

Guy Ahonen:

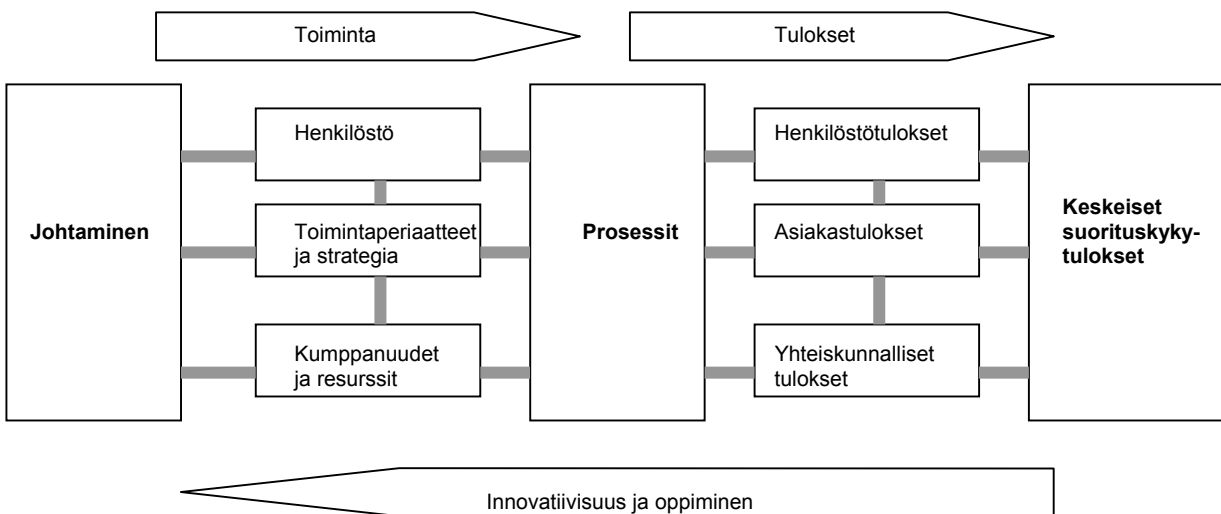
Henkilöstötilinpäätös laatutyökaluna

Toiminnan jatkuva seuranta

Oheisessa artikkelissa tarkastellaan lyhyesti niitä menetelmiä, joilla yritykset pyrkivät toimintansa jatkuvaa kehittämiseen. Eräs jatkuvan parantamisen lähtökohta on yrityksen tilan arviointi. Arviointiin tarvitaan työkaluja, joiden avulla yritystä koskevaa tietoa jäsennetään ja raportoidaan. Työkaluista ehkä tunnetuin on Euroopan laatupalkinnon perustana oleva EFQM-malli. Henkilöstötilinpäätös tarjoaa yritykselle toisen, erityisesti henkilöstön tilaan liittyvän seurantajärjestelmän. Ohessa näitä kahta lähestymistapaa tarkastellaan lyhyesti.

Euroopan laatupalkinto

Kaikissa menestyvissä yrityksissä toimintaa kehitetään erilaisten seurantajärjestelmien avulla. European Foundation for Quality Management (EFQM) on laatinut tähän liittyvän mallin (Kuvio 1) ja kriteeristön. Malli toimii useimpien Euroopan laatupalkintokilpailujen arviointiperustana (www.laatuokeskus.fi). Mallia käytetään myös Suomen laatupalkintokilpailun lähtökohtana.



Kuvio 1. EFQM-malli

(c) EFQM

Laatupalkintojen ideana on kannustaa yrityksiä toimintansa systemaattiseen kehittämiseen. USA:ssa on jopa säädetty asiaa koskeva laki vuonna 1987. Laissa säädetään ne periaatteet, joiden perusteella kansallinen Malcolm Baldrige-laatupalkinto vuosittain jaetaan. Eurooppalaiset ja amerikkalaiset kriteerit muistuttavat hyvin paljon toisiaan. Vastaavia lähestymistapoja edustavat myös Balanced Scorecard – tai tasapainotetun mittariston malli (Kaplan & Norton 1996) ja laja-alainen toiminnan seurannan malli (Liukkonen 1997).

Eräs laatuajattelun keskeisiä periaatteita on toiminnan systemaattinen kuvaus ja sen seurauksena tapahtuva jatkuva parantaminen. Toiminnan kuvaus koskee sekä varsinaisten voimavarojen ja prosessien että niihin liittyvien tulosten dokumentointia. Tässä yhteydessä puhutaan usein ”management by facts” – johtamistavasta (www.quality.nist.gov)

Euroopan lautepalkintomallissa henkilöstö on yksi tuloksia mahdollistavista tekijöistä toimintaperiaatteiden ja muiden resurssien ohella. Henkilöstöä arvioitaessa tarkastellaan seuraavia asioita:

- miten henkilöstövoimavaroja suunnitellaan ja kehitetään
- miten henkilöstön tietämys ja osaaminen tunnustetaan, niitä kehitetään ja ylläpidetään
- miten henkilöstön osallistumista edistetään ja henkilöstöä valtuutetaan
- miten organisaatiossa käydään vuoropuhelua
- miten henkilöstöä palkitaan, henkilöstölle annetaan tunnustusta ja henkilöstön hyvinvoinnista huolehditaan. (www.laatuokeskus.fi)

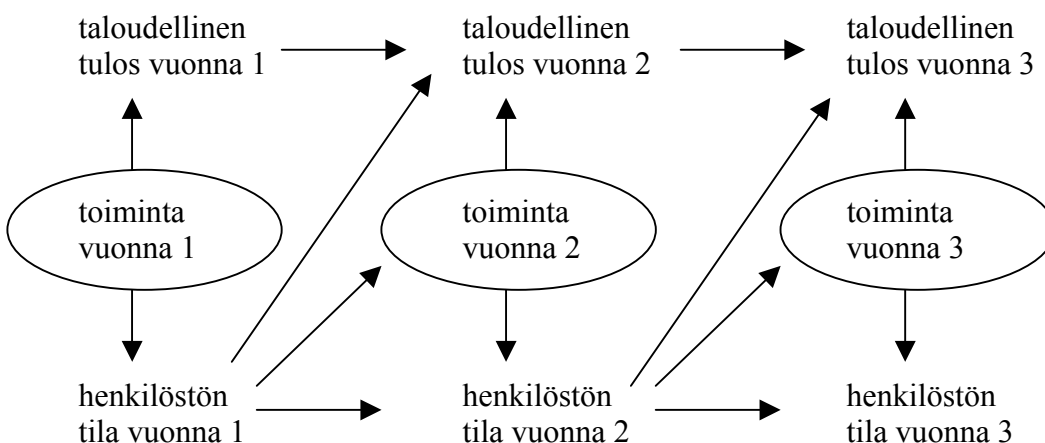
EFQM-mallissa henkilöstö ei ole ainoastaan toiminnan lähtökohta vaan myös eräs sen tuloksista. Arvioitaessa toiminnan vaikutuksia henkilöstöön huomiota kiinnitetään:

- henkilöstön näkemyksiin ja
- henkilöstön suorituskyvyn mittareihin (www.laatuokeskus.fi).

Henkilöstö mielletään sekä resurssina että toiminnan tuloksena koska henkilöstössä tapahtuvat muutokset vaikuttavat yrityksen kykyyn uudistua ja sopeutua uusiin tilanteisiin. Henkilöstön innovatiivisuus ja oppiminen merkitsevät käytännössä sitä, että organisaation resurssit jatkuvasti kasvavat.

Henkilöstötilinpäätös

Laatupalkinto-prosessi mielletään usein raskaaksi prosessiksi. Siksi monissa yrityksissä on alettu laatia vain henkilöstöön keskittyvää henkilöstötilinpäätöstä (Ahonen 1998). Henkilöstötilinpäätös tarjoaa yritykselle mahdollisuuden laajentaa perinteistä kirjanpitoon ja tilinpäätökseen liittyvää raportointia. Myös tässä lähestymistavassa taloudelliset tulokset ovat keskeisellä sijalla, mutta ne nähdään henkilöstöstä riippuvaisiksi. Kestävän tuloskehityksen saavuttaminen edellyttää lyhyen aikavälin taloudellisen tuloksen ja henkilöstövoimavarojen tasapainoista kehittymistä (Kuvio 2).



Kuvio 2. Kestävä tuloskehitys

Kestävän tuloskehityksen periaatteen mukaan tänä vuonna saavutettu hyvä taloudellinen tulos ei yksin riitä takaamaan hyvä taloudellinen tulos myös ensi ja sitä seuraavana vuonna. Kestävä tuloskehitys edellyttää henkilöstövoimavarojen myönteistä kehitystä.

Yritysten taloudellista tulosta kuvaava kirjanpitojärjestelmä on 500 vuotisen kehitystyön tulos. Se on osa yrityksen lakisääteistä toimintaa. Henkilöstön tilaa kuvaavat seurantajärjestelmät ovat sitä vastoin hyvin kirjavat. Käytäntöjä on pyritty normittamaan erilaisin ohjein. Valtiovarainministeriössä tuotettiin vuonna 1996 henkilöstövoimavarojen hallintajärjestelmää koskeva kuvaus, jota noudatetaan useimmissa valtion laitoksissa (Valtiovarainministeriö 1996). Myös kunnilla on olemassa asiasta oma suositus, jota ollaan kehittämässä (Lumijärvi 1999). Yksityisellä sektorilla ei ole olemassa virallista suositusta. Ahosen vuonna 1998 julkaistussa Henkilöstötilinpäätös-kirjassa kuvataan yleisimmin käytössä oleva htp-malli. Mallissa henkilöstövoimavarat jaetaan kolmeen perusulottuvuuteen: henkilöstövahvuus, yksilöominaisuudet ja työyhteisö. Työyhteisö on lisäksi jaettu sisäiseen ja ulkoiseen työyhteisöön, siten, että sisäinen työyhteisö käsittää työntekijöiden ja toimihenkilöiden keskinäiset suhteet ja ulkoinen työyhteisö yrityksen alihankinta- ja asiakassuhteet.

Henkilöstöelinpäätös on henkilöstön tilaa ja kehitystä kuvaava raportti. Kyseessä on indikaattorijärjestelmä, joka mahdollista henkilöstövoimavarojen systemaattisen kehittämisen. Taulukossa 1 on esitetty henkilöstötilinpäätöksen rakenne.

Taulukko 1. Henkilöstötilinpäätöksen rakenne

Osio	Vastaa kysymykseen	Indikaattoreita
Henkilöstöstrategia	Mitkä henkilöstövoimavarat yritys tarvitsee liikeideansa tai toiminta-ajatuksensa toteuttamiseksi?	
Henkilöstötuloslaskelma	Mikä on henkilöstökulujen rakenne?	Henkilöstön kehittämiskulut Henkilöstön rasittumiskulut Työvoiman uusiutumiskulut Tehdyn työajan kulut
Henkilöstötase	Mikä on yrityksen ja erityisesti henkilöstön pääoma-arvo?	Yrityksen markkina-arvon ja kirjanpitoarvon erotus
Henkilöstön määrä ja rakenne	Miten suuret ovat yrityksen henkilöstöresurssit ja miniätyyppisistä työsuhteista ne koostuvat?	Henkilötyövuodet Tehokas työaika Vakinaiset / tilapäiset Kokopäivä / osa-aika Ylityöt Työtä korvaavat alihankinnat
Yksilöominaisuudet	Mitkä ovat johdon ja muun henkilöstön osaamisalueet ja muut ominaisuudet?	Koulutus Työkokemus Palvelusaika Terveys Työkyky

		Elämäntavat
Sisäinen työyhteisö	Miten henkilöstöä johdetaan ja miten henkilöstö toimii yhdessä? Täyttääkö yritys oppivan organisaation tunnusmerkit?	Työilmapiirimittaukset Aloitetoiminta Vaihtuvuus Sairastavuus Kannustinjärjestelmät
Ulkoinen työyhteisö	Mitkä ovat henkilöstön suhteet yrityksen ulkoisiin sidosryhmiin?	Asiantyytyväisyysmittaukset Valitusten lukumäärä Pitkäaikaiset asiakkaat Pitkäaikaiset alihankkijat Osaamista kehittävien asiakkaiden ja alihankkijoiden määrä

Henkilöstötilinpäätös sisältää sekä markka(euro)määräisiä että muita indikaattoreita. Henkilöstötuloslaskelma ja –tase kuvaavat henkilöstöä puhtaasti rahallisin termein. Henkilöstötuloslaskelma muistuttaa yrityksen normaalia tuloslaskelmaa, mutta siinä henkilöstökulut on tarkemmin eritelty. Erittely voidaan tehdä hyvinkin yksityiskohtaisesti, mutta pääperiaatteena on jakaa henkilöstökulut niiden pääomaluonteen mukaan. Tämän periaatteen mukaan henkilöstökulut jakaantuvat seuraaviin ryhmiin:

- henkilöstön kehittämiskulut (investoinnit)
- henkilöstön rasittumiskulut (negatiiviset investoinnit)
- henkilöstön uusiutumiskulut (neutraalit, passiiviset käyttökulut)
- tehokkaan työajan kulut (aktiiviset käyttökulut)

Nokian Renkaat Oyj:n a Engel Oy:n henkilöstötilinpäätöksissä on edustavat tämän erittelyn mukaiset henkilöstötuloslaskelmat.

Henkilöstötase

Harvassa henkilöstötilinpäätöksessä on henkilöstötase. Tämä johtuu henkilöstövarallisuuden pääoma-arvoa koskevan mittaukseen liittyvistä ongelmista. Engel Oy:n vuoden 1999 henkilöstötilinpäätöksessä on kuitenkin laadittu arvio yhtiön henkilöstöpääomasta seuraavan periaatteen mukaisesti:

Henkilöstön tasearvoksi on otettu kustannukset, jotka aiheutuisivat, jos joutuisimme rekrytoimaan koko henkilöstö uudestaan vapailta markkinoilta sekä perehdyttämään ja kouluttamaan hankitun henkilöstön toimialojen asettamalle vaatimustasolle (www.engel.fi)

Tämän periaatteen mukaisesti Engel on päätenyt seuraavan henkilöstön tasearvoon:

REKRYTOINTI

Työhönottoilmoittelu	6.322.000	
Työhönotto	3.422.000	
Soveltuvuustestit	4.470.000	
Työkykyarviointi	4.996.000	19.230.000

PEREHDYTYS

Työssä oppiminen	73.377.000	
Opastajan työpanos	14.462.000	87.839.000

OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

Perehdyttäjän koulutus	19.257.000	
Palvelu pitää-ohjelma	11.333.000	
Mestari-taso	36.800.000	67.390,000

YHTEENSÄ 174.461.000

Summa on lähes kaksi kertaa suurempi kuin Engelin aineellista varallisuutta kuvaava taseen loppusumma. Luvut kertovat niistä panostuksista joita yritys on tehnyt tulevaisuuden toiminnan varmistamiseksi. Täydellinen henkilöstötase edellyttäisi myös henkilöstöön liittyvien taloudellisten sitoumusten ja riskien esittämistä. Näin saataisiin henkilöstöä koskeva nettotase.

Vaikka rahalliset indikaattorit yleensä kiinnostavat lukijoita, muut indikaattorit saattavat olla jopa tärkeämpiä ja informatiivisempia toiminnan kehittämisen kannalta.

Vertaamalla valittuja indikaattoreita edellisten vuosien lukuihin ja toimialan keskiarvolukuihin yrityksessä voidaan muodostaa kuva tuloskehityksen kestävydestä. Henkilöstötilinpäätöksen laatiminen mahdollistaa myös henkilöstöhallintoon liittyvien konkreettisten tavoitteiden asettamisen sekä toiminnan keskittämisen niille alueille, joilla on suurin kehittämistarve. Informaatiotekniikka mahdollistaa yhä useamman indikaattorin kohdalla jopa reaaliaikaisen seurannan.

Teoriasta käytäntöön

Vaikka Euroopan laatupalkintoon ja henkilöstötilinpäätökseen perustuva toiminnan jatkuva parantaminen ovat periaatteessa toimivia menetelmiä niiden käyttöön liittyy monia riskejä. Suurin niistä on että tuudittaudutaan siihen uskoon, että mittaaminen ratkaisee kaikki ongelmat. Jos mittaamista ei seuraa toiminnan muutos mittaaminen muuttuu toiminnan kehittämisen jarruksi. Henkilöstö kyllästyy tiedon tuottamiseen ja alkaa pahimmassa tapauksessa sabotoida sitä. Tästä johtuen on ehdottoman tärkeää, että tuotettuja raportteja käsitellään yrityksen henkilöstön kanssa ja että niiden perusteella laaditaan konkreettisia toimenpidesuunnitelmia niiden pohjalta. Jos asetettuja tavoitteita ei saavuteta on selvítettävä mistä tämä johtuu tai ovatko tavoitteet epärealistisia. Parhaassa tapauksessa raportit mielletään perinteistä tilinpäätösinformaatiota täydentävänä informaationa, joka toimii yrityksen kaikkien sidosryhmien edun mukaisesti – myös henkilöstön.

Lähteet:

Ahonen, G. (1998): Henkilöstötilinpäätös – Yrityksen ikkuna menestykselliseen tulevaisuuteen. Kauppakaari, Helsinki (2000).

Engel Oy (1999): Henkilöstötilinpäätös. Helsinki

Kaplan, R.S & Norton, D.P. (1996): Using Balanced Scorecard as a Strategic Management System. Harvard Business Review, Jan-Feb., 440-444.

Liukkonen, P (1997): Laaja-alainen toiminnan seuranta. Edita. Helsinki

Lumijärvi, I (1999): Tasapainotetun mittariston malli ja kunta-alan tuloksellisuusarviointi. Työturvallisuuskeskus. Helsinki.

Nokian Renkaat (1998): Henkilöstöraportti. Nokia.

Valtiovarainministeriö (1996): Henkilöstövoimavarojen hallintajärjestelmä. Käsikirja valtion organisaatioille. Edita. Helsinki.

www.engel.fi
www.laatukeskus.fi
www.quality.nist.gov