

ESIPUHE

Valtioneuvoston käynnistämän Kansallisen Ikäohjelman tavoitteena on parantaa yli 45-vuotiaiden mahdollisuuksia saada töitä ja jaksaa paremmin työelämässä. Sosiaali- ja terveysministeriön työsuojeluosastolla on toteutettu useita työympäristön taloudellisia vaikutuksia selvittäviä hankkeita, joiden keskeisenä tavoitteena on ollut motivoida työpaikkoja kehittämään työoloja ja parantamaan työntekijöiden hyvinvointia. Tässä julkaisussa on pyritty hyödyntämään tätä kehitystyötä selvittämällä henkilöstöraportoinnin mahdollisuuksia ikääntyvien työolojen parantamisessa.

Henkilöstöraportoinnin tulee lähteä organisaation strategisista tavoitteista. Sen tulee kuvata henkilöstön tilaa sekä sitä, miten henkilöstön työkyvyn ylläpidosta ja kehittämisestä on huolehdittu. Henkilöstöraportoinnin avulla voidaan seurata myös ikääntyvän henkilöstön asemaa. Henkilöstöraportoinnin merkitys on nostettu esille myös hallitusohjelmassa, jossa on asetettu tavoite edistää henkilöstötilinpäätösten tekoa ja niiden hyödyntämistä työelämän kehittämisessä.

Tämä julkaisu on tarkoitettu auttamaan työolojen kehittämisessä ja parantamaan ikääntyvien asemaa työpaikoilla. Julkaisun on laatinut tutkija Arto Teronen sosiaali- ja terveysministeriön työsuojeluosastolta. Se on osa sosiaali- ja terveysministeriön Ikäohjelmaan kuuluvaa hankekokonaisuutta, jossa selvitetään ikääntyvään henkilöstöön ja työoloihin liittyviä taloudellisia kysymyksiä ja tuottavuusvaikutuksia.

Helsingissä maaliskuussa 2000

Markku Lehto
Kansliapäällikkö

Sisällysluettelo

1. Työvoiman ikääntymiskehitys Suomessa	1
2. Henkilöstövoimavarojen raportointi ja sen käyttö.....	1
Henkilöstötuloslaskelma	3
Henkilöstötase.....	4
Henkilöstöraportoinnin käyttö Suomessa.....	5
3. Henkilöstöraportoinnin ja henkilöstötilinpäätösten sisältö ikääntyvien näkökulmasta.....	7
Henkilöstöraportoinnin kehittämismahdollisuudet ikääntyvien näkökulmasta.....	8
Kirjallisuutta.....	10

1. Työvoiman ikääntymiskehitys Suomessa

Työvoiman ikääntyminen on noussut keskusteluihin viime vuosien aikana. Työikäisen väestön määrä kasvoi Suomessa vielä 1980-luvun alussa, mutta kasvu on sen jälkeen tasaaisesti hidastunut ikäluokkien pienentyessä. Vuosittainen lisäys oli 1980-luvun alussa keskimäärin lähes 20 000, mutta jälkipuoliskolla vain 4000 henkeä.¹ 1990-luvulla 24 - 49-vuotiaiden osuus työvoimasta on vähentynyt 150 000:lla ja samaan aikaan 50 - 60-vuotiaiden määrä on lisääntynyt 170 000:lla. Ihmiset tulevat nykyisin työelämäänsä entistä myöhemmin ja työurat jäävät usein lyhyiksi työttömyyden tai varhaisen eläkkeelle siirtymisen johdosta. Nämä muutokset yhdessä ikärakenteen ohella aiheuttavat yhteiskunnalle ongelmia.

Samaan aikaan uusi informaatiotekniikka ja kansainvälistyminen ovat muuttaneet työelämää, mikä on lisännyt yritysten ja organisaatioiden tarvetta joustavuuteen. Ne pyrkivät sopeutumaan muutokseen muun muassa mataloittamalla organisaatorakenteita, siirtymällä tiimimäiseen työskentelyyn ja parantamalla henkilöstön monitaitoisuutta.

Muutospaineet kohdistuvat voimakkaasti myös ikääntyneisiin työntekijöihin, joiden sopeutumista uusiin vaatimuksiin saattavat haitata puutteellinen koulutus, fyysisen toimintakyvyn heikkeneminen tai krooniset sairaudet. Tämän takia on tärkeää turvata ikääntyneiden edellytykset työssä jatkamiseen sekä ehkäistä heidän syrjäytymisensä työelämästä.² Ikääntyneillä on elämäkokemusta, hyvä ongelmien ratkaisukyky ja laajojen kokonaisuuksien hallinnan taito, jonka avulla he pystyvät osittain kompensoimaan toimintakykynsä heikkenemistä.

Työvoiman ikääntyminen vaikuttaa työelämään monella tavalla ja asettaa uusia haasteita henkilöstöjohtamiselle. Työn vaatimusten ja ikääntyvien toimintakyvyn välille syntyvien ristiriitojen ratkaisemiseksi tarvitaan uusia keinoja.

2. Henkilöstövoimavarojen raportointi ja sen käyttö

Työ- ja toimintaympäristön muuttuessa työntekijöiden osaaminen ja työkyky ovat saaneet entistä tärkeämmän roolin. Siksi kiinnostus henkilöstövoimavarojen seurantaan on kasvanut sekä yrityksissä että muualla yhteiskunnassa.

Tietoa henkilöstöstä ja työympäristöstä kerätään organisaation johdon ja henkilöstön sekä ulkoisten sidosryhmien tarpeisiin. Raportoinnin tarkoituksena on antaa tietoa henkilöstövoimavarojen määrän ja rakenteen kehittymisestä, työajan käytöstä, organisaation toimivuudesta ja niihin liittyvistä kustannuksista. Työpaikan toiminnasta kiinnostuneita ulkoisia sidosryhmiä ovat mm. sijoittajat, asiakkaat, alihankkijat, rahoittajat ja viranomaiset.

Henkilöstövoimavaroja voidaan tarkastella useiden erilaisten muuttujien avulla. Ne koostuvat henkilöstön työpanoksen määrästä ja laadusta sekä työympäristön ja organisaation ominaisuuksista.

¹ Työministeriö 1996

² Työministeriö 1999

Se, kuinka tehokkaasti henkilöstöresursseja käytetään, riippuu pitkälti organisaation toimintojen tehokkuudesta sekä työoloista. Hyvät työolot sekä tehokas organisointi tukevat henkilöstön tehokasta hyödyntämistä. Tehoton organisaatio ja huonot työolot puolestaan haittaavat henkilöstön työpanoksen järkevää käyttöä.

Kuvio 1. Henkilöstövoimavarat (Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö, 1998)

HENKILÖSTÖN TYÖPANOKSEN MÄÄRÄ	TYÖYMPÄRISTÖ JA ORGANISAATIO	HENKILÖSTÖN TYÖPANOKSEN LAATU
<ul style="list-style-type: none"> • henkilöstön määrä • teoreettinen työaika • poissaolot, lomat • ylityöt • vaihtuvuus 	<ul style="list-style-type: none"> • työn fyysinen ja henkinen kuormittavuus • työtyytyväisyys • työtehtävien sisältö • yhteistyö ja viestintä 	<ul style="list-style-type: none"> • työkyky • ammattitaito • työkokemus • koulutus ja kehittäminen

Henkilöstövoimavarojen raportointimuotojen sisältö, laajuus ja käsitteistö eivät vielä ole vakiintuneita. Nykyisin Suomessa käytössä oleva raportointi voidaan jakaa kahteen pääryhmään: henkilöstövoimavarojen mittauksen ja raportoinnin (human resource costing and accounting) sekä älyllisen pääoman hallinnan (intellectual capital) koulukuntiin.

Henkilöstövoimavarojen raportoinnin koulukunta, pyrkii saamaan henkilöstövoimavarojen käytön taloudellisten laskelmien avulla osaksi julkisten ja yksityisten organisaatioiden laskentatointia. Organisaatio selvittää panostuksensa henkilöstöön ja sen kehittämiseen ja raportoi ne henkilöstötilinpäätöksen avulla. Henkilöstötilinpäätös sisältää usein kaksi osaa³:

- henkilöstötuloslaskelman, jossa henkilöstöön liittyvät kustannukset on ryhmitelty siten, että niistä saadaan informaatiota henkilöstökustannusten kohdistumisesta. Tuloslaskelmaan voi liittyä myös henkilöstötase.
- henkilöstökertomuksen, joka on tuloslaskelman tietoja täydentävä kirjallinen dokumentti. Se koostuu tunnusluvuista, terveys- ja työkykyindekseistä, työilmapiirimittauksesta sekä muusta henkilöstöinformaatiosta.

Henkilöstötilinpäätöksen tekeminen on vapaaehtoista ja se, mitä asioita tilinpäätöksessä esitetään riippuu täysin organisaation johdon tekemistä valinnoista. Tilinpäätös voi olla osa vuosikertomusta tai se voidaan julkaista erillisenä asiakirjana.

Vaihtoehto henkilöstövoimavarojen raportointiin on älyllisen pääoman hallintamallit, joissa kehitetään henkisen pääoman mittaamista ja hyödyntämistä auttamaan organisaation johtamisessa. Pyrkimyksenä ei ole kustannustietojen esittäminen perinteisen tilinpäätöksen muodossa, vaan laajemman, tulevaisuuteen suuntautuvan näkökulman rakentaminen. Henkilöstökustannusten lisäksi esitetään tunnuslukuja toiminnan taloudellisista prosesseista, asiakkaista sekä toimintaympäristön kehittymisestä. Tätä lähestymistapaa edustavat tasapainoitettuun mittaristoon (balanced scorecard) sekä sen sovellutuksiin pohjautuvat mallit.⁴ Henkilöstötilinpäätöksistä poiketen tämä raportointi on harvoin julkista.

³ Ahonen 1998

⁴ Eronen 1997

Henkilöstötuloslaskelma

Henkilöstötuloslaskelman sisältö ja ryhmittely saattavat vaihdella suurestikin, mutta usein se koostuu varsinaisesta tuloslaskelmasta täydennettynä organisaation toimintaa kuvaavilla tiedoilla ja tunnusluvuilla. Henkilöstötuloslaskelmassa jaotellaan yrityksen henkilöstökulut tarkemmin ja yksityiskohtaisemmin kuin varsinaisessa tuloslaskelmassa. Laskelma esitetään siten, että muut tuloslaskelman erät on yhdistetty ja henkilöstömenot on jaoteltu henkilöstön käyttöä kuvaaviin pääryhmiin. Tilinpäätökseen sisältyy usein myös vertailu aikaisempien vuosien lukuihin.

Kuvio 2. Henkilöstötuloslaskelmaesimerkki (Nokian Renkaiden vuosikertomus 1998).

Tuhatta markkaa	1998	% liikevaih.	% henkilöstö- kuluista
LIIVEVAIHTO	1 159 516	100	
HENKILÖSTÖKULUT			
Varsinaisen työajan kulut			
palkat	-186 221		
palkkiot	<u>-7 329</u>		
	-193 550	16,7	66,3
Tulospalkkiokulut			
tulospalkkiot	<u>-3 577</u>		
	-3 577	0,3	1,2
Ylityökulut			
ylityöt	<u>-11 385</u>		
	-11 385	1,0	3,9
Henkilöstön uusiutuminen			
vapaapäiväkulut	-18713		
perehdytyksen palkkakustannukset	-138		
rekrytointi	-563		
lomakulut	-38 718		
muut henkilövakuutukset	-1 446		
muut sosiaalipalkat	<u>-10</u>		
	-59 588	5,1	20,4
Henkilöstön kehittämiskulut			
ilmapiiritutkimus	-27		
koulutus	-5 038		
Kela-korvaukset	465		
työterveyshuolto	-821		
muut sosiaalitoiminnan kulut	<u>-2 785</u>		
	-8 205	0,7	2,8
Henkilöstön rasituskulut			
tapaturmavakuutus	-4 408		
tapaturma- sairaus- ja			
äityyslomapalkat	-6 983		
tapaturma- sairaus- ja			
äitiysrahalautukset	1 815		
työkyvyttömyyseläkekustannukset	-5 789		
Kela-korvaukset	465		
työterveyshuolto	<u>-821</u>		
	-15 720	1,4	5,4
	-292 024	25,2	100
ALIHANKINTANA TEHTY TYÖ	-93 638	8,1	
MUUT KULUT	-684 400	59,0	
TILIKAUDEN VOITTO	89 454	7,7	

Henkilöstökulut on kuvion 2 esimerkissä jaettu kuuteen eri luokkaan. Palkkakulut on jaettu varsinaisen työajan-, tulospalkkio- sekä ylitöiden kuluihin. Henkilöstön uusiutumiskuluilla kuvataan panostuksia lomiin ja vapaapäiviin sekä vaihtuvuuteen. Kehittämiskuluihin sisältyy koulutuskuluja, osa työterveyshuollon kuluista sekä muut sosiaalisen toiminnan kulut. Rasituskulut sisältävät poissaolojen ja työkyvyttömyyden kustannukset sekä osan työterveyshuollon kuluista.

Henkilöstön rasituskulujen, kehittämiskulujen ja henkilöstön uusiutumisen tulee olla tasapainossa, jotta yrityksen toiminta olisi pitkäjänteistä ja kestäväällä pohjalla myös tulevaisuudessa. Jos liikevaihto ja taloudellinen tulos ovat kasvaneet samalla kun henkilöstön rasituskulut ovat lisääntyneet ja kehittämiskulut vähentyneet, saattaa se olla merkki tulevaisuudessa ilmaantuvista ongelmista työyhteisön toiminnassa.

Henkilöstötuloslaskelma kertoo kustannuserien suuruuden sekä niiden keskinäisen suhteen. Jäsentely on vain yksi esimerkki tavasta jakaa henkilöstökustannukset erilaisiin ryhmiin. Esimerkiksi vaihtuvuuden sekä työterveyshuollon kustannukset voitaisiin kohdistaa muullakin tavalla.

Henkilöstötase

Henkilöstötaseen tarkoituksena on selvittää organisaation henkilöstövarallisuuden arvo. Henkilöstövarallisuudella tarkoitetaan henkilöstön tietoja, taitoja, lahjakkuutta ja osaamista, jotka vaikuttavat työntekijöiden tuottavuuteen ja sitä kautta organisaation toimintaan. Henkilöstövarallisuus käsittää karkeasti ottaen henkilöstövoimavarojen laadullisen osuuden.

Henkilöstötaseen käyttö ei ole yleistynyt pääasiassa henkilöstövarallisuuden teoreettisen ja aineettoman luonteen sekä arvottamisongelmien takia.⁵ Henkilöstötaseen merkitys toiminnan kehittämisessä onkin jäänyt usein teorian tasolle.

Henkilöstövarallisuuden arvon määrittämiseksi tulisi pystyä mittaamaan ja arvioimaan niitä hyötyjä, joita henkilöstön odotetaan tulevaisuudessa organisaatiolle tuottavan. Vaihtoehtoisesti henkilöstön arvon määrittämisessä voidaan turvautua henkilöstön koulutus- sekä rekrytointikustannuksiin perustuviin laskelmiin.

Henkilöstötaseen tehtävänä on tuoda esiin ne resurssit, jotka vaikuttavat yrityksen toimintaan. Taseen tehtävänä on myös erottaa tulevaisuudessa tuloa tuottavat investoinnit lyhytvaikutteisista kustannuksista. Taseessa varallisuutena ilmoitetaan henkilöstöstä tulevaisuudessa realisoituvat hyödyt. Veloiksi vastattavaa puolelle kirjataan vastaavat menoerät. Lähtökohtana tällaisessa kustannusperusteisessa tarkastelussa on se oletus, että henkilöstön arvoa kuvaavat ne kustannukset, jotka työntekijöihin on koulutuksen tai muun osaamisen kehittämisen myötä kohdistettu.

Yksi esimerkki henkilöstötaseesta on ruotsalaisen Telia-konsernin tase (kuvio 3), jossa pitkävaikutteisiksi investoinneiksi on kirjattu koulutus- ja kehittämismenot ja rekrytointimenot. Rekrytointipääomaan kirjataan uuden henkilökunnan hankkimiskustannukset; ilmoittelu, konsulttikustannukset ja perehdyttämiskoulutus. Nämä investoinnit poiste-

⁵ Eronen 1997

taan tasaisesti kolmen vuoden aikana tai silloin, kun henkilöstöä vähennetään. Koulutuspääomaan kirjataan sisäisen sekä ulkopuolisen koulutuksen kulut, ei kuitenkaan perehdyttämisen kuluja.

Kuvio 3. Henkilöstötase-esimerkki (Nurmi 1997)

TELIA-konserni 1995	
milj.kr	
VASTAAVAA	
Vaihto- ja rahoitusomaisuus	13 164
Rekryointipääoma	666
Koulutuspääoma	653
Kiinteä omaisuus	44 210
	58 693
VASTATTAVAA	
Lyhytaikaiset velat	16 079
Pitkäaikaiset velat	20 113
Verottomat varaukset ym.	13
Sidottu oma pääoma	17 403
Rekryointipääoma	666
Koulutuspääoma	653
Edellisten tilikausien voitto	3 766
	58 693

Henkilöstötaseen käyttömahdollisuudet työolojen tai henkilöstön kehittämisessä ovat rajalliset. Henkilöstötaseen laatimisen ideana on saada esille oleellisia voimavaroja, jotka vaikuttavat yrityksen pitkäaikaiseen menestykseen. Henkilöstötaseen laatimisella organisaatio tuo esiin henkilöstön merkityksen ja arvon yhtenä organisaation pitkäaikaisena menestystekijänä muiden taloudellisten arvojen rinnalla.

Henkilöstöraportoinnin käyttö Suomessa

Henkilöstöraportoinnin käytöstä Suomessa ei ole tarkkoja tietoja. Laajinta henkilöstötilinpäätösten käyttö näyttää olevan julkisen sektorin organisaatioissa. Yritysten julkaisemat henkilöstötilinpäätökset ja henkilöstökertomukset ovat vielä harvinaisia. Yksityisen sektorin yrityksissä henkilöstöraportointi perustuu pitkälti lainsäädännön ja muiden sopimusten edellyttämään seurantaan ja tilastointiin.

Kaikissa organisaatioissa tuotetaan todennäköisesti paljon erilaista sisäistä informaatiota yksiköiden johdon ja henkilöstöhallinnon tarpeisiin, mutta sen muokkaamista henkilöstötilinpäätöksen muotoon ei ole katsottu tarpeelliseksi. Tätä kuvastaa suomalaisille suuryrityksille ja julkiselle hallinnolle tehdyn kyselyn vastaukset. Kolmannes henkilöstöjohtajista ei pitänyt henkilöstötilinpäätöksiä tarpeellisena apuvälineenä johtamisessa ja päätöksenteossa. Vastajat ilmoittivat käyttävänsä henkilöstöjohtamisen apuna enemmän muita mittareita, kuten tasapainoitettua mittaristoa ja laatupalkintokriteereitä.⁶

⁶ PA Consulting Group 1999

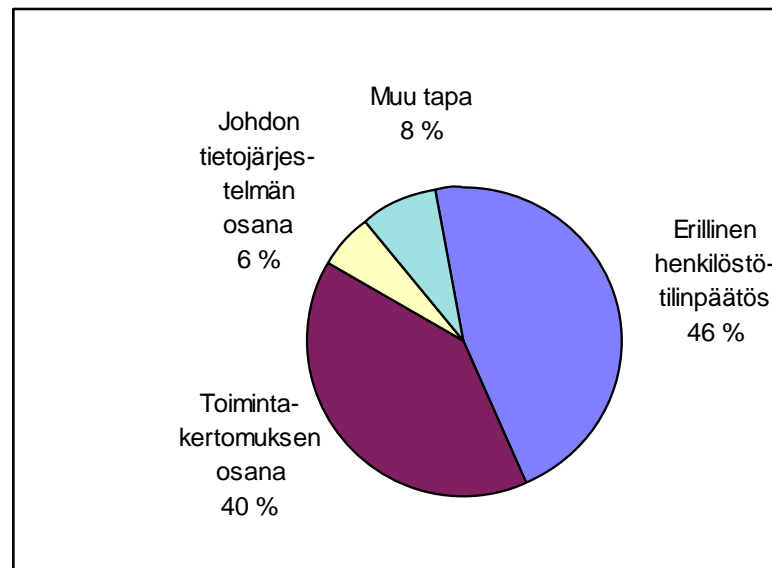
Tyky-barometrissä selvitettiin suomalaisten työpaikkojen työkykyä ylläpitävän toiminnan sisältöä ja siinä on sivuttu myös henkilöstötilinpäätöksiä työpaikkojen toimintojen ohjauksen ja seurannan välineenä. Barometrin mukaan työpaikkojen työolojen ja terveyden seurannassa käytetään monenlaisia keinoja, henkilöstötilinpäätöksiä kuitenkin hyvin vähän. Tutkituista yksityisen sektorin työpaikoista noin 8 prosentissa, kuntasektorilla noin 18 prosentissa ja valtiolla 27 prosentissa on tehty erityinen henkilöstötilinpäätös.⁷

Suomalaisten pörssiyhtiöiden julkaiseman henkilöstöinformaation määrää ja sisältöä sekä vaikutuksia yritysten markkina-arvoon on myös selvitetty⁸. Tutkimusten mukaan yritysten vuosikertomuksiin sisältyvän henkilöstöinformaation määrä on vähäistä. Raportointi on pääasiassa kuvailevaa ja yleisluontoista sekä sanallisessa muodossa olevaa. Tutkimusten mukaan näyttää siltä, että yritysten markkina-arvojen liikkeet seuraavat pääasiassa taloudellisia muuttujia. Rungas informaatio näyttäisi laskevan yrityksen markkina-arvoa. Tämä viittaa siihen, että henkilöstöön liittyvä kustannusinformaatio tulkitaan pikemmin menoeräksi kuin sijoitukseksi.

Valtiovarainministeriön henkilöstöosasto on selvittänyt henkilöstötilinpäätösten yleisyyttä ja käyttöä valtiosektorilla. Henkilöstötilinpäätöksiä on 3-4 viime vuoden aikana tehty erityisesti valtio- ja kuntasektorilla. Valtion tilivirastoista 44 % on laatinut henkilöstötilinpäätöksen ja 17 prosenttia tilivirastoista ilmoitti aloittavansa niiden tekemisen vuosien 1999 ja 2000 aikana. Ensi vuonna tilinpäätös on siten käytössä noin 60 prosentilla tilivirastoista.⁹

Raportointikäytännöt vaihtelevat myös melko paljon tilivirastojen välillä. Niissä virastoissa, joissa raportointia tehdään on käytössä valtaosin erillinen henkilöstötilinpäätös.

Kuvio 4. Henkilöstöraportointimuodot valtiosektorilla (Lehtonen-Valtonen 1999)



⁷ TYKY-barometri 1999

⁸ mm. Eronen 1999, Paukkunen 1998, Rokkanen 1999

⁹ Lehtonen-Valtonen 1999

Kuntasektorilla on aktiivisesti tehty henkilöstötilinpäätöksiä jo muutaman vuoden ajan; Kuntaliiton selvityksen mukaan noin kolmannes kunnista kokoaa henkilöstötilinpäätöksen. Suuret kunnat ovat edelläkävijöitä tässä asiassa. Kunta-alalla on käynnissä myös kilpailu parhaiden henkilöstötilinpäätösten löytämiseksi ja toiminnan kehittämiseksi.

3. Henkilöstöraportoinnin ja henkilöstötilinpäätösten sisältö ikääntyvien näkökulmasta

Henkilöstötilinpäätösten sisältöjä on vertailtu varsin vähän. Tätä selvitystä varten käytiin läpi muutamien suomalaisten organisaatioiden henkilöstötilinpäätöksiä ja -kertomuksia viime vuosilta. Raporttien sisältöä tarkasteltiin käyttäen apuna jakoa henkilöstövoimavarojen osatekijöihin. Raporteista selviää, että organisaatiot seuraavat henkilöstöään hieman toisistaan poikkeavalla tavalla.

Kaikki organisaatiot seurasivat henkilöstön poissaoloja, vaihtuvuutta, koulutus- ja kehittämisinvestointeja sekä ikärakennetta. Seurannan tarkkuus ja yksityiskohtaisuus kuitenkin vaihtelevat runsaasti.

Taulukko 1. Henkilöstöraportoinnin sisältö ja seuratut aihealueet

	Engel-yhtymä	Espoon kaupunki	Helsingin kaupunki	Nokian Renkaat Oyj	Puolustushallinnon rakennuslaitos	VTT
Henkilöstötuloslaskelma	X	X		X	X	
Henkilöstötase						
TYÖPANOKSEN MÄÄRÄ						
Henkilöstömäärä	X	X	X	X	X	X
- työsuhteiden tyyppin mukaan	X	X	X	X	X	X
Sairauspoissaolot	X	X	X	X	X	X
-keston mukaan		X	X		X	X
Tapaturmapoissaolot	X	X	X	X	X	
- vakavuuden mukaan	X	X			X	
TYÖPANOKSEN LAATU						
Ikärakenne	X	X	X	X	X	X
- toiminnoittain	X				X	
Palveluksessaoloaika	X	X		X	X	X
Sukupuolirakenne	X	X	X	X	X	X
Työkyky	X		X	X		
Koulutus ja kehittäminen	X	X	X	X	X	X
Koulutustaso	X	X	X	X	X	X
TYÖYMPÄRISTÖ JA ORGANI-						
Työn fyysinen ja henkinen kuormittaminen		X	X		X	X
Vaihtuvuus	X	X	X	X	X	X
Työilmapiiri	X	X	X	X	X	X
Asiakastyytyväisyys	X	X				
Toiminnan taloudellisuus ja tehokkuus		X	X	X	X	X

Selvityksessä mukana olevat henkilöstötilinpäätökset ja henkilöstökertomukset sisälsivät runsaasti yksityiskohtaista tietoa organisaatioiden toiminnasta ja henkilöstöstä. Useimmat henkilöstöraportit sisälsivät henkilöstökustannukset erittelevän henkilöstötu-loslaskelman, mutta henkilöstötasetta ei tutkituissa organisaatioissa ollut tehty.

Ikääntyvän henkilöstön tilannetta organisaatiossa kuvasivat ikärakenteen lisäksi vain muutamat muuttajat. Poissaolot sairauksien ja tapaturmien johdosta ilmoitettiin useimmissa raporteissa koko organisaation tasolla, informatiivisempi erittely ammatti- ja ikäryhmien perusteella puuttui suurimmasta osasta. Poissaolojen keston tai tapaturmien vakavuuden mukaisia erittelyjä oli vain muutamia. Henkilöstön ikärakenne sekä palveluk-sessaoloaika oli raportoitu useimmissa tilinpäätöksissä ja koulutus- ja kehittämisinves-toinnit olivat mukana kaikissa raporteissa. Henkilöstön saaman koulutuksen määrää ei aina kuitenkaan ollut jaoteltu henkilöstö- tai ikäryhmittäin.

Työoloja ja toimintaa kuvaavia mittareita oli tutkituissa henkilöstöraporteissa yllättävän paljon. Vaihtuvuutta ja työilmapiiriä oli kartoitettu kaikissa työpaikoissa. Toiminnan tehokkuutta ja taloudellisuutta oli useimmissa raporteissa kuvattu tehdyn työajan sekä eri-laisten tuottavuusmittareiden avulla. Myös ikääntyvien kannalta tärkeitä työn fyysisen ja henkisen kuormittavuuden kartoituksia oli tehty joissakin toimipaikoissa.

Henkilöstöraportoinnin kehittämismahdollisuudet ikääntyvien näkökulmasta

Guy Ahonen on selvittänyt tarpeita ja suuntaviivoja, joiden pohjalta henkilöstövoimava-rojen raportointia tulisi Suomessa kehittää.¹⁰ Selvityksessä korostetaan henkilöstövoi-mavarojen raportoinnin kehittämistarvetta taloudellisen informaation täydentäjänä sekä työolojen kehittämisen apuvälineenä.

Henkilöstötilinpäätöksen lähtökohdan tulee olla organisaation strategisissa tavoitteissa ja ydinosaamisalueissa. Kehittämiskohteiden ja organisaation ongelmien esiintuominen on eräs henkilöstötilinpäätöksen tehtävä. Seurattavat aihealueet tulisi valita sen mukaan, mitkä asiat ovat keskeisiä organisaation toiminnan ja henkilöstön pitkän aikavälin kehi-tyksen kannalta.

Henkilöstön määrän, osaamisen ja työorganisaation tilan tunteminen on perusta työpai-kan toiminnan suunnittelulle. Tavoitteiden seurannassa voidaan hyödyntää myös henki-löstöraportoinnin tuottamia tietoja: henkilöstön osaamista sekä työkyvyn ja jaksamisen kehittymistä.

Henkilöstöraportoinnin käytännön toteutuksessa joudutaan tekemään valintoja erilaisten esitystapojen välillä. Sisältö rakennetaan kunkin organisaation tavoitteiden sekä kehit-tämistarpeiden pohjalta. Siksi on tarkoituksenmukaista, että kukin organisaatio rakentaa omien tarpeiden perusteella henkilöstöraportin tai henkilöstötilinpäätöksen, jossa kes-keiset mittarit ja tunnusluvut on esitetty. Oleellista on, että raportointi seuraa valittuja aihealueita ja kehittämiskohteita, jotta muutokset voidaan havaita.

¹⁰ Ahonen 1992

Ikääntyvien työntekijöiden näkökulmasta henkilöstöraportoinnin hyödyt ovat kiinteästi yhteydessä työkyvyn ja työolojen parantamiseen. Jotta kehittämistoimien vaikutuksia pystyttäisiin seuraamaan, tulee raportoinnin olla riittävän laajaa ja monipuolista erityisesti ikään liittyvien asioiden osalta.

Raportoinnin sisällössä tulisi kiinnittää huomiota organisaation ikärakenteeseen sekä siihen, millaisissa työtehtävissä ikääntyvät toimivat. Mittareiden valinnan tulisi perustua osittain työn luonteeseen ja henkilöstörakenteeseen. Ruumiillisen ja suorittavan työn ammattiryhmissä huomiota tulisi kiinnittää fyysisen kunnon, sairauksien ja työkyvyn ongelmien seurantaan. Henkisen työn ammattiryhmissä tärkeitä tekijöitä ovat osaaminen, työyhteisön ilmapiiri sekä näitä tukevien johtamisjärjestelmien ja rakenteiden toimivuus.

Ikääntyneiden kannalta tarpeellista on seurata niitä tekijöitä, jotka uhkaavat eniten heidän työkykyä ja mahdollisuutta selviytyä työssä. Uhkia löytyy mm. fyysisen ja psyykkisen toimintakyvyn osa-alueilta. Tärkeitä on myös kehitymis- ja etenemismahdollisuuksien tarjoaminen koko työuran ajan. Esimerkiksi ammatillisen koulutuksen ja sen kohdentumisen seuranta koko henkilöstön osalta kuvaavat työpaikan tilannetta tässä suhteessa.

Myös organisaation toimintaa kuvaavia tunnuslukuja tulisi sisältyä henkilöstöraportointiin. Työyhteisön arkipäivää kuvaavat muuttujat, kuten työilmapiiri ja työtyytyväisyys, vaikuttavat oleellisesti esimerkiksi ikääntyneiden halukkuuteen siirtyä eläkkeelle tai jatkaa työelämässä.

Selvityksen perusteella voidaan yhteenvedona todeta, että ikääntyneiden kannalta henkilöstöraportointiin liittyy seuraavia kehittämismahdollisuuksia:

- tavoitteena voisi olla monipuolinen seurantajärjestelmä, jossa on siirrytty tilinpäätösajattelusta kehittämisnäkökulmaan
- raportointiin tulisi sisältyä entistä enemmän tietoa työkyvyn ja terveyden muutoksista
- raportoinnin tulisi kuvata ammatillisen osaamisen ja henkilökohtaisen kehittymisen osa-alueita.

Kirjallisuutta

- Ahonen (1998) Henkilöstötilinpäätös, Yrityksen ikkuna menestykselliseen tulevaisuuteen
- Ahonen (1992) Henkilöstövoimavarojen laskentatoimi, Tarve ja avainkysymykset Suomessa, Svenska Handelshögskolan
- Eronen (1999) Henkilöstöinformaatio ja yrityksen arvo, Elinkeinoelämän tutkimuslaitos
- Eronen (1997) Henkilöstön osaaminen yrityksen taseeseen ?, Elinkeinoelämän tutkimuslaitos
- Lehtonen-Valtonen (1999) Henkilöstötilinpäätösten teon nykytilanne, Henkilöstötilinpäätösten tekoa ja hyväksikäyttöä helmi-huhtikuussa 1999 kartoittaneen tiedustelun tulokset, Valtiovarainministeriö henkilöstöosasto
- Nurmi (1997) Ruotsin Telia levittää henkilöstövoimavarat näkösalille, Helsingin sanomat 15.4.1997
- PA Consulting Group (1999) Henkilöstötyö uudella vuosituhatluvalla, Tutkimus suomalaisesta henkilöstötyöstä
- Paukkunen (1998) Suomalaisten pörssiyritysten henkilöstöraportointi, Tampereen yliopisto, pro gradu-tutkielma
- Rokkanen (1999) Henkilöstöraportointikäytäntö suomalaisissa pörssiyrityksissä, Tampereen yliopisto, pro gradu-tutkielma
- Sosiaali- ja terveysministeriö (1998) Työolot ja taloudellinen ajattelu, työsuojeluosasto
- Työterveyslaitos ja Sosiaali- ja terveysministeriö (1999) TYKY-barometri, Työkykyä ylläpitävä toiminta suomalaisilla työpaikoilla vuonna 1998
- Työministeriö (1999) Tiedon valtateiltä luovuuden lähteille, Inhimillinen näkökulma tietoyhteiskunnan työpolitiikkaan
- Työministeriö (1996) Työvoima 2010, Integroituva Eurooppa ja Suomen työllisyysnäkymät