



Marjut Lovio – Mika Kuisma

HENKILÖSTÖRAPORTOINTI OSANA  
YHTEISKUNTAVASTUURAPORTOINTIA –  
YRITYSTEN NYKYKÄYTÄNTÖJEN KEHITTÄMINEN

Marjut Lovio – Mika Kuisma

HENKILÖSTÖRAPORTOINTI OSANA  
YHTEISKUNTAVASTUURAPORTOINTIA –  
YRITYSTEN NYKYKÄYTÄNTÖJEN KEHITTÄMINEN

Organisaatiot ja johtaminen

Huhtikuu  
2006

HELSINGIN KAUPPAKORKEAKOULU  
HELSINKI SCHOOL OF ECONOMICS  
PL 1210  
FI-00101 HELSINKI  
FINLAND

© Marjut Lovio, Mika Kuisma and  
Helsinki School of Economics

ISSN 1235-5674  
(Electronic working paper)  
ISBN-10: 952-488-020-2  
ISBN-13: 978-952-488-020-6

Helsinki School of Economics -  
HSE Print 2006

## **LUKIJALLE**

Yritysten henkilöstön osaamisen, viihtyvyyden, terveyden ja turvallisuuden kehittäminen edellyttää, että yritykset suunnitelmallisesti keräävät tietoa ja raportoivat henkilöstöä koskevista asioista. Sisäinen raportointi on tärkeä johtamisen väline ja ulkoinen raportointi on tärkeää muun muassa siksi, että se sitouttaa yritystä asioiden hyvään hoitoon.

Yrityksissä on viime vuosina muodostunut perinteisen henkilöstöraportoinnin käytäntöjen rinnalle yhteiskuntavastuun raportoinnin käytäntöjä. Yhteiskuntavastuun sosiaalinen osio keskittyy usein henkilöstöasioihin, mutta tätä raportointia ohjaava GRI-ohjeisto on paljolti syntynyt irrallaan perinteisen henkilöstöraportoinnin traditiosta. Siksi on tarpeen luoda näiden raportointimallien ja -käytäntöjen välille selkeät käsitteelliset ja käytännölliset yhteydet.

HKKK:n Organisaatiot ja johtamisen –aineen yritysten ympäristö- ja yhteiskuntavastuun tutkimusryhmä ja Proventia Solutions Oy toteuttivat siksi projektin, jossa selvitettiin yritysten raportoinnin nykykäytäntöjä ja pohdittiin eri mallien yhdistämismahdollisuuksia. Tässä raportissa kerrotaan hankkeen keskeiset tulokset. Lisäksi projekti tuotti Tuula Råmanin pro gradu –tutkielman ”Yrityksen henkilöstöasioiden hoito Global Reporting Initiative (GRI) –ohjeistukseen nojautuen” (HKKK Organisaatiot ja johtaminen, kevät 2006).

Projektia rahoitti merkittävältä osin Työsuojelurahasto. Lisäksi työtä on tukenut HKKK:n tukisäätiö. Esitämme lämpimät kiitokset. Projektin raportin ovat laatineet KTT Mika Kuisma HKKK:sta ja VTM Marjut Lovio Proventia Solutions Oy:stä.

Helsingissä 6.3.2006

HKKK Organisaatiot ja johtaminen

Proventia Solutions Oy

## SISÄLTÖ

<b>1</b>	<b>Johdanto</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>Henkilöstöraportoinnin sisältöä määrittelevät ohjeistot</b>	<b>6</b>
2.1	Global Reporting Initiative (GRI) –ohjeiston henkilöstöä koskevat tunnusluvut	6
2.2	Henkilöstötilinpäätösmallit	8
2.3	Mallien vertailu	11
<b>3</b>	<b>Lakisääteisen henkilöstöraportoinnin kehitys</b>	<b>11</b>
<b>4</b>	<b>Empiirisen analyysin toteuttaminen</b>	<b>13</b>
<b>5</b>	<b>Henkilöstöraportointi vuosikertomuksissa 2004</b>	<b>14</b>
5.1	Toimitusjohtajan katsaus	14
5.2	Hallituksen toimintakertomus	16
5.3	Tilinpäätöksen henkilöstötunnusluvut	17
5.4	Henkilöstöosio	18
5.5	Parhaat yhtiöt ja toimialat	21
<b>6</b>	<b>Henkilöstöraportointi yhteiskuntavastuuraporteissa 2004</b>	<b>22</b>
6.1	Yhteiskuntavastuuraportointi pörssiyrityksissä	22
6.2.	Yhteiskuntavastuuraporttien henkilöstöosion sisältö	23
6.3	Parhaat yhtiöt	25
<b>7</b>	<b>Henkilöstöraportoinnin käytännöt suomalaisissa edelläkävijäyrityksissä</b>	<b>27</b>
7.1	Yritysten raportointikokonaisuus	27
7.2	Raportoinnin tarkoitus, hyödyt ja kohderyhmät	29
7.3	Tiedonkeruukäytännöt, laadunvarmistus ja lakisääteisen raportoinnin tunnusluvut	29
7.4	GRI-ohjeisto ja henkilöstötilinpäätösmallit raportoinnin ja toiminnanohjauksen välineenä	31
<b>8</b>	<b>Yhteenveto tutkimuksen tuloksista ja johtopäätökset</b>	<b>34</b>
8.1	Yritysten nykykäytännöt ja tarve raportointimallien kehittämiseksi	34
8.2	GRI-ohjeiston ja henkilöstötilinpäätösmallin väliset yhtäläisyydet ja erot	36
8.3	Tutkimuksessa tunnistetut henkilöstöraportoinnin avaintunnusluvut	38

Kirjallisuus ja haastattelut

Liite 1 GRI-ohjeiston (GRI Guidelines 2002) henkilöstöä koskevat tunnusluvut.

Liite 2 Henkilöstötilinpäätösmallin (Ahonen 2002) tunnusluvut.

Liite 3 Pörssiyritysten henkilöstöraportointi 2004 yrityksittäin.

## **1 JOHDANTO**

Yritysten yhteiskuntavastuu on aihe, joka nousee usein esiin yritysten ja yhteiskunnan välisistä suhteista puhuttaessa. Yhteiskuntavastuun muodostavat taloudellinen, sosiaalinen ja ympäristövastuu. Yhteiskuntavastuulle ei toistaiseksi ole olemassa yleisesti hyväksyttyä tarkkaa määritelmää. Kaikkein täsmentymättömimpänä voidaan pitää sosiaalisen vastuun aluetta, johon kuitenkin yleisesti katsotaan sisältyvän velvollisuus huolehtia henkilöstöstä.

Yhteiskuntavastuuseen liitetään myös yrityksen velvollisuus kertoa yhteiskunnallisista vaikutuksistaan tilinpäätösraportointia laajemmin. Usein yhteiskuntavastuuseen sitoutuneet yritykset julkaisevat vuosittain yhteiskuntavastuuraportin joko vuosikertomuksen yhteydessä tai erillisenä julkaisuna. Yritysten yhteiskuntavastuuraportoinnin käytännöt ovat kehittyneet viime vuosina voimakkaasti. Raportoinnille ei kuitenkaan ole vielä muodostunut yleisesti hyväksyttyä sisältöä. Tällä hetkellä raportointikäytäntöjä muokkaavat sekä vapaaehtoiset yhteiskuntavastuuraportointiohjeistot että lakisääteisen raportoinnin kehitys.

Vaikutusvaltaisista vapaaehtoista yhteiskuntavastuuraportointia koskeva ohjeisto on kansainvälinen Global Reporting Initiative (GRI) –ohjeisto, jossa määritellään yrityksen taloudellisen, sosiaalisen sekä ympäristövastuun tunnusluvut. Lakisääteistä ohjausta puolestaan edustaa Suomessa 31.12.2004 voimaan astunut uusi kirjanpitolaki, joka edellyttää yrityksiltä olennaisten ympäristö- ja henkilöstöasioiden käsittelemistä hallituksen toimintakertomuksessa. Lakia tulee soveltaa 1.1.2005 alkavilla tai myöhemmillä tilikausilla ja se koskee kaikkia kirjanpitovelvollisia.

Yrityksille on pitkän ajan kuluessa ja suurelta osin verrattain nuoresta yhteiskuntavastuukeskustelusta riippumatta kehittynyt monia vakiintuneita henkilöstöön liittyviä toiminta- ja raportointikäytäntöjä. Henkilöstön sanotaan usein olevan yrityksen tärkein resurssi. Tämän resurssin merkitystä yrityksen arvolle on kuitenkin hyvin vaikea todentaa samassa mielessä kuin taloudellisten resurssien, sillä taloudelliset tunnusluvut eivät luonteensa vuoksi pysty kuvaamaan yrityksen aineetonta, esimerkiksi henkilöstön osaamiseen liittyvää pääomaa. Tämän ongelman ratkaisemiseksi on kehitetty monenlaisia henkilöstöraportoinnin malleja, joista henkilöstötilinpäätös on yksi, Suomessa ehkä parhaiten asemansa vakiinnuttanut malli.

Henkilöstöresurssien tehokas ja vastuullinen johtaminen sekä laadukas raportointi ovat yrityksen etu, sillä ne vaikuttavat yrityksen tuottavuuteen ja sidoryhmien yritystä kohtaan tuntemaan luottamukseen. Jotta tiedonkeruu ja raportointi voidaan toteuttaa tarkoituksenmukaisesti, yrityksen tulisi pystyä tunnistamaan raportointimallien tarjoamasta kokonaisuudesta omalle toiminnalleen olennaiset näkökulmat ja tunnusluvut.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on lisätä käsitteellistä selkeyttä perinteisen henkilöstöraportoinnin ja henkilöstötilinpäätös mallien sekä laajemmassa yhteiskuntavastuun viitekehyksessä tehtävän GRI-ohjeiston mukaisen henkilöstöraportoinnin välillä. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää

**1) mikä on suomalaisyritysten nykytilanne ja käytäntö perinteisen henkilöstöraportoinnin ja GRI:n henkilöstötunnuslukujen raportoinnin suhteen,**

2) mitkä ovat näiden mallien yhtäläisyydet ja erot ja miten yritykset voisivat kehittää raportointia soveltamalla ja yhdistämällä molempien mallien parhaat piirteet,

3) miten kehittäminen tapahtuu siten, että se palvelee yritysten tarvetta noudattaa uuden kirjanpitolain ja kirjanpitolautakunnan yleisohjeiden suuntaviivoja,

4) miten parhaat yritykset ovat onnistuneet ratkaisemaan tiedonkeruuseen ja raportointiin liittyvät vaikeudet sekä

5) mitä haasteita ja esteitä yrityksillä on edessään henkilöstöraportoinnin kehittämisessä.

Tavoitteena on tuottaa raportointimalleihin liittyvää tietoa, joka konkreettisesti palvelee henkilöstöraportointikäytäntöjen kehittämistä yrityksissä.

## **2 HENKILÖSTÖRAPORTOINNIN SISÄLTÖÄ MÄÄRITTELEVÄT OHJEISTOT**

Yritysten henkilöstöraportointiin on luotu useita ohjeita, joista tunnetuimmat perustuvat henkilöstötilinpäätösmalleihin. Myös kansainvälinen yhteiskuntavastuuraportointiohjeisto Global Reporting Initiative (GRI) sisältää henkilöstöön liittyviä tunnuslukuja, joita yritykset raportoivat osana laajempaa yhteiskuntavastuun viitekehystä. Tässä luvussa esitellään nämä yritysten vapaaehtoisen henkilöstöraportoinnin tueksi luodut mallit.

### **2.1 Global Reporting Initiative (GRI) –ohjeiston henkilöstöä koskevat tunnusluvut**

Global Reporting Initiative (GRI) on kansainvälinen aloite, jonka tavoitteena on luoda yleisesti hyväksytty, tilinpäätösraportointia vastaava toimintamalli yhteiskuntavastuun raportointiin. Aloite GRI-ohjeiston kehittämiseen tuli vuonna 1997 YK:n ympäristöohjelmalta UNEP:lta. Nykyisin GRI on itsenäinen säätiö ja UNEP:n virallinen yhteistyöelin. GRI-ohjeistoa rakennetaan eri sidosryhmien välisenä yhteistyöhankkeena, jossa on mukana yritysten ja elinkeinoelämän, tilintarkastajien, sijoittajien, työntekijöiden, kuluttajien sekä kansalaisjärjestöjen edustajia. Maaliskuuhun 2006 mennessä lähes 800 yritystä noin 50 maasta on julkaissut GRI-ohjeistoon perustuvan raportin. Suomessa GRI-raportoijia on noin 25<sup>1</sup>. Näiden joukossa ovat muun muassa Fortum, Kesko, Metso, Nokia, Sampo, Stora Enso ja Wärtsilä.

GRI antaa ohjeita ensisijaisesti raportointiin, mutta ohjeiston yhteys muihin yritysten yhteiskuntavastuuta koskeviin aloitteisiin on otettu huomioon. GRI pohjautuikin useisiin kansainvälisiin sopimuksiin ja vakiintuneisiin toimintamalleihin. Muun muassa YK:n Global Compact –aloite sekä OECD:n toimintaohje monikansallisille yrityksille tunnustavat GRI:n raportointimalliksi, jonka avulla yritykset voivat osoittaa edistymistään ja sitoutumistaan aloitteiden periaatteisiin. Suomessa julkinen valta on sitoutunut edistämään yritysten GRI:n mukaista yhteiskuntavastuuraportointia<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Ks. <http://www.globalreporting.org>.

<sup>2</sup> Vastuullisen yritystoiminnan edistämistä koskevat kauppa- ja teollisuusministeriön linjaukset, 11.2.2004 (ks. mm. <http://www.ktm.fi>).

GRI:n keskeisin työväline on tällä hetkellä yleisohjeisto, johon sisältyvät raportointiperiaatteet, yh-tenäinen raporttirakenne, raportoinnin tunnusluvut ja laadunvarmistukseen liittyvät ohjeet. GRI:n puitteissa luodaan myös eri toimialojen yhteiskuntavastuun kysymykset paremmin huomioivia toimialakohtaisia ohjeita. Toimialakohtaiset ohjeet on julkaistu rahoitusosalalle, matkanjärjestäjille, telekommunikaatioalalle, kaivosteollisuudelle, autoteollisuudelle ja julkiselle sektorille. Kehitteillä on toimialaohje logistiikkaan, tekstiiliteollisuudelle ja energiayhtiöille. Lisäksi GRI on laatinut teknisiä laskentaohjeita yhteiskuntavastuun tunnuslukujen tietojen keräämiseen ja esittämiseen. Teknisiä laskentaohjeita on määritelty muun muassa energian ja veden kulutukseen, lapsityövoimaan liittyvien tietojen esittämiseen, raportin laskentarakojen määrittelyyn sekä työterveys- ja turvallisuustietojen esittämiseen. Pk-yrityksille suunnattu opas GRI-ohjeiston soveltamisesta julkaistiin marraskuussa 2004.

GRI-ohjeiston sosiaalisen vastuun tunnusluvut on jaettu neljään luokkaan, jotka ovat työntekijöitä ja työolosuhteita koskevat käytännöt, ihmisoikeudet, yhteiskunta ja tuotevastuu. Tunnusluvut jakautuvat kahteen ryhmään eli niin sanottuihin avaintunnuslukuihin (core indicators) ja täydentäviin tunnuslukuihin (additional indicators). Työntekijöitä ja työolosuhteita sekä ihmisoikeuksia kuvaavien tunnuslukujen taustalla ovat YK:n yleismaailmallinen ihmisoikeuksien julistus, kansainvälisen työjärjestön ILO:n määrittelemät työelämän perusoikeudet sekä OECD:n antamat ohjeet.

GRI:n työvoimaa koskevien tunnuslukujen tavoitteena on antaa määrällisiä tietoja organisaation henkilöstörakenteesta, työsuhteista sekä vaihtuvuudesta ja uusien työpaikkojen luomisesta. Työntekijöiden ja työnantajan välistä suhdetta kuvaavat tunnusluvut kertovat järjestäytymisasteesta ja työehtosopimusten piiriin kuuluvien työntekijöiden osuudesta. Laadullisena tunnuslukuna on yrityksen toiminnan uudelleenjärjestelytilanteisiin liittyvät toimintaperiaatteet.

Työterveys- ja turvallisuusasioiden raportointi kattaa perinteisempiä tunnuslukuja, kuten tapaturmien lukumäärä, tapaturmataajuus, sairaspöissaolat, ammattitaudit ja kuolemantapaukset. Kuolemantapausten osalta raportointi kattaa myös alihankkijat ja urakoitsijat, jotka toimivat raportoivan organisaation tiloissa. Koulutusta koskevat tiedot käsittelevät koulutuksen määrää ja yrityksen osaamispääoman ylläpitoa. Monimuotoisuutta ja mahdollisuuksia kuvaavat tunnusluvut liittyvät työntekijöiden tasa-arvoisiin etenemismahdollisuuksiin sekä tasa-arvoa koskeviin periaatteisiin.

Ihmisoikeuksia käsittelevät tunnusluvut ovat pääsääntöisesti laadullisia. Ne koskevat sekä omaa henkilöstöä että toimittajaketjun yritysten henkilöstöä. Ihmisoikeuksia koskevat tunnusluvut kuvaavat erityisesti sitä, kuinka raportoiva yritys omalla toiminnallaan auttaa ylläpitämään ja kunnioittaa työelämään liittyviä ihmisoikeuksia. Yhteiskuntaosion tunnusluvut kuvaavat raportoitavan organisaation vaikutuksia laajemmin yhteiskuntaan ja sidosryhmiin sekä erityiskysymyksiä kuten lahjontaa ja poliittista vaikuttamista. Tuotevastuuta koskevat tunnusluvut liittyvät tuoteturvallisuuteen, tuotetietoon ja yksityisyyden suojaan. GRI:n henkilöstöä koskevat tunnusluvut (GRI Guidelines 2002) on esitetty kokonaisuudessaan liitteessä 1.

Uusi versio GRI:n yleisohjeistosta julkaistaan vuoden 2006 lokakuussa. Tämän niin sanotun G3-ohjeiston luonnosversio oli julkisesti kommentoitavana tammi-maaliskuussa 2006<sup>3</sup>. G3-luonnoksen rakenne noudattaa pitkälti ohjeiston aikaisempaa versiota. Tunnuslukutasolla merkittävimmät muutokset liittyvät taloudellisen vastuun koko-

<sup>3</sup> Ks. <http://www.grig3.org/>.



naisuuteen. Sosiaalisen vastuun henkilöstöä koskeviin tunnuslukuihin ei luonnoksessa ole tehty olennaisia muutoksia. Ehdotetut muutokset liittyvät pääasiassa tunnuslukujen sanallisiin muotoiluihin, joita on yksinkertaistettu tai tarkennettu. G3-ohjeisto tulee myös sisältämään yksityiskohtaiset laskentaohjeet kullekin tunnusluvulle.

Uuden ohjeiston luonnosversiossa työntekijöitä ja työolosuhteita koskevista avaintunnusluvuista on poistettu työperäisten tapaturmien ja sairauksien kirjaamista ja ilmoittamista koskevat käytännöt ja niiden vertailu ILO:n periaatteisiin (tunnusluku LA5) sekä tasa-arvoa koskevat politiikat, ohjelmat ja valvontajärjestelmät, joiden tavoitteena on varmistaa tasa-arvon noudattaminen (LA10). Täydentävien tunnuslukujen joukkoon on lisätty samoissa tehtävissä toimivien naisten ja miesten palkkatasoa kuvaava tunnusluku sekä säännöllisten kehityskeskustelujen piirissä olevan henkilöstön määrää kuvaava tunnusluku. Ihmisoikeuksia koskevista avaintunnusluvuista on poistettu ensimmäinen, organisaation yleisten ihmisoikeusperiaatteiden kuvaus. Sen käsittely on luonnosversiossa sijoitettu johtamiskäytäntöjen kuvauksen alle.

## **2.2 Henkilöstötilinpäätösmaallit**

Henkilöstötilinpäätösmaalleihin voidaan mm. Erosen (1998) mukaan lukea henkilöstötuloslaskelma, henkilöstötase ja henkilöstökertomus. Henkilöstötilinpäätös on organisaation henkilöstön tilaa ja kehitystä kuvaava asiakirja, jonka sisältöä ei ole määritelty laeilla tai asetuksilla. Henkilöstövoimavarojen raportointi nousi Suomessa 1990-luvun aikana ja varsinkin vuosikymmenen loppupuolella merkittäväksi kiinnostuksen aiheeksi. Ahonen (esimerkiksi 1992, 1998/2000) on tutkinut raportointia ja julkaissut huomattavan määrän teemaan liittyvää kirjallisuutta niin monografioina kuin artikkeleina. Myös Eronen (1998, 1999) on osallistunut aktiivisesti henkilöstöraportoinnin kehittämiseksi ja sen vaikuttavuuden arvioimiseksi käytyyn keskusteluun.

Henkilöstöraportointi on ollut 1990-luvulla varsin yleisesti tutkittu aihe eritoten Ruotsissa. Näissä tutkimuksissa on ollut kaksi raportointimenetelmien suhteen erilaista koulukuntaa. Yhtäältä Human Resource Costing and Accounting eli HRCA-koulukunta on pitänyt tavoitteenaan tuottaa tietoa yritysten henkilöstöstä sellaisessa numeerisessa ja pääosin rahamääräisessä muodossa, joka olisi sisällytettävissä yritysten taloudellisiin raportteihin. Toisaalta ns. Sveiby- tai Konrad -koulukunnan esittämänä ratkaisuna raportointiin ovat tunnusluvut, jotka auttavat seuraamaan ja analysoimaan yrityksen prosessien tasoa ja kehitystä, mutta eivät pyri tuomaan henkilöstöä perinteiseen tilinpäätöskehikkoon.

Pääpaino HRCA-suuntauksen ehdotuksissa on henkilöstökustannusten laskennalla ja sen myötä henkilöstötuloslaskelman laatimisella sekä ehdotuksella henkilöstötaseen malliksi. Henkilöstöraportin painoarvon uskotaan olevan suurempi, kun tiedot ilmoitetaan rahayksiköissä samalla kun niiden yhteys yrityksen tulokseen on selvästi todennettavissa. Toisaalta teoreettinen henkilöstötilinpäätöskehikko ei välttämättä sovellu kaikkien yritysten saati kaikkien sidosryhmien tarpeisiin: Sveiby-koulukunnan mielestä uutta asiaa olisikin mahdollon seurata vanhoilla keinoilla, tuomalla henkilöstö perinteiseen tilinpäätöskehikkoon. Henkilöstöraportoinnin apuna toimivampia ovat tällöin erityiset henkistä ja rakenteellista pääomaa sekä tehokkuutta ja vakautta kuvaavat tunnusluvut, joilla seurataan yrityksen aineettoman varallisuuden tilaa ja kehitystä. Tällöin aineetonta varallisuutta seurataan henkilöstöä laajemmin, kun mukaan voidaan ottaa esimerkiksi asiakkaat, yrityksen rakenteet ja innovaatiotoiminta (Eronen 1998).

Euroopan unionissa on osaaminen nostettu henkilöstöraportoinnin keskipisteeksi. Toisaalta, jos yksilön muihin työkykyyn vaikuttaviin tekijöihin eli työympäristöön, työyhteisöön ja terveyteen ei kompetenssin ohella kiinnitetä huomiota, uhkaa tiedon muodostuminen ja osaamisen kehittäminen vaikeutua, sillä nämä muut tekijät muodostavat osaamisen hyväksikäytön edellytykset (Ahonen 1998/2000). Tätä laajempaan ns. työ-viitekehystä on sovellettu myös viimeaikaisessa osaamispääoman liittyvässä tutkimuksessa Suomessa (mm. Hussi 2003).

Kuntasektorille ja valtiolle on Suomessa luotu henkilöstöraportointia koskevat suositukset. Kunta-alan työmarkkinaosapuolten yhteistyönä valmistellun Kunta-alan henkilöstöraporttisuosituksen (2003) mukaan kunnan tai kuntayhtymän henkilöstöraportin tulisi sisältää seuraavat asiakokonaisuudet:

- 1) Henkilöstön määrä ja rakenne,
- 2) työaika ja työpanos,
- 3) osaaminen, sen kehittäminen ja johtaminen,
- 4) terveydellinen toimintakyky ja työhyvinvointi,
- 5) innovatiivisuus, yhteistoiminta ja verkostoituminen sekä
- 6) palkkaus ja henkilöstökustannukset.

Suosituksessa on määritelty jokaiseen asiakokonaisuuteen liittyvät tunnusluvut ja niiden tuottamiseksi tarvittavat laskentasäännöt. Vuonna 2004 lähes kolme neljäsosa kunnista ja kuntayhtymistä teki henkilöstöraportin (Kunnallinen työmarkkinalaitos: Toimintakertomus 2004).

Valtion työmarkkinalaitos puolestaan on vuonna 2001 julkaissut uudistetun käsikirjan henkilöstötilinpäätöksen laadintaan (Henkilöstövoimavarojen hallintajärjestelmä – Henkilöstötilinpäätös, Valtion työmarkkinalaitoksen julkaisu 3/2001). Valtiovarainministeriö laatii vuosittain valtion budjettitalouden henkilöstötilinpäätöksen. Valtaosa valtion virastoista tekee myös oman henkilöstötilinpäätöksen (Valtiovarainministeriö 2005: Valtion henkilöstötilinpäätös 2004). Valtion henkilöstötilinpäätösmallissa tunnusluvut ryhmittyvät seuraavien kokonaisuuksien alle:

- 1) Nykyiset henkilöstöpanokset,
- 2) henkilöstötarve,
- 3) henkilöstön motivaatio, osaaminen ja työkuunto,
- 4) henkilöstöinvestoinnit,
- 5) kannustava palkinta,
- 6) henkilöstötuotokset ja tuloksellisuus sekä
- 7) henkilöstötuloslaskelma ja –tase.

Yksityisellä sektorilla henkilöstöraportoinnin käytäntö on vaihteleva. Useimmat yritysten henkilöstöraportit kuitenkin sisältävät henkilöstön määrää, yksilöiden ominaisuuksia ja työyhteisön tilaa koskevia tietoja ([http://imafi.fi/imafi\\_dokument/Jaks-art.htm](http://imafi.fi/imafi_dokument/Jaks-art.htm)). Ahonen (2002) on julkaissut hallituksen Työssä jaksamisen ohjelmaan (2002-2003) liittyen henkilöstötilinpäätösmallin erityisesti pienille ja keskisuurille yrityksille. Mallissa on esitetty henkilöstötilinpäätösraportin rakenne, tunnusluvut sekä tunnuslukujen laskentasäännöt. Mallin sisältämät tunnusluvut on esitetty liitteessä 2.

**Taulukko 1. GRI:n henkilöstötunnuslukujen ja henkilöstötilinpäätöksen vertailu.**

<b>GRI:n henkilöstötunnusluvut</b>	<b>Henkilöstötilinpäätös (Ahosen 2002 mukaan)</b>
<p><b>Työvoima</b></p> <p><i>Tunnusluvut:</i></p> <p>Työvoima alueittain/maittain, työvoiman aseman (työntekijä/ ei työntekijä), työsuhteen (kokoaikainen/osa-aikainen), työ sopimuksen (vakituinen/määräaikainen) mukaan</p> <p>Uusien työpaikkojen nettolisäys ja henkilöstön keskimääräinen vaihtuvuus, myös alueittain/maittain</p>	<p><b>Yrityksen henkilöstövoimavarat</b></p> <p><b>Yrityksen henkilöstövahvuus</b></p> <p><i>Tunnusluvut:</i></p> <p>Kokonaistyöajan rakenne, tuotantotoimintaan käytetty työaika, työvoimarakenne työsuhteiden perusteella, työvuorojen muodot, vuosiloma, muut palkalliset vapaat</p>
<p><b>Työntekijöiden ja työnantajien väliset suhteet</b></p> <p><i>Tunnusluvut:</i></p> <p>Riippumattomiin ammattiliittoihin kuuluvien työntekijöiden osuus prosentteina työvoimasta tai prosenttiosuus työntekijöistä, jotka kuuluvat työehtosopimusneuvottelu-jen piiriin, jaotellaan alueittain/maittain</p> <p>Uudelleenjärjestelytilanteisiin liittyvä politiikka ja menettelytavat</p>	<p><b>Työyhteisö</b></p> <p><i>Tunnusluvut:</i></p> <p>Vaihtuvuus (sis. ulkoinen vaihtuvuus, vaihtuvuuden takia perehdyttämiseen käytetty aika), henkilöstösosiaalinen toiminta, ilmapiirikyselyn tulokset, kehityskeskustelut, asiakastyytyväisyys, verkostoituminen (sis. yhteistyösuhteiden lkm ja merkitys yritykselle, verkostoresurssit, taloudelliset tunnusluvut)</p>
<p><b>Työterveys ja –turvallisuus</b></p> <p><i>Tunnusluvut:</i></p> <p>Työperäisten vahinkojen ja sairauksien kirjaamista ja ilmoittamista koskevat käytännöt (vertailu ILO:n periaatteisiin)</p> <p>Viralliset työsuojelutoimikunnat sekä näiden piiriin kuuluvan henkilöstön osuus</p> <p>Tapaturmat, poissaoloon johtaneet tapaturmat ja poissaoloprosentit sekä työpaikalla aiheutuneet kuolemantapaukset</p> <p>HIV/AIDS kysymyksiin liittyvät politiikat ja ohjelmat</p>	<p><b>Yksilöominaisuudet</b></p> <p><b>Terveys ja työkyky</b></p> <p><i>Tunnusluvut:</i></p> <p>Ikä- ja sukupuolirakenne, sairastavuus, sairauspoissaolot keston mukaan, työtaturmat ja ammattitaudit, työkykyindeksi, kuntoindeksi</p>
<p><b>Koulutus</b></p> <p><i>Tunnusluvut:</i></p> <p>Keskimääräiset koulutustunnit vuodessa työntekijää kohden, jaotellaan myös henkilöstöryhmittäin</p>	<p><b>Osaaminen</b></p> <p><i>Tunnusluvut:</i></p> <p>Peruskoulutus, palvelusvuodet, erityisosaaminen, henkilöstökoulutus</p>
<p><b>Monimuotoisuus ja mahdollisuudet</b></p> <p><i>Tunnusluvut:</i></p> <p>Tasa-arvoa koskevat politiikat ja ohjelmat sekä valvontajärjestelmät, joiden tavoitteena on varmistaa tasa-arvon noudattaminen</p> <p>Ylimmän johdon ja hallintoelinten koostumus (naisten ja miesten osuus, muu monimuotoisuus)</p>	<p><b>Henkilöstötuloslaskelma</b></p>
<p><b>Ihmisoikeudet</b></p> <p>Tunnusluvut ovat ns. politiikkatunnuslukuja liittyen strategiaan ja johtamiseen, tasa-arvoon, järjestäytymis- ja työehtosopimusoikeuksiin, lapsityövoimaan, pakko- ja rangaistustyövoimaan, kurinpitokäytäntöihin, turvakäytäntöihin sekä alkuperäiskansojen oikeuksiin</p>	

## **2.3 Mallien vertailu**

Taulukossa 1 on esitetty vertailu GRI:n henkilöstöä koskevan osan ja Ahosen henkilöstötilinpäätösmallin (2002) asiakokonaisuuksien ja tunnuslukujen välillä. Vertailusta huomataan, että GRI-ohjeistossa ja henkilöstötilinpäätöksessä on osittain aivan samoja asiakokonaisuuksia ja tunnuslukuja. Molemmista malleista on kuitenkin myös erityispiirteitä, jotka liittyvät muun muassa niiden käyttöön kotimaisena tai kansainvälisenä raportointiviitekehystenä, ja siten mallit voidaan nähdä toisiaan täydentävinä. Yritysten kannalta tarkoituksenmukaisinta on löytää mallien piirteitä ja näkökulmia yhdistävä kokonaisuus raportointinsa tueksi. Tutkimuksen empiirisessä osassa analysoidaan, miten suomalaiset yritykset käytännössä yhdistävät malleja raportointinsa. Johtopäätöksissä esitetään ehdotus siitä, mikä olisi hyvä yhdistämistapa.

## **3 LAKISÄÄTEISEN HENKILÖSTÖRAPORTOINNIN KEHITYS**

Tällä hetkellä sekä kansainvälinen että useissa maissa kansallinen yhteiskuntavastuuta koskeva säätelevä kehitys on muuttumassa. Yrityksiä koskevat lakisäätteiset vaatimukset toiminnan vaikutuksista ihmisiin ja ympäristöön ovat jatkuvasti tiukentuneet. Kansainvälinen normisto kattaa monia yhteiskuntavastuuseen kuuluvia osa-alueita, kuten kuluttajasuoja, työntekijöiden oikeudet, työsuojelu, ihmisoikeudet, markkina- ja kilpailuoikeudelliset väärinkäytökset, hyvä hallintotapa sekä ympäristönsuojelu.

Suomessa työelämää ja yritysten henkilöstökäytäntöjä säätelevät seuraavat lait (Viitala 2004):

- perustuslaki (2000)
- työehtosopimuslaki
- työaikalaki (1996)
- tapaturmavakuutuslaki
- työturvallisuuslaki (2003)
- sairausvakuutuslaki
- työsopimuslaki (2001)
- henkilötietolaki (1999)
- lait yksityisyyden suojasta työelämässä (2001)
- vuosilomalaki
- palkkaturvalaki (1999)
- vuorotteluvapaalaki (2003)
- laki nuorista työntekijöistä (1994)
- laki työtuomioistuimesta
- kauppaliikkeiden ja toimistojen työaikalaki
- laki yhteistoiminnasta yrityksissä (1974)
- kirjanpitolaki (2004)
- työterveyshuoltolaki (2002)
- opintovapaalaki
- laki miesten ja naisten välisestä tasa-arvosta (2005)
- henkilöstörahasolaki
- laki henkilöstön edustuksesta yrityksen hallinnossa
- laki ammatillisesta koulutuksesta (1998)

Myös yhteiskuntavastuun piiriin kuuluvien asioiden raportointia säädellään yhä

enemmän lainsäädännöllisin toimenpitein. Viranomaissäätelyn ohella yhteiskunta-vastuuraportointiin vaikuttavat vapaaehtoisen raportoinnin standardit ja ohjeistot sekä raportoinnin käytännöt ja niiden kehitys.

Henkilöstöasioiden tilinpäätösraportointia säätelevät Suomessa kirjanpitolaki ja -asetus. Laissa on määritelty esimerkiksi liikevaihdon laskentakaava sisältäen henkilöstökulut. Lisäksi laki määrittelee tuloslaskelman liitetiedoissa esitettävät tunnusluvut, joihin sisältyy muun muassa henkilöstön määrä. Kirjanpitolain ja -asetuksen lisäksi Helsingin pörssin Corporate Governance -ohje suosittelee tiettyjen henkilöstöön liittyvien tunnuslukujen esittämistä (mm. johdon palkat ja palkkiot).

Suomen kirjanpitolaki muuttui 31.12.2004. Muutoksen taustalla on EU:n modernisointidirektiivi (2003/51/EY), joka velvoittaa yritykset esittämään merkittävät ympäristöön ja henkilöstöön liittyvät näkökohdat hallituksen toimintakertomuksessa.

Uudistuneen lain tarkoittamat ympäristöasiat on määritelty kirjanpitolautakunnan (KILA) yleisohjeessa, joka koskee ympäristöasioiden kirjaamista, laskentaa ja esittämistä tilinpäätöksessä (KILA 14.1.2003). KILA on aloittanut toimintakertomusta koskevan yleisohjeen laatimisen helmikuussa 2006. Päivitetyssä ohjeessa tullaan määrittelemään myös toimintakertomuksessa raportoitavat henkilöstöasiat.

KHT-tilintarkastajat ovat KHT-yhdistyksen julkaisussa "Osakeyhtiön tilinpäätösmalli 2006" (KHT-Media 2005) antaneet suosituksen hallituksen toimintakertomuksessa esitettävistä henkilöstötiedoista. Julkaisun mukaan henkilöstöstä voidaan esittää toimintakertomuksessa esimerkiksi seuraavanlaisia tunnuslukuja:

- henkilöstön lukumäärä maantieteellisten alueiden ja toimialojen mukaan
- naisten ja miesten osuus henkilöstöstä
- naisten osuus johtotehtävissä
- työntekijöiden ja toimihenkilöiden osuus henkilöstöstä
- kokoaikaisten ja osa-aikaisten työntekijöiden määrä
- vakituisessa työsuhteessa toimivien määrä
- uusien työsuhteiden määrä
- eläkkeelle siirtyneiden työntekijöiden määrä
- irtisanottujen ja lomautettujen työntekijöiden määrä
- henkilöstön vaihtuvuus
- henkilöstön ikäjakauma ja keski-ikä
- henkilöstön koulutusrakenne
- palvelusvuosien määrä
- koulutuspäivien määrä työntekijää kohti
- sairauspoissaolot ja työtapaturmat
- järjestäytymisaste
- työtyytyväisyyden kehitys
- terveydenhoitoon käytetyt varat
- virkistys- ja harrastustoimintaan käytetyt varat
- keskipalkka

Lisäksi voidaan kuvata merkittävimmät uudistukset ja kehittämistoimenpiteet, kuten erilaiset henkilöstöön liittyvät projektit saavutettuine tuloksineen. Yritysten nykykäytäntöjen valossa KHT-yhdistyksen esittämää listaa voidaan pitää varsin laajana.

Edellä mainituista henkilöstötunnusluvuista suurin osa on sisällytetty GRI-ohjeistoon ja henkilöstötilinpäätösmalleihin, joiden laajempi soveltaminen on toistaiseksi yrityksille täysin vapaaehtoista. Kirjanpitolain muutos on kuitenkin siirtänyt asteittain näitä vapaaehtoisen raportoinnin alueelle kuuluvia asioita osaksi lakisääteistä tilinpäätösinformaatiota. Jatkossa onkin odotettavissa, että vapaaehtoisen yhteiskuntavastuuraportoinnin alueelle tällä hetkellä kuuluvia asioita siirtyy yhä enemmän osaksi lakisääteistä raportointia niiden sisällön ja merkityksen vakiinnuttua. Tämä kehitys on merkittävää muun muassa siksi, että se tuo yhteiskuntavastuutiedot ja niiden mukana henkilöstötiedot selkeämmin hallituksen valvontavastuun ja yrityksen lakisääteisen talousraportoinnin piiriin.

#### 4 Empiirisen analyysin toteuttaminen

Empiirinen analyysi koostui kolmesta vaiheesta, jotka olivat

- 1) yritysten raportointikäytäntöjen kartoittaminen julkisen materiaalin perusteella,
- 2) raporttiaineiston keruu ja analysointi,
- 3) haastattelut parhaita käytäntöjä toteuttavissa yrityksissä.

Tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa kartoitettiin Helsingin Pörssin päälistalle huhtikuussa 2005 listattujen yritysten henkilöstö- ja yhteiskuntavastuuraportoinnin käytännöt julkisen materiaalin, pääasiassa internetsivujen avulla. Kartoituksen tuloksena saatiin kokonaiskuva siitä, kuinka moni kohdejoukon yritys julkaisee henkilöstötietoja vuosikertomuksessa tai ulkoisia henkilöstöasioita käsitteleviä raportteja. Taulukossa 2 on esitetty yhteenveto siitä, kuinka suuri osuus kohdejoukon yrityksistä raportoi henkilöstöasioista vuosikertomuksen eri osissa, erillisessä yhteiskuntavastuuraportissa tai erillisessä henkilöstöraportissa. Vuosikertomukset ja raportit koskevat vuotta 2004. Yhteensä yrityksiä on 102. Huomattavaa on, että vain yksi yritys, Lännen Tehtaat, julkaisi vuonna 2004 erillisen henkilöstöraportin. Kartoituksen yrityskohtaiset tulokset on luettavissa liitteestä 3.

**Taulukko 2. Niiden pörssiyritysten osuus, jotka raportoivat henkilöstöasioista vuosikertomuksen eri osissa, erillisessä yhteiskuntavastuuraportissa tai erillisessä henkilöstöraportissa koskien vuotta 2004 (N=102).**

Vuosikertomus				Muu raportointi	
Henkilöstöasioiden käsittely tj:n katsauksessa	Henkilöstöasioiden käsittely hallituksen toimintakertomuksessa	Henkilöstö- tai yhteiskuntavastuuosa	Henkilöstötunnuslukuja tilinpäätöksessä	Yhteiskuntavastuuraportti, jossa henkilöstöosa	Henkilöstöraportti
33 %	90 %	75 %	100 %	14 %	1 %

Toisessa vaiheessa kerättiin tutkimuksen raporttiaineisto, jonka muodostavat kohdejoukkoon kuuluvien yritysten julkiset raportit eli vuosikertomukset, ympäristö- tai yhteiskuntavastuuraportit sekä henkilöstöraportit. Tässä vaiheessa aineistoa täyden-



nettiin GRI-raporteilla niistä suomalaisista yrityksistä, joita voidaan toiminnallisesti verrata pörssiyrityksiin (Alko, Ekokem, Finnforest, Lindström, Gustav Paulig, Senaatti-kiinteistöt, S-ryhmä, Tapiola, TVO, Valio). Aineisto käytiin läpi ja analysoitiin vertaamalla sitä Global Reporting Initiative (GRI) –ohjeiston henkilöstötunnuslukuihin avaintunnuslukujen osalta sekä Ahosen henkilöstöraportointimalliin (Pienten ja keskisuurten henkilöstötilinpäätös – Malli ja ohjeet, Työssä jaksamisen ohjelma 2002). Kyseinen henkilöstötilinpäätösmalli valittiin, koska se sisältää tarkan kuvauksen ja laske-ohjeet jokaisesta tunnusluvusta. Tarkoituksena oli selvittää, mikä on suomalaisten pörssiyritysten nykykäytäntö GRI:n ja henkilöstötilinpäätösmallien mukaisessa raportoinnissa. Vaiheen tuloksena muodostui yhteenveto ja kokonaiskuva siitä, mitkä mallien osa-alueet ovat yleisimmin käytössä ja siten kohdeyrityksille keskeisimpiä. Tulosten perusteella voitiin myös asettaa kohdejoukon yritykset paremmuusjärjestykseen raportoinnin laajuuden ja tietosisällön mukaan.

Kolmannessa vaiheessa valittiin tunnistetuista henkilöstöraportoinnin edelläkävijäyrityksistä kahdeksan yritystä, joiden kohdalla tietoa syvennettiin yritysten edustajien haastatteluin. Tarkoituksena oli saada tietoa GRI-ohjeiston ja henkilöstötilinpäätösmallien soveltuvuudesta henkilöstöraportointiin ja laajempaan henkilöstötunnuslukujen seurantaan, parhaista raportointikäytännöistä ja raportointiin liittyvistä haasteista.

## **5 HENKILÖSTÖRAPORTOINTI VUOSIKERTOMUKSISSA 2004**

### **5.1 Toimitusjohtajan katsaus**

Pörssiyritysten toimitusjohtajista kolmasosa eli noin 33 prosenttia käsittelee henkilöstöasioita vuosikertomuksen toimitusjohtajan katsauksessa. Yleisimmin käsitellään henkilöstön osaamisen kehittämistä vastaamaan paremmin yhtiön strategian tai markkinoiden tarpeisiin, uudelleenjärjestelytilanteita ja niiden aiheuttamia muutoksia henkilöstömäärässä ja organisaatiossa sekä työturvallisuuteen, työhyvinvointiin ja työympäristöön liittyviä asioita. Muutama toimitusjohtaja käsittelee myös henkilöstön palkitsemista tai riittävien henkilöstöressurssien ja siten yrityksen toiminnan jatkuvuuden turvaamista. Henkilöstöä myös kiitetään lähes jokaisen katsauksen lopussa esimerkiksi hyvästä työpanoksesta, yhteistyöstä tai joustavuudesta.

Katsauksissa on nähtävissä eri näkökulmia henkilöstöön: ensiksikin henkilöstöä käsitellään resurssina, jonka on oltava osaamisprofiililtaan, iältään ja työkokemukseltaan oikeanlaista ja riittävää, toiseksi tuetaan yrityksen työnantajakuva eli esitellään etuja, joista nykyinen ja tuleva henkilöstö nauttii (koulutusmahdollisuudet, palkitseminen) ja kolmanneksi käsitellään työn tekemistä ja työoloja (työturvallisuus, työhyvinvointi, työympäristö). Näistä näkökulmista ensimmäisen voidaan ajatella olevan pääasiassa johdon ja omistajien, toisen nykyisen henkilöstön lisäksi tulevien työntekijöiden ja ”suuren yleisön” ja kolmannen nykyisen henkilöstön. Osassa katsauksista on käytössä vain yksi näkökulma, osassa asioita käsitellään kaikista mainituista näkökulmista.

Esimerkkejä parhaista toimitusjohtajien katsauksista sekä eri näkökulmista henkilöstöön:

”Yrityskulttuurimme keskeinen osa on jokaisen YIT:läisen ammattilaisen arvostaminen ja tuloksista palkitseminen. YIT on henkilötyövaltainen, kansainvälinen teknisen palvelun yritys, jonka menestys perustuu 22 000 ihmisen ammattitaitoon ja osaamiseen.

Oman osaamisen kehittäminen suuren kansainvälisen ja monipuolisen yrityksen sisällä tarjoaa haastavia urakehitysvaihtoehtoja ja etenemismahdollisuuksia. Jatkuva työssä oppiminen tapahtuu sisäisen koulutuksen, tehtäväkierron, sekä teknologian ja liiketoimintaosaamisen siirron muodossa toimialojen ja maiden kesken. Olemme useiden vuosien ajan siirtäneet nuoria kyvykkäitä henkilöitä vastuullisiin tehtäviin tasapainoisen osaamis- ja ikärakenteen luomiseksi kaikille organisaatiotasoille. Vahva yrityskulttuurimme ja johtamistapamme takaavat organisaation toimintakyvyn jatkuvan kehittymisen pitkällä aikavälillä myös henkilövaihdosten tai toimintaympäristön ja markkinoiden muutosten yhteydessä.” YIT, VSK 2004

”Olemme jatkaneet vuonna 2003 linjatun, liiketoiminnan tavoitteista johdetun henkilöstöstrategian määrätietoista toteuttamista ja henkilöstön kehittämistä. Liiketoiminnan tukemisessa avainasemassa on henkilöstömme ydinosaamisen tunnistaminen ja sen kehittäminen. Tämän lisäksi hyvän johtamisen ja oikean palkitsemisen merkitys korostuvat osana Kemira GrowHow’n kehittämistä ja strategian toteuttamista. Henkilöstön osaamista ja motivaatiota on tuettava siten, että ne ovat tasapainossa liiketoiminnan tavoitteiden kanssa. Olen iloinen voidessani todeta työturvallisuutemme parantuneen merkittävästi. Poissaoloihin johtaneiden tapaturmien määrä oli vuoden aikana Kemira Growhow’n historian alhaisin ja työturvallisuutemme olikin vuonna 2004 lähes kemianteollisuuden eurooppalaista huipputasoa.” KEMIRA GROWHOW, VSK 2004

”Koulutamme huomisen johtajia

Yritys on yhtä hyvä kuin työntekijänsä. Siksi olemmekin jatkaneet ammatillisen osaamisen kehittämistä kaikkialla yhtiössämme. Yksi esimerkki tästä on johdon neliportainen koulutusohjelma, joka on nyt toteutettu kolmena vuonna peräkkäin. Eri johtotasolle räätälöidyn koulutusohjelman sisältö on osoittautunut ratkaisuksi, joka tulee sekä osallistujienkoulutustarpeita että yhtiön odotuksia.

---

Ympäristöasioiden ja turvallisuuden hallinta on erittäin tärkeää energiayhtiölle. Tämän vuoksi monet kestävän kehityksen tavoitteemme liittyvät ympäristöön ja turvallisuuteen. Jatkoimme viime vuonna turvallisuusohjelmaamme, ja voimme iloksemme todeta, että saavutimme reilusti tavoitteemme työtapaturmien osalta. Jatkossa tavoitteemme ovat entistä kunnianhimoisemmat kuten myös keinot, joilla hallitsemme toiminnallisia riskejä ja päästöjä.” FORTUM, VSK 2004

”Tuleva menestyksemme ruostumattomassa teräksessä perustuu toiminnalliseen erinomaisuuteen. ---Tuotannollinen erinomaisuus näkyy puolestaan työturvallisuuden, tehokkuuden ja tuottavuuden paranemisena. ---Tuloksemme ja työskentelytapojemme parantamiseen tähtäävät ohjelmat koskettavat laajasti henkilöstöämme ja edellyttävät uusien taitojen opiskelua. Kyseessä on mittava oppimisprosessi, jonka tulokset eivät näy välittömästi.” OUTOKUMPU, VSK 2004

”Alan paras, työssään viihtyvä henkilöstö on meille voimavara. Jatkamme ja kehitämme edelleen viime vuonna aloitettuja osaamiseen ja työhyvinvointiin liittyviä hankkeita. Näin tiimimme on paremmassa iskussa vahvistaakseen ykkösasemaansa markkinoilla ja lunastaakseen asiakaslupauksensa.” KYRO, VSK 2004

”Koko strategian mukainen kehitystyömme edellyttää henkilöstön vahvaa osaamista ja sitoutumista. Henkilöstön kehittämisprosesseja olemme parantaneet niin kehityskeskustelujen kuin työhyvinvointimittauksista saamiemme tulosten pohjalta. Tulosten perusteella olemme kohdentaneet koulutuksen ja toimintojen kehitystoimenpiteet mahdollisimman oikein.” TELESTE, VSK 2004



Tarkasteltaessa katsausten henkilöstöä käsittelevää osaa GRI-ohjeiston ja henkilöstötilinpäätösmallin valossa havaitaan, että sisällössä on paljon viitteitä lähes kaikista henkilöstötilinpäätöksen asiakokonaisuuksista. GRI-ohjeiston näkökulma on tekstissä vähemmän esillä, sillä katsauksista puuttuu kokonaan esimerkiksi henkilöstön järjestäytymisen, monimuotoisuuden ja ihmisoikeusasioiden käsittely. Tämän perusteella voidaan sanoa, että hyvin kansainvälistenkin suomalaisyritysten toimitusjohtajat käsittelevät katsauksessaan henkilöstöä nimenomaan suomalaisessa yhteiskunnassa toimimisen näkökulmasta, jolloin esiin nousevat muun muassa työvoiman saatavuuteen, osaamisen kehittämiseen ja työhyvinvointiin liittyvät kysymykset. Lisäksi pääosassa katsauksista henkilöstöä käsitellään ensisijaisesti yrityksen strategian saavuttamisen eikä toiminnan vastuullisuuden ja määräystenmukaisuuden näkökulmasta.

## **5.2 Hallituksen toimintakertomus**

Noin 90 prosenttia pörssiyrityksistä käsittelee henkilöstöasioita hallituksen toimintakertomuksessa. Yleisin annettu tieto on henkilöstön määrä ja siinä tapahtuneet muutokset. Melko usein henkilöstö jaotellaan maittain tai alueittain, toimialoittain, toiminnoittain tai yhtiöittäin, harvemmin aseman mukaan (työntekijä/toimihenkilö), työsopimuksen tai työsuhteen mukaan. Jonkin verran raportoidaan myös palkitsemiseen, osaamisen kehittämiseen ja erilaisiin organisaatiomuutoksiin liittyviä asioita. Muista tiedoista löytyy yksittäisiä mainintoja. Huomattavaa on, että vain muutama yritys käsittelee yhteistoimintaneuvotteluja, vaikka irtisanomisia on viime vuosina ollut useissa yrityksissä. Usein henkilöstön määrän vähenemisen syyt kerrotaan, mutta irtisanomisprosessista ei anneta tietoja.

Esimerkkejä parhaista toimintakertomuksista:

”Outokummun henkilöstöjohtamisessa keskityttiin kolmeen avainprosessiin, joita ovat kehittämiskeskustelut (Development Dialogue), työilmapiiriä mittaavat henkilöstötutkimukset (O’People Employee Survey) ja johtajapotentiaalien arviointi (Management Review Process). Nämä prosessit ovat käytössä kaikissa liiketoimintayksiköissä ja niiden soveltamista laajennettiin vuonna 2004.

Vuonna 2004 toteutettiin yhteensä viisi konserninlaajuista kehittämisohjelmaa: kaksi O’Talent-seminaaria, kaksi Leading the Way -ohjelmaa sekä yksi Outokumpu Management Development -ohjelma. Niihin osallistui noin 100 henkilöä. Lisäksi liiketoimintayksiköt toteuttivat lukuisia omiin tarpeisiinsa soveltuvia kehitysohjelmia.

Toukokuussa 2004 pidetyssä Outokumpu Personnel Forum -kokouksessa allekirjoitettiin uusi OPF-sopimus, joka korvaa Outokummun ja AvestaPolaritin aiemmat sopimukset. Uusi sopimus on eurooppalaisia yritysneuvostoja koskevan direktiivin mukainen ja luo perustan työntekijöiden osallistumisjärjestelmälle Outokummun eurooppalaisissa toiminnoissa. Outokummun ja AvestaPolaritin henkilöstörahojen yhdistäminen Suomen lainsäädännön mukaisesti jatkuu.

Outokummun uusi visio, olla kiistaton ykkönen ruostumattomassa teräksessä, tuo mukanaan uusia henkilöjohtamisen haasteita esimerkiksi johtajuudessa, osaamisen kehittämisessä, henkilöstön sisäisen liikkuvuuden parantamisessa, osaavien työntekijöiden rekrytoinnissa sekä palkitsemisessa. Mahdollinen luopuminen muokattujen kuparituotteiden liiketoiminnasta pienentäne merkittävästi konsernin henkilöstömäärää ja johtaa toimintojen merkittävään eriyttämiseen.

Vuoden lopussa konsernin palveluksessa oli 19 465 henkilöä noin 40 maassa. Henkilöstömäärä kasvoi vain hieman edellisvuodesta. Bolideniltä vuoden 2003 lopussa ostettujen yhtiöiden integroiminen saatiin päätökseen vuoden 2004 aikana.” OUTOKUMPU, VSK 2004

”Konsernin henkilöstömäärä oli keskimäärin 1 325 (1 344). Emoyhtiön palveluksessa oli keskimäärin 1 047 henkilöä (1 083). Vuoden viimeisenä päivänä konsernin palveluksessa oli 1 321 (1 330) ja emoyhtiössä 1 038 henkilöä (1 058). Henkilöstömäärän vähennys oli seurausta vuoden aikana jatketuista tuottavuuden tehostamistoimista Tampereen ja Juan-kosken tehtailla.

Työsuhteen pituus konsernissa oli keskimäärin 12 vuotta (13). Vuoden lopussa henkilöstön keskimääräinen ikä oli 40 vuotta (42). Emoyhtiön henkilöstöstä 24 prosentilla oli alle viisi vuotta jatkunut työsuhte ja 31 prosentilla vähintään 20 vuoden Tamfelt-kokemus. Henkilöstön vaihtuvuus oli konsernissa 4,2 prosenttia (4,4). Vuoden aikana 74 tamfeltilaista siirtyi emoyhtiön sisällä uusiin tehtäviin. Sairauspoissaolot olivat 6,4 % (5,6) teoreettisesta säännöllisestä työajasta ja keskimääräinen eläkeikä nousi 60 vuoteen (59).

Henkilöstön osaamisen kehittämisessä painottuivat esimiesvalmiudet, projektihallinta ja teknologiaosaaminen. Tamfelt julkaisee vuosittain henkilöstökertomuksen, joka sisältää yksityiskohtaisempaa tietoa emoyhtiön henkilöstöstä.” TAMFELT, VSK 2004

”Konsernin henkilömäärä vuoden lopussa oli 12 773 (11 680) ja vuoden aikana keskimäärin 12 518 (11 836). Henkilömäärän nettomuutos oli +1 172 (-292). Lisäys johtuu lähinnä useista yritysostoista, jotka toivat yhteensä 1 340 uutta henkilöä konserniin. Uusien henkilöiden palkkaus oli edelleen vähäistä, mutta on kasvamassa. Yhteensä konserniin palkattiin 933 (550) uutta henkilöä. Tieto Enator on jatkanut henkilöstösupistuksia, ja niiden seurauksena henkilömäärä väheni 380 henkilöllä vuoden aikana. Henkilöstövaihtuvuus on edelleen erittäin alhaisella 5 %:n tasolla.

Tieto Enator jatkoi aktiivista henkilöstön osaamisen kehittämistä kaikilla organisaation tasoilla. Liiketoiminta-alueet ja tulosityksiköt toteuttivat henkilöstöohjauksen toimintasuunnitelmiaan, jotka perustuvat henkilöstön tyytyväisyyden mittauksiin ja yleiseksi tavoitteeksi asetettuun suosituimmuus työnantajana -asemaan. Päivitetty osaamisen hallintajärjestelmä (BRIDGE) otettiin käyttöön vuoden 2004 syksyllä.” TIETO ENATOR, VSK 2004

Yksikään pörssiyritys ei käsittele henkilöstöasioita toimintakertomuksessaan niin laajasti, että se sisältäisi kaikki tai edes suurimman osan KHT-yhdistyksen mallin esimerkkilistalla olevista tunnusluvuista (ks. tarkemmin jakso 3). Mikäli laajempaa kuvausta löytyy, se on usein laadullista. Kuten aikaisemmin todettiin, 10 prosenttia yrityksistä ei käsittele toimintakertomuksessa lainkaan henkilöstöasioita.

### **5.3 Tilinpäätöksen henkilöstötunnusluvut**

Tilinpäätöksessä raportoitavat henkilöstötunnusluvut on määritelty Suomen kirjanpitolaisissa (ks. jakso 3). Kirjanpitolain mukaan tuloslaskelman liikevaihto-osioon sisällytetään henkilöstökulut. Tuloslaskelman liitetiedoissa esitetään henkilöstökulut, johdon palkat ja palkkiot, henkilöstön määrä sekä hallituksen jäsenten ja toimitusjohtajien eläkesitoumukset. Nämä tiedot löytyvät kaikkien kohdeyritysten tilinpäätöksistä, mutta raportoinnin rakenne ja otsikointi vaihtelee jonkin verran. Elcoteq ja Elisa raportoivat edellä mainittujen tunnuslukujen lisäksi henkilöstön palkitsemis- ja kannustinjärjestelmistä. OKO raportoi henkilöstörahastoon liittyviä tunnuslukuja. Nordean tilinpäätöksestä löytyy laissa määriteltyjen tietojen lisäksi maksetut palkat maittain, henkilöstön sukupuolijakauma sekä poissaoloprosentti ja Stockmannin tilinpäätöksestä henkilöstön ikäjakauma.

Ruotsin kirjanpitolakia soveltavien yritysten raportointi on yleisesti varsin kattavaa.

Esimerkiksi Telia Sonera raportoi mm. seuraavat tiedot: johdon sukupuolijakauma, poissaolot sukupuolen ja iän mukaan sekä pitkät poissaolot. OMX:n tilinpäätösraportointi on kohdejoukon yritysten joukossa kaikkein laajinta. Tuloslaskelman liitetiedoista löytyvät muun muassa johtavat toimihenkilöt, OMX:n palkkiotoimikunta, OMX:n palkkiopolitiikka, palkkiorakenne 2004, sairauspoissaolot, sukupuolijakauma, rahoitusinstrumentit, eläkkeet ja lähipiiritiedot.

## 5.4 Henkilöstöosa

Pörssiyrityksistä 75 prosenttia on sisällyttänyt vuosikertomukseensa henkilöstöosan tai yhteiskuntavastuuosan, jossa käsitellään henkilöstöasioita. Tamfeltin ja Finnlinesin vuosikertomukset sisältävät henkilöstökertomuksen. TietoEnatorin ja Keskon vuosikertomuksissa henkilöstöä käsitellään osana yrityksen aineetonta pääomaa. Keskimäärin henkilöstöasioita käsitellään 1,7 sivun verran. Pisimmillään henkilöstöosan laajuus voi olla jopa viisi sivua, kuten Keskon vuosikertomuksessa.

Yleisimpiä henkilöstöosassa käsiteltyjä aiheita ovat henkilöstön koulutus, henkilöstön määrää, sen muutoksia ja henkilöstön alueellista jakautumista koskevat tiedot sekä erilaisten henkilöstötutkimusten tulokset (ks. taulukko 3). Kehityskeskusteluja ja henkilöstön virkistys- ja harrastustoimintaa kuvataan monessa vuosikertomuksessa. Myös henkilöstön ikä- ja sukupuolirakenne sekä palvelusvuodet ja henkilöstön peruskoulutus ovat yleisiä tunnuslukuja.

**Taulukko 3. Yleisimmät tunnusluvut pörssiyritysten 2004 vuosikertomusten henkilöstöosassa.**

GRI-ohjeisto	Maininnat (lkm)	Henkilöstötilinpäätös	Maininnat (lkm)
Työvoima alueittain/ maittain	54	Henkilöstökoulutus	56
Uusien työpaikkojen nettolisäys	34	Ilmapiirikyselyn tulokset	42
		Ikärakenne	42
		Kehityskeskustelut	36
		Sukupuolirakenne	27
		Palvelusvuodet	22
		Henkilöstösosiaalinen toiminta	21
		Peruskoulutus	20

Yhdessäkään vuosikertomuksessa ei raportoida tiettyjä henkilöstötilinpäätöksen henkilöstövoimavaroja koskevia tunnuslukuja (kokonaistyöajan rakenne, tuotantotoimintaan käytetty työaika, työvuorojen muodot, vuosiloma) eikä monia työyhteisöön liittyviä tunnuslukuja (asiakastytyväisyys, verkostoituminen, yhteistyöelinten lkm ja merkitys, verkostoresurssit, taloudelliset tunnusluvut). Ilman mainintoja jäävät myös tunnusluvut sairauspoissaolot keston mukaan ja työkykyindeksi. Yksikään pörssiyritys ei raportoi GRI:n henkilöstön järjestäytymistä koskevia tunnuslukuja (riippumattomiin ammattiliittoihin kuuluvien työntekijöiden osuus, järjestäytymisen vapautta koskeva politiikka), eikä investointipäätöksiin, syrjintään ja pakkotyövoiman käyttöön liittyviä ihmisoikeustunnuslukuja. Työterveys- ja työturvallisuusindikaattoreista

maininnatta jäävät HIV/AIDS kysymyksiin liittyvät politiikat ja ohjelmat.

Harvinaisempia tunnuslukuja vuosikertomuksissa ovat myös lapsityövoima (1 maininta), palkalliset vapaat kuten äitiyslomat (1 maininta) sekä henkilöstön erityisosaminen (1 maininta) (ks. taulukko 4). Henkilöstötuloslaskelma löytyy ainoastaan Tamfeltilta ja Finnlinesilta. Myöskään henkilöstön fyysistä kuntoa kuvaavia indeksejä ei löydy kuin kahdelta pörssiyrityksestä. Seuraavaksi vähiten raportoidaan toimittajaketjun ihmisoikeuskysymyksistä ja oman henkilöstön työsuhteista (määräaikainen/vakituisen) tai –sopimuksista (kokoaikainen/osa-aikainen) (3 mainintaa).

**Taulukko 4. Tunnusluvut, jotka eivät saa yhtään mainintaa pörssiyritysten 2004 vuosikertomusten henkilöstöosassa.**

GRI-ohjeisto	Henkilöstötilinpäätös
Riippumattomiin ammattiliittoihin kuuluvien työntekijöiden osuus	Kokonaistyöajan rakenne
HIV/AIDS kysymyksiin liittyvät politiikat ja ohjelmat	Tuotantotoimintaan käytetty työaika
Ihmisoikeusasioiden huomioon ottaminen investointipäätöksissä ja hankinnoissa	Työvuorojen muodot
Syrjinnän estämistä koskeva politiikka ja menettelytavat	Vuosiloma
Järjestäytymisen vapautta koskeva politiikka	Asiakastyytyväisyys
Pakkotyövoiman käytön kieltävä politiikka	Verkostoituminen
	Yhteistyöelinten lkm ja merkitys
	Verkostoressit
	Taloudelliset tunnusluvut
	Sairauspoissaolot keston mukaan
	Työkykyindeksi

Vuosikertomusten henkilöstösivuilla käsitellään myös asiakokonaisuuksia ja tunnuslukuja, jotka eivät suoraan liity GRI-ohjeiston henkilöstötunnuslukuihin tai henkilöstötilinpäätökseen. Näistä yleisimpiä ovat palkitsemiseen liittyvät pääasiassa laadulliset (palkitsemisjärjestelmien kuvaus), mutta myös määrälliset (maksetut palkkiot) tunnusluvut. Lähes kolmasosa pörssiyrityksistä on sisällyttänyt vuosikertomuksensa henkilöstöosaan myös erilaisia taloudellisia yhdistelmäindikaattoreita, kuten liikevaihto tai tulos henkilöä kohden, henkilöstökulut henkilöä kohden tai koulutuskustannukset.

Lisäksi monia raportointimalleihin sisältyviä asiakokonaisuuksia käsitellään vain osittain malleissa määritellyin periaattein tai täysin yritysten omien raportointikäytäntöjen mukaisesti (ks. taulukko 5). Tyypillistä on, että tietyt kokonaisuudet kuvataan laadullisesti ilman tunnuslukujen esittämistä. Esimerkiksi henkilöstön hyvinvointia käsitellään usein ilman määrällisiä indikaattoreita, kuvaillen muun muassa työterveyshuollon toimintaa tai työkyvyn ylläpitoon liittyvää toimintaa. Lisäksi voidaan käsitellä esimerkiksi vuoden aikana tehtyjä rekrytointeja, rekrytointiprosesseja, perehdyttämistä ja sisäistä tehtäväkiertoa sekä esimiestyön kehittämistä. Henkilöstön määrä esitetään usein jaoteltuna toiminnoittain, toimialoittain tai muun yrityksen toiminnan kuvaamisen kannalta relevantin jakauman mukaisesti.

**Taulukko 5. Yleisimmät tunnusluvut tai asiakokonaisuudet pörssiyritysten 2004 vuosikertomusten henkilöstöosassa, jotka eivät liity suoraan raportointimalleihin tai joita käsitellään malleista poikkeavalla tavalla.**

Tunnusluku/asiakokonaisuus	Mainintoja (lkm)
Palkitseminen	52
Henkilöstön hyvinvointi (mm. työterveyshuolto, tyky-toiminta)	33
Henkilöstö toiminnoittain/toimialoittain/yhtiöittäin, muu yrityksen kannalta relevantti jakauma	30
Taloudelliset yhdistelmäindikaattorit (mm. koulutuskustannukset, liikevaihto tai tulos/henkilö)	27
Rekrytoinnit, perehdyttäminen, tehtäväkierto	25
Johtamisen/esimiestyön kehittäminen	14

**Taulukko 6. Parhaat henkilöstöraportoijat (pörssiyritysten vuosikertomukset 2004).**

Yhtiö	GRI-tunnuslukujen lkm	HTP-tunnuslukujen lkm	Yhteensä	Henkilöstöasioiden käsittely tj:n katsauksessa*	Henkilöstöasioiden käsittely hallituksen toimintakertomuksessa*	Henkilöstö- tai yhteiskunta- vastuuosa*	Henkilöstötun-nuslukuja tilinpäätöksessä*	Yhteensä	Pisteet yhteensä
Tamfelt Oyj Abp	10	12	22	0	1	1	1	3	25
YIT-Yhtymä Oyj	8	7	15	1	1	1	1	4	19
Fortum Oyj	6	8	14	1	1	1	1	4	18
Finnlines Oyj	4	10	14	1	1	1	1	4	18
Outokumpu Oyj	5	8	13	1	1	1	1	4	17
Elisa Oyj	5	7	12	1	1	1	1	4	16
Nokian Renkaat Oyj	3	8	11	1	1	1	1	4	15
SysOpen Digia Oyj	4	7	11	1	1	1	1	4	15
M-real Oyj	6	5	11	0	1	1	1	3	14
Citycon Oyj	3	8	11	0	1	1	1	3	14
Rocla Oyj	4	7	11	0	1	1	1	3	14
SSH Communications Security Oyj	3	8	11	0	1	1	1	3	14
Stockmann Oyj Abp	5	6	11	0	1	1	1	3	14
UPM-Kymmene Oyj	7	4	11	0	1	1	1	3	14
OKO Osuuspankkien Keskuspankki Oyj	4	6	10	1	0	1	1	3	13
Comptel Oyj	3	7	10	0	1	1	1	3	13
Efore Oyj	4	6	10	0	1	1	1	3	13
OMX AB (publ)	3	7	10	0	0	1	1	2	12
Okmetic Oyj	4	5	9	1	1	1	1	4	13
Tietoenator Oyj	2	7	9	0	1	1	1	3	12
Perlos Oyj	4	5	9	0	1	1	1	3	12
Sponda Oyj	1	8	9	0	1	1	1	3	12
Basware Oyj	2	7	9	0	1	1	1	3	12
Aldata Solution Oyj	4	4	8	1	1	1	1	4	12

\*1=kyllä, 0=ei



## 5.5 Parhaat yhtiöt ja toimialat

Taulukossa 6 on esitetty 25 parasta henkilöstöraportoijaa vuosikertomusten osalta tämän tutkimuksen kriteereillä arvioituna. Yritysten sijoittumiseen eri raportoinnin muodoissa vaikuttaa luonnollisesti se, minkä median yritys on valinnut pääkanavakseen henkilöstöasioiden raportoinnissa (esim. vuosikertomus/erillinen raportti/internetsivut). Vuosikertomusarvioinnissa selvitettiin, kuinka monta GRI- ja henkilöstötilinpäätöstunnuslukua yhtiön vuosikertomusraportointi kattaa, sekä kuinka kattavasti henkilöstöasiat ovat edustettuna vuosikertomuksen eri osissa (toimitusjohtajan katsaus, hallituksen toimintakertomus, henkilöstöosa, tilinpäätös). Näillä kriteereillä arvioituna parasta käytäntöä edustaa Tamfelt. Hyvin raportoivat myös YIT-Yhtymä, Fortum, Finnlines ja Outokumpu. Näistä yhtiöistä Fortum ja Outokumpu julkaisevat myös erillisen vastuuraportin, joka perustuu GRI-ohjeistoon.

Tamfeltin vuosikertomuksessa on 3-4 sivun (yksi kuvasivu) henkilöstökertomus, joka noudattaa asiasisällöltään ja rakenteeltaan osin henkilöstötilinpäätösmallia. Käsitellyt asiakokonaisuudet ovat henkilöstövoimavarat, henkilöstön osaaminen, palkkaus ja palkitseminen, työhyvinvointi, sairauspoissaolot ja tapaturmat, yhteiset pelisäännöt, henkilöstötuloslaskelma sekä henkilöstörakenne. Tekstissä on tiiviissä muodossa hyvin paljon tunnuslukuja (varsinkin kohta henkilöstövoimavarat). Henkilöstön osaamista, palkkausta ja palkitsemista sekä työhyvinvointia kuvataan pääasiassa sanallisesti, mutta nämäkin kohdat sisältävät myös tunnuslukuja (esim. tiettyyn koulutukseen osallistuneiden henkilöiden määrä, vuorotteluvapaalla olevien henkilöiden määrä). Henkilöstörakenne-osiossa annetaan kattavat tilastotiedot henkilöstöstä kahden viime vuoden ajalta. Henkilöstötuloslaskelma noudattelee pääpiirteissään Ahoosen mallia. Tamfeltin vuosikertomuksen hallituksen toimintakertomuksessa oleva luku henkilöstöstä on varsin kattava lyhennelmä henkilöstökertomuksen keskeisistä asioista ja tunnusluvuista. Toimitusjohtaja ei katsauksessaan käsittele henkilöstöasioita lukuun ottamatta henkilöstölle osoitettua kiitosta ahkerasta työstä yrityksen ja asiakkaiden parhaaksi.

YIT-Yhtymän vuosikertomuksessa henkilöstöasioita käsitellään yhteiskuntavastuuosassa. Neljän sivun mittaisessa sosiaalisen vastuun kokonaisuudessa henkilöstö on pääosassa. Asiakokonaisuudet ovat seuraavat: tulosjohtaminen, henkilöstötutkimus, henkilöstön vaikutusmahdollisuudet, tasa-arvoisuus, parhaan työvoiman saanti tulevaisuudessa, ammattitaidon kehittäminen, tulospalkkiojärjestelmä, työterveyspalvelut, työturvallisuus, ennenaikaisen eläkkeellesiirtymisen ehkäiseminen ja nuorten osaajien rekrytointi. Raportointi ei sisällä aivan yhtä paljon määrällisiä tunnuslukuja kuin Tamfeltin raportointi, mutta laadullista kuvausta tuetaan lähes jokaisessa kohdassa myös tunnusluvuin, mikä antaa sille uskottavuutta. Selkeänä painopisteenä YIT:n raportoinnissa on osaavan työvoiman saatavuus myös tulevaisuudessa. Raportoinnissa on siten otettu huomioon toimialan ja yhtiön keskeinen henkilöstöön liittyvä haaste tulevaisuudessa. YIT:n hallituksen toimintakertomuksessa käsitellään vain henkilöstön määrää ja henkilöstön jakautumista maittain ja toimialoittain. Toimitusjohtaja käsittelee katsauksessaan yhtiön tarjoamia henkilöstön kehittymismahdollisuuksia sekä sitä, miten yhtiö pyrkii turvaamaan riittävät henkilöstöresurssit tulevaisuudessa. Näin katsauksessa sekä houkutellessaan uusia työntekijöitä että vakuutetaan omistajille, että yhtiön jatkuvuus on turvattu.

Fortumin vuosikertomuksen yhteiskuntavastuuosa sisältää kahden sivun mittaisen henkilöstötekstin. Käsitellyt kokonaisuudet ovat henkilöstön kehittäminen, uusien

työntekijöiden perehdyttäminen sekä työturvallisuus. Raportointi näistä asioista perustuu pääasiassa sanalliseen kuvaukseen. Näiden tietojen lisäksi esitetään henkilöstön rakennetta ja koulutusta kuvaavia graafeja. Fortumin hallituksen toimintakertomuksessa raportoidaan vain henkilöstön määrä. Toimitusjohtaja mainitsee katsauksessaan ammatillisen osaamisen kehittämisen, sekä esimerkkinä siitä johdon koulutusohjelmat. Lisäksi katsauksessa käsitellään lyhyesti turvallisuusohjelmaa ja Fortumin työtapaturmatavoitteita.

Kärkiyrityksistä Tamfeltin raportointi nojaa selkeimmin Ahosen henkilöstötilinpäätösmalliin, jolloin siinä esitetyt tunnusluvut ovat raportoinnissa jonkin verran voimakkaammin esillä kuin GRI-ohjeiston sisältämät tunnusluvut. YIT:n raportoinnin taustalla puolestaan on enemmänkin GRI, ja tämä näkyy myös tunnusluvuista. Fortumin vuosikertomusraportointi kattaa enemmän henkilöstötilinpäätöstunnuslukuja kuin GRI-tunnuslukuja. Fortum julkaisee ainoana näistä yrityksistä erillisen GRI-raportin. Kaikilla kolmella yrityksellä on raportoinnissaan myös sellaisia tunnuslukuja ja sanallista kuvausta, jotka eivät suoraan linkity ohjeistojen tunnuslukuihin.

Vuosikertomusten henkilöstöraportoinnissa viisi parasta toimialaa edellä mainituilla kriteereillä arvioituna ovat elektroniikkateollisuus, elintarviketeollisuus, energia-ala, tietotekniikka-ala ja kemianteollisuus. Elektroniikkateollisuudelle ja tietotekniikka-alalle on ominaista tietointensiivisyys ja korkea osaaminen, energia-alalle ja kemianteollisuudelle henkilöstön turvallisuuteen liittyvät kysymykset ja elintarviketeollisuudelle työvoimavaltaisuus. Näiden tekijöiden voidaan katsoa mahdollisesti vaikuttavan alan yritysten keskimääräistä laajemman ja syvällisemmän henkilöstöraportoinnin taustalla.

Tutkimuksessa tarkasteltiin myös korrelaatioita vuosikertomusten henkilöstöosan laadukkuuden (GRI- ja htp-tunnuslukujen lkm), henkilöstön määrän ja vuosikertomuksen laajuuden välillä. Lisäksi tarkasteltiin korrelaatioita henkilöstön määrän, vuosikertomuksen henkilöstöosan laajuuden ja koko vuosikertomuksen laajuuden välillä sekä vuosikertomuksen laajuuden ja henkilöstöosan laajuuden välillä. Minkään tekijöiden väliltä ei löytynyt voimakasta positiivista korrelaatiota, joka olisi "selittänyt" laadukasta henkilöstöraportointia vuosikertomuksessa. Kaikkein voimakkaimmin korreloivat henkilöstön määrä ja vuosikertomuksen laajuus. Tämä selittyy sillä, että toiminnan volyymin ollessa suuri myös sitä kuvaavan vuosikertomuksen sivumäärä kasvaa.

## **6 HENKILÖSTÖRAPORTOINTI YHTEISKUNTAVASTUURAPORTEISSA 2004**

### **6.1 Yhteiskuntavastuuraportointi pörssiyrityksissä**

Noin 15 prosenttia pörssiyrityksistä julkaisi vuonna 2005 vuotta 2004 koskevan erillisen ympäristö- tai yhteiskuntavastuuraportin, jossa käsitellään henkilöstöasioita. Vain yksi yritys, Lännen Tehtaat, julkaisee erillisen henkilöstöraportin www-sivullaan. Kaikki muut pörssiyritykset paitsi Nokian Renkaat ja Lännen Tehtaat soveltavat raportoinnissaan GRI-ohjeistoa. Nokian Renkaat raportoi EMAS-asetuksen mukaisesti. Lännen Tehtaiden raportista ei löydy lainkaan viittausta raportointiohjeistoihin. Raporttien laajuudet vaihtelevat Keskon 74 sivusta Sampon 21 sivuun. Rautaruukki julkaisee yritysvastuuraportin joka toinen vuosi ja tärkeimpien asiakokonaisuuksien ja tunnuslukujen päivityksen välivuosina.

Tutkituista pörssilistaamattomista GRI-raportoijista laajimman raportin on julkaissut TVO (65 sivua) ja suppeimman Lindström (21 sivua). Näistä yrityksistä Alkon, Se-naatti-kiinteistöjen ja Valion GRI-raportti on samalla yhtiön vuosikertomus. Valion raportointikokonaisuus sisältää myös henkilöstötuloslaskelman.

## 6.2 Yhteiskuntavastuuraporttien henkilöstöosan sisältö

Henkilöstöasioita käsitellään yhteiskuntavastuuraporteissa osana yritysten sosiaalis-ta vastuuta. Yleisimmät tunnusluvut liittyvät henkilöstön osaamisen kehittämiseen ja koulutukseen, ikärakenteeseen ja henkilöstötutkimuksen tuloksiin. Suosittuja tun-nuslukuja ovat myös tapaturmatunnusluvut, työllistävyys (uusien työpaikkojen net-tolisäys), henkilöstön poissaoloprosentti sekä työvoiman alueelliseen jakaumaan ja ikärakenteeseen liittyvät tunnusluvut.

Yhteiskuntavastuuraportoinnin ja vuosikertomusraportoinnin välillä ei tunnusluku-jen valossa ole juurikaan eroa: molempien kohdalla kärkipäästä löytyvät osaamisen kehittäminen, henkilöstötutkimus ja henkilöstön määrään ja rakenteeseen liittyvät tunnusluvut (ks. taulukko 7). Tapaturmat ja poissaolot nousevat vastuuraportoinnis-sa keskeisemmiksi kuin vuosikertomusraportoinnissa, jossa ne eivät ole kymmenen yleisimmän tunnusluvun joukossa. Yhteiskuntavastuuraportoinnissa GRI:n tunnus-luvut ovat luonnollisesti käytetympiä kuin vuosikertomuksissa. Kuitenkin kymme-nestä suosituimmasta tunnusluvusta neljä on henkilöstötilinpäätöstunnuslukuja, kak-si GRI-tunnuslukuja ja kaksi molempiin raportointimalleihin kuuluvia tunnuslukuja.

**Taulukko 7. Yleisimmät henkilöstötunnusluvut yhteiskuntavastuuraporteissa 2004.**

GRI-ohjeisto	Maininnat (lkm)	Henkilöstötilinpäätös	Maininnat (lkm)
Uusien työpaikkojen nettolisäys	19	Henkilöstökoulutus (huom poikkeava määritelmä)	23
Tapaturmat	19	Ikärakenne	22
Työvoima alueittain/maittain	18	Ilmapiirikyselyn tulokset	20
Poissaoloprosentti	18	Työtapaturmat	19
		Sukupuolirakenne	18
		Sairastavuus	18

Yhdessäkään yhteiskuntavastuuraportissa ei raportoida tiettyjä henkilöstötilinpäätök-sen henkilöstövoimavaroja koskevia tunnuslukuja (tuotantotoimintaan käytetty työ-aika, työvuorojen muodot, vuosiloma) eikä monia työyhteisöön liittyviä tunnuslukuja (asiakastyytyväisyys, verkostoituminen, yhteistyöelinten lkm ja merkitys, verkostore-surssit, taloudelliset tunnusluvut) (ks. taulukko 8). Yksikään yritys ei ole myöskään eritellyt erityisosaamistaan henkilöstötilinpäätösmallin mukaisesti. Yhteiskuntavas-tuuraporteissa jäävät raportoimatta pitkälti samat henkilöstötilinpäätösmallin sisäl-tämät tunnuslukukokonaisuudet kuin vuosikertomuksissakin. Huomionarvoista on, että kaikkia GRI-tunnuslukuja on käyttänyt raportoinnissaan ainakin yksi tutkituista yrityksistä.



**Taulukko 8. Tunnusluvut, jotka eivät saa yhtään mainintaa yhteiskuntavastuura-  
porteissa 2004.**

GRI-ohjeisto	Henkilöstötilinpäätös
-	Tuotantotoimintaan käytetty työaika
	Työvuorojen muodot
	Vuosiloma
	Asiakastyytyväisyys
	Verkostoituminen
	Yhteistyöelinten lkm ja merkitys
	Verkostoresurssit
	Taloudelliset tunnusluvut
	Erytysisosaaminen

Kuten vuosikertomuksissa, myös yhteiskuntavastuura-  
porteissa on myös tunnusluku-  
ja ja asiakokonaisuuksia, jotka eivät sisälly GRI-ohjeiston henkilöstötunnuslukuihin  
tai henkilöstötilinpäätökseen tai joita käsitellään raportointimalleista poikkeavalla ta-  
valla (ks. taulukko 9). Näistä yleisin on henkilöstön hyvinvoinnin laadullinen kuvaus.  
Usein kuvataan myös yrityksen rahallista panostusta henkilöstön osaamisen ja hyvin-  
voinnin kehittämiseen (koulutuskustannukset, työterveyshuollon kustannukset) hen-  
kilöstön tuottavuutta (esim. liikevaihto tai tulos/henkilö) sekä palkitsemisjärjestelyjä.  
Kuten vuosikertomuksissa, maa- tai aluejakauman lisäksi henkilöstö esitetään usein  
yritysrakenteen mukaisesti toimialoittain, toiminnoittain tai yhtiöittäin. Lähes puolet  
tutkituista yrityksistä käsittelee johtamisen kehittämistä eli erilaisia valmennuksia ja  
koulutusohjelmia. Muutama kuvailee rekrytointeihin, perehdyttämiseen ja tehtävä-  
kiertoon liittyviä asioita.

Yhteiskuntavastuura-  
portoinnissa ja vuosikertomusraportoinnissa käytetyimmät, ei-  
vät varsinaisesti kumpaankaan raportointimalliin sisältyvät tunnusluvut ovat pitkälti  
samoja. Yhteiskuntavastuura-  
portoinnissa henkilöstön hyvinvointi ja rahallinen pa-  
nostus vastuullisuuteen nousevat yleisimpien teemojen joukkoon, ja esimerkiksi pal-  
kitseminen puolestaan putoaa muutaman sijan alaspäin.

**Taulukko 9. Yleisimmät tunnusluvut tai asiakokonaisuudet yhteiskuntavas-  
tuura-  
porteissa 2004, jotka eivät liity suoraan raportointimalleihin tai joita  
käsitellään malleista poikkeavalla tavalla.**

Tunnusluku/asiakokonaisuus	Mainintoja (lkm)
Henkilöstön hyvinvointi (mm. työterveyshuolto, tyky-toiminta)	31
Taloudelliset yhdistelmäindikaattorit (mm. koulutuskustannukset, liikevaihto tai tulos/henkilö)	25
Palkitseminen	15
Henkilöstö toiminnoittain/toimialoittain/yhtiöittäin, muu yrityksen kannalta relevantti jakauma	13
Johtamisen/esimiestyön kehittäminen	11
Rekrytointi, perehdyttäminen, tehtäväkierto	6

### 6.3 Parhaat yhtiöt

Taulukossa 10 on esitetty tutkimuksen kriteereillä paremmuusjärjestyksessä ne yritykset, joiden yhteiskuntavastuuraportointia arvioitiin. Arvioinnissa selvitettiin, kuinka monta GRI- ja henkilöstötilinpäätöstunnuslukua yhtiön yhteiskuntavastuuraportointi kattaa. Lisäksi analysoitiin sitä, miten henkilöstöasiat näkyvät GRI:n ja Ahosen henkilöstötilinpäätösmallin suositteluissa raportin muissa osissa, esimerkiksi toimitusjohtajan katsauksessa, strategiassa sekä hallintokäytännöissä ja johtamisjärjestelmissä. Näillä kriteereillä arvioituna parasta käytäntöä edustaa Valio. Hyvin raportoivat myös Kesko, Paulig, Ekokem ja M-real.

Valion vuoden 2004 yhteiskuntavastuuraportti on samalla yhtiön vuosikertomus. Valio on ainoa tutkimuksessa arvioiduista yrityksistä, joka on sisällyttänyt yhteiskuntavastuuraporttiinsa henkilöstöosaan henkilöstötuloslaskelman. Vaikka Valion raportissa ei viitata suoraan henkilöstötilinpäätösmalleihin, voidaan päätellä, että yhtiön henkilöstöraportointia on kehitetty henkilöstötilinpäätösmalleihin tukeutuen. ”Henkilöstön hyvinvoinnin edistäminen” –otsikon alla oleva kokonaisuus on kolmen sivun mittainen ja siinä käsitellään seuraavat asiakokonaisuudet: henkilöstöstrategia, työpaikkojen kehitys, osaamisen hallinta ja yhteistyö, koulutus, palkitseminen, virkistys, henkilöstötilinpäätös, Valion hyvinvointiohjelma, tasa-arvo, työterveyshuolto, työturvallisuus ja yhteistoiminta. Valion raportti sisältää siis varsin paljon asiaa tiiviissä muodossa. Tunnuslukuja on runsaasti, ja ne esitetään tekstin lisäksi kootusti kolmessa taulukossa: työntekijöiden profiili, henkilöstötilinpäätös ja tapaturmat. Henkilöstötilinpäätöksen tunnusluvut ja tapaturmatunnusluvut annetaan viideltä viime vuodelta.

Raportin ”Perustietoja Valiosta” –osassa kerrotaan mm. yhtiön henkilöstön määrä ja toimintojen sijainti. Raportissa on myös kuvattu Valion hallintokäytännöt, henkilöstöstrategia ja henkilöstöjohtamisen viisi osa-aluetta. Sidosryhmiä käsittelevässä osassa mainitaan henkilöstö yhtenä tärkeänä sidosryhmänä. Toimitusjohtaja ei käsittele katsauksessaan henkilöstöasioita lukuun ottamatta henkilöstölle osoitettuja kiitoksia. Raportointiperiaatteissa henkilöstötunnuslukuja ei ole erityisesti mainittu, mutta henkilöstöosan taulukoissa on maininta, mikäli tunnusluvut sisältävät vain emoyhtiön. Raportti sisältää GRI-sisältöindeksin, joka kertoo, mistä kohden raporttia GRI:n tarkoittamat tunnusluvut löytyvät. Valion henkilöstöorganisaatiota ei ole kuvattu raportissa.

Keskon yhteiskuntavastuuraportissa henkilöstöasioista raportoidaan kymmenen sivun verran. Raportissa käsitellään työsuhteita ja vaihtuvuutta, henkilöstön keski-ikää ja työsuhteiden pituutta, Keskon kiinnostavuutta työpaikkana, johtamisen laatua, terveystta ja turvallisuutta, työterveyshuoltoa, palkkoja ja muita etuja, tasa-arvoa, koulutusta sekä yhteistyötä henkilöstön edustajien kanssa. Lisäksi on raportoitu tavarantoinnittajien sosiaalisesta laadunvalvonnasta. Keskon raportointi sisältää paljon tunnuslukuja. Useimmista tunnusluvuista annetaan viiden vuoden aikasarja, ja monet niistä on raportoitu toimintamaittain (Suomi, Viro, Latvia, Liettua, Ruotsi).

Keskon raportoinnissa henkilöstöasiat kulkevat mukana kaikissa raportin osissa: toimitusjohtajan katsauksessa, yhteiskuntavastuun visiossa, konsernista annetuissa perustiedoissa sekä hallintokäytännöissä ja johtamisjärjestelmissä. Keskon raportointi rajoittuu pääasiassa Kesko-konserniin. K-kauppiaista on annettu tietoja joissakin kohdissa. Keskon raportointi nojautuu voimakkaasti GRI-ohjeistoon, ja raportti sisältää GRI-sisältöindeksin.

Pauligin yhteiskuntavastuuraportissa henkilöstöä käsitellään viiden sivun verran. Käsitellyt asiakokonaisuudet ovat henkilöstöpolitiikka, ilmapiirimittauksen tulokset, henkilöstön rakenne, henkilöstön kuuleminen ja yhtiön asioista tiedottaminen, työtyytyväisyyden mittaaminen, osaamisen kehittäminen, henkilöstön hyvinvointi ja työsuojelu. Paulig käsittelee raportissaan myös kahvin hankintaketjuun liittyviä vastuukysymyksiä, muun muassa lapsityövoiman kieltoa. Raportin keskeiset henkilöstötunnusluvut on koottu taulukkoon. Vain osasta henkilöstörakennetta kuvaavista tunnusluvuista sekä henkilöstön hyvinvointia kuvaavista tunnusluvuista annetaan edellisen vuoden vertailulukua. Muista luvuista aikasarja puuttuu.

Pauligin toimitusjohtaja käsittelee katsauksessaan henkilöstöjohtamisen kehittämistä. Raportointiperiaatteissa on kerrottu, että raportti kattaa ainoastaan Pauligin Suomen toiminnot, ja että raportti tukeutuu soveltuvin osin GRI-ohjeistoon. Jotkin GRI:n sosiaalisen vastuun tunnusluvuista on jätetty pois sillä perusteella, että ne eivät sovellu Suomen oloihin. Pauligin raportti ei sisällä GRI-sisältöindeksiä. Perustiedot yhtiöstä, mukaan lukien henkilöstön määrä, on esitetty raportin alkupuolella. Sidosryhmävuorovaikutuksen kuvaus sisältää henkilöstön, ja henkilöstöpolitiikka on kuvattu muutamalla sanalla. Henkilöstöstrategiaa tai henkilöstöorganisaatiota ei ole kuvattu Pauligin raportissa.

**Taulukko 10. Parhaat henkilöstöraportoijat (yhteiskuntavastuuraportit 2004).**

Yhtiö	GRI-tunnuslukujen lkm	HTP-tunnuslukujen lkm	Yhteensä
Valio	20	17	37
Kesko	23	14	37
Paulig	24	12	36
Ekokem	20	12	32
M-real	21	11	32
Senaatti-kiinteistöt	18	14	32
Alko	16	13	29
Lindström	17	11	28
Wärtsilä	19	9	28
TVO	16	11	27
Metso	18	8	26
Raisio	16	10	26
StoraEnso	17	9	26
Elcoteq	16	9	25
Finnforest	16	9	25
Outokumpu	15	10	25
UPM-Kymmene	15	10	25
Tapiola	13	11	24
Lännen Tehtaat	12	11	23
Nokia	14	8	22
S-ryhmä	12	9	21
Rautaruukki	12	7	19
Fortum	6	9	15
Sampo	5	6	11
Nokian Renkaat	5	4	9

Kaikkien kärkiyritysten raportista löytyy kattavammin GRI- kuin henkilöstötilinpäätöstunnuslukuja, mikä on luonnollista GRI-raportoinnin ollessa kyseessä. Huomionarvoista on kuitenkin myös se, miten paljon myös henkilöstötilinpäätöstunnuslukuja yhteiskuntavastuuraporteista löytyy. Suurilta osin tämä tosin selittyy sillä, että mal-leissa on paljon samoja tai lähes samoja tunnuslukuja. Kaikkein parasta käytäntöä edustavien yritysten raporteista löytyy lisäksi melko runsaasti yritysten ”omia” tunnuslukuja tai teemoja, jotka eivät linkity suoraan kumpaankaan raportointimalliin.

Tutkimuksessa tarkasteltiin myös korrelaatioita yhteiskuntavastuuraporttien henkilö-  
löstöosan laadukkuuden (GRI- ja htp-tunnuslukujen lkm), yhteiskuntavastuuraportin laajuuden sekä koti- ja ulkomaisen henkilöstön määrän välillä. Lisäksi tarkasteltiin yhteiskuntavastuuraportin laajuuden yhteyttä henkilöstön määrään sekä koti- ja ulkomaisen henkilöstön määrään. Tekijöiden väliltä ei löytynyt voimakasta positiivista korrelaatiota, joka olisi ”selittänyt” laadukasta henkilöstöraportointia yhteiskuntavastuuraportissa. Kaikkein voimakkaimmin korreloivat tunnuslukujen lukumäärä ja raportoinnin laajuus. Mahdollisia yhteyksiä tarkasteltiin lisäksi erikseen GRI- ja henkilö-  
löstötilinpäätöstunnuslukujen osalta. Täältäkään ei löytynyt merkittäviä selitystekijöitä, mutta voimakkaimmin korreloivat odotetusti tunnuslukujen määrä ja raportoinnin laajuus. Negatiivista korrelaatiota, joskaan ei merkittävää, syntyi henkilöstötilinpäätöstunnuslukujen, henkilöstön määrän ja ulkomaisen henkilöstön määrän välille.

Heikon korrelaation perusteella voidaan päätellä, että yrityksen vuosikertomuksessa tai erillisessä raportissa tapahtuvaa henkilöstöraportointia ei selitä niinkään paljon mikään toimintaan liittyvä piirre, vaan olennaista on yrityksessä työskentelevien yksilöiden henkilöstöasioille antama painoarvo ja perehtyneisyys raportointiin. Näyttäisi lisäksi siltä, että henkilöstön määrä ja ulkomaisen henkilöstön osuus saattavat vähentää ainakin henkilöstötilinpäätösmallin mukaista raportointia. Taustalla voi tällöin olla tunnuslukujen keruun ja raportoinnin organisoimisen työläys kansainvälisessä organisaatiossa.

## **7 HENKILÖSTÖRAPORTOINNIN KÄYTÄNNÖT SUOMALAISISSA EDELLÄKÄVIJÄ- YRITYKSISSÄ**

Tutkimuksessa haastateltiin kahdeksan yrityksen edustajia (Gustav Paulig, Kesko, M-real, Stora Enso, Tamfelt, Valio, Wärtsilä, YIT). Yritykset, joissa haastattelut suoritettiin, edustavat tutkimuksen edellisten vaiheiden perusteella tunnistettua henkilöstöraportoinnin suomalaista parhaimmistoa. Haastateltavat ovat henkilöstöjohtamisen asiantuntijoita. Lista haastatelluista on esitetty lähdeluettelossa.

### **7.1 Yritysten raportointikokonaisuus**

Tamfeltin ja YIT:n ensisijainen ulkoisen henkilöstöraportoinnin kanava on vuosikertomus. Tamfeltin vuosikertomukseen on sisällytetty henkilöstökertomus, joka sisältää myös henkilöstötuloslaskelman. Loput kuusi yritystä julkaisevat erillisen yhteiskuntavastuuraportin, jossa käsitellään melko laajasti henkilöstöasioita. Valio on yhdistänyt vuosiraportointinsa ja julkaisee vuosikertomuksen ja yhteiskuntavastuun raportin samoissa kansissa. Lähes kaikki yritykset julkaisevat myös internetsivuillaan tietoa ja henkilöstöstä. Yrityksiä, jotka esittävät henkilöstötietoja sekä vuosikertomuksessa, erillisessä vastuuraportissa että internetsivuilla, on haastateltujen joukossa neljä: Kes-

ko, M-real, Stora Enso ja Wärtsilä. Kaikki nämä ovat pörssiyhtiöitä.

Erillistä, ulkoista henkilöstöraporttia ei julkaise yksikään haastatelluista yrityksistä. Sisäisen henkilöstöraportoinnin kokonaisuus puolestaan vaihtelee yhtiöittäin ja tunnusluvuittain. Osa henkilöstöindikaattoreista raportoidaan sisäisesti vuosittain, osa puolivuositain tai kvartaaleittain. Varsinaista kokoavaa, kerran vuodessa julkaistavaa sisäistä henkilöstöraporttia ei mieltänyt tekevänsä yksikään haastatelluista yrityksistä.

Kysyttäessä yhtiön pääjulkaisua henkilöstöasioissa lähes kaikki haastateltavat mainitsivat sen yrityksensä julkaisun, jossa henkilöstöasioita on käsitelty kaikkein laajimmin. Internetiä yksikään yritys ei pitänyt henkilöstöraportointinsa pääkanavana. Eräs haastateltavista toi esiin tietoisien näkökulmaeron vuosikertomusraportoinnin ja yhteiskuntavastuuraportoinnin välillä: vuosikertomuksessa henkilöstöä käsitellään yrityksen strategian toteuttamisen yhtenä välineenä ja resurssina, yhteiskuntavastuuraportissa on toiminnan lainmukaisuuden ja vastuullisuuden sekä henkilöstön hyvinvoinnin näkökulma. Tällöin yhtä raportoinnin muotoa ei välttämättä nähdä toista tärkeämmäksi, vaan eri muodot palvelevat erilaisia tiedontarpeita.

Haastatellut yritykset kuuluvat henkilöstö- ja yhteiskuntavastuuraportoinnin suomalaisiin edelläkävijöihin. Erillisen raportin julkaisevat yritykset ovat julkaisseet raportin vähintään kolmena vuonna, ja muutamalla raportointihistoria on huomattavan pitkä. Esimerkiksi Kesko on julkaissut GRI-ohjeistoa noudattavan yhteiskuntavastuuraportin ensimmäisenä Suomessa, vuodelta 2000. Tamfelt ja YIT ovat ehtineet kerätä kokemusta laajemmasta henkilöstöasioiden raportoinnista vuosikertomuksessa jo noin kymmenen vuoden ajalta.

Tarkasteltaessa yritysten raportointikokonaisuudessa viime vuosina tapahtuneita muutoksia esiin nousee selvästi kaksi kehityssuuntaa. Ensimmäinen on siirtyminen ympäristö- tai henkilöstöraportoinnista yrityksen taloudellisen, sosiaalisen ja ympäristövastuun kattavaan yhteiskuntavastuuraportointiin. Toinen piirre on yhteiskuntavastuuraportoinnin siirtyminen yhä selvemmin osaksi yrityksen muuta vuosiraportointia. Esimerkiksi Wärtsilä, Stora Enso ja M-real tuottavat yhteiskuntavastuuraportin vuosikertomusaikataulussa, ja se muodostaa vuosiraportoinnin kokonaisuuden liike-toimintakatsauksen ja tilinpäätöksen kanssa. Vieläkin integroidumman raportointitavan ovat valinneet YIT, jonka vuosikertomuksen yksi osa on yhteiskuntavastuuraportti, ja Valio, joka julkaisee yhdistetyn vuosikertomuksen ja yhteiskuntavastuuraportin.

Syinä raportoinnin muutokseen haastateltavat näkevät sidosryhmien, kuten asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden, kasvaneet odotukset ja yhteiskuntavastuun ”kolmen pilarin mallin” vakiintuminen. Pelkästään ympäristö- tai henkilöstöasioista raportointi ei nykyään ole riittävää suurimmalle osalle yrityksistä. Yhä useammassa yrityksessä henkilöstöasioita myös käsitellään osana yhteiskuntavastuuta, eikä niiden erottaminen raportoinnissakaan siten ole mielekäästä. Yhteiskuntavastuuraportointi koetaan lisäksi hyväksi tavaksi kuvata laajemmin yrityksen toimintaa ja tuoda esiin alueita, joihin on panostettu ja saatu aikaan hyviä tuloksia. Taustalla on myös käytännön syitä: organisoimalla tiedonkeruu samanaikaiseksi muun vuosiraportoinnin kanssa säästetään aikaa ja henkilöresursseja.



## **7.2 Raportoinnin tarkoitus, hyödyt ja kohderyhmät**

Henkilöstöraportoinnin motiivit voidaan karkeasti jakaa yrityksen sisäisiin ja ulkoisiin motiiveihin. Sisäisiä motiiveja ovat muun muassa toimiminen yrityksen arvojen mukaisesti tai vakaumus, jonka mukaan henkilöstöön liittyvät asiat, ja siksi myös niistä raportointi, on tärkeää. Usein raportoinnin taustalla vaikuttavat sisäinen kehitystyö ja tavoitteet, esimerkiksi sitoutuminen tiettyyn raportointimalliin. Nykyisin myös oma henkilöstö ja potentiaaliset työntekijät osaavat odottaa työnantajalta raportointia.

Ulkoisena motiivina raportoinnille nähdään muun muassa vastaaminen avoimuuden ja läpinäkyvyyden vaatimukseen. Muutamissa edelläkävijäyrityksissä raportointi nähdään jo itsestäänselvyytenä, luonnollisena osana nykyaikaisesti toimivan yrityksen ulkoista viestintää. Henkilöstöraportoinnin avulla voidaan välittää kattavampi kuva yrityksestä esimerkiksi sijoittajille, asiakkaille ja muille yhteistyökumppaneille. Raportointi nähdään myös hyvänä välineenä yhä paremman yrityskuvan ja erityisesti työnantajakuvan rakentamisessa.

Henkilöstöraportoinnin keskeinen hyöty on sisäisen suunnittelun ja kehittämisen systematisoituminen. Tunnuslukuihin perustuva raportointi edellyttää säännöllistä tiedonkeruuta ja siten usein parantaa sisäisiä tiedonkeruuprosesseja. Tämän ansiosta saadaan kattavampi kokonaiskuva henkilöstöasioista ja enemmän tietoa toiminnanohjauksen tueksi. Raportointi tuo kehitystrendit kootusti näkyviin, ja näin ollen se myös motivoi yritysten kehitystyötä eteenpäin. Julkiset raportit mahdollistavat myös yritysten välisen benchmarkingin. Itse raportointiprosessilla on usein eri yksiköiden välistä yhteistyötä lisäävä vaikutus. Valmis raportti toimii sisäisesti hyvänä tiedonvälityskanavana ja mahdollistaa viestimisen myös sellaisista asioista, jotka muuten saattaisivat jäädä vähemmälle käsittelylle.

Raportoinnin pääkohderyhminä pidetään yleisimmin yrityksen nykyisiä ja tulevia työntekijöitä, omistajia ja sijoittajia sekä asiakkaita. Raportointi voidaan suunnata myös yrityksen johdolle, yhteistyökumppaneille, rahoittajille ja julkiselle vallalle. Laajasti kohderyhmänä voidaan pitää myös ns. suurta yleisöä, eli kaikkia yrityksen toiminnasta kiinnostuneita tahoja. Yksikään haastatelluista yrityksistä ei ole hankkinut systemaattisesti palautetta nimenomaan henkilöstöraportoinnistaan. Saatu satunnainen palaute on kuitenkin ollut positiivista kaikkien yritysten kohdalla.

## **7.3 Tiedonkeruukäytännöt, laadunvarmistus ja lakisääteisen raportoinnin tunnusluvut**

Haastateltujen yritysten henkilöstöraportoinnin kattavuus yrityskokonaisuudessa vaihtelee jonkin verran. Lähes kaikilla pörssiyrityksillä henkilöstötiedot on esitetty pääsääntöisesti konsernitilinpäätöksen laadintaperiaatteiden mukaisesti. Tamfeltin, Pauligin ja Valion raportoinnissa laskentaraja on suppeampi, eli se kattaa vain emoyhtiön. Paulig on lisäksi rajannut raportoinnin koskemaan vain Suomen toimintoja. Kaikki haastatellut pörssiyritykset pyrkivät kattavaan raportointiin, mutta esimerkiksi yritysostojen ja puutteellisen tunnuslukujen tuottamisen vuoksi aivan kaikista pienimmistä yksiköistä ei välttämättä saada tietoja. Pienemmällä yrityksillä laskentaraja voi perustua esimerkiksi tietojen olennaisuustarkasteluun, tietojen huonoon saatavuuteen tai tytäryhtiöiden erilaisiin lähtökohtiin eri toimintamaissa. Laskentarajan laajentamiseen konsernikokonaisuuden ulkopuolelle nähdään tarvetta lähinnä työter-

veys- ja –turvallisuustietojen kohdalla: urakoitsijoiden ja alihankkijoiden tapaturmat haluttaisiin saada kattavasti mukaan raportointiin.

Kaikissa haastatelluissa yrityksissä tietojenkeruukausi raportoinnin tarpeisiin on vuosi. Toiminnanohjauksen tueksi osaa tunnusluvuista seurataan lisäksi puolivuositain, kvartaaleittain tai kuukausittain. Kehittyneet henkilöstötietojärjestelmät mahdollistavat lisäksi haluttujen tunnuslukujen seuraamisen yksikkötasolla jatkuvasti. Tiheässä seurannassa olevat tunnusluvut liittyvät tyypillisesti henkilöstömäärään ja sen muutoksiin, poissaoloihin sekä tapaturmiin ja läheltä piti –tilanteisiin. Vuositasoa tiheämmin seurataan lisäksi esimerkiksi työtyytyväisyyttä, kehityskeskusteluja ja koulutusta.

Henkilöstötunnusluvut kootaan yleisimmin osittain tietojärjestelmistä ja osittain erilliskeruulla, esimerkiksi käyttäen sähköpostia ja taulukkolaskentaohjelmia. Palkka- ja taloushallinnon järjestelmistä saadaan usein henkilöstön määrää ja rakennetta koskevat tiedot. Työterveys- ja turvallisuustunnusluvut ja osaamisen kehittämiseen liittyvät tunnusluvut ovat tavallisia erilliskerättäviä tunnuslukuja. Yrityksillä ei myöskään usein ole yhtenäisiä tietojärjestelmiä, jotka kattaisivat kaikki yksiköt. Pienimmissä ja uusimmissa yksiköissä voidaan joutua turvautumaan erilliskeruuseen suurimman osan tunnusluvuista kohdalla.

Yritykset ovat luoneet erilliskerättävien tietojen sisäiselle laadunvarmistukselle erilaisia käytäntöjä. Haastatelluissa yrityksissä tietojen laatua ja luotettavuutta pyritään kontrolloimaan muun muassa hyvällä ohjeistuksella, laskentaperiaatteiden ja valmiiden laskentakaavojen sisällyttämisellä laskentataulukoihin ja käyttämällä samoja laskentataulukkoita vuodesta toiseen. Vertailukelpoisuutta pyritään lisäämään myös käyttämällä kansainvälisesti vakiintuneita määritelmiä ja laskentaperiaatteita, joita on määritellyt muun muassa kansainvälinen työjärjestö ILO. Virheiden minimoimiseksi yksiköistä kerätään yleensä raakadataa, joka yhdistellään konsernitasolla. Tulkintaeroille jää silti aina jonkin verran tilaa, mikä muodostaa riskin erilliskerättyjen henkilöstötietojen luotettavuudelle.

Haastatelluista yrityksistä Keskon, M-realin, Stora Enson ja Wärtsilän yhteiskuntavastuuraportit on varmennettu ulkopuolisen tahon toimesta. Varmennus kattaa myös raportin henkilöstötiedot ja -tunnusluvut. Varmennuksen seurauksena yrityksissä on muun muassa kehitetty tiedonkeruuta ja täsmennetty keruuta koskevia ohjeita. Varmennus nähdään hyödyllisenä erityisesti kansainvälisissä yhtiöissä, joissa tiedonkeruuhjeiden tulkinta ja muut toimintatavat saattavat vaihdella maittain. Osa toistaiseksi varmentamattomia tietoja julkaisevista yrityksistä harkitsee varmennusta jollakin aikavälillä, osa ei koe sitä toistaiseksi tarpeelliseksi omassa raportoinnissaan.

Uudistuneeseen kirjanpitolakiin liittyen haastateltavia pyydettiin nimeämään omalle organisaatiolleen olennaisia henkilöstöasioita ja –tunnuslukuja, jotka tulisi haastateltavien oman arvion mukaan esittää hallituksen toimintakertomuksessa. Esiin nousi suuri joukko erilaisia tietoja ja tunnuslukuja, joista suurin osa löytyy joko GRI-ohjeistosta, henkilöstötilinpäätösmalleista tai molemmista. Suurin osa tunnusluvuista sisältyy myös KHT-yhdistyksen osakeyhtiön tilinpäätösmalliin. Haastateltavien nimeämät tunnusluvut ja niiden löytyminen raportointiohjeistoista on esitetty taulukossa 11.

Erityisesti henkilöstöjohtamisen kannalta keskeisinä tunnuslukuina haastateltavat pitävät taulukkoon listattujen tunnuslukujen lisäksi muun muassa toiminnan tehokkuutta kuvaavia tunnuslukuja (esim. liikevaihto/henkilö), yhdisteltyjä tunnuslukuja

(esim. sairauspoissaolo/työtyytyväisyys) ja strategiaan linkittyviä tunnuslukuja. Henkilöstökysely nähdään keskeisenä tietolähteenä henkilöstöön liittyvien heikkojen signaalien luotaamisessa.

**Taulukko 11. Haastateltavien nimeämät hallituksen toimintakertomuksessa esittävät tunnusluvut ja niiden sisältyminen eri raportointiohjeistoihin.**

Haastateltavien nimeämät tunnusluvut	GRI-ohjeisto	Henkilöstötilinpäätösmallit	Osakeyhtiön tilinpäätösmalli 2006
Henkilöstön määrä	x	x	x (maantieteellisten alueiden ja toimialojen mukaan)
Työntekijät ja toimihenkilöt	x	x	x
Vakituiset ja määräaikaiset	x	x	x
Vaihtuvuus	x	x	x
Palvelusvuodet	-	x	x
Ikärakenne/keski-ikä	-	x	x
Sukupuolirakenne	x	x	x (ml. naisten osuus johtotehtävissä)
Työtapaturmataajuus	x	x	x
Sairauspoissaolot	x	x	x
Työkykyä kuvaavat indikaattorit, työkyvyttö myystilastointi	-	x (työkykyindeksi)	-
Menetetty työaika suhteessa teoreettiseen työaikaan	-	-	-
Osaamisen kehittäminen (keskeiset hankkeet)	x (koulutuspäivät)	x (henkilöstökoulutukseen käytetty aika, htv)	x (koulutuspäivien määrä työntekijää kohden)
Työtyytyväisyys	-	x	x
Esimiestoiminta	-	-	-
Palkitseminen	-	-	-

#### **7.4 GRI-ohjeisto ja henkilöstötilinpäätösmallit raportoinnin ja toiminnanohjauksen välineenä**

Kaikki haastatelluista, erillisen yhteiskuntavastuuraportin julkaisevista yrityksistä soveltavat raportoinnissaan kansainvälistä GRI-ohjeistoa. Vuosikertomusraportoijista varsinkin Tamfelt nojaa henkilöstötilinpäätösmalleihin. Ne ovat jossain määrin myös YIT:n raportoinnin taustalla, mutta yhtiön raportoinnissa on otettu huomioon myös laajempi yhteiskuntavastuun viitekehys. Valion raportoinnissa näkyy kaikkein selvimmin viitteitä molemmista raportointimalleista: raportin rakenne on GRI-ohjeiston mukainen, mutta siitä poiketen henkilöstöä käsittelevässä osassa esitetään myös henkilöstötilinpäätös.



Yleisimpänä syynä GRI-ohjeiston käytölle nähdään se, että se on tunnetuin ja käytetyin yhteiskuntavastuun raportointiohjeisto. Se on myös ainoa laajasti tunnustettu ohjeisto, jonka laatimiseen on osallistunut laaja joukko eri alojen asiantuntijoita ja muita sidosryhmiä. Monissa yrityksissä myös nähdään, että yhteiskuntavastuuta koskevaa määrämuotoista raportointia tullaan jatkossa edellyttämään entistä enemmän. On todennäköistä, että GRI tulee tämän alueen vaikutusvaltaisimpana ohjeistona vaikuttamaan näiden vaatimusten sisältöön.

GRI-ohjeisto nähdään useimmissa yrityksissä suhteellisen toimivana yleisenä viitekehyksenä henkilöstöasioiden raportointiin. Kaikissa vuosittaisen yhteiskuntavastuuraportin julkaisevissa haastatelluissa yrityksissä henkilöstöorganisaatio on ainakin jossain määrin perehtynyt GRI-ohjeistoon. Kaikissa näissä yrityksissä henkilöstöorganisaatio on myös alusta asti ollut vahvasti mukana raportin suunnittelussa ja vuosittaisessa sisällön tuottamisessa. Monissa yrityksissä yhteiskuntavastuuraportoinnin koetaan tuoneen tervetulleita uusia näkökulmia henkilöstöraportointiin. Vaikka esimerkiksi ympäristöasioista tuttuja raportointitapoja ei usein sellaisenaan voida käyttää henkilöstöraportoinnissa, voi vaihtoehtoisten tapojen tutkiminen avata uusia uria ajattelulle. Myös yhteiskuntavastuun kokoava näkökulma ja henkilöstöasioiden yhdistäminen taloudellisiin ja ympäristönäkökohtiin nähdään positiivisena kehityskulkuna.

GRI:n yhtenä keskeisenä heikkoutena nähdään ohjeiston laajuus. GRI-ohjeiston versiossa vuodelta 2002 on 24 sosiaalisen vastuun avaintunnuslukua, ja niiden kaikkien raportointi vaatii yritykseltä laajaa tiedonkeruun infrastruktuuria ja monikymmen-sivuista raportointia. GRI:n perusperiaatteen mukaan organisaatiot voivat valita ohjeiston tunnusluvuista itselleen olennaisimmat, ja rakentaa raportointinsa niiden varaan. Kuitenkin erityisesti kansainvälisesti toimivien yritysten voi olla vaikea rajata tunnuslukujen joukkoa tällä perusteella, sillä olosuhteet toimintamaissa vaihtelevat suuresti.

GRI-ohjeiston toinen keskeinen heikkous onkin se, että se ei yleisenä raportointiohjeistona ota huomioon paikallisen lainsäädännön vaikutusta yritysten sosiaalisen vastuun kenttään. Esimerkiksi Suomessa lainsäädännöllisin keinoin säädeltyjen asioiden (mm. lapsityövoimakysymykset, työsuojeluorganisaatio, tapaturmien kirjaamiskäytäntö) tai yrityksen oman henkilöstön kannalta epäolennaisten asioiden (esim. HIV/AIDS-kysymysten) raportointi koetaan turhauttavaksi. Toisaalta GRI-ohjeistosta puuttuu joitakin suomalaisille yrityksille tärkeitä asioita, kuten esimerkiksi varautuminen ja vastaaminen työntekijöiden ikääntymiseen liittyviin haasteisiin.

GRI-ohjeiston koetaan suomalaisesta näkökulmasta myös kiinnittyvän tietyiltä osin liian voimakkaasti pelkästään toiminnan lainmukaisuuden varmistamiseen. Tämä johtaa siihen, että raportoimalla ohjeiston mukaisesti on hyvin vaikea tuoda esiin yrityksen henkilöstötyön vahvuuksia ja parhaita käytäntöjä, jotka useimmiten ylittävät lainsäädännön vaatimukset. Tämän vuoksi pelkästään GRI:n käyttöä henkilöstöraportoinnin viitekehyksenä vierastetaan. GRI-ohjeistoon liitetyt raportointitekniset haasteet ovat vaikeus pukea tietyt tiedot mittareiden muotoon sekä joidenkin tietojen vaikea saatavuus.

Henkilöstötilinpäätöksen (Ahosen malli) vahvuutena nähdään se, että se on nimenomaan Suomessa suomalaisille yrityksille kehitetty ratkaisu henkilöstöasioiden raportointiin. Malli ottaa henkilöstöresurssit yrityksen menetystekijänä laaja-alaisesti huomioon ja sen avulla voidaan havainnollistaa henkilöstöresursseja tilinpäätösmal-

lin mukaisesti numeraalisin tunnusluvuin. Henkilöstötilinpäätösmallin ansioksi lue-  
taan myös se, että se on lisännyt yleistä kiinnostusta henkilöstöasioihin ja luonut kes-  
kustelulle vahvemman pohjan konkretisoimalla monia henkilöstöön liittyviä asioita  
linkittämällä niihin tunnuslukuja.

Toisaalta suurin osa haastateltavista kokee, että henkilöstötilinpäätösmallit ovat jos-  
sain määrin vanhanaikaisia, eivätkä vastaa yritysten nykypäivän raportointitarpeisiin.  
Esimerkiksi henkilöstötuloslaskelman ajattelutapaa, jossa panostaminen henkilöstöön  
nähdään kustannuksena, pidetään vanhentuneena. Nykyisin henkilöstön osaaminen  
on korostuneessa roolissa yrityksen menestymisen mittaamisessa, eikä henkilöstö-  
tilinpäätösten katsota heijastavan riittävästi tätä lähestymistapaa. Osa näkee henki-  
löstötilinpäätöksen jopa tekevän eräänlaisen karhunpalveluksen henkilöstöasioiden  
edistämiseksi, sillä se erottaa ne omaksi kokonaisuudekseen, jonka kytköksiä yrityk-  
sen taloudelliseen tilinpäätökseen voi olla vaikea nähdä.

Nykymaailmassa harvan yrityksen sidosryhmille riittää pelkästään henkilöstöasioi-  
den raportointi, sillä suuntaus on voimakkaasti kohti laajempaa yhteiskuntavastuu-  
raportointia. Henkilöstötilinpäätösmalleja ei myöskään koeta sellaisenaan kovin sopi-  
viksi kansainvälisille yrityksille, vaan viitekehys nähdään lähinnä suomalaisen yh-  
teiskuntaan soveltuvaksi. Julkisen vallan voimakas tuki henkilöstötilinpäätösmallien  
käyttönotolle yrityksissä nähdään sekin osittain negatiivisena asiana, sillä sen myötä  
moni näkee mallin enemmän viranomais- kuin yrityslähtöisenä. Mallin käytännön  
soveltamisen ongelmat liittyvät luotettavan, ei-arvionvaraisen tunnuslukutiedon tuot-  
tamisen vaikeuteen joiltakin osa-alueilta.

Haastateltavat jakavat näkemyksen, jonka mukaan laadukas mittaus- ja raportointi-  
järjestelmä on hyvän henkilöstöjohtamisen peruselementti. On tiedettävä missä men-  
nään, jotta toimintaa voidaan kehittää. Monilla yrityksillä on kuitenkin vielä haasteita  
sopivien tunnuslukujen löytämisessä ja käyttämisessä aidosti päätöksenteon tukena.  
Esimerkiksi osaamisen kehittäminen on alue, jolle on hyvin vaikea löytää sopivia mit-  
tareita. Tällä hetkellä useimmissa yrityksissä seurataan koulutuksen määrää, mutta  
sen vaikuttavuudesta ei usein saada lainkaan tietoa. Tunnuslukujen käyttö päätöksen-  
teon tukena edellyttää useimmiten, että ne ovat muunnettavissa euroiksi tai muiksi  
kvantitatiivisiksi suureiksi. Laadullisen informaation, kuten esimerkiksi henkilöstö-  
tutkimusten tulosten systemaattinen käyttäminen toiminnanohjauksessa on vaikeam-  
paa ja siten myös harvinaisempaa.

GRI-ohjeisto sisältää valikoiman yleispäteviä tunnuslukuja, ja sitä voidaan pitää yhte-  
nä tiedonkeruun lähtökohtana kansainvälisissä organisaatioissa. Kulttuuri, paikalliset  
lait ja viranomaisvaatimukset asettavat kuitenkin aina oman kehyksensä toiminnalle,  
ja tällöin yksinkertaisiltakin tuntuvia tunnuslukuja ja tietoja voi olla vaikeaa saada  
yhteismitalliseen muotoon. Tunnuslukuja, joiden määritelmät vaihtelevat suures-  
ti maittain, ovat esimerkiksi työsuhteet, vuokratyövoiman käyttö ja henkilöstöedut.  
Määritelmä- ja tulkintaerot asettavat haasteita yhtenäisen tiedonkeruu- ja raportointi-  
järjestelmän luomiselle ja käytölle toiminnanohjauksen tukena.

Useat haastateltavat huomauttivat, että raportointiin tarkoitettu viitekehys, kuten esi-  
merkiksi GRI-ohjeisto, ei sellaisenaan voi toimia toiminnanohjauksen lähtökohtana.  
Raportoinnin tehtävä on lähinnä viestinnällinen, ja sen myötä raportti sisältää enem-  
män heijastetietoa kuin toimintaa suuntaavaa tietoa. Lisäksi vastuuraportoinnin näkö-  
kulma painottuu toiminnan lainmukaisuuteen ja toimintaan liittyviin riskeihin, mikä

ei ole päänäkökulma henkilöstöasioiden suunnittelussa ja kehittämisessä.

Linkittämällä raportointia ja toiminnanohjausta varten tapahtuva tiedonkeruu vahvasti toisiinsa saavutetaan kuitenkin monia hyötyjä, ilmeisimpänä resurssien säästö. Koordinoinnista on hyötyä myös sekä raportoinnin että seurannan tunnuslukukokonaisuuden kehittämisessä: kun raportointia varten kerätään toistuvasti tiettyä tunnuslukua, sille voidaan löytää käyttöä myös toiminnanohjauksessa. Toisaalta aiemmin vähemmän käytetyt toiminnanohjauksen tunnusluvut voivat löytää paikkansa yhteiskuntavastuuraportoinnissa.

Haastateltavilta kysyttiin lisäksi ulkoisen ja sisäisen henkilöstöraportoinnin mahdollisista eroista. Pääosa vastaajista näki, ettei ulkoisessa ja sisäisessä raportoinnissa ole merkittäviä näkökulmaeroja. Sisäinen ja ulkoisen raportoinnin tehtävät poikkeavat kuitenkin toisistaan. Sisäistä raportointia tehdään ennen kaikkea suunnittelun ja ohjauksen tarpeisiin, jolloin kerättävät tunnusluvut ovat yksikkökohtaisia, niiden joukko on suppeampi ja keruufrekvenssi tiheämpi. Ulkoinen raportointi puolestaan on laajempaa ja suurpiirteisempää. Erään haastateltavan mukaan sisäisen ja ulkoisen raportoinnin erottaa myös itsekritiikin aste. Sisäisen raportoinnin tehtävänä on tunnistaa kehityskohteita ja se on siksi kriittisempää. Ulkoinen raportointi keskittyy enemmän saavutettujen tulosten kuvailuun. Täytyy myös huomata, että osa henkilöstöön liittyvistä tiedoista on luottamuksellisia, eikä niitä siksi voida tuoda esiin ulkoisessa raportoinnissa.

## **8 YHTEENVETO TUTKIMUKSEN TULOKSISTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET**

Tässä luvussa esitetään yhteenveto tutkimuksen keskeisistä tuloksista yritysten nykykäytäntöjen osalta sekä hahmotellaan GRI-ohjeiston ja henkilöstötilinpäätösmallien asemaa raportoinnin ja toiminnanohjauksen kentässä. Lopuksi esitellään analyysin tuloksiin perustuva tunnuslukukokonaisuus, jota voidaan käyttää lähtökohtana kehitettäessä sekä yritysten vapaaehtoista että lakisääteistä henkilöstöraportointia.

### **8.1 Yritysten nykykäytännöt henkilöstöraportoinnin alueella ja tarve raportointimallien kehittämiseksi**

Suomalaisyritysten henkilöstöraportoinnin käytännöt ovat varsin vaihtelevia. Suurin osa pörssiyrityksistä raportoi henkilöstöasioistaan vuosikertomuksessa lakisääteistä tasoa laajemmin. Yleisimmin henkilöstöasioita käsitellään tilinpäätöksen tai hallituksen toimintakertomuksen lisäksi vuosikertomuksen henkilöstö- tai yhteiskuntavastuosassa (75 % pörssiyrityksistä). Harvinaisempaa on henkilöstöasioiden käsittely toimitusjohtajan katsauksessa (33 %). Vähemmistö, noin 14 prosenttia pörssiyrityksistä julkaisee erillisen yhteiskuntavastuuraportin sisältäen henkilöstöasioita. Vain yksi pörssiyritys, Lännen Tehtaat, julkaisi erillisen henkilöstöraportin vuodelta 2004.

Tämän tutkimuksen kriteereillä arvioituna parasta henkilöstöraportoinnin käytäntöä kohdeyritysten joukossa edustavat vuosikertomusten osalta Tamfelt, YIT-Yhtymä ja Fortum ja erillisten yhteiskuntavastuuraporttien osalta Valio, Kesko ja Paulig. Tamfelt on näistä yrityksistä ainoa, joka selkeästi tukeutuu raportoinnissaan henkilöstötilinpäätösmalliin. Keskon ja Pauligin raportoinnin taustalla on GRI-ohjeisto. Valio ja YIT-Yhtymän raportoinnissa voidaan selkeimmin havaita elementtejä molemmista

raportointimalleista. Fortumin vuosikertomusraportoinnissa ei varsinaisesti viitata kumpaankaan ohjeistoon.

GRI-ohjeisto ja henkilöstötilinpäätösmallit vaikuttavat selvästi muidenkin yritysten henkilöstöraportoinnin taustalla. Yksikään tutkituista yrityksistä ei kuitenkaan sovelle malleja raportoinnissaan sellaisenaan, vaan tyypillistä on vain tiettyjen elementtien ja tunnuslukujen käyttäminen. Yritysten vuosikertomusraportoinnissa on enemmän viitteitä henkilöstötilinpäätösmalleista, kun taas yhteiskuntavastuuraportoinnissa näkyy selvemmin GRI-ohjeiston vaikutus. Sekä vuosikertomusraportoinnista että erillisraporteissa löytyy kuitenkin myös yritysten omia tunnuslukuja, jotka eivät sisälly kumpaankaan raportointimalliin. Tavallista on myös ohjeistojen sisältämien tietojen raportointi ohjeistojen määritelmästä poikkeavasti.

Yritysten raportoinnin tasossa on huomattavia eroja, joita ei voida selittää esimerkiksi toimialan erityispiirteillä tai yrityksen henkilöstön määrällä. Vuosikertomusten osalta näyttää siltä, että parhaiten raportoivat yritykset ovat tietointensiivisiä (elektroniikkateollisuus, tietotekniikka-ala), johdonmukaista työturvallisuustyötä vaativia (energia, kemia) tai yleisesti työvoimavaltaisia aloja (elintarviketeollisuus). Erillistä yhteiskuntavastuuraporttia julkaisevien yritysten joukossa vastaavia yhteyksiä ei synny. Heikohko negatiivinen yhteys löytyy ulkomaisen henkilöstön määrän ja henkilöstötilinpäätösmallin soveltamisen väliltä, eli mitä kansainvälisempi yritys on, sen harvinaisempaa on yksityiskohtainen henkilöstöraportointi. Tuloksista voidaan päätellä, että laadukasta henkilöstöraportointia selittää pääasiassa yrityksessä työskentelevien yhteiskuntavastuu- ja henkilöstöammattilaisten sekä viestintähenkilöstön oma aktiivisuus ja vaikutusvalta.

Tutkimuksen tulosten valossa näyttää ilmeiseltä, että täysin valmista, yritysten erilaiset tarpeet huomioon ottavaa mallia henkilöstöraportointiin ei tällä hetkellä ole tarjolla. GRI-ohjeistossa on selkeitä vahvuuksia, esimerkiksi kansainvälisyys, tunnettuus ja henkilöstöasioiden yhdistäminen laajempaan yhteiskuntavastuun näkökulmaan. Toisaalta ohjeistossa on myös heikkouksia, jotka vaikeuttavat sen soveltamista. Näitä ovat muun muassa ohjeiston laajuus ja se, että se ei ota huomioon yhteiskunnallisten olosuhteiden erilaisuutta eri maissa.

Myös henkilöstötilinpäätösmalleihin liittyy sekä hyviä että huonoja puolia. Osalle yrityksistä hyvää on se, että malli on Suomessa kehitetty ja siten nimenomaan suomalaisille yrityksille suunnattu. Henkilöstötilinpäätösmallien avulla voidaan myös havainnollistaa henkilöstöresursseja tilinpäätösmaailmasta lainattua mallia mukaillen, mikä on osaltaan auttanut nostamaan henkilöstöasioiden painoarvoa. Toisaalta suuri osa yrityksistä kokee, etteivät henkilöstötilinpäätösmallit vastaa nykypäivän raportointivaatimuksia. Tämä näkyy esimerkiksi siinä, että henkilöstötilinpäätös käsittelee henkilöstöä ennemminkin kustannuksena kuin investointina, jona se nykyisin yhä yleisemmin nähdään osaamispääoman korostuessa yrityksen menestystekijänä.

GRI-ohjeistoa kehitetään jatkuvasti. Uusin versio, G3-ohjeisto, julkaistaan lokakuussa 2006. G3-ohjeiston luonnosversiossa<sup>4</sup> henkilöstöä koskeviin tunnuslukuihin ei ole tehty merkittäviä muutoksia vuoden 2002 GRI-versioon nähden. Ohjeiston täydentäviin tunnuslukuihin on lisätty kehityskeskustelujen kattavuutta henkilöstöstä kuvaava tunnusluku sekä henkilöstön palkitsemista kuvaava tunnusluku. Laajempaa kehitystä perinteisen henkilöstöraportoinnin suuntaan ei GRI:n osalta ole tässä vai-

<sup>4</sup> Ks. <http://www.grig3.org/>.

heessa nähtävissä. Henkilöstötilinpäätösmallien vilkkain kehittämisvaihe puolestaan on ollut 1990-luvun loppupuolella ja 2000-luvun alussa, eikä mallia ole viime vuosina enää aktiivisesti kehitetty eteenpäin. Myöskään mallia raportoinnissaan soveltavien yritysten määrä ei ole viime vuosina kasvanut. Suomalaisten GRI-raportoitijien määrä sen sijaan nousee maltillisesti.

Henkilöstöraportointi on perustunut ja perustuu vieläkin suurelta osin vapaaehtoisuuteen. 31.12.2004 voimaan astunut Suomen kirjanpitolain muutos on kuitenkin tuonut henkilöstöasiat lakisääteisen raportoinnin piiriin, mikä nostaa niiden painoarvoa ja asettaa tiedoille uudenlaisia laatu- ja luotettavuusvaatimuksia. Kirjanpitolain mukaisesti hallituksen toimintakertomuksessa esitettävien henkilöstötietojen oikeellisuus tulee myös automaattisesti hallituksen vastuun piiriin. Tällä hetkellä näyttääkin siltä, että lakisääteisen raportoinnin kehitys vie henkilöstöraportointia jopa voimakkaammin eteenpäin kuin tarjolla olevat vapaaehtoiset mallit. Kehityksessä vapaaehtoiseen raportointiin aiemmin kuuluneita asioita siirtyy asteittain lakisääteisen raportoinnin alueelle.

Henkilöstöraportoinnin alueella tarvitaan tällä hetkellä kehitystyötä, jossa yhdistetään eri mallien piirteitä ja otetaan monipuolisesti huomioon yritysten tiedonkeruuseen ja raportointiin liittyvät tarpeet. Erittäin tärkeää on myös tiedon tuottaminen henkilöstötunnuslukujen välisistä yhteyksistä ja siitä, mitä ne loppujen lopuksi kertovat yrityksen suorituskyvystä. Tarpeiden kartoittamiseksi ja tunnuslukujen välisten kytkösten ymmärtämiseksi tarvitaan empiiristä jatkotutkimusta.

## **8.2 GRI-ohjeiston ja henkilöstötilinpäätösmallin väliset yhtäläisyydet ja erot**

GRI-ohjeiston ja henkilöstötilinpäätösmallien ominaisuuksia ja käyttöä voidaan jäsentää ensiksikin ulkoisen raportoinnin ja sisäisen toiminnanohjauksen kautta. Ulkoisen raportoinnin tarkoitus on kuvata organisaation suorituskykyä ja sen kehittymistä vastuullisuuden alueella, ja siinä korostuu toiminnan lainmukaisuus, vastuullisuus ja hyvän työnantajakuvan luominen. Raportointi suuntautuu menneisyyteen, ja sen tarpeisiin tunnuslukutietoa tarvitaan yleensä vain kerran vuodessa. Raportoinnin tunnuslukujen lisäksi yritykset tarvitsevat kuitenkin toiminnanohjausta ja kehittämistä ohjaavaa, hienojakoisempaa ja nopeasyklisempää tietoa, jota käytetään resurssisuunnittelussa. Toiminnanohjauksen näkökulma painottuu henkilöstöresurssien johtamiseen jokapäiväisessä toiminnassa valitun strategian mukaisesti.

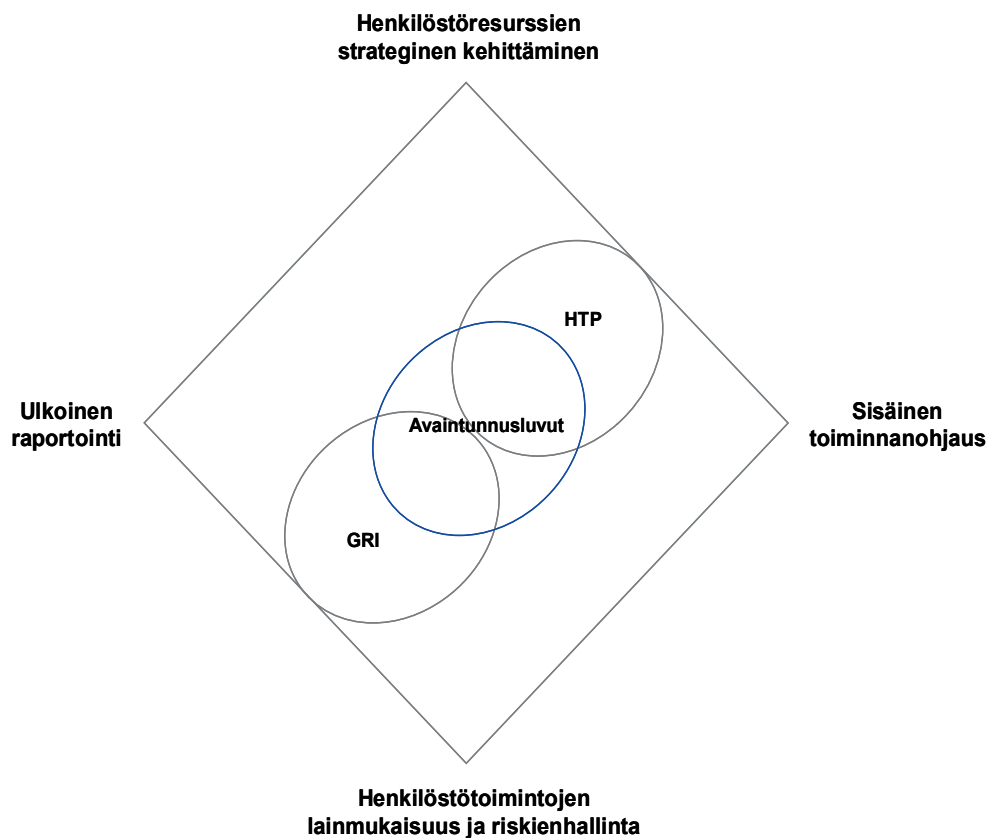
Toiseksi raportointimallien piirteitä voidaan jäsentää strategisten valintojen ja riskienhallinnan näkökulmasta. Henkilöstöstrategian voidaan nähdä kytkeytyvän niihin mahdollisuuksiin, joita esimerkiksi yrityksen henkilöstön osaamispääoma sisältää. Strategia ei yleensä pitäydy nykyisessä, vaan sen tulee myös näyttää suunta, johon organisaatio on menossa. Tämä voi tarkoittaa myös tietoisia muutoksia osaamispääoman rakenteessa, esimerkiksi yhden osaamisalueen vahvistamista ja toisen heikentämistä.

Henkilöstöasioihin liittyy yrityksen näkökulmasta myös riskejä. Ne voivat liittyä esimerkiksi henkilöstön hyvinvointiin ja työkykyyn, joilla on yhteys toiminnan tehokkuuteen ja tuottavuuteen. Riskienhallinnan näkökulmasta on myös tärkeää, että yritys täyttää kansallisen lainsäädännön ja kansainvälisten sopimusten asettamat vaati-



mukset. Mikäli yrityksen toiminta ei ole niiden mukaista, se asettaa itsensä alttiiksi merkittävälle maineriskille, joka voi vaurioittaa esimerkiksi työnantajakuva ja siten yrityksen kykyä palkata osaavaa henkilöstöä.

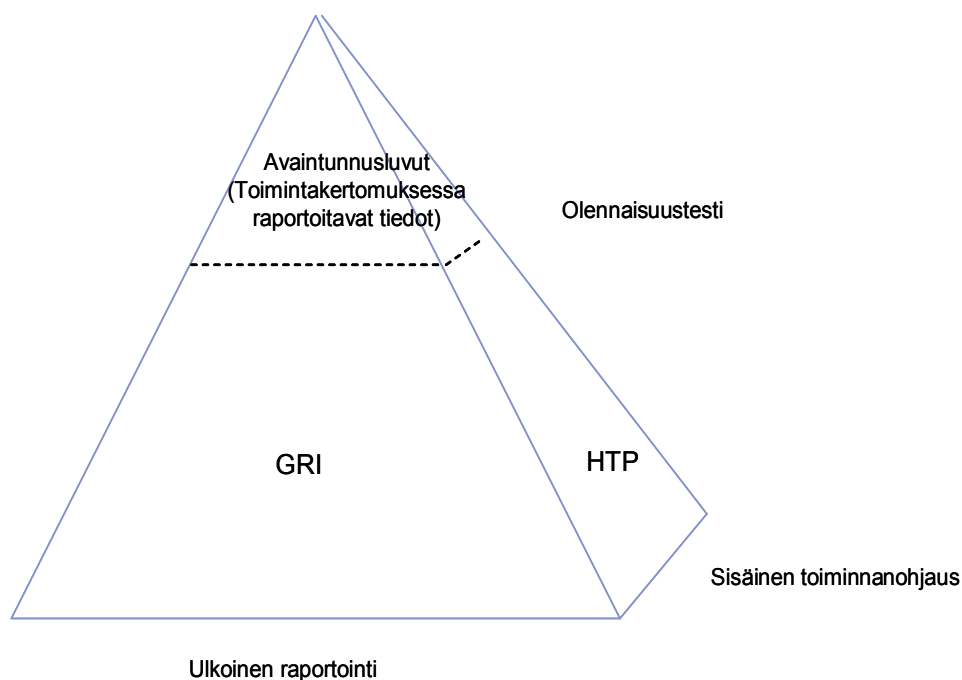
GRI-ohjeisto tunnuslukuineen sijoittuu ensisijaisesti raportoinnin alueelle, ja erityisesti suomalaisten yritysten näkökulmasta siinä painottuu riskienhallinnan näkökulma eli toiminnan lainmukaisuuden ja määräystenmukaisuuden raportointi. Henkilöstötilinpäätösmallit puolestaan kytkeytyvät voimakkaammin toiminnanohjauksen ulottuvuuteen. Sen myötä ne linkittyvät myös tiiviimmin siihen, miten henkilöstöressurssien avulla toteutetaan yrityksen strategiaa. Raportointimalleilla on myös selkeä kosketuspinta eli joukko tunnuslukuja, jotka löytyvät molemmista malleista. Lisäksi yritykset käyttävät tiettyjä omia tunnuslukuja, jotka eivät sisälly raportointimalleihin. Kahden edellä mainitun ryhmän tunnusluvut voidaan sijoittaa molempien ulottuvuuksien (1. raportointi – toiminnanohjaus, 2. strategia – riskienhallinta) keskelle ”avaintunnusluvuiksi”. Kuva 1 havainnollistaa raportointimallien näkökulmia ja käyttötarkoitusta.



**Kuva 1. GRI-ohjeiston ja henkilöstötilinpäätösmallien näkökulma ja käyttötarkoitus.**

Kuten edellä on todettu, GRI-ohjeisto ja henkilöstötilinpäätösmallit muodostavat verrattain laajan ”tunnuslukuvaruuden”. Yrityksen näkökulmasta on erittäin tärkeää pystyä määrittelemään sekä sisäisen toiminnanohjauksen että ulkoisen raportoinnin kannalta kaikkein olennaisimmat tunnusluvut. Tunnuslukujen olennaisuutta voidaan arvioida organisaation ulkoisten ja sisäisten tekijöiden valossa. Ulkoisia tekijöitä ovat muun muassa sidosryhmien odotukset, kilpailijoiden ja muiden vertailuyritysten ra-

portointi, yrityksen toiminnan kannalta merkittävät lait, säännökset ja vapaaehtoiset suositukset sekä henkilöstöasioihin liittyvät riskit ja mahdollisuudet. Sisäisiä tekijöitä ovat muun muassa yritykset arvot, strategia, toimintaperiaatteet ja –käytännöt sekä tavoitteet henkilöstöjohtamisen alueella. Lisäksi sisäisistä tekijöistä on otettava huomioon henkilöstöasioihin liittyvät riskit ja yrityksen menestymisen kannalta kriittiset tekijät.<sup>5</sup> Olennaisuustarkastelun läpäisevät tunnusluvut ovat ”avaintunnuslukuja”, jotka luontevasti nousevat myös toimintakertomusraportoinnin piiriin (ks. kuva 2).



**Kuva 2. Tunnuslukujen olennaisuus sekä ulkoisten että sisäisten tekijöiden valossa on tärkeä tekijä määriteltäessä toimintakertomuksessa raportoitavia tietoja.**

Seuraavassa luvussa on käsitelty yksityiskohtaisemmin yritysten henkilöstöraportoinnin analyysien ja haastattelujen perusteella luotua avaintunnuslukujen listaa sekä sitä, miten se suhteutuu raportointiohjeistoihin.

### **8.3 Tutkimuksessa tunnistetut henkilöstöraportoinnin avaintunnusluvut**

Tutkimuksessa suoritetujen yritysten henkilöstöraportoinnin analyysien sekä haastattelujen perusteella voidaan hahmotella henkilöstötunnuslukujen listaa, joka sisältää kaikkein käytetyimmät ja siten keskeisimmät henkilöstötunnusluvut GRI-ohjeistosta, henkilöstötilinpäätösmallista ja niiden ulkopuolelta (ns. yritysten omat tunnusluvut). Nämä tunnusluvut muodostavat henkilöstötunnuslukujen ydinjoukon, jonka pohjalta voidaan hahmotella myös kaikille yrityksille soveltuvaa henkilöstöraportoinnin tarkistuslistaa. Tarkistuslista voisi toimia lähtökohtana kehitettäessä minkä tahansa organisaation henkilöstöraportointia.

<sup>5</sup> ks. mm. G3 – Version for public comment (www.grig3.org).

Empiirisen analyysin perusteella tunnistetut avaintunnusluvut voidaan jakaa seuraaviin kategorioihin eli asiakokonaisuuksiin: henkilöstöjohtaminen, henkilöstön rakenne ja organisaatiossa tapahtuneet muutokset, henkilöstön ja osaamisen kehittäminen, työhyvinvointi, työterveys- ja –turvallisuus, palkitseminen ja tasa-arvo. Kategoriat, niihin liittyvät tunnusluvut sekä vastaavuus GRI-ohjeiston ja henkilöstötilinpäätösmallin (Ahonen 2002) kanssa on esitetty taulukossa 12.

Henkilöstöjohtaminen-kokonaisuuden tarkoituksena on kuvata henkilöstöjohtamisen tavoitteet sekä kuvata niiden yhteys yrityksen liiketoimintastrategiaan. Henkilöstövoimavarojen johtaminen ei ole irrallinen toiminto, vaan henkilöstöjohtamisen ensisijaisena tavoitteena on tukea organisaation strategiasta johdettujen toiminnallisten ja taloudellisten tavoitteiden saavuttamista.

Henkilöstörakenne-kokonaisuus kuvaa yrityksen käytössä olevia henkilöstöresursseja ja niiden uudistumista. Uudelleenjärjestelyjen ja mahdollisten irtisanomisten tarkoituksena on kuvata organisaatiossa tapahtuneet muutokset ja niiden heijastuminen henkilöstöön. Irtisanottujen määrä kertoo muutosten laajuudesta ja niiden yhteydessä toteutettujen tukitoimenpiteiden raportointi antaa kuvan yrityksen toiminnan vastuullisuudesta uudelleenjärjestelytilanteissa.

Henkilöstön kehittäminen –kokonaisuuteen kuulu keskeisenä osana esimiestoiminnan kehittämisen, kehityskeskustelukäytäntöjen sekä henkilöstön koulutushankkeiden kuvaus sekä laadullisin että mahdollisuuksien mukaan määrällisin mittarein. Lisäksi kokonaisuuden tarkoituksena on antaa taustatietoa organisaation osaamisesta ja kokemuksesta (henkilöstön peruskoulutus, keskimääräinen työsuhteen pituus) ja siinä tapahtuneista keskeisistä muutoksista (rekrytoinnit ja tehtäväkierto). Osaamisen kehittäminen on nykyisin korostuneessa roolissa arvioitaessa yritysten menestymistä, mutta sillä on yhteys myös yrityksen houkuttelevuuteen työpaikkana sekä henkilöstön etenemismahdollisuuksiin ja työtyytyväisyyteen.

Henkilöstön palkitsemisjärjestelmien kuvaus ja maksettujen palkkioiden raportointi on osa hyvän työnantajakuvan luomista. Palkitseminen kiinnostaa luonnollisesti myös nykyistä henkilöstöä. Palkitseminen on korostuneessa asemassa etenkin asian tuntijaorganisaatioissa sekä aloilla, joita uhkaa työvoimapula.

Henkilöstön työhyvinvointi on erittäin tärkeää osa-alue yrityksen tehokkuuden ja tuottavuuden kannalta. Työhyvinvointiin liittyy läheisesti työtyytyväisyys, jonka kehittymistä voidaan kuvata henkilöstötutkimusten tulosten avulla. Suomalaisissa yrityksissä henkilöstön ikääntyminen ja sen vaikutus työkykyyn on ollut viime aikoina laajasti esillä. Henkilöstön ikärakenteesta voidaan karkeasti päätellä, kuinka voimakkaasti yrityksen tulee lähiaikoina panostaa työkyvyn ylläpitoon. Työkykyä tukevan toiminnan kuvauksesta näkyy sekä yrityksen varautuminen henkilöstön ikääntymisen haasteisiin että vastuullisuus suhteessa ikääntyviin työntekijöihin ja heidän hyvinvointiinsa.

Yrityksen työterveys- ja –turvallisuusasioihin liittyvä työ on tärkeää niin toiminnan tehokkuuden kuin vastuullisuudenkin näkökulmasta. Ammattisairaudet ja tapaturmat aiheuttavat työnantajalle kustannuksia poissaolojen ja korvausvelvoitteiden kautta. Henkilöstöllä puolestaan on oikeus työskennellä terveellisissä ja turvallisissa olosuhteissa. Yrityksen suorituskykyä työterveys- ja –turvallisuusasioissa voidaan kuvata tapaturmataajuuden ja sairauspoissaolojen kautta.



**Taulukko 12. Empiirisen analyysin perusteella tunnistetut avaintunnusluvut jaoteltuna kategorioittain ja niiden vastaavuus raportointiohjeistoihin.**

Kategoria	Tunnusluku	Raportointiohjeisto(t), josta vastaava tunnusluku löytyy
Henkilöstöjohtaminen	Henkilöstöjohtamisen tavoitteet ja linkittyminen yrityksen strategiaan	GRI, HTP
Henkilöstön rakenne ja organisaatiossa tapahtuneet muutokset	Henkilöstön määrä jaoteltuna yrityksen toiminnan kannalta olennaisen jakauman mukaan (esim. maantieteellinen, toiminnoittain, toimialoittain, tulosyksiköittäin)	GRI, HTP
	Vakituisten ja määräaikaisten työntekijöiden osuus	GRI, HTP
	Kokoaikaisten ja osa-aikaisten työntekijöiden osuus	GRI, HTP
	Vaihtuvuus	GRI, HTP
	Uudelleenjärjestelyt ja irtisanomiset - irtisanottujen määrä - irtisanomisten yhteydessä toteutetut tukitoimenpiteet	GRI
Henkilöstön ja osaamisen kehittäminen	Esimiestoiminnan kehittäminen - sanallinen kuvaus keskeisistä hankkeista	-
	Kehityskeskustelut - sanallinen kuvaus kehityskeskustelujen tavoitteista ja niiden toteutumisesta - osuus henkilöstöstä, joka on säännöllisten kehityskeskustelujen piirissä	HTP
	Koulutus - sanallinen kuvaus keskeisistä koulutushankkeista - koulutuspäivät/henkilö ja/tai koulutuskustannukset	GRI, HTP
	Henkilöstön peruskoulutus	HTP
	Keskimääräinen työsuhteen pituus	HTP
	Rekrytoinnit ja tehtäväkierto - sanallinen kuvaus rekrytointien painopisteestä ja tehtäväkierrosta	-
	Palkitseminen	Palkitsemisjärjestelmät - sanallinen kuvaus käytössä olevista palkitsemisjärjestelmistä
	Maksetut palkkiot	GRI
Työhyvinvointi	Henkilöstötutkimuksen tulokset	HTP
	Henkilöstön työkykyä tukeva toiminta - sanallinen kuvaus keskeisistä hankkeista	-
	Henkilöstön ikärakenne	HTP
Työterveys ja -turvallisuus	Työterveys- ja turvallisuustyön tavoitteet ja niiden toteutuminen	-
	Tapaturmataajuus	GRI, HTP
	Sairauspoissaolot	GRI, HTP
Tasa-arvo	Tasa-arvosuunnitelma - sanallinen kuvaus tasa-arvosuunnitelman sisällöstä	GRI
	Sukupuolirakenne henkilöstöryhmittäin	GRI, HTP

Tasa-arvoisuus on olennainen osa henkilöstön oikeudenmukaista kohtelua ja se vaikuttaa myös henkilöstön kokemaan työtyytyväisyyteen. Henkilöstön monimuotoisuus ja joustava sijoittuminen erilaisiin työtehtäviin ja organisaation eri tasoille on arvokasta myös työnantajan näkökulmasta. 1.6.2005 uudistunut tasa-arvolaki velvoittaa kaikki organisaatiot, joiden palveluksessa on vähintään 30 työntekijää, laatimaan tasa-arvosuunnitelman. Tasa-arvosuunnitelman tulisi kattaa laajasti syrjimättömyyteen liittyviä asioita, ja siksi se antaa hyvän kuvan organisaation sitoutumisesta monimuotoisuuden edistämiseen. Organisaation toteutunutta tasa-arvoisuutta voidaan kuvata Suomen lainsäädännön puitteissa lähinnä sukupuolten välisen tasa-arvon osalta, esimerkiksi raportoimalla sukupuolirakenne henkilöstöryhmittäin.

Henkilöstötunnuslukujen tulkitsemisen ja yrityksen suorituskyvyn kehittymisen seuraamisen kannalta on ensiarvoisen tärkeää, että tunnusluvuista esitetään aikasarjatietoja. Myös havainnollisten kuvien ja graafisten esitysten käyttäminen on suositeltavaa. Toimialakohtaisen vertailutiedon esittäminen auttaa lukijaa asettamaan tunnusluvut oikeaan viitekehukseen ja arvioimaan niiden suuruusluokkaa ja merkitystä.

Raporttien vertailukelpoisuuden parantamiseksi tulee kiinnittää erityistä huomiota yksityiskohtaisten laskentaohjeiden sisällyttämiseen raportointimalleihin ja niiden noudattamiseen raportoinnissa. GRI-ohjeisto on kehittymässä tähän suuntaan, sillä lokakuussa 2006 julkaistava G3-ohjeisto tulee sisältämään laskentaohjeen jokaiselle tunnusluvulle.

Edellä on esitetty yksi mahdollinen lähtökohta tunnuslukujen valintaan. Yrityksen toimiala ja toimintaympäristö vaikuttavat voimakkaasti siihen, mitkä tunnusluvut muodostuvat kaikkein olennaisimmiksi, mikä on niiden jäsenystapa ja keskinäinen järjestys. Yrityksen toiminnan luonteesta riippuu myös, kuinka laajaa ulkoista, vapaaehtoista henkilöstöraportointia sen on tarpeen harjoittaa.

Henkilöstöä pidetään yleisesti yrityksen tärkeimpänä resurssina. Jotta tätä resurssia voidaan tuloksekkaasti johtaa, tarvitaan laadukas seurannan ja raportoinnin viitekehys, jota voidaan joustavasti käyttää eri tarpeisiin. Yritysten käytäntöjen edelleen kehittämiseksi tarvitaan eri osapuolten välistä keskustelua sekä parhaiden käytäntöjen esiin tuomista sekä ottamista laajasti käyttöön.

## **KIRJALLISUUS JA HAASTATTELUT**

Ahonen, G. 1992: Henkilöstövoimavarojen laskentatoimi: tarve- ja avainkysymykset Suomessa. Institutionen för ekonomisk politologi vid Svenska handelshögskolan. Helsinki.

Ahonen, G. 1998/2000: Henkilöstötilinpäätös – yrityksen ikkuna menestykselliseen tulevaisuuteen. Kaup-pakaari Oyj. Jyväskylä.

Ahonen, G. 2002: Pienten ja keskisuurten yritysten henkilöstötilinpäätös. Malli ja ohjeet. Työssäjaksami-sen ohjelma.

Eronen, A. 1998: Yrityksen henkisen pääoman arviointi – malleja ja tunnuslukuja. Keskusteluaiheita No. 626. Elinkeinoelämän tutkimuslaitos. Helsinki.

Eronen, A. 1999: Henkilöstöinformaatio ja yrityksen arvo. Etna B 149. Helsinki.

Henkilöstövoimavarojen hallintajärjestelmä – Henkilöstötilinpäätös. Valtion työmarkkinalaitoksen julkai-suja 3/2001. Edita. Helsinki.

Hussi, T. 2003: Intellectual capital and maintenance of work ability – the Wellbeing Perspective. Etna Kes-kusteluaiheita No. 858. Helsinki.

KHT-Media 2005: Osakeyhtiön tilinpäätösmalli 2006.

Kunnallinen työmarkkinalaitos: Toimintakertomus 2004.

Valtiovarainministeriö 2005: Valtion henkilöstötilinpäätös 2004. Tietoja henkilöstövoimavarojen hallinnan ja henkilöstötilinpäätöksen tueksi vuosilta 2000 – 2004. Valtion budjettitalouden henkilöstö.

Viitala, R. 2004: Henkilöstöjohtaminen. Edita. Helsinki.

## **Sähköiset lähteet**

[http://www.imafi.fi/imafi\\_dokument/Jaks-art.htm](http://www.imafi.fi/imafi_dokument/Jaks-art.htm): Ahonen, G: Henkilöstöraportointi auttaa henkilöstöä jaksamaan työssään. Haettu 16.11.2004.

[http://www.keva.fi/Table\\_pict/cid3/News\\_txt/id491/KThrsuositus.pdf](http://www.keva.fi/Table_pict/cid3/News_txt/id491/KThrsuositus.pdf): Kunta-alan henkilöstöraporttisuosi-tus 2003. Haettu 20.2.2006.

## **Yrityshaastattelut**

7.6.2005 Mikko Myyryläinen, HR Controller (Kesko Oyj)

21.6.2005 Paavo Jäppinen, Vice President, Employee Well-Being and Occupational Health & Safety (Stora Enso Oyj)

10.11.2005 Kristiina Saarinen, henkilöstöpäällikkö (Oy Gustav Paulig Oy Ab)

16.11.2005 Marja-Leena Kaakinen, henkilöstön kehittämisspäällikkö (Tamfelt Oyj)

17.11.2005 Lasse Lintilä, henkilöstöjohtaja (Valio Oy)

21.11.2005 Kari-Pekka Martimo, apulaisjohtaja, työturvallisuus ja -hyvinvointi (M-real Oyj)

1.12.2005 Antero Saarilahti, hallintojohtaja, Kati Ranta, tiedottaja, Sanna Hyvärinen, henkilöstöassistentti (YIT-Yhtymä Oyj)

2.12.2005 Päivi Castrén, henkilöstöjohtaja (Wärtsilä Oyj)

**LIITE 1: GRI-ohjeiston (GRI Guidelines 2002) henkilöstöä koskevat tunnusluvut.**

Avaintunnusluvut	Täydentävät tunnusluvut
<b>Työvoima</b>	
LA1. Työvoima mikäli mahdollista jaoteltuna alueittain/maittain, työvoiman aseman (työntekijä/ei työntekijä), työsuhteen (kokoaikainen/osa-aikainen), työsopimuksen (vakituinen/määräaikainen) mukaisesti. Raportoidaan myös työvoima, jota käytetään omien työntekijöiden lisäksi (vuokratyövoima, muiden yritysten kanssa yhteiset työntekijät), jaotellaan myös alueittain/maittain.	LA12. Vapaaehtoiset henkilöstöedut (esim. lakisääteisen tason ylittävät edut työterveyshuollon, työkyvyttömyyden, äitiysloman, koulutuksen ja eläkkeiden osalta).
LA2. Uusien työpaikkojen nettolisäys ja henkilöstön keskimääräinen vaihtuvuus, jaotellaan myös alueittain/maittain.	
<b>Työntekijöiden ja työnantajan väliset suhteet</b>	
LA3. Riippumattomiin ammattiliittoihin kuuluvien työntekijöiden osuus prosentteina työvoimasta jaoteltuna maantieteellisten alueiden mukaan TAI prosenttiosuus työntekijöistä, jotka kuuluvat työsopimusneuvottelujen piiriin, jaotellaan myös alueittain/maittain.	LA13. Työntekijöiden edustus päätöksenteko- ja johtoelimissä, mukaan lukien hallintoelimet.
LA4. Uudelleenjärjestelytilanteisiin liittyvät politiikka ja menettelytavat, joiden perusteella työntekijöitä informoidaan, konsultoidaan ja heidän kanssaan neuvotellaan heitä koskevista muutoksista.	
LA5. Työperäisten vahinkojen ja sairauksien kirjaamista ja ilmoittamista koskevat käytännöt ja vertailu, kuinka hyvin nämä vastaavat ILO:n määrittelemiä raportointiperiaatteita (ILO Code of Practices on Recording and Notification of Occupational Accidents and Diseases, (www.ilo.org).	LA14. ILO:n työterveysjärjestelmiä koskevien periaatteiden noudattaminen (ILO Guidelines for Occupational Health Management Systems, www.ilo.org).
LA6. Viralliset työsuojelutoimikunnat, joissa on mukana johdon ja työntekijöiden edustus sekä näiden toimikuntien piiriin kuuluvan henkilöstön osuus.	LA15. Työpaikan terveys- ja turvallisuusasioita koskevat järjestelyt ammattiliittojen tai työntekijöiden edustajien kanssa sekä näiden järjestelyjen piiriin kuuluvan henkilöstön osuus.
LA7. Työtaturmat, poissaoloon johtaneet tapaturmat ja poissaoloprosentit sekä työpaikalla aiheutuneet kuolemantapaukset (mukaan lukien urakoitsijoiden työntekijät)	
LA8. HIV/AIDS –kysymyksiin liittyvät politiikat ja ohjelmat (työpaikalla ja sen ulkopuolella).	
<b>Koulutus</b>	
LA9. Keskimääräiset koulutustunnit vuodessa työntekijää kohden, jaotellaan myös henkilöstöryhmittäin (esim. ylin johto, keskijohto, hallinto, tuotanto ja kunnossapito).	LA16. Ohjelmat, jotka tukevat työvoiman jatkuvaa työllisyyttä ja uudelleen koulutusta työsuhteen päättymistilanteissa.
	LA17. Erityiset politiikat ja ohjelmat, joilla tuetaan osaamisen kehittymistä ja elinikäistä oppimista.

<b>Monimuotoisuus ja mahdollisuudet</b>	
LA10. Tasa-arvoa koskevat politiikat ja ohjelmat sekä valvontajärjestelmät, joiden tavoitteena on varmistaa tasa-arvon noudattaminen, ja valvonnan tulokset.	
LA11. Organisaation ylimmän johdon ja hallintoelinten (mukaan lukien hallitus) koostumus, naisten/miesten osuudet ja muut monimuotoisuutta kuvaavat tunnusluvut, mikäli ovat kulttuurisesti sopivia.	
<b>Ihmisoikeudet</b>	
<i>Strategia ja johtaminen</i>	
HR1. Organisaation toiminnan kannalta merkittäviä ihmisoikeusnäkökohtia koskevat politiikat, toimintaperiaatteet, yritysraamit ja menettelytavat, mukaan lukien valvontajärjestelmät ja valvonnan tulokset.	HR8. Henkilökunnan koulutus organisaation toiminnan kannalta merkittäviä ihmisoikeusnäkökohtia koskevista politiikoista ja käytännöistä (koulutuksen tyyppi, määrä ja keskimääräinen kesto).
HR2. Ihmisoikeusasioiden huomioon ottaminen investointipäätöksissä ja hankinnoissa, mukaan lukien toimittajien valinta.	
HR3. Toimittajaketjun ja alihankkijoiden ihmisoikeusasioihin liittyviä arvioita koskevat politiikat ja menettelytavat, mukaan lukien valvontajärjestelmät ja valvonnan tulokset.	
<i>Tasa-arvo</i>	
HR4. Syrjinnän estämistä organisaation toiminnossa koskeva globaali politiikka ja menettelytavat/ohjelmat, mukaan lukien valvontajärjestelmät ja valvonnan tulokset.	
<i>Järjestäytymis- ja työehtosopimusoikeudet</i>	
HR5. Järjestäytymisen vapautta koskeva politiikka ja kuvaus siitä, missä laajuudessa tämä politiikka on maailmanlaajuisesti sovellettu riippumatta paikallisista laeista, mukaan lukien valvontajärjestelmät ja valvonnan tulokset.	
<i>Lapsityövoima</i>	
HR6. Lapsityövoiman käytön kieltävä politiikka ILO:n periaatteiden mukaisesti ja kuvaus siitä, missä laajuudessa tämä politiikka on viety käytäntöön, mukaan lukien menettelytavat/ohjelmat tämän asian käsittelemiseksi, valvontajärjestelmät ja valvonnan tulokset (www.ilo.org).	
<i>Pakko- ja rangaistustyövoima</i>	
HR7. Pakkotyövoiman käytön estävä politiikka ja kuvaus siitä, missä laajuudessa tämä politiikka on viety käytäntöön, mukaan lukien menettelytavat/ohjelmat tämän asian käsittelemiseksi, valvontajärjestelmät ja valvonnan tulokset (ks. ILO Convention No. 29 Artikla 2, www.ilo.org).	

<i>Kurinpitokäytännöt</i>	
	HR9. Vetoomuskäytännöt, mukaan lukien ihmisoikeudet, mutta ei rajoittuen pelkästään niihin (asianosaisten edustamis- ja vetoamusprosessin kuvaus mukaan lukien).
	HR10. Kostorangaistuksen estävä politiikka ja järjestelmä, joka pitää sisällään luottamuksellisen valitusmahdollisuuden työntekijöiden kärsimien vääryyksien oikaisemiseksi (mukaan lukien ihmisoikeusasiat, mutta ei rajoittuen ainoastaan niihin).
<i>Turvakäytännöt</i>	
	HR11. Turvahenkilökunnan koulutus ihmisoikeusasioissa (koulutuksen tyyppi, koulutettujen lukumäärä ja koulutuksen keskimääräinen kesto).
<i>Alkuperäiskansojen oikeudet</i>	
	HR12. Alkuperäiskansojen oikeuksia koskevat politiikat, toimintaperiaatteet ja menettelytavat.
	HR13. Kuvaus yhteisesti hallinnoituista paikallisyhteisön valituksia käsittelevistä elimistä/viranomaisista.
	HR14. Paikallisille talouksille takaisin jaettu osuus toiminnan tuotoista, jotka ovat liittyneet organisaation toimintaan alueella.



**LIITE 2: Henkilöstötilinpäätösmallin tunnusluvut (Ahonen, G. 2002: Pienten ja keskisuurten yritysten henkilöstötilinpäätös. Malli ja ohjeet).**

Asiakokonaisuus	Tunnusluvut
<b>Henkilöstötuloslaskelma</b>	
	Henkilöstötuloslaskelma mallissa esitettyjen laskentaperiaatteiden mukaisesti
<b>Yrityksen henkilöstövoimavarat</b>	
<i>Yrityksen henkilöstövahvuus</i>	Kokonaistyöajan rakenne
	Tuotantotoimintaan käytetty työaika
	Työvoimarakenne työsuhteiden perusteella
	Työvuorojen muodot
	Vuosiloma
	Muut palkalliset vapaat
<i>Yksilöominaisuudet</i>	Osaaminen: - Peruskoulutus - Palvelusvuodet - Erityisosaaminen - Henkilöstökoulutus
	Terveys ja työkyky: - Ikä- ja sukupuolirakenne - Sairastavuus - Sairauspoissaolot keston mukaan - Työtapaturmat (ml. työmatkalla sattuneet) ja ammattiataudit - Työkykyindeksi - Fyysistä kuntoa kuvaavan kävelytestin tulos
<i>Työyhteisö</i>	Vaihtuvuus - Ulkoinen vaihtuvuus - Vaihtuvuuden takia perehdyttämiseen käytetty aika
	Henkilöstösosiaalinen toiminta
	Ilmapiirikyselyn tulokset
	Kehityskeskustelut
	Asiakastyytyväisyys
	Verkostoituminen - Yhteistyösuhteiden lukumäärä ja merkitys yritykselle - Verkostoresurssit - Taloudelliset tunnusluvut

### LIITE 3: Pörssiyritysten henkilöstöraportointi 2004 yrityksittäin.

Yhtiö	Vuosikertomus				Muu raportointi	
	Tj:n katsaus	Hallituksen toimintakertomus	Henkilöstö- tai yhteiskunta-vastuuosa	Henkilöstö-tunnuslukuja tilin-päätöksessä	Henkilöstöosa yhteiskunta-vastuun raportissa	Henkilöstö-raportti
Aldata Solution Oyj	1	1	1	1	0	0
Alma Media Oyj	0	1	1	1	0	0
Amanda Capital Oyj	0	0	0	1	0	0
Amer Sports Oyj	0	1	1	1	0	0
Aspo Oyj	0	1	1	1	0	0
Aspocomp Group Oyj	0	1	1	1	0	0
Atria Yhtymä Oyj	1	1	1	1	0	0
Basware Oyj	0	1	1	1	0	0
Belton-Yhtiöt Oyj	0	1	1	1	0	0
Birka Line Abp	0	1	0	1	0	0
CapMan Oyj	1	1	1	1	0	0
Cencorp Oyj	1	1	1	1	0	0
Chips Oyj	0	1	0	1	0	0
Citycon Oyj	0	1	1	1	0	0
Componenta Oyj	0	1	1	1	0	0
Comptel Oyj	0	1	1	1	0	0
E.ON FinlandOyj	0	1	0	1	0	0
Efore Oyj	0	1	1	1	0	0
Elcoteq Network Oyj	0	1	1	1	1	0
Elektrobit Group Oyj	0	0	1	1	0	0
Elisa Oyj	1	1	1	1	0	0
Evox Rifa Group Oyj	0	1	0	1	0	0
Exel Oyj	0	1	1	1	0	0
Finnair Oyj	0	1	1	1	0	0
Finnlines Oy	1	1	1	1	0	0
Fiskars Oyj Abp	1	1	0	1	0	0
Fortum Oyj	1	1	1	1	1	0
F-Secure Oyj	1	1	0	1	0	0
HK Ruokatalo Group Oyj	0	1	1	1	0	0
Honkarakenne Oyj	0	1	0	1	0	0
Huhtamäki Oyj	1	1	1	1	0	0
Ilkka-Yhtymä Oyj	1	1	1	1	0	0
Incap Oyj	0	1	1	1	0	0
Interavanti Oyj	0	0	0	1	0	0
Jaakko Pöyry Group Oyj	0	0	1	1	0	0
Julius Tallberg-Kiinteistöt Oyj	0	0	0	1	0	0
KCI Konecranes Oyj	0	1	1	1	0	0
Kemira GrowHow Oyj	1	1	1	1	0	0
Kemira Oyj	0	1	1	1	0	0
Keskisuomalainen Oyj	0	0	1	1	0	0
Kesko Oyj	0	1	1	1	1	0
KONE Oyj	1	1	1	1	0	0
Kyro Oyj Abp	1	1	1	1	0	0
Lassila & Tikanoja Oyj	0	1	1	1	0	0
Lemminkäinen Oyj	0	1	1	1	0	0
Lännen Tehtaat Oyj	0	1	1	1	0	1
Marimekko Oyj	0	1	1	1	0	0
Metso Oyj	0	1	1	1	1	0
M-real Oyj	0	1	1	1	1	0

Nokia Oyj		1		1	1	0
Nokian Renkaat Oyj	1	1	1	1	1	0
Nordea Bank AB (publ)	0	1	1	1	0	0
Nordic Aluminium Oyj	0	1	0	1	0	0
Norvestia Oyj	0	1	0	1	0	0
Okmetic Oyj	1	1	1	1	0	0
OKO Osuuspankkien Keskuspankki Oyj	1	0	1	1	0	0
Olvi Oyj	0	1	0	1	0	0
OMX AB (publ)	0	0	1	1	0	0
Orion Oyj	0	1	1	1	0	0
Outokumpu Oyj	1	1	1	1	1	0
Oyj Leo Longlife Plc	1	1	0	1	0	0
Perlos Oyj	0	1	1	1	0	0
PKC Group Oyj	0	1	1	1	0	0
Pohjola-Yhtymä Oyj	1	1	1	1	0	0
Ponsse Oyj	1	1	0	1	0	0
Raisio Oyj	1	1	1	1	1	0
Rakentajain Konevuokraamo Oyj	1	0	1	1	0	0
Ramirent Oyj	0	1	0	1	0	0
Rapala VMC Oyj	0	1	0	1	0	0
Rautaruukki Oyj	1	1	1	1	1	0
Raute Oyj	1	1	0	1	0	0
Rocla Oyj	0	1	1	1	0	0
Sampo Oyj	0	1	1	1	1	0
SanomaWSOY Oyj	1	1	1	1	0	0
Saunalahti Group Oyj	0	1	0	1	0	0
Scanfil Oyj	1	1	1	1	0	0
Sponda Oyj	0	1	1	1	0	0
SSH Communications Security Oyj	0	1	1	1	0	0
Stockmann Oyj Abp	0	1	1	1	0	0
Stonesoft Oyj	0	1	0	1	0	0
Stora Enso Oyj	0	1	1	1	1	0
Stromsdal Oyj	0	1	1	1	0	0
Suominen Yhtymä Oyj	0	1	1	1	0	0
SysOpen Digia Oyj	1	1	1	1	0	0
Talentum Oyj	0	1	1	1	0	0
Tamfelt Oyj Abp	0	1	1	1	0	0
Technopolis Oyj	1	1	0	1	0	0
Tecnomen Oyj	0	1	1	1	0	0
Tekla Oyj	0	1	0	1	0	0
Teleste Oyj	1	1	1	1	0	0
TeliaSonera AB	0	0	0	1	0	0
Tietoenator Oyj	0	1	1	1	0	0
TJ Group Oyj	0	1	0	1	0	0
Tulikivi Oyj	0	1		1	0	0
UPM-Kymmene Oyj	0	1	1	1	1	0
Uponor Oyj	0	1	1	1	0	0
Vacon Oyj	0	1	1	1	0	0
Vaisala Oyj	0	1	1	1	0	0
Viking Line Abp	0	1	1	1	0	0
Wärtsilä Oyj Abp	1	1	1	1	1	0
YIT-Yhtymä Oyj	1	1	1	1	0	0
Ålandsbanken Abp	1	1	1	1	0	0
<b>Yhteensä</b>	<b>33</b>	<b>92</b>	<b>76</b>	<b>102</b>	<b>14</b>	<b>1</b>