitsevina. Olenkin pyrkinyt käsittelemään työn tietoperustassa omana osanaan myös palkitsemista ja sitä kautta selvittämään, millaisia käytännön keinoja tämän tyyppisen työyhteisön palkitsemiskäytännöissä voidaan hyödyntää.

Työn tietoperustana käytän toimeksiantajalta saatuja materiaaleja ja tilastointeja koskien henkilöstötilinpäätöksen kannalta olennaisia tunnuslukuja. Näitä dokumentteja ovat muun muassa yrityksen liiketoimintasuunnitelma, perehdytyskansio, sekä laatukäsikirja. Lisäksi hyödynnän tietoperustassa henkilöstötilinpäätökseen, henkilöstöstrategiaan sekä palkitsemiseen liittyvää koti- ja ulkomaista kirjallisuutta.

Koen työn alan ja ammatillisen kehittymiseni kannalta tärkeäksi, sillä vastaavia opinnäytetöitä on tehty määrällisesti vähän, eikä alan kirjallisuuttakaan erityisesti henkilöstötilinpäätöstä ajatellen ole juuri tarjolla. Uskon, että tämä työ antaa minulle jatkossa hyvät eväät henkilöstöressurssien hallintaan liittyvissä tehtävissä toimimiseen.

1.3 Työn rakenne

Tämä opinnäytetyö on toiminnallinen, eli se on pyritty tekemään tutkivalta ja kehittävältä pohjalta, tutkimuksen ollessa lähinnä selvityksen tekemistä tiedonhankinnan apuvälineenä. (Airaksinen & Viikka 2003, 9-10.) Tämän vuoksi työ poikkeaa rakenteeltaan tavallisimmista tutkimuksen sisältävistä opinnäytetöistä muun muassa siten, että varsinainen työn tuotos on liitteenä tämän opinnäytetyöraportin lopussa. Myös tutkimusmenetelmät ja tulokset jäävät sisällysluettelosta pois. Henkilöstötilinpäätökseen liittyvien tärkeimpien tunnuslukujen tulkinnat sekä henkilöstöstrategian muodostumiseen liittyvät perustelut löytyvät pohdinta-luvusta.

Tässä opinnäytetyöraportissa esitetään tämän johdannon lisäksi työn tavoitteet ja aiheeseen liittyvät rajaukset. Lisäksi raporttiin sisältyy työn tietoperusta, jossa käsittelen henkilöstötilinpäätöstä, henkilöstöstrategiaa sekä palkitsemista.

2 TYÖN TAVOITTEET JA ONGELMANASETELU

Työn tavoitteena on luoda sellaiset mallit henkilöstötilinpäätökselle ja henkilöstöstrategialle, joita voidaan hyödyntää kohdeyrityksessä myös tulevaisuudessa. Yrityksessä ei ole aiemmin tehty vastaavia dokumentteja.

2.1 Työn taustat

Kohdeyrityksessä on jo tällä hetkellä paljon henkilöstötilinpäätöksessä ja -strategiassa tarvittavaa tietoa, mutta sitä ei ole koskaan kirjoitettu yksiin kansiin. Yrityksen toimitusjohtaja pitää nykyisen ja tulevan toiminnan kannalta tärkeänä, että myös henkilöstöä koskevat luvut ja faktat saadaan kirjoitettuun muotoon. Organisaation hallinto on matala, joten aikaa ja resursseja näiden asiakirjojen tuottamiseen olisi ollut vaikea löytää. Tämän vuoksi päädyttiin teettämään ne opinnäytetyönä.

2.2 Työn rajaukset

Kyseessä on toiminnallinen opinnäytetyö, jonka tarkoituksena on tuottaa yritykselle luovutettava dokumentti, joten työhön ei sisälly erillistä tutkimusta. Sen sijaan hyödynnetään organisaatiossa jo olemassa olevaa materiaalia ja tutkimustuloksia, kuten vuonna 2012 vakuutusyhtiön kautta teetettyä työhyvinvointitutkimusta.

Opinnäytetyön toisena tuotteena luodaan henkilöstöstrategialle pohja, jota voidaan yrityksessä hyödyntää, kun se on ajankohtaista. Varsinaista valmista henkilöstöstrategiaa ei opinnäytetyön tuotoksena synny, sillä opinnäytetyön tietoperustasta selviävien seikkojen vuoksi henkilöstöstrategian tulisi muodostua johdon ja henkilöstön välisestä avoimesta vuorovaikutuksesta. Tämän vuoksi yhteisymmärryksessä toimeksiantajan kanssa todettiin, että organisaatio saa henkilöstöstrategiasta suuremman hyödyn työstämällä sitä yhdessä sopivana ajankohtana valmiin pohjan avulla.

Yrityksessä on vähän aikaa sitten koottu uusi, erillinen perehdyttämisopas, minkä vuoksi perehdyttäminen on henkilöstöstrategian pohjan osalta rajattu pois. Sen sijaan toimeksiantajan

kanssa käydyin keskustelun pohjalta tietoperustassa keskitytään palkitsemiseen, ja itse strategiassa pyritään aikanaan kehittämään palkitsemiskäytäntöjä siten, että ne myös koettaisiin motivoivina ja palkitsevina.

Henkilöstötilinpäätöksen osalta rajataan pois henkilöstötase, sillä käyttämässäni lähteissä kritisoitiin arvon määrittämistä yksittäisille henkilöille ja pidettiin sitä epäeettisenä ja arveluttavana (Viitala 2007, 323).

3 HENKILÖSTÖTILINPÄÄTÖS

Henkilöstötilinpäätös on asiakirja, joka kertoo yrityksen henkilöstöpääomasta ja henkilöstön tilasta. Se muistuttaa perinteistä tilinpäätöstä perustuen osittain yrityksen viralliseen kirjanpitoon, mutta ei ole kuitenkaan lain perusteella määrätty jokaisen kirjanpitovelvollisen laadittavaksi. (Ahonen 1998, 48.) Yleensä henkilöstöön liittyviä tunnuslukuja ja tavoitteita käsitellään henkilöstötilinpäätöksessä yksityiskohtaisemmin kuin virallisessa tilinpäätöksessä ja tuloslaskelmassa, eikä sillä ole määrättyä rakennetta kuten lakisääteisellä tilinpäätöksellä.

3.1 Lait ja asetukset

Kirjanpilolakiin ja –asetukseen pohjautuvassa virallisessa tilinpäätöksessä vaaditaan tuloslaskelmassa erittelemään henkilöstöön liittyvistä kuluista palkat ja palkkiot, henkilösivukulut, eläkekulut sekä muut henkilösivukulut. Erillinen henkilöstötilinpäätös ei ole kaikille yrityksille pakollinen, eikä se perustu muodoltaan lakeihin tai asetuksiin. Mikäli yrityksen tuloslaskelmassa ei kuitenkaan ole eritelty henkilöstön palkkoja, palkkioita, eläkkeitä sekä muita henkilöstösivukuluja, tulee ne esittää varsinaisen tilinpäätöksen liitteenä. (Kirjanpilolaki 30.12.1997/1336; Kirjanpitoasetus 30.12.1997/1339).

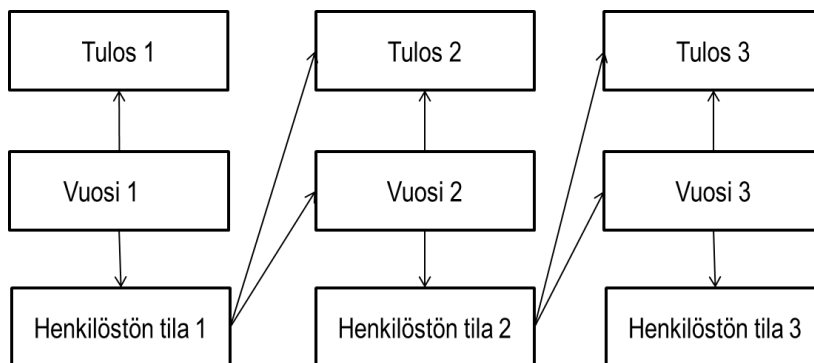
Lisäksi yrityksen täytyy liitteenä toimittaa tietoja koskien toimitusjohtajan, hänen sijaisensa ja hallintoneuvosto jäsenien sekä varajäsenien palkkoja ja palkkioita sekä mahdollisia heille myönnettyjä rahalainoja ja vakuuksia. Mikäli yrityksen arvopaperit ovat julkisen kaupankäynnin kohteena, tulee nämä tiedot esittää henkilöittäin eriteltynä. Muutoin niiden erittely riittää toimialakohtaisesti. (Kirjanpilolaki 30.12.1997/1337).

3.2 Henkilöstötilinpäätös osana yrityksen toimintaa

Henkilöstötilinpäätös yhdessä yrityksen virallisen tilinpäätöksen kanssa kuvaa yrityksen tuloksen kestävyyttä pitkällä aikavälillä. Hyvin rakennettua henkilöstötilinpäätöstä voidaan hyödyntää henkilöstöön liittyvien vuosibudjettien suunnittelussa ja arvioinnissa, sekä strategisten tavoitteiden seurannassa. (Ahonen & Anttonen 2002, 3-4.)

Useista muista henkilöstöön liittyvistä raporteista poiketen henkilöstötilinpäätös on yleensä julkinen ja näin sillä on muitakin, kuin tulokseen liittyviä vaikutuksia. Se voi esimerkiksi korottaa yrityksen markkina-arvoa ja vaikuttaa siihen, mitä siltä odotetaan tulevaisuudessa. Lisäksi se vaikuttaa henkilöstön hyvinvointiin ja tuottavuuteen välittäen tietoa siitä, että henkilöstöön liittyvää tietoa pidetään arvokkaana. (Ahonen 1998, 39-40.)

Henkilöstötilinpäätöksestä saatu tieto on yritykselle tärkeää, sillä sen avulla voidaan selvittää koko yrityksen toiminnan kannattavuutta. Yritys vaikuttaa toiminnallaan niin tulokseensa kuin henkilöstönsä tilaan. Henkilöstön tilalla puolestaan on suoria vaikutuksia yrityksen tulokseen muun muassa hyvinvoinnin ja tuottavuuden kautta. Näin ollen yrityksen, joka välittää tuloksestaan, tulisi välittää myös henkilöstöstään. (Ahonen & Anttonen 2002, 4). Myös Guy Ahonen (1998, 52) korostaa henkilöstön tilan kumulatiivista vaikutusta koko yrityksen toimintaan joko positiivisesti tai negatiivisesti (kuvio 1), minkä vuoksi hän pitää tärkeänä henkilöstön tilan arviointiin tarkoitettujen työkalujen olemassaoloa.



KUVIO 1. Henkilöstön tilan vaikutus yrityksen tulokseen pitkällä aikavälillä (Ahonen 1998, 52).

3.3 Henkilöstötilinpäätöksen kohderyhmä

Ahosen ja Anttosen julkaisussa henkilöstötilinpäätös määritellään sekä johdon, että henkilöstön välineeksi henkilöstön kehittämiseen ja hyvinvoinnin parantamiseen (2002, 3). Marja-Liisa Manka ja Liisa Hakala (2011, 11) puolestaan korostavat työterveyshuollon merkitystä yhteistyökumppanina, kun henkilöstötilinpäätöstä ja siihen sisältyviä tunnuslukuja käytetään johtamisen välineenä. Ahonen lisää edellä mainittuihin tahoihin vielä henkilöstöhallinnon parissa

työskentelevät henkilöt, sekä ulkoiset sidosryhmät, joihin voivat kuulua esimerkiksi sijoittajat, asiakkaat, viranomaiset, kilpailijat ja yhteistyökumppanit (2008, 35).

Opinnäytetyön kohdeyritykselle henkilöstötilinpäätös voi osoittautua erityisen hyödylliseksi juuri sidosryhmien osalta, sillä nykypäivänä useissa kunnissa on käytössä tilaaja-toimittaja –malli jossa suurin osa palveluista kilpailutetaan eri toimijoiden kesken. Etua kilpailutustilanteessa tuonee, mikäli pystyy esittämään dokumentoituna oman henkilöstön tilan ja arvon sekä näiden tekijöiden huomioimisen yrityksen toiminnassa.

3.4 Henkilöstötilinpäätöksen rakenne

Henkilöstötilinpäätöksen rakennetta ei ole tarkoin määritetty, vaan jokainen yritys voi räätälöidä siitä omannäköisensä saavuttaakseen oman toimintansa kannalta suurimman hyödyn. Yleensä henkilöstötilinpäätös koostuu henkilöstötuloslaskelmasta sekä erillisistä henkilöstötunnusluvuista ja niiden tulkinnoista.

Guy Ahosen henkilöstötilinpäätösmalli sisältää neljä osiota, jotka ovat liikeidean ja vision esittely, henkilöstötuloslaskelma ja –tase, henkilöstökertomus sekä henkilöstötunnusluvut (1998, 53). Henkilöstökertomus ja henkilöstötunnusluvut on yhdistetty Ahosen ja Anttosen sekä Hakalan ja Mankan malleissa henkilöstötunnusluvut -otsikon alle, joten käytännössä Ahosen oma malli ei kuitenkaan eroa muiden vastaavista vartenotettavasti.

Työministeriön julkaisemassa Ahosen ja Anttosen yhteisessä mallissa henkilöstötilinpäätöksen alkuun on lisätty toimitusjohtajan katsaus, jonka tarkoituksena on lisätä henkilöstötilinpäätöksen luotettavuutta ja arvovaltaa. Lisäksi henkilöstötilinpäätöksen alkupuolelle on lisätty omat kappaleensa liikeideasta, strategiasta ja henkilöstöstrategiasta. (Ahonen & Anttonen 2002, 4).

3.4.1 Henkilöstötuloslaskelma

Henkilöstötuloslaskelma (kuviokuva 2) muistuttaa yrityksen virallista tuloslaskelmaa. Se kertoo yrityksessä vuoden aikana syntyneistä tuotoista ja kuluista sekä niistä aiheutuneista voitoista ja tappioista. (Ahonen & Anttonen 2002, 5.) Ahonen (1998, 58-64) jakaa henkilöstötuloslaskelmassa henkilöstökulut neljään eri ryhmään: Varsinaisen työajan kuluihin,

henkilöstön uusiutumiskuluihin, henkilöstön koulutus- ja kehittämiskuluihin sekä henkilöstön rasittumiskuluihin. Kuviossa 2 on esitetty malli henkilöstötuloslaskelman mahdollisesta muodosta.

HENKILÖSTÖTULOSLASKELMA

LIIKEVAIHTO		x €	100 %
HENKILÖSTÖKULUT			
Varsinaisen työajan kulut			
	palkat	x €	
	palkkiot	x €	
		<u>x €</u>	
(Tulospalkkiokulut)			
	Tulospalkkiot	x €	
		<u>x €</u>	
Ylityökulut			
	ylityöt	x €	
		<u>x €</u>	
Henkilöstön uusiutumiskulut			
	vuosilomapalkat ja korvaukset	x €	
	lomarahat	x €	
	vaihtuvuuskulut	x €	
		<u>x €</u>	
Henkilöstön koulutus- ja kehittämiskulut			
	Koulutuskulut	x €	
	Koulutusajan palkat	x €	
	Kurssimatkat, majoitus	x €	
	Työterveyshuolto	x €	
	Hyvinvointitutkimus	x €	
		<u>x €</u>	
Henkilöstön rasittumiskulut			
	Tapaturmavakuutus	x €	
	tapaturma-ajan palkat	x €	
	-tapaturmavakuutuskorvaukset	x €	
	äitiys- ja sairauslomapalkat	x €	
	- äitiys- ja sairaspäivärahopalautukset	x €	
	työkyvyttömyyseläkekustannukset	x €	
	-KELA-korvaukset	x €	
		<u>x €</u>	
	yht.		x €

KUVIO 2. Henkilöstötuloslaskelma

Varsinaisen työajan kulut sisältävät kaikki yrityksessä maksetut palkat ja palkkiot niin normaali- kuin ylityöajalta, mukaan luettuna näihin liittyvät henkilösivukulut ja muut henkilösivukulut. Mikäli yrityksessä on käytössä tulospalkkiojärjestelmä, voidaan tulospalkkiot eritellä omana osionaan varsinaisen työajan kuluissa. (Ahonen 1998, 60.)

Henkilöstön uusiutumiskuluja ovat vuosilomapalkat ja –korvaukset sekä vaihtuvuuskulut. Vaihtuvuuteen liittyviä kuluja ovat muun muassa perehdyttämiskulut, rekrytoinnista aiheutuneet kulut sekä mahdolliset muut uusiutumiskulut (Ahonen & Anttonen 2002, 6). Ahonen (1998, 60-61) kokee vaihtuvuuskulujen luokittelun vaikeaksi, sillä ne voitaisiin luokitella myös henkilöstön kehittämiskuluiksi yrityksen saadessa vaihtuvuuden kautta myös uutta kompetenssia. Vaihtuvuuden luokittelu uusiutumiskuluksi voidaan kuitenkin perustella sillä, että useimmiten se on seurausta henkilöstön normaalista ikääntymisestä. (Ahonen 1998, 60-61.)

Henkilöstön koulutus- ja kehittämiskuluja ovat suoranaiset koulutuskulut, koulutusajan palkat, kurssimatkat sekä niihin liittyvät majoitukset sekä työterveyshuolto. Ahonen ja Anttonen ovat jakaneet työterveyshuollon ennaltaehkäisevään toimintaan sekä korjaavaan toimintaan, josta jälkimmäinen on siirretty henkilöstötuloslaskelmassa rasittumiskulujen alle (2002, 6). Ahonen puolestaan on jättänyt työterveyden kokonaisuudessaan koulutus- ja kehittämiskulujen osaluueksi sen perusteella, että lain mukaan työterveyshuolto on ennaltaehkäisevää toimintaa ja näin ollen se voidaan lukea kehittämiskulujen joukkoon. Hän kuitenkin mainitsee vielä, että mikäli mahdollista, tulisi varsinaiset sairaanhoitokulut lukea henkilöstön rasittumiskuluihin. (Ahonen 1998, 62).

Henkilöstön rasittumiskuluiksi luetaan tapaturma-ajan palkat, äitiys- ja sairauslomapalkat, sairaus- ja äitiyspäivärahapalautukset, tapaturmavakuutukset ja niiden korvaukset, työkyvyttömyyseläkekustannukset, kansaneläkelaitokselta saadut korvaukset sekä mahdolliset kehittämiskuluista erotetut sairaanhoitokulut (Ahonen & Anttonen 2002, 6). Sairauspoissaolokuluihin lasketaan mukaan myös henkilösivukulut. Todellisuudessa sairauslomat aiheuttavat paljon välillisiä kustannuksia esimerkiksi ylitöinä, korvaavan työvoiman kustannuksina sekä työssä olevien tuloksellisuuden ja tuottavuuden alenemisena (Elinkeinoelämän keskusliitto EK 2009, 18). Harvalla yrityksellä on kuitenkin näiden lisäkustannusten seurantaan tarkoitettua järjestelmää, minkä vuoksi riittää, että sairauspoissaolojen kustannukset muodostetaan poissaolokustannusten ja Kela-korvausten erotuksena (Ahonen 1998, 63).

3.4.2 Henkilöstötunnusluvut

Henkilöstötunnuslukujen tärkein tehtävä on kuvata yrityksen henkilöstön, organisaation sekä johtamisen tilaa sekä niihin liittyviä panostuksia. Henkilöstötunnuslukujen laskemiseen tarvittavat tiedot saadaan yrityksessä jo muutenkin kerättävästä tiedosta, kuten työaikakirjanpidosta tai niiden toimittamisesta voidaan sopia erikseen. Suomen laki velvoittaa työnantajaa keräämään tietoa henkilöstöstä koskien esimerkiksi työaikaa, vuosilomaa sekä työsuojelun toimintasuunnitelmaa. Osa henkilöstöä koskevien tietojen raportoinnista ja käsittelystä puolestaan on organisaation oman harkinnan varassa. Yrityksen kannattaakin valita henkilöstötunnusluvuista aluksi oman toimintansa kannalta kaikkein oleellisimmat ja keskittyä niiden hyödyntämiseen. On tärkeää myös selvittää lukujen taustalla olevat syyt, jotta niihin olisi mahdollista vaikuttaa. (Manka & Hakala 2011, 9-11.)

Perinteisiä henkilöstötunnuslukuja ovat esimerkiksi henkilöstön ikä- ja sukupuolijakauma, vaihtuvuus, palvelusvuosien määrä, palvelussuhteiden muoto, työvuorojen muodot, henkilöstön koulutustausta, kokonaistyöajan rakenne, sairastavuus, eläköityminen sekä yrityksessä vuoden aikana käytyjen kehityskeskusteluiden määrä. Lisäksi voidaan ottaa huomioon myös työsuhteiden kestot, työkykyindeksi, aloitteet ja asiakkailta saadut palautteet. (Ahonen 1998, 53; Manka & Hakala). 2011, 9-10; Ahonen & Anttonen 2002, 9-24.) Manka ja Hakala esittävät näiden perinteisten tunnuslukujen rinnalle myös inhimillistä pääomaa kuvaavia tunnuslukuja, kuten sosiaalista pääomaa, psykologista pääomaa, rakennepääomaa sekä työhyvinvointi-indeksiä (2011, 10).

Henkilöstön määrän, työajan sekä työsuhteiden muodon tilastoinnin avulla voidaan seurata muun muassa sitä, onko näiden tekijöiden suhde oikea organisaation ydinosaamisten ja – kyvykkyyksien vahvistamiseksi sekä säilyttämiseksi, vai onko organisaation toiminta liikaa esimerkiksi vuokratyövoiman varassa. (Manka & Hakala 2011, 16.) Työsuhteen tilapäisyys voi lisätä työntekijän turvattomuuden tunnetta ja näin toimia sitoutumisen esteenä, mikä puolestaan vaikuttaa kasvattavasti henkilöstön vaihtuvuuteen (Ahonen 1998, 82-83).

Yrityksen vaihtuvuutta tilastoidessa kannattaa ottaa huomioon sekä lähtö- että tulovaihtuvuus, sillä se antaa tietoa työntekijöiden sitoutumisesta organisaatioon. Pieni lähtövaihtuvuus ja samoin suuri tulovaihtuvuus kertoo esimerkiksi onnistuneesta palkkauksesta ja perehdytyksestä sekä yrityksen kilpailukyvyistä rekrytointimarkkinoilla. (Manka & Hakala 2011, 20). Terveystieteiden tutkimuskeskuksella

on ollut jo pitkään työntekijän markkinat, joten tulo- ja lähtövaihtuvuus kuvaavat erityisen hyvin organisaation kiinnostavuutta työntekijän näkökulmasta.

Liian alhainen vaihtuvuus voi osoittautua huonoksi asiaksi yrityksen kannalta sellaisissa tapauksissa, joissa työntekijän omat arvot ja asenteet poikkeavat suuresti työnantajan vastaavista, eikä työpaikkaa jostain syystä uskalleta vaihtaa. Manka ja Hakala korostavat lähtöhaastatteluiden merkitystä työsuhteen omasta tahdosta päätyneiden työsuhteiden yhteydessä. Näin saadaan tärkeää tietoa siitä, mitkä ovat olleet lähdön syyt. (Manka & Hakala 2011, 20.)

Sairastavuuden osalta tärkeimpiä tietoja ovat sairaspäivien määrä työntekijää kohden sekä sairauslomien kestot. Esimerkiksi saman henkilön pitkät ja toistuvat sairausloimat voivat kertoa heikentyneestä työkyvystä. Sairauspoissaoloja tarkastellessa on hyvä huomioida ulkopuolisista tekijöistä aiheutuneet poissaolot, kuten epidemiat, mikäli ne ovat huomattavasti vaikuttaneet poissaolojen määrään. Silloin niistä kannattaa mainita erikseen kyseisen tunnusluvun yhteydessä. (Manka & Hakala 2011, 32.)

Guy Ahonen lajittelee sairauspoissaolot niiden keston mukaan, sillä eripituisten sairauslomien taloudelliset ja terveydelliset vaikutukset ovat erilaisia. Esimerkiksi yli kymmenen päivän sairauspoissaoloista työnantaja saa Kansaneläkelaitokselta korvauksen poissaolon aiheuttamista palkkakustannuksista. (1998, 106-108.) On tärkeää, että sairauspoissaoloja tarkastellessa ei ajatella pelkkiä lukuja, vaan myös poissaolojen taustalla olevia tekijöitä. Yrityksessä kannattaa miettiä, keskittyvätkö pitkät poissaolot tiettyyn yksikköön tai millainen on niiden suhde työilmapiiriin (Elinkeinoelämän keskusliitto EK 2009, 20).

Eläkkeelle siirtymisen osalta on hyvä eritellä omiksi yksiköikseen vanhuuseläkkeelle, osaaikaeläkkeelle, osatyökyvyttömyyseläkkeelle sekä työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyneet työntekijät. Eläköitymisen seurannan avulla voidaan suunnitella muun muassa hiljaisen tiedon johtamista ja tulevan työvoiman tarvetta. (Manka & Hakala 2011, 24.)

4 HENKILÖSTÖSTRATEGIA

Henkilöstöstrategia on yrityksen käsitys siitä, miten henkilöstöön liittyviä asioita tulisi johtaa, jotta voitaisiin yhtä aikaa vahvistaa sekä yrityksen kilpailukykyä, että henkilöstön hyvinvointia (Luoma 2009, 58). Strategiaa suunnitellessa yrityksen tulee pohtia sitä, millä panostuksella ja toimenpiteillä strategiaa aletaan toteuttaa. Kun strategia onnistutaan kiteyttämään helposti ymmärrettävään muotoon, on sen käytännön toteuttaminen helpompaa (Valpola, Kvist, Heimonen, Niutanen, Lillkäll, Masalin & Kalin 2010, 24). Hyvä henkilöstöstrategia tuo lisäarvoa eri edunsaajaryhmien työlle ja se selventää koko organisaatiolle, minkä tekijöiden varassa yrityksen menestymisen kokonaisuus on (Luoma 2009, 68).

Henkilöstöstrategiaa voidaan pitää myös kokonaisvaltaisena henkilöstöjohtamista ohjaavana linjanvetona, minkä vuoksi esimiesten rooli sen suunnittelussa on olennainen. Kun henkilöstöstrategia on kerran tehty, sen tulisi olla kaikkien yrityksessä toimivien tahojen saatavilla (Jacobsen, Snell & Wright 2004, 41).

Henkilöstöstrategian elinkaari on noin kolmesta viiteen vuotta, minkä jälkeen se olisi hyvä päivittää vastaamaan organisaation sen hetkistä tilaa. Päivittämisen yhteydessä on hyvä arvioida sitä, miten kuluneina vuosina on toimittu henkilöstöstrategiaa ohjaavana tekijänä käyttäen, ja mitä muutoksia päivitettyyn strategiaan tulisi saada, jotta se tuottaisi organisaatiolla tulevana vuosina suurimman hyödyn. (Jacobsen ym. 2004, 43).

Mikko Luoma (2009, 67-69) esittää henkilöstöstrategioiden tyypillisiksi puutteiksi liiallisen mahtipontisuuden sekä strategian perustamisen kokonaan eri henkilöstöressurssien johtamiseen liittyviin prosesseihin. Henkilöstöstrategiasta voi syntyä tarpeettoman mahtipontinen, mikäli organisaatiossa ei käydä keskusteluja eri tason edustajien kanssa, vaan ylin johto tai henkilöstöammattilaiset sanelevat tavoitteet, jotka saattavat olla vaikeasti saavutettavissa. Tällöin strategiasta voi muodostua käytännössä vaikeasti hahmotettava ja sen potentiaali johtamisen välineenä jää hyödyntämättä. (Luoma 2009, 67-69.)

Jos henkilöstöstrategia puolestaan perustuu pelkästään henkilöstöön liittyviin prosesseihin, kuten rekrytointiin, palkitsemiseen sekä osaamisen johtamiseen, ei se vielä itsessään todennäköisesti lisää yrityksen kilpailukykyä tai henkilöstön hyvinvointia. Luvussa 4.1 on kuvattu Luoman (2009,

67-69) esittämät henkilöstöstrategian neljä tulokulmaa, joista kolmannessa tarkastellaan juurikin henkilöstöön liittyviä prosesseja erottuvuuden tuojana. Prosessit on tärkeää määritellä, mutta Luoma korostaa sitä, ettei koko henkilöstöstrategiaa tule rakentaa ainoastaan niiden varaan. (Luoma 2009, 67-69.)

4.1 Henkilöstöstrategian neljä tulokulmaa

Mikko Luoma esittää yrityksen henkilöstöjohtamiselle strategian kannalta neljää eri lähtökohtaa, jotka tulisi ottaa huomioon henkilöstöstrategiaa suunnitellessa. Hän käyttää näistä lähtökohdista nimitystä tulokulmat. Luoman määrittelemät tulokulmat ovat henkilöstöstrategia yleisinä henkilöstöön liittyvinä linjanvetoina, liiketoimintastrategian täsmentäjänä, erottuvuuden tuojana, sekä HR-funktion kehittäjänä. (2009, 59-64.)

Kun henkilöstöstrategiaa ajatellaan yleisinä henkilöstöön liittyvinä linjanvetoina, pohditaan muun muassa kuinka paljon ja millaista henkilöstöä yrityksessä tulisi olla. Lisäksi tulee miettiä organisaation sen hetkistä osaamista, ja sitä millaista se voisi tulevaisuudessa olla. Lisäksi organisaation tulisi määrittää ne arvot, joista se ei ole valmis luopumaan muutostilanteessaan. Tiivistettynä tällainen henkilöstöstrategia määrittää sen, mitä kohti organisaatiossa halutaan edetä. Tässä yhteydessä tulisi kiinnittää huomiota yrityksen palkitsemiskäytäntöihin ja siihen, millaisesta toiminnasta yrityksessä palkitaan tällä hetkellä. Sen jälkeen täytyy miettiä miten palkitsemista tulisi kehittää, jotta se huomioi sellaisen toiminnan joka tukee ja vastaa tavoiteltavia arvoja. Tässä tulokulmassa ja ajattelumallissa tärkein henkilöstöstrategian edunsaaja on koko henkilöstö. (Luoma 2009, 59-60.)

Toinen tulokulma edellyttää, että yrityksessä on jo olemassa oleva liiketoimintastrategia, josta etsitään henkilöstöstrategian avulla henkilöstöön liittyviä linjanvetoja. Sen avulla tuodaan esille se, kuinka suuri painoarvo henkilöstöllä yrityksessä on. Liiketoimintastrategiaa tulee tarkastella kriittisesti sen suhteen, onko sieltä löydettävissä henkilöstöön liittyviä linjauksia. Mikäli näitä löytyy, on henkilöstöstrategian tehtävänä laajentaa ja syventää niitä siten, että ne ovat helposti viestittävissä koko organisaatiolle. Kun henkilöstöstrategiaa käytetään liiketoimintastrategian täsmentäjänä, ovat tärkeimpänä edunsaajana esimiehet, jotka saavat tietoa henkilöstöön liittyvien kilpailullisten tekijöiden vahvistamiseen ja hyödyntämiseen. (Luoma 2009, 61-62.)

Henkilöstöstrategiaa voidaan hyödyntää myös erottuvuuden tuojana, kun sen avulla etsitään ja paikallistetaan ne henkilöstöjohtamisen osa-alueet, jotka tuovat organisaatiolle erityisen paljon lisäarvoa verrattuna muihin liiketoiminnan osa-alueisiin. Tarkastelun kohteena ovat henkilöstöjohtamiseen liittyvät prosessit, kuten rekrytointi, osaamisen johtaminen sekä työnantajakuvan luominen. Suurimman hyödyn tästä lähestymistavasta saa ylin johto. Johdon ymmärtäessä, mitkä ovat oman yrityksen tärkeimmät erityistekijät, sen on helpompi jatkossa ohjata toimintaa niihin suuntiin, jotka takaavat suuremman menestyksen. (Luoma 2009, 62-64.)

Luoma (2009, 64-66) huomauttaa, että suuressa osassa Suomen pk-yrityksistä ei ole erillistä henkilöstöresursseista vastaavaa henkilöä, vaan henkilöstöjohtamisen toiminnot on sisällytetty muuhun johtamistyöhön. Kun yrityksessä on oma asiantuntija tai asiantuntijoita henkilöstöresursseja hallinnoimassa, on sillä etu kehittää henkilöstöjohtamistaan. Luoma käyttää tästä yrityksen toimielimestä ja siihen liittyvistä prosesseista nimitystä HR-funktio. HR-funktion toimintakykyyn vaikuttavat muun muassa yrityksessä oleva osaaminen sekä itse henkilöstöjohtamisen organisointi. Tärkeää on, että kaikki henkilöstöjohtamisen alaisuudessa sijaitsevat tehtävät tunnistetaan ja niihin on käytettävissä tarpeeksi resursseja. Tämän tulokulman yhteydessä henkilöstöstrategiassa on tärkeää määrittää se, miten itse HR-funktiota on tarkoitus kehittää. (2009, 64-66.)

HR-funktion kehittäminen ei tule kuulumaan kohdeyrityksen henkilöstöstrategiaan, sillä organisaation hallinto on matala, eikä varsinaista henkilöstöresurssien johtamisesta vastaavaa toimielintä ole olemassa. Henkilöstöstrategiassa otetaan HR-funktioon liittyviin tekijöihin, kuten henkilöstöjohtamiseen kiteytyvään osaamiseen kantaa alkukartoituksessa strategian alussa. Myöskään varsinaiselle HR-funktion kehittämiselle tai kasvattamiselle ei tällä hetkellä koeta yrityksessä olevan tarvetta.

4.2 Sisäinen ja ulkoinen ympäristö

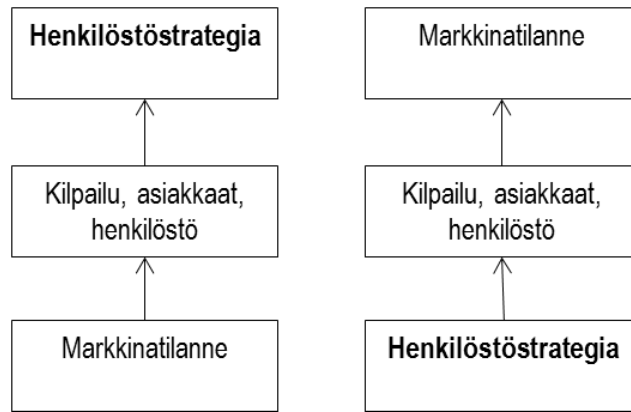
Ennen varsinaisen henkilöstöstrategian laatimista yrityksen tulisi hahmottaa toimintaansa vaikuttavat sisäinen sekä ulkoinen toimintaympäristö ja niihin liittyvät tekijät. Kun nämä tekijät on tiedostettu, niitä voidaan hyödyntää varsinaisen strategian suunnittelussa. Henkilöstöstrategian pohjassa on kehoitettu hahmottamaan organisaation sisäinen ja ulkoinen ympäristö osana strategiaa, jotta ne löytyisivät jatkossa helposti kirjallisessa muodossa. Kohdeyrityksessä on tehty

tähän mennessä useita toimintaympäristöön liittyviä analyysejä, joita voidaan hyödyntää myös henkilöstöstrategiaa laadittaessa.

Juhani Kauhanen esittää ulkoisen ympäristön tekijöinä esimerkiksi vallitsevan lainsäädännön, teknologian kehittymisen, sidosryhmät sekä kansalaisten sen hetkisen arvomaailman. (Kauhanen 2006, 24-25.) Arvomaailmaan liittyviä asioita voivat olla esimerkiksi suhtautuminen osa-aikatyöhön tai määräaikaisiin työsuhteisiin, jotka ovat viime aikoina kasvattaneet osuuttaan huomattavasti (Räihä 2013, 1).

Sisäisen ympäristön osa-alueita ovat jo aiemmin kappaleessa 3.4.2 esitetyt tunnusluvut, kuten ikä- ja sukupuolirakenne, koulutustausta, palveluksessa oloaika ja henkilöstön määrä. Lisäksi sisäiseen ympäristöön voidaan laskea myös henkilöstön asenteet työtä kohtaan, tuottavuus ja suorituskyky sekä työtyytyväisyys (Kauhanen 2006, 26-27).

Jacobsenin, Snellin sekä Wrightin pitävät henkilöstöstrategian kannalta ulkoista ympäristöä sisäistä ympäristöä tärkeämpänä. He käyttävätkin tästä lähestymistavasta nimitystä ”ulko-sisäänpäin”, jonka vastakohta on luonnollisesti ”sisältä-ulospäin”. Nämä lähestymistavat on havainnollistettu kuviossa 3. Ulkoa-sisäänpäin – lähestymistavassa henkilöstöstrategian määrittävinä tekijöinä toimivat markkinatilanne, sekä siihen liittyen kilpailu ja asiakkaat, kun sisältä-ulospäin –lähestymisessä itse strategian avulla pyritään vaikuttamaan ulkoiseen ympäristöön. Jacobsen, Snell ja Wright perustelevat ulkoa-sisäänpäin –lähestymistä, että se vastaa paremmin jo olemassa olevan ulkoisen ympäristön tarpeisiin ja tuo näin parasta kilpailuetua. (2004, 37-38.) Tätä teoriaa voitaisiin hyödyntää Mikko Luoman esittämän henkilöstöstrategian neljän tulokulman kolmannessa osiossa, jossa pyritään saamaan henkilöstöstä esiin suurin mahdollinen kilpailuetu jo olemassa olevien prosessien kartoituksella.



KUVIO 3. Jacobsenin, Snellin & Wrightin esittämät ulkoa-sisäänpäin- sekä sisältä-ulospäin – lähestymistavat. Vasemmalla ulkoa-sisäänpäin –malli, jossa henkilöstöstrategian lähtökohtana pidetään jo olemassa olevaa markkinatilannetta.

4.3 Arvot

Arvot ovat yksilön ja yhteisön valintoja ohjaavia periaatteita joihin turvaudutaan viimeistään vaikeiden valintojen edessä. Marjatta Jabe määrittää arvoissa olevan myös ymmärrys siitä, mikä on tärkeää ja mitä kohti kannattaa pyrkiä (2011, 32). Arvojen tiedostaminen on tärkeää, sillä ne ovat niitä yrityksen toimintaa ohjaavia periaatteita, jotka eivät ole niin sanotusti myytävissä vaikeassakaan tilanteessa.

Henkilöstöstrategiaa laadittaessa arvoja määriteltessä on tärkeää ottaa huomioon se, että työelämään liittyvät esimiesten arvot saattavat poiketa hyvinkin paljon alaisten vastaavista arvoista ja samat arvot voidaan käsittää eri tavalla. Jabe onkin havainnollistanut tätä esimerkillä toiminnan jatkuvuudesta. Yhteisenä arvona jatkuvuus voi tarkoittaa alaiselle sitä, että tehdään niin kuin on tähänkin asti tehty, kun taas esimiehelle se voi merkitä pakkoa kehittää ja muuttua jatkuvasti. (Jabe 2011, 33.)

Arvoja määrittäessä ei kannata olla liian kunnianhimoinen. Esimerkiksi asiakkaan tarpeiden tyydyttäminen niiden ylittämisen sijaan on jo itsessään Jaben mukaan hyvä arvo. Henkilöstöstrategiaa rakennettaessa olisi arvoista hyvä käydä avointa keskustelua esimerkiksi siitä, mikä saa henkilöstön tekemään työnsä hyvin. Arvot ovat lähtöisin jokaisesta yksilöstä itsestään ja valmiina saneltujen arvojen sisäistäminen voi olla vaikeaa. (2011, 34.)

4.4 Henkilöstöstrategian laatiminen

Henkilöstöstrategian laatiminen voidaan aloittaa määrittämällä henkilöstöjohtamisen lähtötilanne. Lähtötilanteessa voidaan arvioida esimerkiksi organisaatorakennetta, liiketoimintastrategiaa sekä henkilöstöjohtamiseen liittyvää osaamista. Mikko Luoma esittää, että näitä osa-alueita voitaisiin arvioida asteikolla 1-3, jossa 1 tarkoittaa puutteellista tai puuttuvaa ja 3 hyvää tai edistyksellistä. Tämän arvioinnin tuloksia voidaan käyttää hyväksi pohdittaessa sitä, mihin henkilöstöstrategiassa tullaan myöhemmin kiinnittämään huomiota. (2009, 430.)

Seuraavana strategian suunnittelun vaiheena Luoma (2009, 431) kuvaa liiketoimintaa koskevien nykyisten ja mahdollisten tulevien haasteiden tiedostamisen. Mikäli haasteet ovat hahmotettavissa ja ne tiedostetaan, voi henkilöstöstrategiassa esitettyjä toimenpiteitä käyttää hyväksi niiden ehkäisemiseksi ja riskin pienentämiseksi.

Varsinaisen henkilöstöstrategian ytimenä toimivat henkilöstöön liittyvät linjanvedot. Linjanvetoja voivat olla esimerkiksi henkilöstövisio ja –missio sekä henkilöstön tilaa kuvaavat tunnusluvut. Organisaatio voi valita toimintansa kannalta olennaisimmat tunnusluvut, joista Luoma nostaa esiin sairauspoissaolojen määrän, henkilöstön vaihtuvuuden, palkka- ja eläkekustannukset, tyytyväisyyskyselyn tulokset, henkilöstön osaamisen sekä vuoden aikana tehtyjen aloitteiden määrän (2009, 431).

Edellä mainittuihin henkilöstöstrategisiin linjanvetoihin voidaan sisällyttää muun muassa kannanotto organisaation ikärakenteeseen kyseisellä hetkellä, sekä siihen, miten se mahdollisesti muuttuu tulevaisuudessa. Näin pyritään varmistamaan se, että mahdolliseen osaamisen säilyttämiseen organisaatiossa kyettäisiin varautumaan. Osaamisen säilyttämistä voidaan edistää esimerkiksi listaamalla organisaation ydinosaamiset, ja niihin liittyvät henkilöt. Tämän jälkeen olisi hyvä keskittyä niihin ydinosaamisiin, jotka ovat vain muutaman henkilön varassa. (Kivirinta 2010, 139, 177.)

Kun henkilöstöstrategiset linjanvedot on selkeästi määritelty, voidaan valmistella konkreettinen toimenpideohjelma. Toimenpideohjelmassa määritellään kehittämisen kohteina oleville toiminnan osa-alueille toimenpiteet sekä niiden vastuuhenkilöt, resurssit sekä aikataulut. Mikko Luoma painottaa, että toimenpideohjelma itsessään ei ole henkilöstöstrategia, vaan sen osa (2009, 433-435).

4.5 Henkilöstöstrategian käyttöön ottaminen

Henkilöstöstrategian käytäntöön tuomiseen kannattaa kiinnittää erityistä huomiota. Kun henkilöstöstrategiset linjanvedot ja tavoitteet on päätetty, voidaan niitä pitää määränpäänä, jota kohti pyritään. Näin henkilöstöstrategiaa voidaan puolestaan pitää karttana, joka kertoo, miten sinne päästään (Valpola ym. 2010, 51).

Uutta strategiaa ei kannata jalkauttaa organisaatiotasoa kerrallaan, sillä tiedonkulku hierarkiatasoittain voi olla usein kohtuuttoman hidasta ja alkuperäinen viesti voi muuttua eri organisaatiokerrosten välillä huomattavasti. Tältä kannalta ajateltuna strategia olisi hyvä ottaa käyttöön yhteisessä tilaisuudessa, johon pyritään saamaan mukaan mahdollisimman monta organisaation edustajaa mahdollisimman monelta hierarkkiselta tasolta. (Jacobsen ym. 2004, 37; Valpola ym. 2010, 25.)

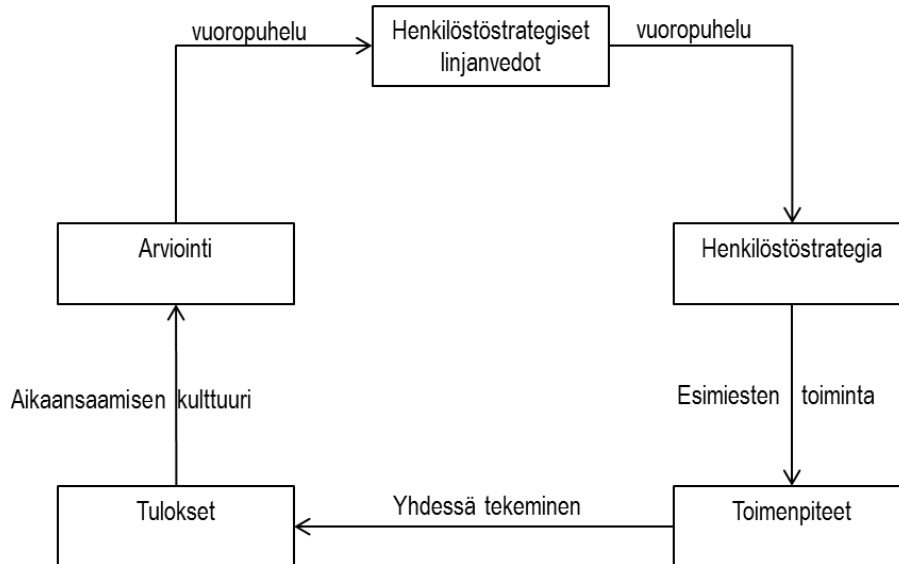
Strategian käyttöönottoaiheessa henkilöstön osallistuminen on tärkeää, sillä innostus ja tieto eivät yleensä synny ajatuksia lukemalla ja ylhäältä päin saneltuna. Lisäksi olisi hyvä ottaa huomioon ihmisten erilaiset oppimistyyliä, jotta mahdollisimman moni sisäistäisi välitetyn viestin toivotulla tavalla. Näin pyritään saamaan mahdollisimman moni työntekijä sitoutettua strategian toteuttamiseen (Valpola ym. 2010, 35, 56).

Kuviossa 4 on esitetty henkilöstöstrategian elinkaari, joka alkaa ja päättyy henkilöstöstrategisiin linjanvetoihin. Tämä kuvio on yhdistelmä Juhani Kauhasen (2006, 30) esittämää strategisen johtamisen perusmallia sekä Valpolan ym. (2010, 51) mallia strategian toteutuksen elementeistä. Kuviossa on korostettu ihmisten osallistumisen merkitystä koko henkilöstöstrategian suunnitteluun, sekä käyttöönottoon. Mallissa niin henkilöstöstrategiset linjanvedot, kuin varsinainen henkilöstöstrategia syntyvät koko organisaation sisäisen vuoropuhelun seurauksena.

Kun henkilöstöstrategia on laadittu, on vastuu sen toteutumiseen liittyvistä toimenpiteistä esimiehillä. Esimiehen tehtävä on tarkistaa, että omat alaiset ovat oivaltaneet strategian pääpiirteet toivotulla tavalla. Käytännön työssä puolestaan olisi hyvä korostaa tunnetta siitä, että kaikilla on mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa strategisten linjausten toteutumiseen.

Aikaansaamisen kulttuurilla tarkoitetaan tässä mallissa sitä, että jokainen yksilö tietää, mitä häneltä odotetaan ja miten hänen suoritustaan arvioidaan. (Valpola ym. 2010, 51-55). Tällöin

toiminta on selkeää ja sen arviointi helpompaa. Henkilöstöstrategian päivittämisen yhteydessä olennaisessa osassa onkin arviointi, jonka perusteella voidaan jälleen vuoropuhelun avulla arvioida strategian toteutumista sekä johtaa muutoksia uusiin henkilöstöstrategisiin linjanvetoihin.



KUVIO 4. Henkilöstöstrategian elinkaari Kauhasta (2006,30) sekä Valpolaa ym. (2010, 51) mukailleen.

Anneli Valpola (2010, 14) korostaa artikkelissaan sitä, että koko henkilöstön on tärkeää sisäistää strategian keskeinen sanoma, jotta se voisi hyödyntää sitä päivittäisessä toiminnassaan. Tällöin johdon ei tarvitse ohjata strategian toimimista ylhäältä päin autoritäärisesti, vaan ihannetilanteessa jokainen työntekijä toteuttaa strategiaa oma-aloitteisesti jokapäiväisessä työssään. Valpola on selkeyttänyt tätä ihannetilannetta vertauksella liikennevaloista ruuhka-aikaan:

Kuvittele ruuhkaisen kadun ylitys. Molemmilla puolilla on kiireisiä ihmisiä, jotka haluavat samojen vihreiden valojen aikana ylittää monikaistaisen väylän. Miten mahtaisi ylitys sujua, jos johtajat ohjaisivat jokaisen jalankulkijan ylitystä erikseen antaen tarkat etenemis- ja väistämisohteet? Ohjeiden odottaminen ja tulkintavirheet luultavasti pysäyttäisivät koko liikenteen. Kun jokainen ihminen pujottelee ihmisjoukossa huomioiden herkästi kulloisenkin tilanteen, ylitys sujuu ripeästi. (Valpola ym. 2010, 14.)

Valpola huomauttaa myös, että strategia luultavasti muovautuu ja jopa paranee toteutuksen yhteydessä. Tämän vuoksi strategiaa ei kannata suunnitteluvaiheessa pitää sataprosenttisen

käyttövalmiina tuotoksena, eikä tekijöiden pelätä sen muuttumista käytännön työssä. (Valpola 2010, 53.)

Seuraavassa luvussa käsitellään palkitsemista, joka on tärkeä osa yrityksen henkilöstöstrategiaa. Teorian yhteydessä on kerrottu esimerkkejä erilaisista palkitsemistavoista ja niiden kytkemisestä luonnolliseksi osaksi henkilöstöstrategiaa.

5 PALKITSEMINEN

Palkitsemisen on keskeinen henkilöstövoimavarojen johtamisen väline. Sen merkitys korostuu nykyaikana erityisesti aloilla, joissa organisaatiot käyvät kovaa kilpailua työntekijöistä. (Fiilin 2008, 32.) Harva tekee työtä hauskanpidon kannalta, vaan sitä tehdään, jotta yritys tekisi tulosta. Kuitenkin mikäli työntekijällä on selkeä näkemys siitä, mitä häneltä odotetaan ja mikä on hänen roolinsa organisaatiossa, on työntekokin motivoivaa ja hauskaa. (Jensen 2008, 42.)

Harvardin yliopistossa tehdyn tutkimuksen mukaan ihmisellä on neljä emotionaalista perustarvetta, joihin kaikki tekeminen pohjautuu. Nämä perustarpeet ovat saaminen, sitoutuminen, ymmärtäminen ja puolustaminen. Tarpeet ovat suoraan yhteydessä aivoihin, joten niiden tyydyttäminen tai tyydyttämättä jättäminen vaikuttaa suoraan yksilön tunteisiin ja niiden kautta käyttäytymiseen. Johdon pyrkiessä parantamaan henkilöstön työmotivaatiota, sen tulisi ottaa huomioon kaikki nämä tarpeet. (Nohria, Groysberg & Lee 2008, hakupäivä 31.1.2013.)

Nohria ym. (2008) mukaan palkitsemisella voidaan vaikuttaa tarpeista ensimmäiseen, eli saamisen tarpeeseen. Ihmisellä on tarve saada sellaisia tavaroita ja asioita, joita on tarjolla niukasti ja jotka tukevat hyvinvoinnin tunnetta. Yrity maailmassa tällaisia asioita voivat olla esimerkiksi sosiaalisen arvostuksen kohentuminen, kuten ylennys tai oma työhuone. Saamisen tarpeen on todettu olevan suhteellinen ja loppumaton siinä mielessä, että ihminen vertaa itseään muihin ja siihen, mitä he omistavat ja haluaa aina omistaa lisää. (Nohria ym. 2008, hakupäivä 31.1.2013.)

Saamisen tarve on mahdollista tyydyttää hyvän palkitsemisjärjestelmän avulla. Tällaisen palkitsemisstrategian tunnusmerkkejä ovat muun muassa sen kyky erotella hyvät suoritukset huonoista, palkkion sitominen suorituskyykyyn sekä se, että se tarjoaa parhaille tekijöille mahdollisuuksia etenemiseen. (Nohria ym. 2008, hakupäivä 31.1.2013.)

Palkitsemisjärjestelmän suunnitteluvaiheessa, tulisi määritellä jo käytössä olevat palkitsemistavat. Marjatta Jabe (2007, 48) korostaa, että ennen kuin aletaan suin päin kehittää uusia palkitsemistapoja, tulisi jo olemassa olevat tavat pyrkiä tuomaan näkyviksi. Tämän kartoituksen yhteydessä tulisi myös miettiä, onko jokin tapa menettänyt palkitsevan vaikutuksensa ja voisiko sen mahdollisesti vaihtaa johonkin toiseen.

Palkitsemismenetelmien kartoittaminen aika ajoin on tarpeellista, sillä palkitsemisen keinojen tulisi tukea organisaation sen hetkisiä tavoitteita. Yksinkertaisimmillaan palkitseminen on sitä, että organisaatiossa on määritelty toiminnalle selkeät tavoitteet, joihin pääsystä palkitaan (Jensen 2008, 42).

On tärkeää, että palkitsemisstrategia tehdään kirjallisena, jotta palkitseminen pysyy oikeudenmukaisena ja sen periaatteet selkeinä. Sen suunnitteluvaiheessa olisi hyvä muistaa, että palkitseminen perustuu pohjimmiltaan ihmisten väliseen vuorovaikutukseen. Käytännön työelämässä ihmisen palkitsija on toinen ihminen, ei niinkään organisaatio ja organisaation tehtävänä onkin ensisijaisesti luoda puitteet palkitsemisen edistämiseksi. (Handolin 2009, 42.)

5.1 Palkitsemisen tehtävät

Palkitseminen on parhaimmillaan johtamisen väline ja osoitus siitä, että organisaatio välittää työntekijöistään (Salo 2004, 64.) Palkitsemisen tavoitteiden hahmottaminen helpottuu, kun pohditaan organisaation tilannetta muutaman vuoden päästä, kun nykyiset liiketoiminnalliset tavoitteet on saavutettu. Tarkastelun kohteena on erityisesti se, mitä johto ja työntekijät tekevät enemmän kuin ennen, ja mitä vähemmän. Tämän jälkeen olisi hyvä miettiä, millaisesta käytöksestä organisaatiossa palkitaan, ja miten se tukee sitä tilannetta, jossa halutaan olla muutaman vuoden kuluttua. (Hakonen 2009, 213.) Yksi palkitsemisen tavoitteista on siis ylläpitää haluttuja käyttäytymismalleja siten, että ne tukevat organisaation arvoja ja tavoitteita pitkällä aikavälillä.

Palkitsemisella voidaan tavoitella myös eräänlaista ihannetilaa, jossa työntekijät suhtautuvat palkitsemiseen neutraalilla kiitollisuudella. Tällä tarkoitetaan sitä, että molemmat työsuhteen osapuolet ymmärtävät, että työsuhde on muutakin, kuin pelkkää rahan ja ajan vaihdantaa. Vastineeksi työnantajalle antamastaan sisällöstä ja laadusta työntekijä saa peruspalkan lisäksi itsekkin sisältöä ja laatua elämäänsä. (Valkila 2011, 17.)

Palkitsemisen tarkoituksena on myös houkutella, motivoida sekä kehittää henkilöstöä. Sen avulla pyritään myös ylläpitämään työyhteisön vetovoimaa. (Kauhanen 2006, 110-111; Armstrong 2010, 43.) Lisäksi palkitsemisella on muiden henkilöstöjohtamiseen liittyvien käytäntöjen ohella todettu

olevan positiivisia vaikutuksia työhyvinvointiin ja työssä viihtymiseen (Kanste 2011, 30). Myös Jensen korostaa työhyvinvoinnin merkitystä palkitsevana tekijänä, sillä hänen mukaansa hyvin työssään viihtyvä henkilöstö tekee poikkeuksetta parempaa tulosta (2008, 42).

Aiemmin ei ollut lainkaan epätavallista, että työntekijä vietti koko työuransa tai ainakin valtaosan siitä saman työnantajan palveluksessa. Nykyaikana tilanne on muuttunut siten, että siinä missä ennen ajateltiin uran olevan organisaation sisäinen jatkumo, nykyään yksilöiden kynnys vaihtaa työpaikkaa on hyvin matala. (Linderbaum & Levy 2010, 1372-1373).

Tämä ilmiö on erityisesti hoitoalalla varsin ajankohtainen, sillä suomalaishoitajien on tutkittu olevan sitoutuneita itse työhön, mutta sitoutuminen tiettyyn työpaikkaan on varsin heikkoa ja työstä lähtemiseen liittyvät ajatukset yleisiä (Kanste 2011, 30). Tämä asettaa organisaatioille haasteita sitouttaa henkilöstöä pitkällä aikavälillä osaamisen karkaamisen estämiseksi, jolloin toimiva palkitsemisjärjestelmä nousee tärkeään rooliin.

Toimivan palkitsemisjärjestelmän merkitystä tulevaisuuden turvaamisen kannalta tukee myös Marjatta Jaben toteamus siitä, että ihmiset arvostavat korkealle sen, millaista organisaatiossa on työskennellä ja millaiset ovat tulevaisuudennäkymät omaa uraa ajatellen (2007, 48). Parhaimmillaan hyvin suunnitellulla palkitsemisjärjestelmällä voidaan vaikuttaa positiivisesti työurien pituuteen (Holtari 2011,25-26).

5.2 Eri osapuolten suhtautuminen palkitsemiseen

Eri osapuolet suhtautuvat palkitsemiseen eri tavoin. Yksilö saa palkitsemisen avulla tärkeää tietoa suoriutumisestaan työssään. Käytännössä se on vastinetta siitä, mitä työntekijä saa organisaatiolta työpanoksestaan, motivaatiostaan sekä luovuttamastaan ajasta ja osaamisesta. (Luoma, Troberg, Kaajas & Nordlund 2004, 34.) Työntekijät kokevat palkitsemisen usein suppeampana, kuin se todellisuudessa onkaan. Työpaikalla voi olla käytössä paljon palkitsemiseen liittyviä tekijöitä, joita työntekijät eivät edes huomaa, vaikka ne vaikuttavat tiedostamatta heidän hyvinvointiinsa jatkuvasti. (Valkila 2011, 17.)

Organisaatio puolestaan pystyy palkitsemisen avulla ohjaamaan työntekijöiden toimintaa haluttuun suuntaan. Lisäksi johdon näkökulmaan liittyvät usein myös palkitsemisesta aiheutuvat

kulut. Hakonen (2009, 215-216) on esittänyt artikkelissaan neljä eri johdon suhtautumistapaa palkitsemiseen.

Kaksi ensimmäistä tapaa liittyvät kiinteästi palkitsemisen aiheuttamien lisäkulojen minimointiin ja kaksi jälkimmäistä puolestaan henkilöstön hyvinvointiin ja aineettomaan pääomaan. Näin ollen toisessa ääripäässä palkitsemista ohjaavana arvona on lainsäädännön noudattaminen, kun taas toisessa päässä korostuu palkitsemisen strateginen johtaminen sekä jatkuva arviointi. Hakosen mukaan organisaation tulisi palkitsemisstrategiassaan pyrkiä näistä viimeisimpänä mainittuun ajattelutapaan. (2009, 215-216.)

Suhtautuminen palkitsemiseen on riippuvainen myös toimialasta. Esimerkiksi hoitoalalla ajatellaan usein, että jo työ itsessään on palkitsevaa. Hoitotyötä pidetään eräänlaisena kutsumuksena, vaikka käytännössä kysymys on kuitenkin vastaavasta asiakaspalvelutyöstä kuin esimerkiksi kampaajalla. (Uittomäki 2011, 14-15.) Tämän vuoksi on tärkeää, että työnantajat kiinnittävät huomiota kokonaisvaltaiseen palkitsemiseen.

5.3 Palkitsemistavat

Palkitseminen jaetaan useimmissa lähteissä aineellisiin ja aineettomiin palkitsemistapoihin.

Luoma, Troberg, Kaajas ja Nordlund (2004, 39-40) erottavat aineellisesta palkitsemisesta vielä erilliseksi haarakseen välillisesti aineellisen palkitsemisen. Tällaista välillistä aineellista palkitsemista on esimerkiksi yrityksen ulkopuolinen kouluttautuminen. Koulutuksen välillistä aineellista vaikutusta perustellaan sillä, että vaikka se ei sinällään sisällä aineellisia palkkioita, vaikuttaa se kiinteästi palkkioiden muodostumiseen tulevaisuudessa. (Luoma ym. 2004, 39-40.)

Kauhanen (2006, 110) puolestaan jakaa niin ikään aineellisen palkitsemisen vielä kahteen osaan ja käyttää niistä nimityksiä suora ja epäsuora palkitseminen. Suoraan palkitsemiseen Kauhanen lukee peruspalkat, taitolisät sekä erilaiset suorituspalkkiot. Epäsuoraa palkitsemista ovat puolestaan lakisääteiset vakuutukset, vapaa-ajanvakuutukset, sekä esimerkiksi puhelin- tai autoetu. (Kauhanen 2006, 110.) Kauhasen näkemystä epäsuorasta palkitsemisesta ei tule sekoittaa Luoman ym. (2004, 39-40) käsitteeseen välillisesti aineelliseen palkitsemiseen, sillä Kauhanen ei korosta teoriassaan epäsuorien palkintojen merkitystä tulevaisuuden kannalta.

Hänen mallissaan esimerkiksi koulutustoiminta lasketaan kokonaisuudessaan aineettomiin palkkioihin. (Kauhanen 2006, 110.)

5.3.1 Aineelliset palkitsemistavat

Perinteisiä aineellisia palkitsemistapoja ovat erilaiset suoritukseen liittyvät palkkiot, jotka ovat usein sidonnaisia tulokseen, osakkeisiin tai henkilökohtaisiin palkanlisiin. Rahapalkan kannustavuus perustuu siihen, että sillä voidaan tyydyttää useita yksilön tarpeita. Sen lisäksi, että se lisää taloudellista turvallisuutta, sillä voidaan tyydyttää myös arvostukseen ja valtaan liittyviä tarpeita. Tulospalkkaus soveltuu kuitenkin parhaiten sellaisille aloille, jossa suoritukset ovat helposti mitattavissa. (Kauhanen 2006, 111-112.)

Aineelliseen palkitsemiseen voidaan lukea myös erilaiset yrityksen sisäisistä kilpailuista saadut palkinnot, aloite- tai innovaatiopalkkiot, autoetu, puhelinetu, lounasetu sekä tavaralahjat. Palkkiot voivat liittyä myös hyvinvointiin. Tällaisia palkkioita ovat esimerkiksi ilmainen hammashoito, vapaa-ajan vakuutukset, puolison sairausvakuutus, liikuntaedut sekä lakisääteistä pidemmältä ajanjaksolta maksettu sairausajan palkka. (Kauhanen 2006, 115; Jensen 2008, 37.)

Aineellisen palkitsemisen mahdollisuudet ovat lähes rajattomat. Esimerkiksi tietoliikenneyritys Googlen konttorissa Dublinissa työntekijät saavat syödä ilmaiseksi niin paljon Ben&Jerry's - jäätelöä niin paljon kuin jaksavat. Suomessa yhtiön työntekijät saivat vuonna 2007 työsuhdepolkupyörät. Eräässä suomalaisessa yrityksessä puolestaan työntekijöillä on käytössään työsuhdekajakit. (Jensen 2008, 36-37.)

5.3.2 Aineettomat palkitsemistavat

Aineettomia palkitsemistapoja ovat esimerkiksi asiakkailta ja esimieheltä saatu kiitos tai palaute, luottamuksen osoitukset, onnistumisen tunteet sekä hyvä yrityskulttuuri. Lisäksi palkitsevina koetaan kuulluksi tuleminen, tervehtiminen sekä työtovereilta saatu tuki. (Luoma 2004, 43; Handolin 2009, 42.)

Kauhanen (2006, 135) huomauttaa, että suomalaisessa yrityskulttuurissa harrastetaan harmittavan vähän näkyvää kiittämistä, vaikka se ei käytännössä edes maksasi mitään. Siinä,

missä Yhdysvalloissa yritykset palkitsevat suurissa tilaisuuksissa kuukauden ja vuoden työntekijöitä, jää Suomessa kiitos yleensä esimiehen ja alaisen väliseksi. Palautteen ja kiitoksen on kuitenkin oltava totta, muuten se menettää palkitsevan merkityksensä (Kauhanen 2006, 135; Erämetsä 2009, 224.)

Useissa työyhteisöissä on paljon statussymboleiksi luokiteltavia asioita ja ilmiöitä, joilla on todettu oleva palkitseva vaikutus. Tällaisia symboleita voivat olla esimerkiksi parempi työpisteen sijainti, käyntikortti, työaika, parkkipaikan sijainti, yrityksen luottokortti tai alaisten määrä ja koulutustausta. (Kauhanen 2006, 134.)

John Fisher lisää edellä mainittuihin aineettomiin palkitsemistapoihin vielä yhdessä vietetyn ajan merkityksen. Hänen mukaansa erilaiset työyhteisön sisäiset tapahtumat voivat olla voimakas tapa vahvistaa työntekijöiden motivaatiota ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. (Fisher 2000, 134-135.) Esimerkiksi eräässä suomalaisessa vuorotyöyhteisössä järjestettiin kerran kuukaudessa yhteinen virkistyspäivä siten, että järjestävä tiimi vaihtui joka kerta ja sai käytettäväkseen tietyn summan rahaa. Muut työntekijät eivät koskaan tienneet, mitä on luvassa. Nämä virkistyspäivät koettiin organisaatiossa motivoivina ja niiden vaikutusta työilmapiiriin pidettiin positiivisena. (Jabe 2007, 49.)

5.4 Kokonaispalkitseminen

Kokonaispalkitseminen on johtamisen väline, joka ottaa huomioon erilaiset palkitsemistavat kokonaisuutena. Eri ihmiset ja jopa eri yksiköt kokevat eri asiat palkitsevina, minkä vuoksi on tärkeää, että johto pyrkii muodostamaan palkitsemistavoista toimivia kokonaisuuksia. (Hakonen 2009, 215.) Erilaisilla palkitsemismuodoilla on erilaiset toimintaperiaatteet ja erilainen vaikutus työntekijöiden motivaatioon.

Sen sijaan, että organisaatio valitsisi käyttöönsä tietyn määrän joko aineellisia tai aineettomia palkitsemistapoja, suositellaan useissa lähteissä käyttämään hyväksi kokonaispalkitsemista. Toimiva kokonaisuus on kaikkien hyöty ja sillä on positiivisia vaikutuksia yrityksen tehokkuuteen, tulokseen, sekä itse palkitsemisjärjestelmään.

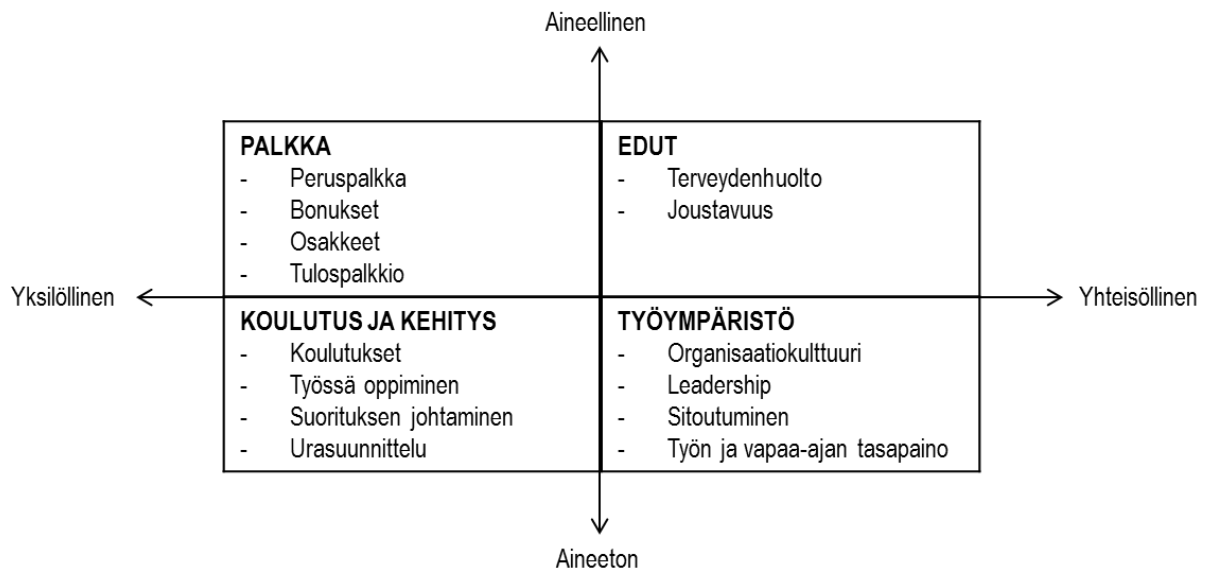
Kokonaispalkitsemiselle on tunnusomaista se, että siinä otetaan huomioon palkitsemisen sosiaaliset, henkiset sekä taloudelliset lähtökohdat. Lisäksi määrittävänä tekijänä voi olla esimerkiksi yksilön elämäntilanne. (Elo, Ervasti, Teräsaho, Hemmilä, Lipponen & Salimäki 2009, 9.)

Tomi Rantamäki (Valkila 2011, 16-17) käyttää kokonaispalkitsemisen välineenä palkitsemissalkun käsitettä. Salkku on jaettu neljään osaan, joita ovat rahallinen palkitseminen, henkilöstöedut, työ ja tavat toimia sekä kasvu ja kehittäminen. Näitä palkitsemissalkun osaluokkia yhdistelemällä voidaan muodostaa kuhunkin työyhteisöön parhaiten sopiva palkitsemisen kokonaisuus. (Valkila 2011, 16-17.)

Rahalliseen palkitsemiseen kuuluvat esimerkiksi peruspalkka, tulospalkka sekä mahdolliset osakkuudet. Henkilöstöeduilla puolestaan pyritään helpottamaan työntekijöiden työntekoa sekä työnteon ja vapaa-ajan yhteensovittamista. Niiden avulla pyritään tuomaan työpaikalle lisää sosiaalisuutta ja yhteishenkeä. Nämä henkilöstöedut ovat pääosin kappaleessa 5.3.2 esitetyjä aineettomia palkintoja.

Työ ja tapa toimia vaikuttavat palkitsemissalkussa siten, että niiden avulla pyritään mielekkääseen esimiestyöhön sekä parantamaan työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia organisaatiossa. Kasvulla ja kehityksellä tarkoitetaan Rantamäen mukaan työntekijöiden mahdollisuuksia kehittyä esimerkiksi kehityskeskusteluiden, koulutuksien sekä räätälöityjen urapolkujen avulla. (Valkila 2011, 16-17.)

Michael Armstrong on koonnut oman käsityksensä kokonaispalkitsemisesta nelikenttään (kuviokuva 5), jonka kaksi ylintä lohkoa edustavat aineellisia ja kaupallisia palkitsemistapoja ja kaksi alempaa aineetonta palkitsemista. Nelikentän pituusakseli puolestaan kuvaa palkitsemisen yksilöllisyyden tai yhteisöllisyyden astetta. (Armstrong 2010,44.)



KUVIO 5. Michael Armstrongin palkitsemisen nelikenttä (2010, 44).

Armstrongin mukaan tätä nelikenttää on helppo hyödyntää organisaation omaa palkitsemisen kokonaisuutta suunnitellessa. Hänen mukaansa yritys voi kopioida nelikentän ylempien lohkojen palkitsemistavat lähes suoraan kilpailijoilta, koska ne ovat yleensä yleispäteviä ja liittyvät suoraan rahapalkkioihin. Alemman kahden lohkon, eli aineettomien palkitsemistapojen, kohdalla on puolestaan mietittävä tarkoin organisaation omia arvoja ja niiden vastaavuutta palkitsemisen kanssa. (Armstrong 2010, 44.)

Corby, Palmer ja Lindop nostavat kokonaispalkitsemisen rinnalle käsitteen joustavasta palkitsemisesta. Tällaisessa palkitsemismenetyksessä työntekijät saavat itse valita palkitsemistavoista ne, jotka sopivat heille parhaiten. Valittavissa voi olla esimerkiksi lahjakortteja, hammashoito, lastenhoito, lomaosakkeet tai vaikkapa työsuhdeauto. (2009, 207-208.) Tällainen joustava palkitseminen ei välttämättä Suomessa toimisi ainakaan sellaisenaan, sillä käytössä ovat kohtuullisen hyvät kunnalliset terveydenhuoltopalvelut ja työsuhde-etujen verotus erilaista, kuin Isossa-Britanniassa tai Yhdysvalloissa. Toisaalta henkilöstön voisi ottaa mukaan päättämään esimerkiksi tilojen käytöstä tai yhteisistä hankinnoista.

5.5 Palkitsemisen ongelmakohtia

Vaikka palkitsemisjärjestelmä olisikin paperilla kelvollinen, voi sen motivoiva vaikutus kuitenkin olla pieni. Näin voi olla esimerkiksi silloin, kun palkitsemisen yhteys liiketoiminnan tavoitteisiin on jäänyt henkilöstölle hämäräksi (Salo 2004, 64). Tämän vuoksi onkin tärkeää, että esimiehet tuntevat oman roolinsa palkitsemisen viestinviejinä.

Sekä Salo, että Jabe käyttävät nimitystä ”saavutettu etu” sellaisista käytännöistä, joiden palkitseva merkitys on hiipunut syystä tai toisesta. Esimerkkejä tällaisista eduista ovat esimerkiksi liikunta- ja kulttuurisetelit sekä työajan järjestelyt. Niiden motivoivan merkityksen laskemista voidaan perustella muun muassa sillä, että ne koskevat yleensä koko henkilöstöä, eivätkä näin ole kytköksissä tavoitteisiin tai käytännön toimintaan. (Salo 2004, 64; Jabe 2007, 48.)

Fisherin mukaan myös rahapalkkiot voivat osoittautua ongelmallisiksi siinä mielessä, että rahalla ei ole niin kutsuttua pokaaliarvoa. Ihmiset eivät mielellään puhu raha-asioistaan julkisesti, ja sitä ei pidetä sosiaalisesti hyväksyttävänä. (2010, 70-71.) Lisäksi on huomioitava, että rahalla palkitseminen kasvattaa yrityksen kiinteitä kuluja.

Kohdeorganisaatiossa tulisi miettiä, miten luoda mahdollisimman kokonaisvaltainen palkitsemisjärjestelmä, jonka motivoiva vaikutus pysyisi yllä pitkällä aikavälillä. Yrityksessä voitaisiin esimerkiksi tehdä tutkimus työntekijöiden toiveista palkitsemisen suhteen ja mahdollisesti tuottaa myös erillinen laajempi palkitsemisstrategia. Näin pyrittäisiin varmistamaan palkitsemisen toimiminen käytännön työssä.

Ongelmaksi kohdeyrityksessä voi muodostua se, että hoitoalalla työssä onnistuminen on vaikeasti mitattavissa. Mikäli palkitsemiseen todella aletaan kiinnittää aiempaa suurempaa huomiota, on ensimmäisenä päätettävä, millä tavoin onnistumisia ja palkitsemisen perusteita mitataan.

Tulevaisuudessa kohdeyrityksen on tarkoitus jakaa mahdollisia kaupungin kautta saatavia asiakaspalautteeseen perustuvia bonuksia työntekijöille. Nämä palkkiot ovat kuitenkin kollektiivisia, eivätkä perustu yksittäisen työntekijän suoritukseen.

Tähän bonusjärjestelmään perustuen myös yksilöllisen palkitsemisen perusteena voisi pitää asiakkailta tai heidän omaisiltaan saatuja palautteita ja palkita parhaiten onnistuneita työntekijöitä esimerkiksi puolivuositain. Toisaalta, mikäli yrityksessä jossain vaiheessa tehdään tutkimus palkitsemiseen liittyvistä odotuksista, voitaisiin sen yhteydessä selvittää myös henkilöstön mieltymykset kollektiivisen ja yksilöllisen palkitsemisen suhteen.

6 POHDINTA

Opinnäytetyö onnistui mielestäni hyvin. Aihe oli mielenkiintoinen ja vastaavia töitä ei juuri ollut aikaisemmin tehty, minkä vuoksi rakenteen suunnittelu ja toteutus olivat alkuvaiheessa aikaa vieviä ja haastavasti hahmotettavia.

Aikataulutus työn suhteen oli mielestäni onnistunut ja realistinen ja työ valmistuikin alkuperäisten suunnitelmien mukaan ajallaan. Mahdollisuuksia nopeampaankin valmistumiseen olisi ollut, mutta toimeksiantajasta riippumattomista syistä yrityksen virallisen tilinpäätöksen valmistuminen viivästyi maaliskuun loppupuolelle. Tämän vuoksi työn tekeminen ei edennyt näiltä osin maaliskuun aikana lähes lainkaan.

Suurimman osan työhön käytetystä ajasta vei tietoperustan kirjoittaminen ja siihen liittyvien aineistojen läpi käyminen. Varsinaisten tuotosten syntyminen sujui nopeasti, kun aiheeseen oli jo ehtinyt perehtyä hyvin tietoperustaa kirjoittaessa.

Työskentely opinnäytetyön aikana sujui mallikkaasti, kun oikeat työhön sopivat oppimiskäytänteet löytyivät. Käytin tietoperustan muodostamiseen paljon sellaisia opiskelumenetelmiä, jotka yleensä eivät ole minulle opiskelijana luontevia. Luin ensin kaikki materiaalit läpi tehden niihin merkintöjä, minkä jälkeen kirjoitin kaikista materiaaleista omat tiivistelmät. Ennen varsinaista kirjallisen tuotoksen aloittamista tein jokaisesta aihealueesta miellekartat, joiden avulla suunnittelin tekstin rakenteen kappalekohtaisesti. Koen, että opinnäytetyöprosessin aikana opin löytämään oman oppimiseni kannalta parhaat työskentelymenetelmät.

Haastavaksi opinnäytetyöraportin osalta koin erityisesti tietoperustan pohjana olevan materiaalin ja sen määrän. Tuntui, että joidenkin aihealueiden, kuten palkitsemisen osalta mielenkiintoista materiaalia oli tarjolla liikaakin, ja niistä olisi tehnyt mieli kirjoittaa enemmän kuin opinnäytetyön aiheen rajausta salli.

Toisaalta myös olemassa olevan materiaalin vähyys muodostui ongelmaksi erityisesti henkilöstötilinpäätökseen liittyvän kirjallisuuden osalta. Aihetta on tutkittu harmittavan vähän ja lähes kaikki löytämäni materiaali viittasi Guy Ahosen teokseen Henkilöstötilinpäätös – yrityksen

ikkuna menestykselliseen tulevaisuuteen, jonka lopulta valitsin henkilöstötilinpäätöksen tietoperustan päälähteeksi.

Opinnäytetyön teossa helpotti suuresti toimeksiantajaryitykseltä saamani jo olemassa oleva kattava materiaali. Yrityksen liiketoimintasuunnitelma, perehdytysopas ja laatukäsikirja toimivat suorina lähteinä muun muassa henkilöstötilinpäätöksen liikeidea-osiossa. Päädyin hyödyntämään näitä materiaaleja sellaisenaan, koska koin turhaksi strategiaan ja liikeideaan liittyvien asioiden uudelleen muotoilun, kun ne kyseisinä vuosina oli jo useampaan dokumenttiin sisällytetty.

Varsinaisiin opinnäytetyön tuotoksiin, henkilöstötilinpäätökseen ja henkilöstöstrategian pohjaan olen erittäin tyytyväinen. Koen, että henkilöstötilinpäätöksestä tuli selkeä ja helppolukuinen toimeksiantajan kannalta. Harmittamaan jäi ainoastaan se, että yrityksen tähän tarkoitukseen puutteellisesta kirjanpidosta johtuen en päässyt tuottamaan henkilöstötuloslaskelmaa sellaisena, kuin alun perin oli tarkoitus. Lisäsin kuitenkin henkilöstötilinpäätöksen liitteeksi mallin mahdollisesta tulevaisuuden henkilöstötuloslaskelmasta, jotta yritys osaisi alkaa erittelemään henkilöstöön liittyviä kulujaan tarkemmin. Toimitin toimeksiantajalle henkilöstötuloslaskelman mallin myös valmiina laskentataulukkona.

Toivon, että henkilöstötilinpäätös tehdään tulevinakin vuosina kohdeyrityksessä, ja sitä helpottaakseni olen sisällyttänyt henkilöstötilinpäätökseen kaavat, joiden avulla vastaavat tunnusluvut voidaan laskea myöhemmin. Johtuen siitä, ettei henkilöstötilinpäätöstä ole aiemmin yrityksessä tehty, erityisesti tunnusluvut tulevat vertailukelpoisiksi vasta tulevissa henkilöstötilinpäätöksissä.

Alkuperäisen toimeksiannon mukaan tarkoituksena oli tuottaa henkilöstöstrategian pohjan sijasta koko henkilöstöstrategia. Aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen tutustuessani ymmärsin kuitenkin, että henkilöstöstrategiaa ei kannata tehdä yrityksen ulkopuolelta, vaikka se toki mahdollista onkin. Halusin, että henkilöstöstrategia tulee aikanaan käyttökelpoiseksi yrityksessä, minkä vuoksi pyrin korostamaan teoriaosiossa henkilöstön osallistumisen ja strategian jalkauttamisen merkitystä strategiaprosessissa. Oman oppimiseni ja ammatillisen osaamisen kannalta suurin elämys henkilöstöstrategian osalta olikin se, ettei sitä voi niin vain tehdä, vaan pitää ymmärtää sen käytettävyys ja ymmärrettävyys jokapäiväisen työn kannalta.

Ajallisten resurssien riittämättömyyden vuoksi yritys ei olisi ehtinyt kollektiivisesti toteuttaa strategiaprocessia kuluvan kevään aikana, joten yhteisymmärryksessä toimeksiantajan kanssa päätimme muuttaa toimeksiantoa henkilöstöstrategian osalta pohjan luomiseksi. Tämän muutoksen vuoksi henkilöstöstrategian toteuttamiseen liittyvät asiat ovat perustuneet vuorovaikutukselliseen oppimiseen yhdessä toimeksiantajan kanssa. Todennäköisesti varsinainen henkilöstöstrategia toteutetaan yrityksessä viimeistään liiketoimintastrategian päivittämisen yhteydessä.

Jatkossa henkilöstötilinpäätöksen osalta olisi hyvä seurata henkilöstöön liittyvien kulujen jakaantumista tarkemmin omilla tileillään ja näiltä osin olla yhteydessä myös kirjanpidosta vastaavaan yritykseen. Tarkan henkilöstötuloslaskelman osalta voidaan seurata muun muassa vaihtuvuutta, eläkkeelle siirtymistä, sairastamista sekä useita muita liiketoiminnan tuottavuuteen vaikuttavia tekijöitä numeerisesti.

Johdannossa käsiteltyihin palkitsemiseen liittyviin ongelmiin on jo kehitetty yrityksessä alustavia ratkaisuja, jotka tullaan kirjaamaan osaksi henkilöstöstrategiaa. Mielestäni voisi olla aiheellista lähivuosina tuottaa erillinen palkitsemisstrategia, jotta voidaan tarkastella palkitsemisen kokonaisuutta ja tuoda se kaikkien saataville yksissä kansissa. Samassa yhteydessä voitaisiin myös konkreettisesti tehdä tutkimus siitä, millaiset asiat työntekijät itse kokevat palkitsevina ja hyödyntää tuloksia palkitsemisstrategian suunnittelussa.

Kun henkilöstöstrategia lopulta yrityksessä tuotetaan ja jalkautetaan, voidaan tämän jälkeen tutkia henkilöstön kokemuksia strategian jalkauttamisen onnistumisesta. Tutkimuksen voisi suorittaa esimerkiksi ennen seuraavan henkilöstöstrategian suunnittelua, jolloin mahdolliset muutokset olisivat heti otettavissa huomioon.

Kaiken kaikkiaan opinnäytetyön tekeminen oli opettava prosessi, ja koen sen tuotosten vastaavan hyvin työelämän tarpeisiin. Työ on mielestäni suhteellisen uniikki, ja toivon että aiheeseen perehtymisestä on minulle tulevaisuuden työelämässä hyötyä. Erityisesti koen omaavani ainutlaatuista osaamista, mikäli henkilöstötilinpäätösten kokoaminen yrityksissä yleistyy.

LÄHTEET

Ahonen, G. 1998. Henkilöstötilinpäätös – yrityksen ikkuna menestykselliseen tulevaisuuteen. Helsinki: Kauppakaari Oyj.

Ahonen G. & Anttonen, H. 2002. Pienten ja keskisuurten yritysten henkilöstötilinpäätös – Malli ja ohjeet. Hakupäivä 8.10.2012, www.mol.fi/jaksamisohjelma/tutkimukset/MallijaOhje.doc.

Armstrong, M. 2010. Armstrong's Handbook of reward management practice improving performance through reward. Kolmas painos. Lontoo: Kogan Page.

Corby, S., Palmer, S. & Lindop, E. 2009. Rethinking Reward. Hampshire: Palgrave Macmillan.

Elinkeinoelämän Keskusliitto EK. 2009. Sairauspoissaolojen hallinta – työkykyä ja työhyvinvointia. Hakupäivä 8.10.2012, http://pda.ek.fi/www/fi/tutkimukset_julkaisut/2009/SPopas_yrityksille.pdf.

Elo, A., Ervasti, J., Teräsaho, M., Hemmilä, P., Lipponen, J. & Salimäki, A. 2009. Oikeudenmukaisella palkitsemisella kohti hyvinvointia ja tuloksellisuutta: tutkimus kahdessa yliopistossa. Hakupäivä 1.2.2013, http://www.tem.fi/files/24693/TEM_50_2009_tyo_ja_yrittajyys.pdf

Erämetsä, T. 2009. Teoriasta todeksi: Esimiestyö käytännössä. Helsinki: Talentum.

Fiilin, P. 2008. Käytä oikein suoritusarviointia. Hakupäivä 31.1.2013, <http://la-static.talentum.fi/pdf/fa/3004200832-61fb9daa3db8f135e4bbba73ebad3fe0.pdf>.

Fisher, J. 2000. How to run successful incentive schemes. Toinen painos. Lontoo: Kogan Page Limited.

Hakonen, N. 2009. Palkitsemisen lähtökohdat. Teoksessa Helsilä, M. & Salojärvi, S. (toim.), Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum.

Handolin, V. 2009. Työn pitää tuntua palkitsevalta. Hakupäivä 31.1.2013, <http://la-static.talentum.fi/pdf/te/0805200942-050036b2d15c7125312a37a7485d41ab.pdf>.

Helsingin Diakonissalaitos 2013. Voimaa Hoivaan 2. Hakupäivä 6.3.2012, <http://www.voimaahoivaan.fi/9-voimaa-hoivaan-2-projekti>.

Holtari, T. 2011. Ennakoi ajoissa osaajatarpeet. Hakupäivä 1.2.2013, <http://la-static.talentum.fi/pdf/fa/2704201124-5439db7dae9822edfd3de66dd51d4e2a.pdf>.

Jabe, M. 2007. Näkyviä etuja, pieniä yllätyksiä. Hakupäivä 31.1.2013, <http://la-static.talentum.fi/pdf/fa/3110200748-c8068215491a9e23cdaef58bfd691d05.pdf>.

Jabe, M. 2011. Näin tuot arvot yrityksen arkeen. Fakta 31 (4), 32-34.

Jacobsen, P., Scott, S. & Wright, P. 2004. Current approaches to HR Strategies: Inside-Out Versus Outside-In. Human Resource Planning 27 (4), 36-46.

Jensen, H. 2008. Onko teilläkin töissä tällaista? Hakupäivä 31.1.2013, <http://la-static.talentum.fi/pdf/te/2410200834-6195d640d52f54852857156f7c5ab501.pdf>.

Kanste, O. 2011. Johtajuuden yhteys hoitohenkilöstön työasenteisiin ja työhyvinvointiin. Tutkiva Hoitotyö 9 (2), 30-36.

Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit.

Kehitysvammaliitto. 2007. Työtä kutsumusalalla ei saa käyttää yhteiskunnallisesti hyväksi. Hakupäivä 6.3.2013, <http://www.kehitysvammaliitto.fi/suomeksi/julkaisut/ketju/ketju-arkisto/ketju-2007/ketju-42007/>.

Kirjanpitoasetus 30.12.1997/1339.

Kirjanpitolaki 30.12.1997/1336.

- Kivirinta, R. 2010. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Linderbaum, B. & Levy, P. 2010. The Development and Validation of the Feedback Orientation Scale (FOS). *Journal of Management* 36 (6), 1372-1405.
- Luoma, M. 2009. Strategisen osaamisen johtaminen. Teoksessa Helsilä, M. & Salojärvi, S. (toim.), *Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt*. Helsinki: Talentum.
- Nohria, N., Groysberg, B. & Lee, L. 2008. Employee Motivation: A Powerful New Model. Hakupäivä 31.1.2013, <http://hbr.org/2008/07/employee-motivation-a-powerful-new-model/ar/1>.
- Manka, M. & Hakala, L. 2011. Henkilöstötunnusluvut johtamisen tukena. Hakupäivä 8.10.2012, <http://www.kuntoutussaatio.fi/files/644/henkilostotunnusluvut.pdf>.
- Ojala, U. 2012. Äijäthän hoitaa!. Hakupäivä 6.3.2012, <http://www.tehy.fi/tehy-lehti/2012/11-2012/aijathan-hoitaa/>.
- PK-LTS. 2012. Vain tekijän käyttöön.
- Räihä, S. 2013. Yhä useampi käy osa-aikatyössä. *Kaleva* 8.1.2013, 2.
- Salo, I. 2004. Palkitseminen on välittämistä. Hakupäivä 31.1.2013, <http://la-static.talentum.fi/pdf/te/0810200464-645da906914d07b0f64794fa83be3b94.pdf>.
- Tapiola 2012. Työhyvinvointitutkimus 2012. Vain tekijän käyttöön.
- Uittomäki, K. 2011. Hoitoalalla palkitseminen on uutta. Hakupäivä 1.2.2013, http://www.valli.fi/pdf/Uudet_tuulet_22011.pdf.
- Valkila, N. 2011. Toimiva palkitsemisjärjestelmä on kaikkien etu. Hakupäivä 31.1.13, http://www.valli.fi/pdf/Uudet_tuulet_22011.pdf.
- Valpola, A., Kvist, H., Heimonen, J., Niutanen, K., Lillkäll, L., Masalin, L. & Kalin, R. 2010. *Strategia toimeksi – muutosvoimana ihmiset*. Espoo: Performance Power Associates.

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

Vilka, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Tammi.

LIITTEET

HENKILÖSTÖTILINPÄÄTÖS 2012

SISÄLLYS

1	LIIKEIDEA JA STRATEGIA	3
2	HENKILÖSTÖTULOSLASKELMA.....	4
3	HENKILÖSTÖTUNNUSLUVUT	5
3.1	Henkilöstön ikärakenne	5
3.2	Sukupuolijakauma	6
3.3	Henkilöstön koulutustausta	6
3.4	Palvelussuhteiden muoto	7
3.5	Palvelussuhteiden kesto.....	8
3.6	Vaihtuvuus	9
3.7	Sairastavuus	10
3.8	Kouluttautuminen	11
3.9	Eläkkeelle siirtyminen.....	11
3.10	Työhyvinvointi	13
	LIITTEET	14

1 LIIKEIDEA JA STRATEGIA

Yrityksen liikeideana on myydä kehitysvamma palveluita kunnille sekä yksityisille henkilöille ja yrityksille. Palveluihin kuuluvat pitkä- ja lyhytaikaiset asumispalvelut sekä nuorten kehitysvammaisten päivätoiminta. Pitkäaikaiset asumispalvelut kuuluvat tilaaja-tuottajamallin mukaisesti kilpailutuksen piiriin. Kilpailutus ei kuitenkaan koske päivätoimintaa tai tilapäishoitoa.

Palveluiden suurin ostaja on yrityksen kotikaupunki, sekä muut lähikunnat. Asiakkaan kotikunta ei kuitenkaan rajoita asiakkuutta. (PK-LTS 2012, 8-9.)

Yrityksen perusstrategia on nykyisen laatumaiseen ja asiakastyytyvyyden ylläpitäminen, sekä nykyisen toiminnan tehostaminen koko henkilökunnan erikoisosaamisen avulla. Lisäksi strategiaan kuuluu markkinoinnin selkeä tehostaminen sekä uusien palveluiden liittäminen tukemaan kokonaistoimintaa.

Liiketoiminnassa panostetaan voimakkaasti uusien palvelujen tarjoamiseen sekä ylläpidetään valikoituja liiketoiminta-alueita. Tarkemmat strategiset linjanvedot löytyvät vuonna 2012 teetetystä PK-liiketoimintasuunnitelmasta. (PK-LTS 2012, 29-30.)

2 HENKILÖSTÖTULOSLASKELMA

	1.1.2012- 31.12.2012		1.1.2011- 31.12.2011	
LIKEVAIHTO	1 500 331,82 €	100 %	1 537 783,98 €	100 %
HENKILÖSTÖKULUT				
Palkat	1 008 280,06 €	67 %	1 094 336,47 €	71 %
Palkkiot	0,00 €	0 %	0,00 €	0 %
Eläkekulut	180 724,94 €	12 %	191 679,64 €	12 %
Henkilösivukulut	41 868,81 €	3 %	36 124,84 €	2 %
	<u>1 230 873,81 €</u>	82 %	<u>1 322 140,95 €</u>	86 %

Koska vuonna 2012 henkilöstöön liittyviä kuluja ei yrityksen kirjanpidossa lainsäädännön vaatimuksia yksityiskohtaisemmin vielä seurattu, on tässä tuloslaskelmassa otettu huomioon vain ne tiedot, jotka olivat saatavilla. Henkilöstötuloslaskelman tietojen lähteenä on käytetty yrityksen virallista tasekirjaa lisäten tiedot kuluerien prosentuaalisista osuuksista koko liikevaihdosta.

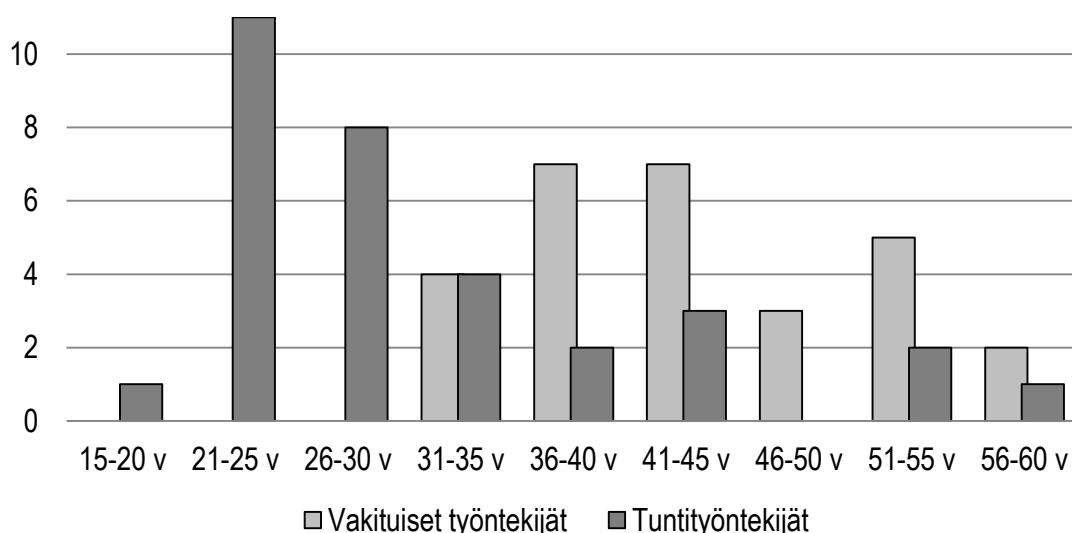
Kokonaisuudessaan henkilöstökuluissa on tapahtunut pieni lasku verrattuna vuoteen 2011. Eläkekulujen prosentuaalinen osuus on pysynyt samana palkkojen osuuden laskiessa noin neljällä prosentilla. Myös henkilöstösivukuluissa tapahtuneet muutokset ovat olleet vähäisiä.

Liitteessä 1 on esitetty malli siitä, millainen henkilöstötuloslaskelma voisi tulevaisuudessa olla. Siinä henkilöstöön liittyvät kulut on eritelty tarkemmin eri tileille, jotta voidaan entistä tarkemmin havainnoida henkilöstöön liittyvien kulujen muodostumista. Kyseisten kuluerien seuraaminen kannattaa aloittaa jo meneillään olevassa kirjanpidossa, jotta henkilöstötuloslaskelmasta saataisiin jatkossa kaikki sen tarjoama hyöty.

3 HENKILÖSTÖTUNNUSLUVUT

Henkilöstötunnuslukuja laskettaessa on pääsääntöisesti otettu huomioon vakituiset kokoaikaiset työntekijät. Näiden lisäksi yrityksessä työskentelee yksi osa-aikainen vakituinen sekä 32 tuntityöntekijää. Mikäli tunnusluvun muodostamisessa on laskettu mukaan tuntityöntekijät ja osa-aikainen työntekijä, on siitä erikseen mainittu kyseisen alaluvun kohdalla.

3.1 Henkilöstön ikärakenne



KUVIO 1. Koko henkilöstön ikärakenne (n=60)

Koko henkilöstön keski-ikä mukaan lukien vakituiset, osa-aikaiset ja tuntityöntekijät oli vuonna 2012 37,2 vuotta. Vakituisten henkilöstön keski-ikä, sisältäen osa-aikaisen työntekijän oli 43,7 vuotta ja tuntityöntekijöiden 31,3 vuotta.

Kuviosta 1 huomataan, että yrityksessä on paljon nuorta työvoimaa tuntityöntekijöinä, kun taas vakituiset toimet ovat jakautuneet yli 30-vuotiaiden työntekijöiden kesken. Jatkossakin työyhteisön ikärakennetta kannattaa tarkastella erittelemällä erikseen tunti- ja vakituiset työntekijät, sillä muutoin voi syntyä virheellinen kuva ikään ja koulutuksen tuoreuteen perustuvasta osaamisesta. Vaikka tästä taulukosta selviääkin, että nuoria työntekijöitä löytyy, kannattaa kuitenkin pohtia, miksi ikärakenne on muodostunut työsuhteiden muodon perusteella

sellaiseksi kuin se on. Kappaleessa 3.9 käsitellään tämän hetkistä ikärakennetta eläkkeelle siirtymisen yhteydessä näiltä osin tarkemmin.

3.2 Sukupuolijakauma

TAULUKKO 1. Henkilöstön sukupuolijakauma kohdeyrityksessä

Sukupuoli	Määrä	%
Nainen	22	81
Mies	5	19
Yhteensä	27	100

Vuonna 2012 sosiaali- ja terveysalalla työskentelevistä 11 % oli miehiä, joten sukupuolirakenne organisaatiossa on naisvaltaiselle alalle varsin tyypillinen (Ojala 2012, hakupäivä 6.3.2013). Taulukosta 1 voidaan todeta, että organisaatiossa työskentelevien miesten osuus on kuitenkin suurempi kuin alalla yleensä ja lähes viidennes henkilöstöstä on miehiä. Tätä voidaan pitää positiivisena piirteenä, sillä muun muassa sosiaali- ja terveysalan ammattijärjestö Tehy on ilmaissut julkaisussaan, että naisia ja miehiä tarvittaisiin alalle tasapuolisesti, sillä puolet asiakkaista on miehiä (Ojala 2012, hakupäivä 6.3.2013).

3.3 Henkilöstön koulutustausta

TAULUKKO 2. Henkilöstön koulutustausta

Koulutus	Määrä	%
Sosionomi AMK	12	44
Lähihoitaja	7	26
Lähihoitaja (oppisopimus)	1	4
Sosiaalikasvattaja	1	4
Sosiaaliohjaaja	1	4
Sairaanhoitaja AMK	1	4
Vajaamielishoitaja	1	4
Kehitysvammaisten hoitaja	1	4
Kehitysvammaohjaaja	1	4
Merkonomi	1	4
Yhteensä	27	100

Sosiaalikasvattajan, sosiaaliohjaajan sekä kehitysvammaohjaajan tutkinto vastaa nykyään sosionomin tutkintoa. Vastaavasti vajaamielishoitajan sekä kehitysvammaisten hoitajan tutkinto ovat rinnastettavissa lähihoitajan ammattitutkintoon. Näiden koulutusvastaavuuksien vuoksi taulukossa 3 on eritelty henkilöstön koulutustausta niiden koulutusten mukaan, jotka ovat rinnastettavissa toisiinsa.

TAULUKKO 3. Henkilöstön koulutustausta koulutusten vastaavuuden mukaan eriteltynä

Koulutus	Määrä	%
Sosionomi tai vastaava	15	56 %
Lähihoitaja tai vastaava	10	37 %
Sairaanhoitaja AMK	1	4 %
Merkonomi	1	4 %
Yhteensä	27	100 %

Tästä taulukosta havaitaan selkeämmin henkilöstön koulutustaustan jakautuvan suurelta osin joko sosionomin sekä lähihoitajan sekä näihin rinnastettaviin tutkintoihin. Hoitohenkilökunnasta pienimmän osan muodostaa yksi sairaanhoitaja.

Yrityksessä tulisi miettiä, onko osaamisen suhde tarpeita vastaava ja tasapainoinen, vai tulisiko esimerkiksi sairaanhoitajia rekrytoida lisää. Tutkintojen vastaavuuden osalta tulisi pyrkiä varmistamaan, että vanhemmilla tutkintonimikkeillä on saatavillaan tuorein tieto alalta ja mahdollisuus päivittää osaamistaan. Vastaavasti kannattaa pohtia, onko hallinnollista osaamista tarpeeksi, sillä osa hoitoalan tutkinnon suorittaneista työskentelee hallinnollisissa tehtävissä.

3.4 Palvelussuhteiden muoto

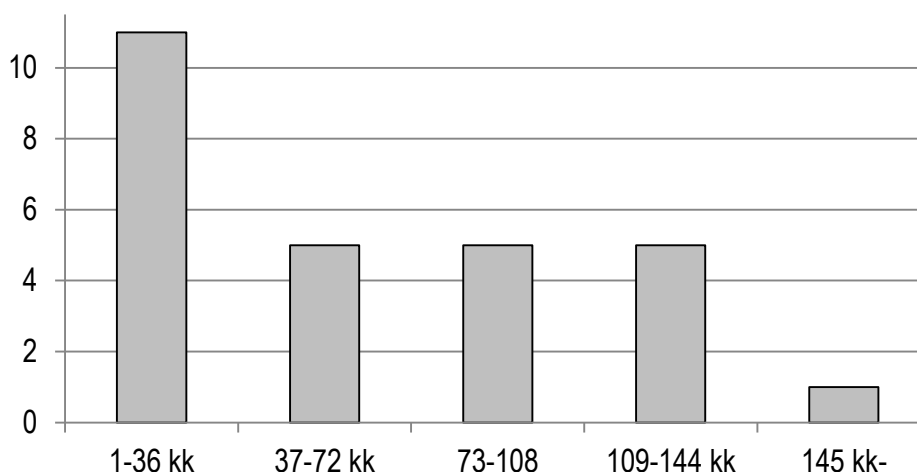
Yrityksessä vuoden 2012 aikana käytettyjä palvelussuhteen muotoja olivat vakituinen kokoaikainen työsuhde, vakituinen osa-aikainen työsuhde sekä tuntityöperusteinen työsuhde. Määräaikaisia työsuhteita ei käytetty, vaan kaikki työsuhteet olivat lähtökohtaisesti toistaiseksi voimassaolevia.

TAULUKKO 4. Palvelussuhteiden muodot

Palvelussuhteen muoto	Määrä	%
Vakituinen kokoaikainen	27	45
Vakituinen osa-aikainen	1	2
Tuntityöntekijä	32	53
Yhteensä	60	100

Vuonna 2012 tuntityöntekijät muodostivat 53 % koko yrityksen henkilöstöstä. Organisaatiossa olisi hyvä miettiä, rasittaako vakinaisten kokoaikaisten ja tuntityöläisten välinen määrällinen ero henkilöstösuhteita, ja millaisia ovat sen vaikutukset yrityksen toiminnan joustavuuden sekä jatkuvuuden kannalta.

3.5 Palvelussuhteiden kesto



KUVIO 2. Vakituisten kokoaikaisten työntekijöiden palvelussuhteiden kestot vuoden 2012 loppuun mennessä kuukausina. (n=27)

Palvelussuhteen keskimääräinen kesto vuoden 2012 loppuun mennessä oli 71,1 kuukautta, eli hieman alle kuusi vuotta. Kuten kuviosta 2 nähdään, suurin osa työsuhteista oli tuohon ajankohtaan mennessä kestänyt 1-3 vuotta, mihin vaikuttaa osaltaan vuonna 2010 käyttöön otettu uusi toimintayksikkö ja sen tarpeisiin rekrytoitu henkilökunta. Pisin palvelussuhde on kestänyt yli 20 vuotta, mikä johtuu työntekijän siirtymisestä niin kutsuttuna entisenä työntekijänä yrityksen palvelukseen sen perustamisen yhteydessä yrityksen aiemmasta toimintamuodosta.

Kuviosta kannattaa nostaa esille myös pitkien, yli yhdeksän vuoden (kuviossa 109-144 kk) ajan kestäneiden työsuhteiden osuus, joka on lähes viidesosa yrityksen vakituisesta kokoaikaisesta henkilöstöstä. Tulevina vuosina tunnuslukujen vertailuissa tulisi luonnollisesti pyrkiä kasvattamaan pitkäkestoisten palvelussuhteiden osuutta, sillä se on hyvä indikaattori kertomaan henkilöstön sitoutumisesta työyhteisöön.

3.6 Vaihtuvuus

Henkilöstön vaihtuvuutta kuvaava tunnusluku vuodelta 2012 on 0,07. Laskennassa on otettu huomioon vain vakituinen kokoaikainen henkilöstö vuoden aikana. Koska toimialan yleisiä tunnuslukuja ei ole saatavilla, tulee tästä luvusta vertailukelpoinen seuraavan henkilöstötilinpäätöksen yhteydessä, jolloin kannattaa seurata tunnusluvun kehittymistä suuntaan tai toiseen.

Mitä lähempänä nollaa tunnusluku on, sitä pienempää on henkilöstön vaihtuvuus organisaatiossa. Jotta tunnusluvun tulkinnasta saadaan mahdollisimman suuri hyöty, kannattaa sen ohella pitää kirjaa myös työsuhteen päättymiseen johtaneista syistä, jotka voivat selittää tunnusluvussa tapahtuvia muutoksia.

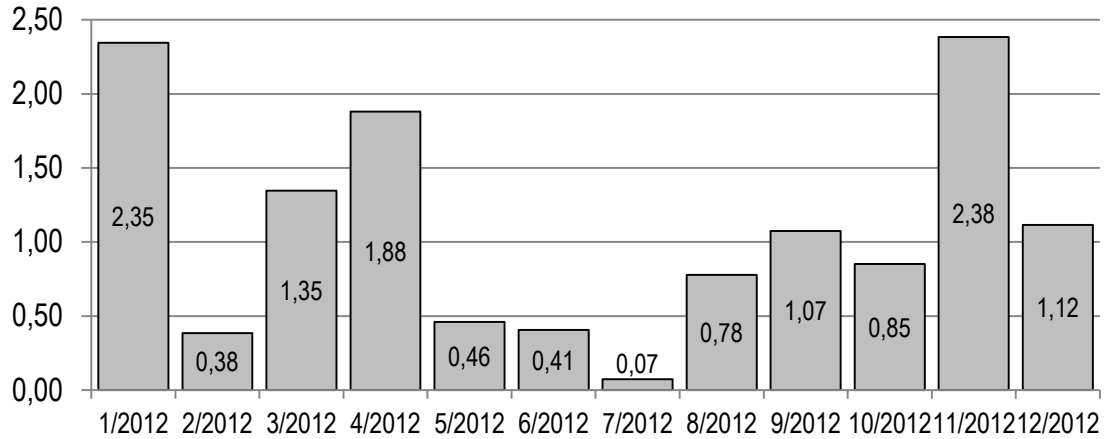
Henkilöstön vaihtuvuus on laskettu kaavalla

$$\frac{(\text{Työsuhteeseen tulleiden määrä}^* + \text{työsuhteesta lähteneiden määrä}^*)}{2}$$

Henkilöstön määrä vuoden lopussa

** aikavälillä 1.1.2012-31.12.2012*

3.7 Sairastavuus



KUVIO 3. Keskimääräinen työkyyttömyysaika päivinä henkilöä kohden vuonna 2012. (n=27)

Kuviosta 3 voidaan todeta, että eniten sairauspoissaolopäiviä työntekijää kohden on ollut vuonna 2012 tammikuussa (2,35) sekä marraskuussa (2,38). Sairastaminen on painottunut selkeästi aikavälille syksy-kevät. Kesäkuukausina toukokuusta heinäkuuhun on sairastettu puolestaan selkeästi vähemmän, mihin ovat voineet osaltaan vaikuttaa myös kesälomakaudet.

Pitkät, yli 10 päivän sairauspolot viittaavat usein heikentyneeseen työkykyyn, jolloin näiden taustatekijät on tärkeä selvittää. Tällä hetkellä keskimääräinen poissaolopäivien määrä vaihtelee vuoden sisällä 0,07 ja 2,38 välillä, joten viitteitä heikentyneestä työkyvystä ei tällä hetkellä ole.

Luvuista saadaan vertailukelpoisia seuraavan henkilöstötilinpäätöksen yhteydessä, jolloin kannattaa tarkastella, kuinka suuria muutoksia sairaspäivien osalta on tapahtunut ja painottuvatko ne edelleen samoihin vuodenaikoihin. Mikäli tällaisia toistuvuuksia on havaittavissa, kannattaa ne ottaa huomioon henkilöstövahvuuden suunnittelussa esimerkiksi flunssakautena. Mikäli poikkeavuuksiin vaikuttaa esimerkiksi epidemia, kannattaa siitä mainita sairauspoissaolojen yhteydessä.

Tunnusluvun keskiarvo on laskettu kaavalla

$$\text{työkyyttömyysaika/hlö (d)} = \frac{\text{Henkilöstön sairauspoissaolot yhteensä (d)}}{\text{Henkilöstön määrä ajankohtana}}$$

3.8 Kouluttautuminen

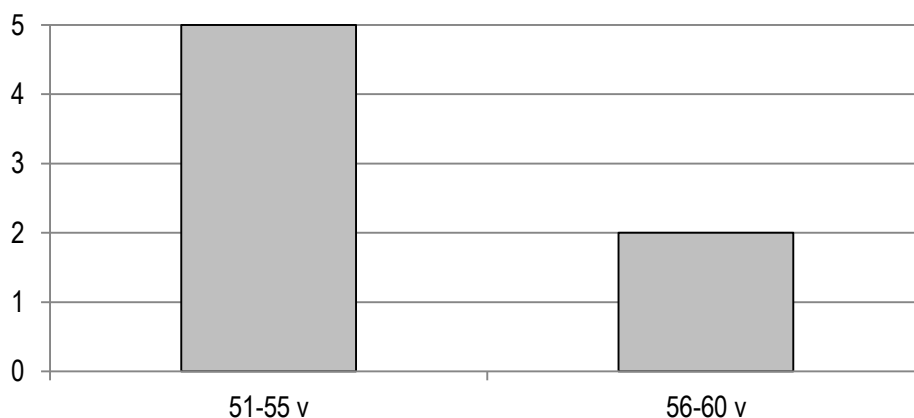
Koulutuspäiviä on koko yrityksessä vuoden 2012 aikana ollut keskimäärin kolme yhtä työntekijää kohden. Koulutukseen on osallistunut yrityksen 27 työntekijästä 24, eli 89 % vakituisesta henkilöstöstä.

Henkilökunnalle tarjotut koulutusmahdollisuudet ovat hyvät, ja keskimääräisistä hyödynnetyistä koulutuspäivistä päätellen henkilökunta on käyttänyt niitä hyväkseen. Jatkossa voi kuitenkin pyrkiä kasvattamaan koulutukseen osallistuvien työntekijöiden määrää esimerkiksi selvittämällä, millaiset koulutustapahtumat koettaisiin tarpeellisiksi.

Koulutuspäivien keskimääräinen osuus henkilöä kohden on laskettu kaavalla

$$Koulutuspäiviä/hlö = \frac{Koulutuspäivien\ lukumäärä}{Henkilöstön\ määrä\ 31.12.2012}$$

3.9 Eläkkeelle siirtyminen



KUVIO 4. Seuraavien 5-12 vuoden aikana eläkkeelle siirtyvät työntekijät. (n=7)

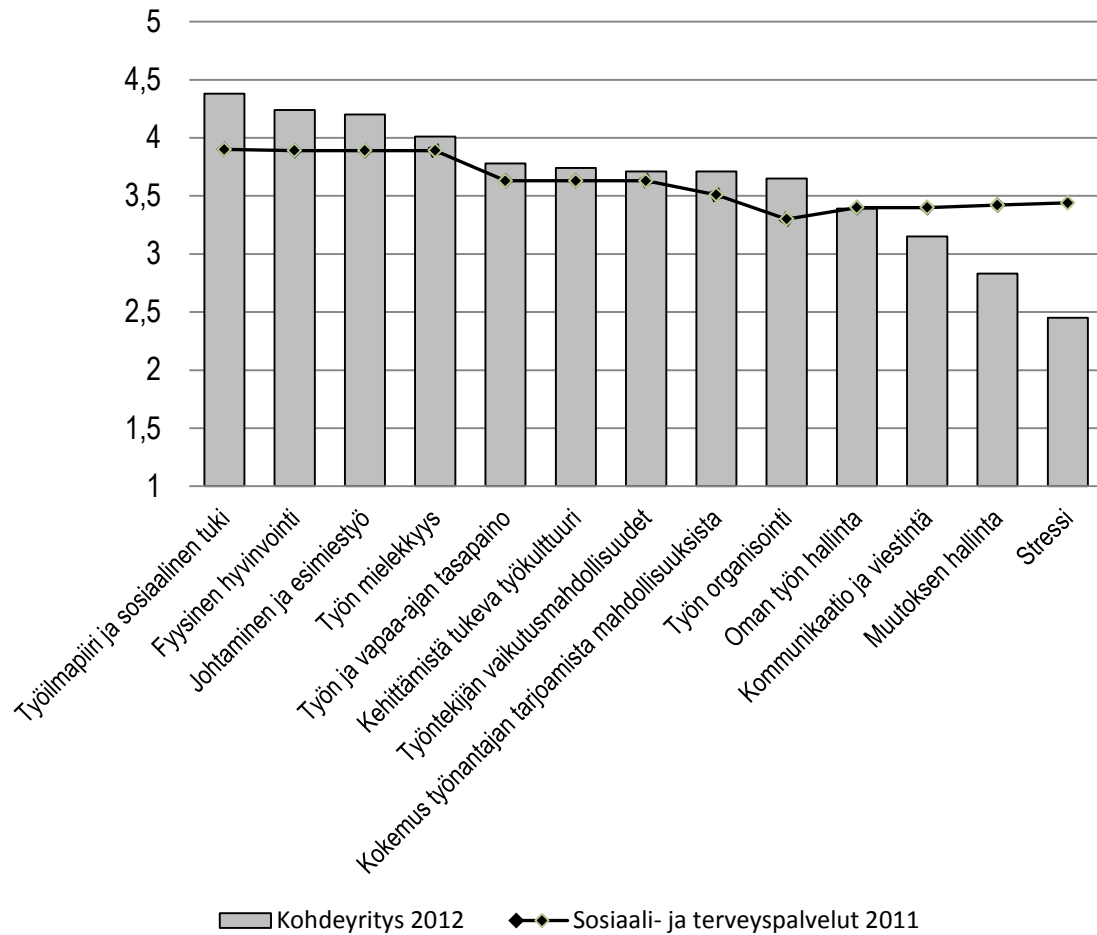
Kuviossa 4 on poimittu kappaleen 3.1 kuvioista 1 ne vakituiset kokoaikaiset työntekijät, jotka ovat jäämässä eläkkeelle seuraavien 5-12 vuoden aikana. Huomio kannattaa kiinnittää kahteen työntekijään, jotka tulevat siirtymään eläkkeelle seuraavan 5-7 vuoden kuluessa. Heidän osaltaan kannattaa kartoittaa ainakin sellaiset ydinosaamiset, joita muulla henkilöstöllä ei mahdollisesti ole ja suunnitella, sekä toteuttaa osaamisen siirtäminen organisaatioon jääville työntekijöille.

Muutaman vuoden kuluttua ajankohtaiseksi tulee myös uusien työntekijöiden palkkaaminen näihin tehtäviin. Tästä syystä organisaatiossa kannattaa pohtia, täytetäänkö tehtävät esimerkiksi nykyisillä nuoremmilla tuntityöntekijöillä vai haetaanko uusia tekijöitä kokonaan yrityksen ulkopuolelta.

Omien tuntityöntekijöiden vakinaistamisella kyetään kouluttautumaan tehtävään jo olemassa olevan työn puitteissa, kun taas toisaalta kokonaan uusi osaaja voi tuoda yritykseen uutta näkökulmaa ja osaamista. Nykyisten nuorten tuntityöntekijöiden työsuhteiden vakinaistamista voisi harkita tehtävän jo ennakoivasti, ettei organisaatiossa olemassa oleva osaaminen pääse katoamaan, mikäli tuntityöntekijälle tarjotaan vakituista työsuhdetta esimerkiksi kilpailevan palveluntarjoajan toimesta.

Tulevina vuosina kannattaa toimintaa suunnitellessa pitää mielessä myös pidemmällä aikavälillä eläkkeelle jäävät työntekijät. Erityisen tärkeää tämä on siinä vaiheessa, kun aletaan kartoittaa yrityksen osaamista ja sen säilyttämistä pitkällä aikavälillä.

3.10 Työhyvinvointi



KUVIO 5. Työhyvinvointikyselyn tulokset (Tapiola 2012).

Yrityksessä on teetetty vuonna 2012 työhyvinvointikysely vakuutusyhtiön toimesta. Kyselystä voidaan huomata henkilöstön olevan keskimäärin tyytyväisempää työhönsä, kuin sosiaali- ja terveysalalla yleensä. Erityisesti tyytyväisyys työilmapiiriin ja sosiaaliseen tukeen, fyysiseen hyvinvointiin sekä johtamiseen ja esimiestyöhön ovat selkeästi suuressa arvostuksessa.

Vähiten tyytyväisiä ollaan oltu kommunikaatioon ja viestintään, muutoksen hallintaan sekä stressin sietämiseen. Näiden aihealueiden kohdalla tulokset ovat selvästi heikompia, kuin alalla yleensä. Työhyvinvointikysely kannattaa jatkossakin toteuttaa sopivin väliajoin, jotta voidaan seurata, ovatko työtyytyväisyyden parantamiseen liittyvät toimenpiteet olleet tehokkaita.

Tarkemmat tiedot työhyvinvointikyselyn tuloksista löytyvät Tapiolan julkaisusta.

LIITTEET

TULOSLASKELMA

LIIKEVAIHTO x € 100 %

HENKILÖSTÖKULUT

Varsinaisen työajan kulut

palkat x €

palkkiot x €

x €

(Tulospalkkiokulut)

Tulospalkkiot x €

x €

Ylityökulut

ylityöt x €

x €

Henkilöstön uusiutumiskulut

vuosilomapalkat ja korvaukset x €

lomarahat x €

vaihtuvuuskulut x €

x €

Henkilöstön koulutus- ja kehittämiskulut

Koulutuskulut x €

Koulutusajan palkat x €

Kurssimatkat, majoitus x €

Työterveyshuolto x €

Hyvinvointitutkimus x €

x €

Henkilöstön rasittumiskulut

Tapaturmavakuutus x €

tapaturma-ajan palkat x €

-tapaturmavakuutuskorvaukset x €

äitiys- ja sairauslomapalkat x €

- äitiys- ja sairaspäivärahapalautukset x €

työkyvyttömyyseläkekustannukset x €

-KELA-korvaukset x €

x €

yht. **x €**

HENKILÖSTÖSTRATEGIA 201X-20XX

SAATTEEKSI

Tässä henkilöstöstrategian mallissa on havainnollistettu henkilöstöstrategian rakennetta ja siinä käsiteltäviä asioita. Ennen kuin strategiaa aletaan työstää, kannattaa lukea läpi opinnäytetyöraportin luku 4, jossa kerrotaan henkilöstöstrategian käyttömahdollisuuksista ja perustellaan sen rakennetta.

Raportista löytyy myös perustelut siihen, miksi henkilöstöstrategiaa ei kannata jättää ainoastaan johdon tehtäväksi, vaan pyrkiä saamaan henkilöstö mahdollisimman hyvin mukaan strategiaprojektiin. Ideaalitulanteessa voitaisiin esimerkiksi järjestää yhteinen päivä tai vaikka lyhyempikin aivoriihi, jossa strategiaan liittyviä asioita käsiteltäisiin niin henkilöstön, kuin johdon näkökulmasta.

Tärkeintä kuitenkin on, että henkilöstöstrategia tuodaan käytäntöön oikein ja tehokkaasti, jotta sen ohjenuorat tulisivat käyttöön jokapäiväisessä työssä. Henkilöstöstrategian jalkauttamisesta löytyy tietoa opinnäytetyöraportin luvusta 4.5.

SISÄLLYS

1	LÄHTÖKOHDAT	4
1.1	Organisaatorakenne	4
1.2	Liiketoimintastrategia	4
1.3	Henkilöstöjohtamiseen liittyvä osaaminen	4
2	HENKILÖSTÖÖN LIITTYVÄT RISKIT	5
3	HENKILÖSTÖSTRATEGISET LINJANVEDOT	6
3.1	Palkitsemisen periaatteet	6
3.2	Tärkeimpiä henkilöstöön liittyviä tunnuslukuja	6
3.3	Henkilöstön rakenteeseen liittyvät tekijät	6
4	TOIMENPIDEOHJELMA	7

1 LÄHTÖKOHDAT

TAULUKKO 1. Toimitusjohtajan arvio henkilöstöjohtamisen lähtötilanteesta.

Aihealue	Arvosana
Organisaatorakenne	
Liiketoimintastrategia	
Henkilöstöjohtamiseen liittyvä osaaminen	

Tähän taulukkoon merkitään toimitusjohtajan arviot näistä kolmesta liiketoiminnan osa-alueesta. Arviointi voidaan suorittaa esimerkiksi asteikolle yhdestä kolmeen, missä yksi tarkoittaa osaamisen puuttumista ja kolme riittävää osaamista. Alaluvuissa 1.1-1.3 arvioidaan kirjallisesti laajemmin näitä aihealueita, niiden nykytilaa, sekä tulevaisuutta.

1.1 Organisaatorakenne

1.2 Liiketoimintastrategia

1.3 Henkilöstöjohtamiseen liittyvä osaaminen

2 HENKILÖSTÖÖN LIITTYVÄT RISKIT

TAULUKKO 2. Henkilöstöön liittyviä riskejä ja toimenpiteitä niiden ehkäisemiseksi tai riskin pienentämiseksi.

Riski	Vaikutukset	Toimenpiteet ennaltaehkäisyyn
Riski 1		
Riski 2		
...		
Riski n		

Tässä osiossa arvioidaan henkilöstöön liittyviä riskejä, niiden vaikutuksia, sekä suunnitellaan toimenpiteet riskien minimoimiseksi ja ennaltaehkäisemiseksi. Riskejä voivat olla esimerkiksi osaamisen katoaminen yrityksestä, ilmapiirin muutos, eläkkeelle siirtyminen tai mitkä tahansa muut esiin nousevat riskit.

Riskejä kartoittaessa olisi hyvä saada myös henkilöstön edustajia mukaan, jotta osattaisiin huomioida mahdolliset riskit useammalta näkökannalta. On myös tärkeää, että henkilöstö saa olla mukana konkretisoimassa riskeistä aiheutuvia vaikutuksia, jotta niitä osattaisiin ennaltaehkäistä käytännön työssä.

3 HENKILÖSTÖSTRATEGISET LINJANVEDOT

Tässä osiossa voidaan esitellä mahdollinen henkilöstövisio, mikäli sellainen yrityksessä halutaan muodostaa. Lisäksi linjanvetoihin kannattaa sisällyttää ainakin palkitsemiseen liittyvät käytänteet sekä tärkeimmät henkilöstöön liittyvät tunnusluvut ja rakennetiedot.

3.1 Palkitsemisen periaatteet

Palkitsemisen linjanvetoja tehtäessä kannattaa ottaa huomioon palkitsemisen eri ulottuvuudet, joista löytyy tietoa esimerkiksi opinnäytetyöraportin luvusta 5. Mikäli mahdollista, olisi hyvä työstää yritykselle myös varsinainen erillinen palkitsemisstrategia, jotta palkitsemisen periaatteet olisivat kaikkien saatavilla.

3.2 Tärkeimpiä henkilöstöön liittyviä tunnuslukuja

Tärkeimpiä henkilöstöön liittyviä tunnuslukuja voivat olla kohdeyrityksen osalta esimerkiksi vaihtuvuuteen, sairastamiseen ja työhyvinvointiin liittyvät tiedot ja tavoitteet. Henkilöstöstrategisissa linjanvedoissa voi ottaa kantaa myös henkilöstökuluihin liittyen ja asettaa niihin liittyviä strategisia tavoitteita. Apuna tärkeimpien tunnuslukujen lähteenä voi käyttää yrityksen virallista tuloslaskelmaa sekä henkilöstötilinpäätöstä.

3.3 Henkilöstön rakenteeseen liittyvät tekijät

Tässä osiossa kannattaa mainita myös henkilöstön ikärakenteeseen liittyvistä tekijöistä, kuten piakkoin eläkkeelle siirtyvistä henkilöistä. Nämä tiedot ovat oleellisia, jotta luvun neljä toimenpideohjelmassa osataan varautua työntekijöiden poistumisesta johtuviin muutoksiin työyhteisössä.

