

VAASAN YLIOPISTO
KAUPPATIETEELLINEN TIEDEKUNTA
JOHTAMISEN LAITOS

Marko Saarinen

HENKILÖSTÖN NÄKYVYYS SIDOSRYHMÄVIESTINNÄSSÄ

Johtamisen ja organisaatioiden
pro gradu –tutkielma

VAASA 2008

SISÄLLYSLUETTELO	sivu
KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO	3
TIIVISTELMÄ	5
1. JOHDANTO	7
1.1. Tutkimuksen tavoitteet	8
1.2. Tutkimuksen rakenne	9
1.3. Tutkimuksen keskeiset käsitteet	9
2. HENKILÖSTÖ STRATEGISENA VOIMAVARANA	12
2.1. Resurssilähtöinen teoria ja yrityksen henkilöstö	16
2.2. Henkilöstön strategisen panoksen määrittely	18
3. SIDOSRYHMÄVUOROVAIKUTUS JA YRITYSVIESTINTÄ	23
3.1. Sidosryhmäteoria	23
3.2. Yritysimago	24
3.3. Työnantajaimagon merkitys	27
3.4. Viestintä ja yritysten internet-sivujen funktiot	31
4. HENKILÖSTÖVOIMAVAROJEN RAPORTOINTI	33
4.1. Raportoinnin tavoitteet ja sidosryhmät	35
4.2. Lainsäädännölliset raportoinnin ohjeet ja rajoitteet	38
4.3. Raportointimuodot	40
4.3.1. Henkilöstötilinpäätökset	41
4.3.1.1. Henkilöstötuloslaskelma	43
4.3.1.2. Henkilöstötase	44
4.3.1.3. Henkilöstökertomus	45
4.3.1.4. Tunnusluvut	47
4.3.2. Yhteiskuntavastuuraportointi	48
5. HENKILÖSTÖRAPORTOINTI WWW-SIVUILLA	53
5.1. Tutkimusasetelma	53
5.2. Tutkimusongelma	54
5.3. Tutkimusmenetelmä	55
5.4. Henkilöstöraportointi yritysten internet-sivuilla	58

5.4.1. Yleisvaikutelma yritysten julkaisemasta henkilöstöinformaatiosta	59
5.4.2. Henkilöstökäytäntöjen kuvaukset	63
5.4.3. Taloudelliset kuvaukset liittyen henkilöstöön	66
5.4.4. Henkilöstön rakennekuvaukset	67
5.4.5. Henkilöstön sitoutumisen kuvaukset	70
5.4.6. Henkilöstön osaamisen kuvaukset	72
5.4.7. Sitoutumisen ja kompetenssien esiintyminen samanaikaisesti	74
5.4.8. Toimialojen erot raportoinnin määrässä	74
5.4.9. Kehittyneimmät yritykset	76
5.5. Johtopäätökset	78
5.5.1. Yhteenveto tutkimustuloksista	78
5.5.2. Tutkimuksen arviointia	81
5.5.3. Tutkimustulosten vertailu teoreettiseen viitekehykseen	83
5.5.4. Jatkotutkimuksen aiheet	85
LÄHDELUETTELO	86
LIITTEET	
Liite 1: Tutkimuksessa mukana olleet yritykset	94
Liite 2: Internet-sivujen henkilöstötietojen luokittelu ja luokkien sisällöt	95
Liite 3: Henkilöstökäytäntöjen kuvaukset	96

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO	sivu
Kuvio 1: Skandian pääomajaottelu	10
Kuvio 2: Cause and effect relationships	19
Kuvio 3: Workforce Scorecardin osatekijät	20
Kuvio 4: Henkilöstöressurssien strategisen suunnittelun malli	22
Kuvio 5: Yritysidentiteetin kohderyhmät	26
Kuvio 6: Työnantajan mainetekijät	28
Kuvio 7: Henkilöstövarallisuuden muodostuminen	45
Taulukko 1: Henkilöstötuloslaskelman sisältö ja rakenne	43
Taulukko 2: Yrityksen henkilöstunnusluvut	48
Taulukko 3: GRI-ohjeiston sisältö sosiaalisen vastuun osalta	50
Taulukko 4: Yleinen henkilöstöinformaatio	63
Taulukko 5: Yhteenvetotaulukko taloudellisesta henkilöstöinformaatiosta	67
Taulukko 6: Henkilöstön rakennekuvaukset	69
Taulukko 7: Alkon palveluksessa olevien naisten osuus työvoimasta tehtävittäin	70
Taulukko 8: Yhteenvetotaulukko sitoutumisen kuvauksista	71
Taulukko 9: Yhteenvetotaulukko osaamisen kuvauksista	73
Taulukko 10: Sitoutumisen ja kompetenssien kuvaukset	74
Taulukko 11: Tutkittujen yritysten toimialat, toimialojen frekvenssit ja tietojen keskimääräinen lukumäärä havaintoluokittain	75
Taulukko 12: Tutkimuksen kehittyneimmät raportioijat	76
Taulukko 13: Raportioijien määrä ja osuus sitoutumisen ja kompetenssien osalta	77
Taulukko 14: Sitoutumistietojen ja kompetenssitietojen puuttuminen	77

VAASAN YLIOPISTO**Kauppätieteellinen tiedekunta**

Tekijä	Marko Saarinen	
Tutkielman nimi	Henkilöstön näkyvyys sidosryhmäviestinnässä	
Ohjaaja	Riitta Viitala	
Tutkinto	Kauppätieteiden maisteri	
Laitos	Johtamisen laitos	
Oppiaine	Johtaminen ja organisaatiot	
Aloitusvuosi	2004	
Valmistumisvuosi	2008	Sivumäärä: 96

TIIVISTELMÄ

Henkilöstövoimavarojen raportointi hakee vielä muotoaan yritysmaailmassa. Yrityksillä on käytössään laaja valikoima erilaisia raportointimuotoja, joissa käytetään monenlaisia tunnuslukuja ja vaihtelevaa informaatiota. Tutkimuksen tarkoituksena on käsitellä henkilöstöraportoinnin sisältöä osa-alueittain yritysten omilla internet-sivuilla.

Tutkimuksessa analysoitiin sisällönanalyysin avulla 75:n suurimman suomalaisen yrityksen internet-sivut, joista pyrittiin etsimään henkilöstöön liittyviä tiedonantoja itse sivuilta, niiltä löytyvistä liitteistä ja raporteista. Näihin raportteihin kuuluivat mm. vuosikertomukset, yhteiskuntavastuun raportit ja yleiset henkilöstösivut, joita yritys ylläpitää.

Tutkimuksen teoriaosuudessa käsitellään henkilöstön merkitystä strategisena voimavarana yritystoiminnassa, yritysviestintää, sidosryhmien merkitystä yritystoiminnassa ja yrityksen imagon muodostumiseen liittyviä seikkoja. Tässä yhteydessä tutkimuksessa tarkastellaan lisäksi hyvän työnantajaimagon merkitystä yritystoiminnassa. Tarkasteluun otetaan myös varsinaiseen henkilöstöraportointiin liittyviä teoreettisia malleja henkilöstötilinpäätösten ja yhteiskuntavastuuraporttien ohjeistuksien muodossa. Näistä raportointimalleista ja ohjeistuksista tutkimuksessa otetaan tarkasteluun erityisesti henkilöstöraportointiin liittyvät osa-alueet. Lisäksi tutkimuksessa tarkastellaan henkilöstöraportointiin lainsäädännön puolesta vaikuttavia tekijöitä.

Henkilöstötietojen raportointi yritysten www-sivuilla osoittautui laajaksi. Tutkimuksen tulosten kautta voitiin kuitenkin tämän tutkimuksen teoriaosuuden perusteella osoittaa, että yritysten internet-sivut ovat henkilöstöön liittyvien tiedonantojen osalta suuressa määrin yritysimagon ja johtajakuvan parantamiseen suunnattuja. Tutkimuksesta käy ilmi, että yritysten internet-sivuilla esitetään henkilöstöä käsittelevää tietoa yleisesti ottaen varsin niukasti.

AVAINSANAT: henkilöstöraportointi, www-henkilöstöraportointi, yritysviestintä

1. JOHDANTO

Tässä tutkimuksessa käsitellään yrityksen henkilöstön, inhimillisen pääoman, näkyvyyttä suomalaisten yritysten omilla www-sivuilla.

Ulrichin (1998: 15) määritelmän mukaan inhimillinen pääoma merkitsee yrityksen käytössä olevan työvoiman sitoutumista yritykseen sekä työvoiman yksilökohtaista taitotasoa. Ulrich (1998: 15) esittääkin, että koulutetut ja taitavat työntekijät, jotka ovat sitoutuneet yritykseen ja sen tavoitteisiin, muodostavat yritykselle erittäin tärkeän, jopa kriittisen, voimavaran. Koska kilpailu laadukkaasta työvoimasta on kiristynyt voimakkaasti myös Suomessa ja usean alan työntekijöillä on jo mahdollisuus valita työnantajansa usean yrityksen joukosta, kohdistuu entistä suurempi merkitys siihen, miten yksittäinen yritys onnistuu esittämään itsensä hyvänä työnantajana ja välittämään itsestään myönteistä kuvaa sidosryhmilleen.

Koulutustaso vaikuttaa siis ihmisten kykyyn tuottaa lisäarvoa yritykselle. Vapailla työvoimamarkkinoilla yritykset voivat itse valita palkkaamansa henkilöstön koulutus- ja osaamistason. Korkeatasoisen inhimillisen pääoman ansiosta yrityksen tieto- ja teknologiavaranto kehittyy, josta yritys hyötyy esimerkiksi tuottavuuden parantumisena. Osaaminen, tietämys ja innovatiivisuus luovat Roos'n, Fernströmin, Piponiuksen ja Rastaa (2006: 165) mukaan yrityksille keskeistä kilpailukykyä toimialasta riippumatta. Leiposen (1995) mukaan koulutusvaranto vaikuttaa yrityksen menestymiseen etukäteen tuntemattomalla tavalla, jolloin yrityksellä on tietty riski investoidessaan inhimilliseen pääomaan. Suomalaisten yritysten tulee hyötyä muualla kehitetyistä teknologioista, joten laadukas inhimillinen pääoma varmistaa osaltaan tietämyksen kehittymisen ja nopean uusien teknologioiden oppimisen. Lisäksi laadukkaan inhimillisen pääoman ansiosta yrityksille syntyy innovaatioita ja tietämystä, joita muilla yrityksillä ei ole hallussaan. Kuitenkin inhimillinen pääoma on teknologista kehitystä täydentävä tuotannontekijä, jolloin yrityksen menestyminen ei riipu ainoastaan laadukkaasta inhimillisestä pääomasta. Yrityksen inhimillisen pääoman *taso* vaikuttaa kuitenkin positiivisesti liikevaihdon kasvuun, mutta inhimillisen pääoman *kasvu* puolestaan vaikuttaa negatiivisesti yrityksen liikevaihtoon. Korkea koulutustaso ja koulutustason nousu ovat puolestaan yhteydessä yritysten hyvään kannattavuuteen. (Leiponen 1995: 5–7, 30, 46, 48, 50)

Laadukkaan työvoiman rekrytoiminen ja palveluksessa pitäminen ei ole merkityksetöntä. Khandekar & Sharma (2005) esittävät, että yrityksen kyky hankkia

itselleen lahjakasta työvoimaa, valita palvelukseensa parhaat työntekijät, kehittää ja päivittää työvoimansa osaamistasoa, kyky motivoida työntekijät parhaaseen suoritukseensa ja kyky pitää arvokkaat työntekijät palveluksessaan ovat avainasemassa olevia yrityksen menestystä vahvistavia tekijöitä. Yrityksen kykyyn hankkia itselleen näitä ominaisuuksia vaikuttavat käytössä olevat HR-kyvykkyydet, joiden kautta pystytään kehittämään tietovarastoa yrityksen menestystekijöistä, tavoitelluista kyvykkyyksistä ja menestymiseen vaikuttavista asenteista. Työntekijät vaikuttavat osaltaan yrityksen kilpailukykyyn omaavansa tiedon ja suorittamiensa töiden kautta. (Khandekar & Sharma 2005: 635–636)

Inhimillinen pääoma on edellä esitettyjen teorioiden mukaan tärkeä tuotannontekijä yritykselle. On tärkeää tietää, nähdäänkö yritysten www-viestinnässä henkilöstö niin tärkeänä tuotannontekijänä, että siitä jätetään kertomatta asioita, vai kerrotaanko henkilöstöstä avoimesti ja informatiivisesti myös www-viestinnässä. Www-viestinnästä ja www-sivustoista on muodostunut yksi hallitsevimmistä keinoista viestiä yritysten sisäisille ja ulkopuolisille sidosryhmille yrityksessä tapahtuneista/tapahtuvista asioista, jonka lisäksi www-raportointi mahdollistaa yrityksille entistä laajemman ja reaaliaikaisemman tavan kommunikoida sidosryhmiensä kanssa verrattuna aikaisempiin keinoihin. Perinteisten painettujen raporttien rinnalle ovat nousseet yritysten omat internet-sivut. Henkilöstöraportit, vuosikertomukset ja muut raportit ovat pääosin löydettävissä nopeasti muutettavissa olevilta www-sivuilla. Yhdessä nämä asiat muodostavat tämän tutkimuksen perusteet. On syytä selvittää, minkälaista lisäinformaatiota yritykset haluavat esittää henkilöstöstään kotisivuillaan ja millaisia painotuksia informaatio sisältää.

1.1. Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksen tavoite on kuvata yritysten www-sivuilla esiintyvää henkilöstöinformaatiota ja vastata kysymykseen ”minkälaista on suomalaisten suurten yritysten www-sivuilla oleva henkilöstöinformaatio?”. Tutkimuksen teoriaosuudessa pyritään esittämään henkilöstöraportoinnin taustalla vaikuttavia teoreettisia malleja, yritysviestintään liittyviä tutkimustehtävän kannalta tärkeitä asioita, sekä varsinaiseen henkilöstöraportointiin liittyviä raportointimuotoja ja väyliä.

1.2. Tutkimuksen rakenne

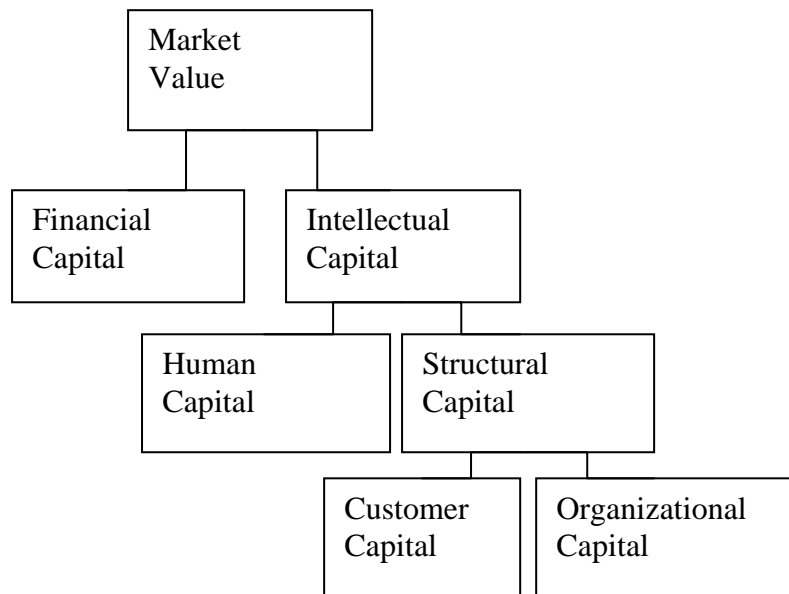
Tutkimuksen luvussa yksi käsitellään lyhyesti tutkimuksen tavoitteita ja rakennetta. Lisäksi luvussa yksi määritellään tutkimuksen keskeisimmät käsitteet. Luvussa kaksi käsitellään henkilöstön asemaa strategisena voimavarana yritystoiminnassa, resurssilähtöistä teoriaa, sekä sitä, kuinka yrityksen henkilöstön strategista panosta voidaan mitata. Tutkimuksen luvussa kolme keskitytään yritysviestintään ja sidosryhmävuorovaikutukseen liittyviin asioihin, ja luvussa neljä käsitellään henkilöstövoimavarojen raportoimiseen luotuja malleja. Tämän lisäksi luvussa neljä perehdytään raportoinnin tavoitteisiin ja raportoinnin lainsäädännöllisiin ohjeisiin. Luvussa viisi esitetään ensin tutkimukseen liittyvä tutkimusasetelma, jonka jälkeen tuodaan esille varsinainen tutkimusongelma. Luvussa käsitellään seuraavaksi tutkimuksessa käytettyä laadullisen aineiston analyysimenetelmää, sisällönanalyysiä. Viimeisenä luvussa tuodaan esille tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset tutkimustuloksista.

1.3. Tutkimuksen keskeiset käsitteet

Tässä yhteydessä käsitellään ja määritellään tutkimuksen keskeisimmät käsitteet, joita ovat aineeton pääoma, inhimillinen pääoma ja henkilöstövoimavarat. Sekä aineettoman pääoman, että myöskin henkilöstövoimavarojen osalta tässä yhteydessä esitetään eräitä kirjallisuudessa esiintyneitä määritelmiä kyseisille käsitteille. *Aineeton pääoma* –käsite sisältää organisaation ei-fyysiset arvonalähteet, jotka mahdollisesti tuottavat organisaatiolle hyötyä tulevaisuudessa. Yksittäisiä aineettoman pääoman tekijöitä, *aineettomia resursseja*, ovat puolestaan esimerkiksi yrityksen henkilöstön osaaminen ja kyvykkyydet, yrityksen imago, sekä yrityksen käytössä olevat tuotantoprosessit. *Aineeton pääoma* jakautuu Lönnqvistin, Kujansivun ja Antikaisen (2006:25) mukaan kolmeen osa-alueeseen:

- 1) **Inhimilliseen** pääomaan, johon kuuluvat mm. organisaation ihmisten osaaminen, henkilöominaisuudet, koulutus sekä tieto
 - 2) **Suhdepääomaan**, joka sisältää mm. yrityksen suhteet asiakkaihinsa, sidosryhmiinsä, yrityksen maineen ja muut samankaltaiset asiat
 - 3) **Rakennepääomaan**, joka sisältää organisaation ”omistamat” asiat, kuten arvot ja kulttuurin, työilmapiirin, prosessit, dokumentoidun tiedon sekä immateriaalioikeudet.
- Inhimillinen pääoma voidaan puolestaan OECD:n (1996: 22) mukaan määritellä tiedoksi, jonka sen yksilöt hankkivat elinaikanaan. Yksilöt käyttävät tätä tietoa hyödyksi

tuottaessaan tuotteita, palveluita ja ideoita. Roos ym. (2006: 13) puolestaan määrittelevät inhimillisen pääoman osaamiseksi, tietämykseksi, kokemukseksi, kyvyiksi ja henkilökohtaisiksi ominaisuuksiksi. Edellämainittujen jaotteluiden lisäksi eräs yrityksen pääomien jaotteluista on peräisin ruotsalaiselta vakuutus konserni Skandialta (ks. kuvio 1), jossa inhimillinen pääoma (*human capital*) on nähty alakäsitteeksi yrityksen älylliselle pääomalle (*intellectual capital*), johon sisältyy Skandian mukaan pääoman lisäksi myös yrityksen rakenteellinen pääoma (*structural capital*). (Edvinsson 1997: 368–369)



Kuvio 1. Skandian pääomajaottelu (mukaeltu Edvinsson 1997: 369).

Inhimillinen pääoma kuvaa Skandian jaottelussa työntekijöiden osaamistasoa, kun taas rakenteellinen pääoma sisältää mm. tietokannat, tuotemerkit ja organisaatorakenteen. Yrityksen on siis mahdollista omistaa rakenteellinen pääomansa, kun taas inhimillistä pääomaa sen ei ole mahdollista täysin omistaa. (Eronen 1999: 20)

Liukkosen (1997: 25) mukaan inhimillinen pääoma (Liukkosen käyttää ilmaisua henkinen pääoma) kuvaa yrityksen sisäistä tehokkuutta, jonka mittaamiseen käytetään esimerkiksi työtyytyväisyysmittareita, osaamismittareita ja osaamisen käytön mittareita, sekä työntekijöiden ja työntekijöiden sitoutumista. Liukkosen (1997: 25–26) mukaan yrityksellä on käytössään:

- 1) Taloudellista pääomaa, jota käytetään kun halutaan tehdä arvio yrityksen taloudellisesta tilasta

- 2) Markkinapääomaa, jolla mitataan yrityksen ulkoista tehokkuutta, asiakkaiden antamaa arvostusta ja palautetta sekä asiakastyytyväisyyttä
- 3) **Henkistä pääomaa**, joka kuvaa yrityksen sisäistä tehokkuutta. Tätä voidaan mitata esimerkiksi arvoilla työtyytyväisyys, osaaminen ja osaamisen käyttö, työntekijöiden ja työnjohdon sitoutuminen
- 4) Rakenteellista pääomaa, jota löytyy mm. yrityksen käyttämistä järjestelmistä, rutiineista ja yrityksen fyysisestä toimintaympäristöstä
- 5) Yhteiskunnallista pääomaa, joka puolestaan sisältää ne yhteiskunnalliset hyödyt ja ympäristöarvot, jotka ovat yritykselle vuosien aikana kehittyneet.

Myös henkilöstövoimavarojen käsite on tutkimuksen kannalta keskeisessä roolissa. Henkilöstövoimavarat voidaan Ahosen (1992: 35) mukaan jakaa määrälliseen ja laadulliseen ulottuvuuteen. Henkilöstövoimavarat *määrällisenä* käsitteenä tarkoittaa Ahosen (1992: 35) mukaan sitä työntekijöiden määrää, joka yrityksellä on kulloinkin käytettävissä hyödykkeiden tuottamiseksi. *Laadullinen* henkilöstövoimavarojen käsite pitää sisällään ne konkreettiset erityiskyvyt joita yrityksen henkilökunta omaa sekä yksilöinä, että myös organisaation jäseninä. Tämä on todennettavissa mm. yrityksen työntekijöiden koulutustason avulla. Koulutustaso on siis yksi henkilöstövoimavarojen laadullisista osatekijöistä. Toinen henkilöstövoimavarojen laadullinen osatekijä on työntekijöiden työmotivaatio, joka on edellytyksenä, jotta työntekijät pystyisivät paremmin käyttämään valmiuksiaan työtehtävissään. Kolmas henkilöstövoimavarojen laadullisista osatekijöistä on yrityksen työntekijöiden yleinen terveydentila. (Ahonen 1992: 47)

2. HENKILÖSTÖ STRATEGISENA VOIMAVARANA

Tässä luvussa käsitellään henkilöstön merkitystä tuotannontekijänä. Luvun tavoitteena on osoittaa, että laadukas henkilöstö ei ole yhdellekään yritykselle yhdentekevä tuotannontekijä, ja että se ei ole helposti korvattavissa. Luvussa tarkastellaan myös resurssilähtöistä teoriaa, jolla pyritään osoittamaan taitavan ja yrityksen tarpeisiin sopivan henkilöstön palveluksessa pitämisen tärkeyttä. Luvun lopussa esitetään lisäksi malleja henkilöstön strategisen panoksen määrittämiseksi.

Ulrich (1998: 15–16) esittää useita eri syitä, jonka vuoksi inhimillinen pääoma on yritykselle erittäin tärkeä ja kriittinen voimavara:

- 1) Inhimillinen pääoma on ainoa yrityksen varallisuuksista, joka ei menetä arvoaan ajan kuluessa. Yrityksen muut varallisuuserät, kuten rakennukset, koneet ja muut laitteet, menettävät jatkuvasti arvoaan hankintapäivästään saakka. Yrityksen inhimillisen pääoman on lisäksi jatkuvasti kehityttävä yrityksen menestymisen takaamiseksi
- 2) Työ, jossa käytetään hyväksi inhimillinen pääomaa tuotannontekijänä, on jatkuvasti lisääntymässä. Esimerkiksi palvelualueiden kasvu vaatii osaltaan lisää inhimillistä pääomaa taloudelliseksi tuotannontekijäksi
- 3) Työntekijät, jotka omaavat muita enemmän tietoa ja taitoa, ovat muodostuneet yritykselle tärkeäksi ja yrityksessä mahdollisimman pitkään pidettäväksi voimavaraksi sen vuoksi, että heillä on enemmän vaihtoehtoja työskennellä muualla korkean osaamisensa vuoksi. Tämänkaltaisten työntekijöiden pysyminen yrityksessä riippuu mm. siitä, minkälaista sisältöä työ heille tarjoaa. Ulrichin (1998:16) termein, tämänkaltaiset työntekijät ovat *vapaaehtoisia työntekijöitä*, eli he voivat jättää yrityksen milloin tahansa, koska heidän osaamisensa on erittäin haluttu tuotannontekijä muiden yrityksiensä keskuudessa
- 4) Useat yritykset aliarvioivat tai jättävät kokonaan huomioimatta inhimillisen pääoman rajalliset mahdollisuudet tuotannontekijänä. Työn vaatimusten kasvamisen, kilpailun lisääntymisen, sekä asiakkaiden vaatimusten kasvamisen johdosta inhimillisestä pääomasta on muodostunut kriittinen resurssi yritysten yrittäessä parantaa taloudellista tilannettaan siten, että ne ovat jättäneet huomiotta inhimillisen pääoman rajalliset mahdollisuudet

- 5) Yrityksen työntekijät, jotka omaavat eniten ulospäin näkyvää inhimillistä pääomaa yrityksessä, ovat usein myös niitä, joita arvostetaan yrityksen toiminnassa vähiten. Yrityksissä jätetään huomioimatta esimerkiksi asiakasrajapinnassa toimivat työntekijät, ts. sellaiset työntekijät, jotka välittävät kuvaa yrityksen inhimillisestä pääomasta ulkopuolisille sidosryhmille. Tällaisten työntekijöiden sitoutuneisuuden sekä pätevyyden puute välittyy nopeasti myös asiakaskunnalle, joka muokkaa osaltaan myös yrityksestä saatavaa kokonaisvaikutelmaa eri sidosryhmien keskuudessa
- 6) Yrityksien investoinnit inhimilliseen pääomaan eivät kohdennu oikein, jolloin puhutaan myös inhimillisestä pääomasta toissijaisena tuotannontekijänä. Inhimillinen pääoma tulisi nähdä yrityksen tärkeimpänä tuotannontekijänä, joka on yhtä arvokas kuin muutkin yrityksen käytössä olevat tuotannontekijät, ja joka liittyy yhtäläillä yrityksen toimintaan kuin muutkin sen käytössä olevat pääomat.

Ulrich & Brockbank (2005: 76) esittävät, että yksi tapa edistää organisaation menestymistä pitkällä tähtäimellä on varmistaa, että organisaatiolla on käytössään kilpailukykyistä ja sitoutunutta työvoimaa. Lisäksi yritys, joka onnistuu rekrytoimaan ja pitämään palveluksessaan sellaista työvoimaa, jonka kyvyt ja taidot on mahdollista yhdistää laadukkaiksi prosesseiksi yrityksen sisällä, saavuttaa todennäköisesti nimenomaan inhimillisestä pääomasta muodostuvaa etua muihin yrityksiin nähden (Boxall 1996:69).

Ulrichin (1998: 15) inhimillisen pääoman määritelmä sisältää yrityksen henkilöstövoimavarojen taitotason sekä sitoutumisen yritykseen, jotka yhdessä muodostavat hänen mukaansa yrityksen tärkeimmän varallisuuden, inhimillisen pääoman. Ulrich (1998: 16) onkin muotoillut yrityksen käytössä olevalle inhimilliselle pääomalle seuraavan yhtälön:

Inhimillinen pääoma = kompetenssit x sitoutuminen

Yhtälön mukaan yrityksen inhimillinen pääoma muodostuu siis yrityksen työntekijöiden omaamista taidoista, sekä yrityksen kyvystä pitää tämä osaava työvoima palveluksessaan. Ulrichin (1998: 16) mukaan alhainen tulos joko työvoiman kompetensseissa tai sitoutumisessa aiheuttaa inhimillisen pääoman vähenemisen, koska

inhimillisen pääoman korkea taso vaatii molempien osatekijöiden korkean tason yhtälön muodon vuoksi. (Ulrich 1998: 16)

Työntekijäkunnan kompetenssien kasvattaminen sisältää Ulrichin (1998: 17) mukaan kaksi haastetta. Ensinnäkin, kompetenssien tulee olla yhteydessä yrityksen liiketoimintastrategiaan, jotta niiden täysimääräinen hyödyntäminen olisi ylipäättään mahdollista. Toiseksi haasteeksi Ulrich (1998: 17) esittää, että kompetenssien kasvattamisen tulee tapahtua useamman toiminnon kautta, joita ovat hänen mukaansa kompetenssien *ostaminen, rakentaminen, lainaaminen, poistaminen* sekä *sitominen*.

Kompetenssien *ostamisessa* yritykseen hankitaan ulkopuolista korkealaatuista osaamista. Ostamisella saavutetut hyödyt ovat mm. uusien ulkopuolisten työntekijöiden tuomat uudet ideat, sekä ennenkaikkea se luo yritykseen uudenlaista inhimillistä pääomaa vanhojen ajatus- ja toimintamallien murtumisen myötä. Ostamisella voi olla myös haittavaikutuksia esimerkiksi siinä muodossa, että ulkopuolelta hankittua älyllistä pääomaa ei saada yrityksen sisällä toimimaan halutussa muodossa, jonka lisäksi yrityksen sisäinen lahjakkuus saattaa jäädä huomiotta yritysjohdon keskuudessa heidän keskittyessä pelkästään ulkopuolelta hankittuun lahjakkuuteen. (Ulrich 1998: 17)

Kompetensseja voidaan myös *rakentaa*. Tämä kompetenssien kehittämistapa sisältää sen ajatuksen, että yritysjohto keskittyy investoimaan nykyiseen työvoimaansa, jotta siltä saataisiin yrityksen kannalta irti parempilaatuista työpanosta. Rakentamisstrategiassa muodostuu erittäin tärkeäksi asiaksi se, että koulutus tms. perustuu suurissa määrin yrityksen tavoitteisiin ja tuloksiin, eikä esimerkiksi pelkästään tiettyjen teorioiden ja oppisuuntien pohjalle. (Ulrich 1998: 17)

Kompetenssien *lainaaminen* perustuu siihen, että yrityksessä luotetaan ulkopuolisten tahojen yritykselle tuottamiin ideoihin ja konsepteihin. Tehokkaasti toteutetussa lainaamisstrategiassa on yritykselle hyötynä se, että tätä kautta saavutetaan uutta tietoa yrityksen käytettäväksi, luodaan täysin uutta tietoa, sekä myös se, että samalla saadaan yrityksen prosessien tms. parantamiseen uusia tuoreita näkemyksiä. Kompetenssien lainaaminen voi tapahtua esimerkiksi ulkopuolisia konsultteja käyttämällä. (Ulrich 1998: 17)

Yrityksen työnjohdon tulee myös tunnistaa sellainen työvoima, joka ei suoriutu toiminnastaan vaadittavien standardien mukaisesti. Tätä keinoa yrityksen kompetenssin kasvattamiseksi Ulrich (1998: 17) nimittää *poistamiseksi*. Yritysten tulisi

johdonmukaisesti poistaa palveluksestaan sellainen työvoima, joka ei täytä suoritusstandardeja. Riskiksi tätä keinoa käytettäessä muodostuu kuitenkin se, että hätäisesti tehty työvoiman pienentäminen voi pahimmillaan poistaa yrityksestä sellaista älyllistä pääomaa, joka on elintärkeää yrityksen toiminnalle. (Ulrich 1998: 17)

Kompetenssien *sitominen* yritykseen muodostuu tärkeäksi mm. siksi, että yritykset ovat usein investoineet suuren summan kehittääkseen työntekijöidensä tietotaitoa ja osaamista, jolloin heidän menettämisensä muodostuisi tavallaan turhaksi investoinniksi. Yritysten tulisi pystyä pitämään palveluksessaan sellainen työvoima, joihin se on investoinut pitkällä aikavälillä, ja jolla on yrityksen menestymisen kannalta kriittistä osaamista ja vaikutusta. (Ulrich 1998: 17)

Inhimillisen pääoman omistus ja kontrolli on työntekijöillä itsellään (Roos ym. 2006: 19). Yhtälön toista tekijää, **työvoiman sitouttamista** yritykseen voidaan kuitenkin edesauttaa Ulrichin (1998: 19) mukaan kolmella tavalla:

- 1) Työvoimaan kohdistuvia vaatimuksia vähentämällä
- 2) Lisäämällä käytettävissä olevia resursseja
- 3) Muodostamalla työvoiman vaatimuksista resursseja.

Vaatimusten vähentäminen voi tapahtua esimerkiksi keskittymällä enemmän ja kohdentamalla aikaa enemmän niihin työn ydintoimintoihin, joista yrityksen asiakkaat saavat lisäarvoa, prosesseja yhdenmukaistamalla, sekä yrityksessä käytettävien työvoimaan kohdistuvien turhien mittareiden vähentämisellä. Lisäksi työvoiman suoriutumisen ja työn kehittämisen ylipäättään pitäisi kohdentua oikeisiin asioihin yhtenäisellä tavalla, jolloin kysymykseen tulevat esimerkiksi kehittämishankkeiden niputtaminen yhtenäisiksi kokonaisuuksiksi erillisten ja irrallisten hankkeiden sijasta. Tämän tarkoituksen valossa yrityksessä voidaan myös suunnitella monimutkaisia prosesseja uudella tavalla, joka osaltaan johtaa siihen, että työvoimaan kohdistuvat vaatimukset vähenevät. (Ulrich 1998: 21)

Koska kaikki vaatimuksia työntekijöitä kohtaan ei voida yksinkertaisesti vähentää, toinen tapa edesauttaa työvoiman sitoutumista on lisätä työvoiman käytettävissä olevia resursseja. Resurssit tässä yhteydessä tarkoittavat niitä arvoja, käytäntöjä ja toimintoja, joihin yritys ryhtyy vastatakseen työvoimansa vaatimuksiin. Näihin keinoihin voivat kuulua mm. päätäntävällän antaminen työntekijälle omaa työtään kohtaan, haastavat työtehtävät, palkitsemiskäytäntöjen parantaminen, käytettävissä olevan teknologian

parantaminen, tiimityöhön siirtyminen sekä oikeanlaisen työilmapiirin luominen. Työvoiman vaatimuksista voidaan muodostaa resursseja esimerkiksi pitämällä yrityksestä lähtevälle työvoimalle lähtöhaastatteluja, jonka kautta yritys saa oikean kuvan siitä, miten yrityksen toimintamallit ym. mahdollisesti vähentävät osaltaan työvoiman sitoutumista yritykseen. Lisäksi työvoimaa voidaan osallistuttaa yrityksen päätöksentekoon, joka osaltaan muodostaa työvoimalle tunteen siitä, että heillä on vaikutusvaltaa yritykseen toimintaan nähden, jolloin myös sitoutuminen yritykseen lisääntyy. (Ulrich 1998: 21–25)

Jos yritys onnistuu osaltaan lisäämään ja ylläpitämään työvoiman kompetensseja ja sitoutumista, muodostuu yritykselle sen toiminnan kannalta erittäin tärkeää inhimillistä pääomaa. (Ulrich 1998: 26)

2.1. Resurssilähtöinen teoria ja yrityksen henkilöstö

Tässä alaluvussa käsitellään henkilöstön merkitystä yrityksen resurssina erityisesti resurssilähtöisen teorian näkökulmasta. Alaluvussa määritellään ensin yrityksen käytössä olevat resurssit, jonka jälkeen esitellään varsinaista resurssilähtöistä teoriaa ja sen soveltamista henkilöstöpääomaan.

Aineettoman pääoman tarkastelun lähtökohtana on ajatus, että yritys muodostuu erilaisista resursseista (Roos ym. 2006: 205). Yrityksien resurssit voidaan jaotella Barney'n (1991: 101) mukaan fyysisen pääoman resursseihin, henkilöstöresursseihin ja organisaatiopääoma –resursseihin. *Fyysisen pääoman resursseihin* kuuluvat yrityksen käyttämät fyysiset tuotantovälineistöt, yrityksen kiinteistöt, yrityksen käytössä oleva teknologia ja yritykselle saatavilla olevat materiaalit. *Henkilöstöresurssit* sisältävät yrityksen työnjohtajien ja työntekijöiden koulutustason, kokemuksen, arviointikyvyn, älykkyyden, suhteet ja näkemykset. *Organisaatiopääoman* resurssit sisältävät puolestaan yrityksen muodolliset raportointikäytännöt, muodolliset ja epämuodolliset suunnittelukäytännöt, valvonta- ja koordinoitijärjestelmät sekä muodolliset ja epämuodolliset suhteet yritystä ympäröivään toimintaympäristöön. Kaikki edellämainituista resursseista eivät välttämättä ole yrityksen strategian kannalta relevantteja resursseja. (Barney 1991: 101–102)

Barney (1991: 105–112) asettaa resursseille neljä ehtoa, joiden täytyessä yritykselle muodostuu pysyvää kilpailullista etua käyttämistään resursseista:

- 1) Resurssien tulee olla yritykselle arvokkaita. Jotta resurssit olisivat yritykselle arvokkaita, tulee niiden mahdollistaa sellaisten yritysکوhtaisten strategioiden luomisen, jotka parantavat yrityksen tehokkuutta ja vaikuttavuutta
- 2) Resurssien tulee olla harvinaisia. Jos useat yritykset omistavat jonkin tietyn resurssin, on jokaisella näistä yrityksistä mahdollisuus käyttää resurssia samalla tavalla, jolloin myös yritysten strategiat yhtenäistyvät ja resurssin harvinaisuuden tuoma kilpailuetu häviää
- 3) Resurssien tulee olla vaikeasti kopioitavissa. Muiden yritysten vaikeudet kopioida tietyn yrityksen resursseja saattavat johtua kolmesta seikasta:
 - a. Tietyn yrityksen resurssien ainutlaatuisuus johtuu historiallisista tekijöistä
 - b. Resurssien vaikutusta yrityksen menestymiseen tai kykyyn toteuttaa tiettyä strategiaa ei ymmärretä täysin muissa yrityksissä
 - c. Resurssit ovat saattavat olla seurausta monimutkaisesta yritysکوhtaista sosiaalisesta ilmiöstä, jolloin kyseisten resurssien samantasoinen hyödyntäminen muualla on mahdotonta
- 4) Resursseja ei pystytä korvaamaan toisilla samankaltaisilla resursseilla, jotka puolestaan eivät ole yritykselle arvokkaita, harvinaisia tai korvattavia.

Jos yritykset epäonnistuvat käyttämään strategisesti tärkeitä resurssejaan oikealla tavalla, on siitä seurauksena yritysکوhtainen tehottomuus, joka puolestaan heikentää koko yhteiskunnan hyvinvointia. (Barney 1991: 116)

Resurssipohjaisen näkemyksen pohjalta yrityksen henkilöstöpääoma voi muodostaa yritykselle pysyvää kilpailuetua, jos se osaltaan täyttää edellämainitut kriteerit. (Carmeli & Schaubroeck 2005)

Wright, McMahan & McWilliams (1994) ovat tutkineet henkilöstöpääoman ominaisuuksia resurssipohjaisen näkemyksen pohjalta, ja tulleet tutkimuksessaan siihen tulokseen, että henkilöstöpääoma täyttää kaikki edellämainitut kriteerit, jolloin voidaan myös katsoa sen muodostavan yrityksille erittäin tärkeän kilpailuedun lähteen.

Samankaltaiseen näkemykseen Barney'n (1991) kanssa ovat päätyneet myös Hamel & Prahalad (1994). Heidän mukaansa resursseja tulee myös pystyä hyödyntämään oikealla ja tehokkaammalla tavalla, sen sijaan että yritys keskittyy pelkästään kasvattamaan käytettävissä olevien resurssien määrää. Yrityksen resursseista voidaan Hamelin & Prahaladin (1994: 160–176) mukaan muodostaa nimenomaan strategiaa (yrityksen menestymistä) *edistäviä* resursseja usealla eri tavalla:

- 1) Keskittämällä ja suuntaamalla resursseja tärkeimpiä pitkäaikaisia strategisia tavoitteita kohden yhtenäisessä muodossa
- 2) Pyrkimällä kasvattamaan resurssimäärää esimerkiksi kokemuseräisen tiedon perusteella, ts. pyrkimällä oppimaan yksittäistapauksista, sekä esimerkiksi vuokraamalla tärkeitä resursseja muista yrityksistä
- 3) Pyrkimällä etsimään korkeampaa arvoa tuottavia resursseja esimerkiksi yhdistelemällä yrityksellä jo käytössään olevia resursseja niin, että ne yhdessä käytettynä muodostavat arvokkaamman resurssin yritykselle
- 4) Pyrkimällä säilyttämään ja suojaamaan olemassa olevia resursseja esimerkiksi käyttämällä niitä moneen kertaan, uudessa paikassa tai uudella tavalla. Esimerkiksi työntekijöiden kohdalla tämä ajattelutapa tarkoittaa, että yritys toimii ainoastaan inhimillisten resurssien järjestelijänä omistajuuden sijaan
- 5) Nopeuttamalla resursseista saatavien hyötyjen kohdentumista yritykselle.

2.2. Henkilöstön strategisen panoksen määrittely

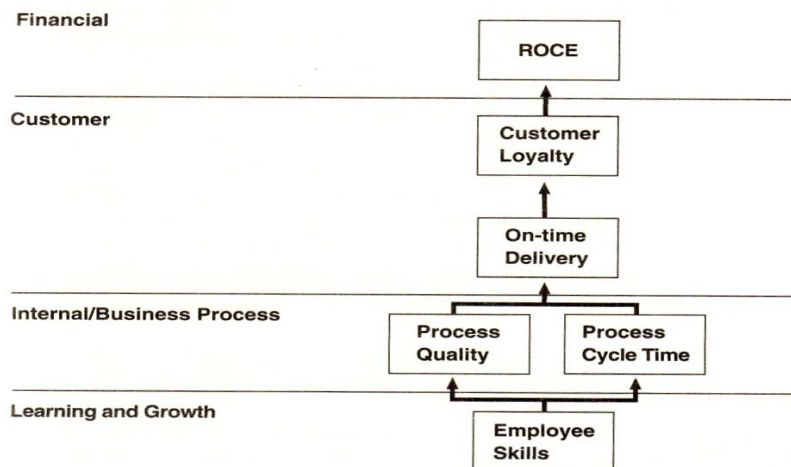
Edellä käsiteltiin henkilöstöpääoman asemaa yrityksen resurssina sekä sitä, millä tavalla henkilöstö muodostuu yritykselle tärkeäksi resurssiksi. Tässä alaluvussa tarkastellaan henkilöstön asemaa ja merkitystä yrityksen strategian kannalta. Tarkasteluun otetaan ensimmäiseksi Balanced Scorecard –malli, jonka jälkeen alaluvussa keskitytään kuvaamaan erityisesti työntekijöiden strategisen panoksen määrittelyn avuksi luotua Workforce Scorecard –mallia.

Kaplanin ja Nortonin (1996) tasapainoitettun mittariston malli on työkalu, jonka avulla voidaan arvioida yrityksen strategista suorituskykyä. Kehikossa jaetaan tavoitteet ja mittarit neljään eri näkökulmaan. Näissä neljässä kategoriassa jokaisen mitattavan asian tulisi perustua yrityksen toiminta-ajatukseen ja strategiaan (Kaplan & Norton 1996: 24–29):

- 1) Taloudellinen näkökulma, jonka mittarit kertovat, näkyykö yrityksen strategia ja sen toteuttaminen yrityksen tuottavuudessa ja tuloksentekevyyssä

- 2) Asiakasnäkökulma, jossa määritellään, millä markkinasegmenteillä yritys kilpailee ja minkälainen on yrityksen suorituskyky näillä kyseisillä segmenteillä
- 3) Yrityksen sisäiset prosessit –näkökulma, jossa yrityksen tulee tunnistaa omat kriittiset sisäiset prosessinsa, jotka eniten vaikuttavat asiakastyytyvyyteen ja taloudellisten tavoitteiden saavuttamiseen
- 4) **Oppiminen ja kasvu** –näkökulma, jossa yrityksen tulee tunnistaa sellainen sisäinen rakenne, joka mahdollistaa yrityksen kasvun ja kehittymisen pitkällä tähtäimellä.

Tasapainoitettun mittariston malli (Balanced Scorecard) sisältää työntekijäkunnan kyvykkyyden yhtenä osatekijänä yrityksen oppimiselle ja kasvulle, joka puolestaan on yksi edellämainituista neljästä tasapainoitettun mittariston osatekijöistä yrityksen menestymisen kannalta. Mallissa lähdetään siitä oletuksesta, että yrityksen työntekijöiden kyvykkyydet, yrityksen teknologinen infrastruktuuri ja yrityksessä oleva oikea ilmapiiri ovat kaikki osaltaan vaikuttamassa työntekijöiden tyytyväisyytasoon. Työntekijöiden tyytyväisyys työhönsä on puolestaan Kaplanin & Nortonin (1996) mukaan edellytyksenä yrityksen kyvyille pitää arvoa tuottavat työntekijänsä palveluksessaan, sekä yrityksen kyvyille saada työntekijöistään mahdollisimman tuottavia yksilöitä. Kaplan & Norton (1996: 31) pitävät työntekijäkunnan kyvykkyyttä, ts. oppiminen ja kasvu -kategoriaa, lähtökohtana koko Balanced Scorecard -ajattelumallille. Heidän mukaansa työntekijöiden taidot ovat lähtökohtana sille, että yritys pystyy suoriutumaan hyvin muissa Balanced Scorecard -kategorioissa (Sisäiset prosessit -näkökulma, asiakasnäkökulma, sekä taloudellinen näkökulma). Asia on havainnollistettu kuviossa 2. (Kaplan & Norton 1996: 31, 129–132)

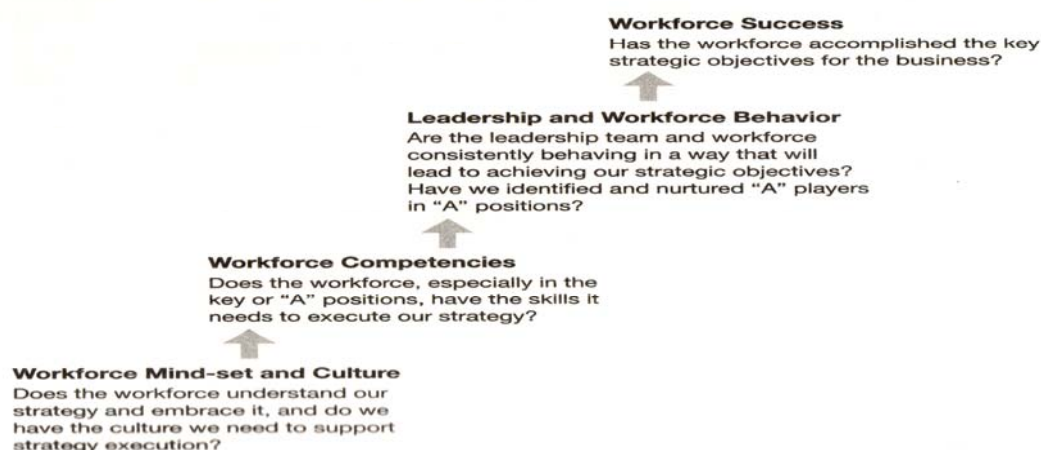


Kuvio 2. Cause-and-effect relationships (Kaplan & Norton 1996: 31).

Balanced Scorecard –mallin neljä kategoriaa sopivat paremmin kuvaamaan *koko yrityksen* strategisia menestystekijöitä, mutta ongelmana kehikossa on, että se ei kuvaakaan tarpeeksi hyvin nimenomaan yrityksen *työvoiman* strategisia menestystekijöitä (Huselid, Becker & Beatty 2005: 69). Myös Roos ym. (2006: 204) esittävät, että Balanced Scorecardia on kritisoitu sen vuoksi, että se ei ota huomioon omistajien ja asiakkaiden lisäksi muita yritykselle tärkeitä sidosryhmiä, kuten esimerkiksi henkilöstöä.

Huselid et al. (2005) ovatkin kehittäneet Balanced Scorecard –kehikon pohjalta erityisesti yrityksen työvoimalle suunnatun mittariston, *Workforce Scorecardin*, jossa pyritään paremmin kuvaamaan nimenomaan yrityksen työvoiman niitä elementtejä, jotka osaltaan edistävät yrityksen strategian toteuttamista. Yrityksen työvoima, ja erityisesti sellainen työvoima, joka on ominaisuuksiltaan yhteneväinen yrityksen strategian ja toiminnan tavoitteiden kanssa, on se tekijä yrityksen resursseista, joka ylipäättään mahdollistaa yrityksen voiton tuottamisen ja strategian toteuttamisen. Workforce Scorecard –logiikka perustuu siihen ajatukseen, että saavuttaakseen edelläkuvatun työvoiman laatutason, on yrityksellä oltava myös muut Workforce Scorecardin osatekijät oikealla tasolla, ts. muut osatekijät Workforce Scorecardissa ovat mahdollistavia tekijöitä työvoiman strategiselle menestymiselle (vrt. kuvio 2 sivulla 19). (Huselid et al. 2005:69–70)

Elements of the Workforce Scorecard



Kuvio 3. Workforce Scorecardin osatekijät (Huselid et al. 2005: 70).

Työvoiman strategisen menestymisen, Workforce Scorecardin viimeisessä kategoriassa, arvioiminen keskittyy siihen, onko yrityksen käytössä oleva työvoima saavuttanut

osaltaan yrityksen tärkeimmät strategiset tavoitteet, ts. onko yrityksen työvoimalla sellainen tahto ja taitotaso, jotta suorituminen yrityksen strategisissa tavoitteissa olisi heidän osaltaan ylipäättään mahdollista. Työvoiman strateginen menestyminen vaatii yritykseltä sellaisten työvoimaa koskivien tavoitteiden asettamista, jotka ovat suoraan yhteydessä yrityksen kokonaisstrategiaa edistäviin seikkoihin, jonka lisäksi yrityksessä on pystyttävä tunnistamaan ja erottelemaan strategian toteuttamisen kannalta tärkeimmät sisäiset työtehtävät. (Huselid et al. 2005: 70–71,148)

Työvoiman toiminnan itsessään tulee myös olla sellaista, joka tukee strategisten tavoitteiden saavuttamista. Yrityksen tulee määritellä selkeät päämäärät ja toivottavat käyttäymismallit henkilöstölleen, jotta mittausprosessi olisi ylipäättään mahdollista, ja ennenkaikkea hyödyllistä, toteuttaa. Strateginen menestyminen edellyttää yritys kohtaista yksilöllistä strategiaa ja sen mukana myös sellaista työvoimaa, joka osaltaan omaa ainutlaatuisia taitoja, kykyjä ja motivaatiota, jotka yhdessä mahdollistavat yritysstrategian toteuttamisen. Tämä johtaa siihen, että yrityksen johtajien ja johtamiskulttuurin on oltava sellaisia, jotka osaltaan edesauttaa tavoitteiden saavuttamista. (Huselid et al. 2005: 71–72)

Yrityksen työvoiman tulee myös omata oikeanlaista pätevyyttä, ts. *kompetensseja*, yrityksen strategian toteuttamiseksi. Työvoiman osalta pätevyyden käsitteeseen katsotaan Huselidin et al. (2005: 75) mukaan työntekijöiden tieto, taidot, kyvyt, sekä henkilökohtaiset ominaisuudet, jolloin arvioinnin tulee keskittyä siihen, onko nykyisellä työvoimalla oikeanlaisia kompetensseja (vrt. Ulrich 1998) strategian toteuttamiseksi. (Huselid et al. 2005:75)

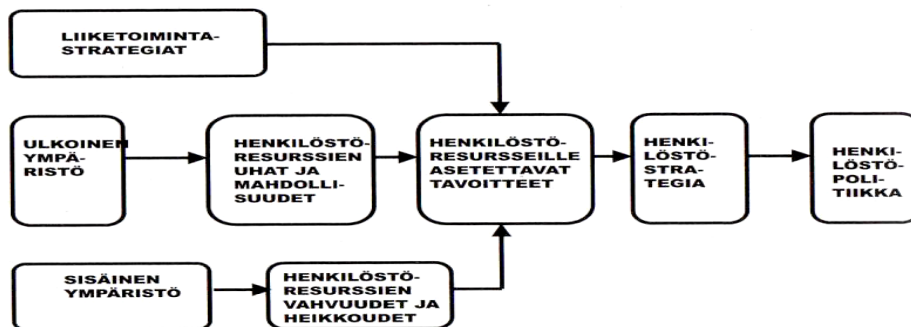
Työvoiman tulee myös osaltaan ymmärtää yrityksen toiminnan tavoitteet, millä tavalla tavoitteiden saavuttamista voidaan seurata, sekä ennen kaikkea se, miten näiden tavoitteiden saavuttaminen edesauttaa työvoiman omaa tilannetta yrityksessä. Jotta työntekijät voisivat osaltaan tehokkaasti toteuttaa yritysstrategiaa, on yrityksessä oltava oikeanlainen työ kulttuuri ja sen työntekijöiden tulee omata oikeanlaiset henkilökohtaiset asenteet näitä strategisia tavoitteita kohden. (Huselid et al. 2005:78–80)

Becker, Huselid & Ulrich (2001: 141) ovat puolestaan päätyneet samansuuntaiseen laajempaan näkemykseen esittäessään organisaation henkilöstölle kolme toisistaan riippumatonta tekijää, jotka jokainen osaltaan vaikuttavat henkilöstön strategiseen suorituskykyyn organisaatiossa:

- 1) *Työntekijöiden taidot.* Organisaatiossa työskentelevällä henkilöstöllä tulee olla riittävä osaamistaso omien rooliensa suorittamiseen
- 2) *Työntekijöiden motivaatiotaso.* Henkilöstön tulee olla motivoitunut käyttämään mahdollisia taitojaan
- 3) *Työntekijöiden strateginen ymmärrystaso.* Yrityksen henkilöstön tulee ymmärtää, kuinka heidän oma työnsä vaikuttaa koko yrityksen strategian toteuttamiseen.

Jos jokainen edellämainittu tekijä on yrityksen henkilöstön osalta korkealla tasolla, voidaan henkilöstön katsoa olevan yritykselle erittäin tärkeä strateginen voimavara. Edellytyksenä tälle henkilöstön strategisen arvon lisäämiselle on kuitenkin se, että yrityksen HR-järjestelmä pystyy tuottamaan ja hankkimaan yritykseen edellämainittuja ominaisuuksia omaavia ihmisiä. (Becker et al. 2001:141)

Henkilöstöstrategia, ts. henkilöstövoimavarojen strateginen suunnittelu (kuvio 4) mahdollistaa yrityksen tulevien liiketoimintastrategioiden edellyttämän henkilöstön määrän ja laadun varmistamisen. Henkilöstöstrategian avustamana yritykselle voidaan luoda henkilöstöpolitiikka, joka on käytännön työkalu henkilöstöstrategian toteuttamiselle. Henkilöstövoimavarojen strategisella suunnittelulla yritys saa käyttöönsä tietoa tulevasta henkilöstötarpeesta sekä määrällisestä, että laadullisesta näkökulmasta. (Vanhala & Koskinen & Laukkanen 2002:319–322)



Kuvio 4. Henkilöstöresurssien strategisen suunnittelun malli (Vanhala ym. 2002:320).

3. SIDOSRYHMÄVUOROVAIKUTUS JA YRITYSVIESTINTÄ

Henkilöstövoimavarojen www-raportointi on yrityksestä ulospäinsuuntautuvaa vapaaehtoista viestintää. Tässä luvussa käsitellään ensinnäkin sidosryhmäteoriaa, koska henkilöstövoimavarojen raportoinnilla on useita kohderyhmiä ja monia tarkoituksia. Lisäksi luvussa tarkastellaan yritysimgon merkitystä ja nimenomaan yritysimgon kohderyhmiä. Lopuksi luvussa keskitytään yritysviestintään sekä siihen, mikä merkitys yritysten www-sivuilla on nykypäivänä.

3.1. Sidoryhmäteoria

Sidosryhmäteorian mukaan yritys ja sen toiminta nähdään kaksisuuntaiseksi toiminnaksi, jossa yrityksen toimintaan vaikuttavat, ja ylipäätään tekevät yrityksen toiminnan mahdolliseksi ne tahot, joilla on panoksia kiinni yrityksen toiminnassa (Freeman 1984: 25). Näihin toimijoihin kuuluvat mm. yrityksen omistajat, yrityksen johto, asiakkaat, tavarantoimittajat ja ammattiliitot. Sidoryhmäteorian mukaan yritys voi olla olemassa vain ja ainoastaan silloin, kun se on vuorovaikutuksessa kyseisten ryhmien kanssa. Pidemmällä aikavälillä sidoryhmäteorian mukaan yrityksen toiminta tulee olla sellaista, että kaikki yrityksen kanssa vuorovaikutuksessa olevat ryhmät ovat tyytyväisiä yritystä kohtaan antamiensa panostuksien ja yritykseltä saatavien tuotosten suhteeseen. (Näsi 1995: 21—25, 99)

Edellisen sidoryhmäteorian määritelmän lisäksi myös Gray, Owen ja Adams (1996) ovat päätyneet määrittelemään kyseistä teoriaa hieman pidemmälle. Heidän mukaansa sidoryhmäteoriasta on olemassa kaksi erillistä muunnosta. Ensimmäisen mukaan organisaation ja sen sidoryhmien välillä nähdään olevan suhde, joka sisältää vastuuta ja tilivelvollisuutta. Tilivelvollisuuden luonne määräytyy tässä yhteydessä sidoryhmien ja organisaation suhteen laadun mukaisesti. Toinen sidoryhmäajatteluun pohjautuva muunnos on, että organisaatio on keskeisessä asemassa sidoryhmiensä määrittelyn suhteen. Organisaatio nähdään tässä tapauksessa sellaisena toimijana, joka itse määrittelee omat tärkeät sidoryhmänsä tavalla, joka palvelee organisaation näkökulmasta sen omia tulevia tarkoituksia parhaiten. Tähän sidoryhmäteorian muunnokseen kuuluu myös se ajatus, että mitä tärkeämpi sidoryhmä on organisaatiolle, sitä enemmän se käyttää voimavarojaan kyseisen suhteen hoitamiseen. (Gray et al. 1996: 45—46)

Yrityksen *taloudelliseen* raportointiin on olemassa laaja määrä säännöksiä. Taloudellisten säännöksen taustalla ja niihin vaikuttamassa on olemassa kaksi merkittävää teoriaa, jotka ovat ns. *public interest theory* ja *interest group theory*. Ensimmäisen teorian mukaan säännökset taloudelliseen raportointiin hyväksytään sen perusteella, että säännökset laatineella toimijalla on taustamotiveinaan ja tavoitteinaan raportoinnin säännöksen laatimisessa yhteisen hyvän varmistaminen. Sidosryhmälähtöisen säännöksen laatimisoikeuksen taustalla on puolestaan se ajatus, että yrityksen toimintaympäristössä on useita eri sidosryhmiä, jotka osaltaan vaativat säännöksiltä omien lähtökohtiensa ja intressiensä mukaista sisältöä. (Scott 2003: 448—449)

3.2. Yritysimago

Tässä aluvuossa käsitellään yritysimagon merkitystä ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Kuten myöhemmin käy ilmi, verkkoviestinnän yksi tehtävä on luoda kuvaa yrityksestä ja sen menestystekijöistä, jolloin myös imagollisten seikkojen käsittely on aiheellista.

Åbergin (2000: 114) mukaan imago on ulkopuolisen tai työyhteisön palveluksessa olevan henkilön työyhteisöön, sen tuotteisiin tai palveluihin liittyvien mielikuvien muodostoma kokonaisuus. Mielikuvat yleensä operationalisoidaan tiedoksi tai luuloksi, johon liittyy myönteinen, neutraali tai kielteinen asenne. Mielikuvien liittyessä tiettyyn työyhteisöön on kyse yhteisökuvasta, yrityskuvasta tai järjestökuvasta. Mielikuvat voivat liittyä myös työyhteisön edustajiin, jolloin kyse on yrityksen *johtajakuvasta*. (Åberg 2000: 114)

Yritykseen liittyviin mielikuviiin vaikuttavat tekijät Åberg (2000: 115) jakaa kahteen tekijään:

- 1) *Yrityksen oma profilointi ja toiminta*: Yrityksen tekemiset tai tekemättä jättämiset, tuotteet, palvelut, henkilökunnan käyttäytyminen, esitteet, **muut julkaisut** ja toimipisteiden ulkonäkö
- 2) Viestien vastaanottajien *aikaisemmat kokemukset* yrityksestä, esim. miten heitä on aikaisemmin kohdeltu yrityksen toimesta.

Yrityksestä muodostuva mielikuva muodostuu organisaation kaikista lähettämistä viesteistä ja sen tekemistä toiminnoista. Tällä mielikuvalla on organisaation kannalta useita vastaanottajia; asiakkaat, tavarantoimittajat, osakkeenomistajat, organisaation

työntekijät ym. sidosryhmät. Yritys voi vaikuttaa itsestään muodostuvaan mielikuvaan tarkoituksiinsa sopivalla yritysviestinnällä, jonka ongelmaksi muodostuu kuitenkin se, että se saatetaan tulkita eri sidosryhmissä hyvinkin eri tavoilla. (Ind 1990:21—27)

Åberg (2000:146) käyttää työyhteisön antamien aistivaikutelmien kokonaisuudesta nimeä yhteisöilme. Yhteisöilme on Siukosaaren (1999:38) mukaan ihmisten tajunnassa oleva kuva tietystä yhteisöstä, jonka yksi tehtävä on ohjata tietyille yhteisöille tärkeitä henkilöitä tekemään juuri kyseisen yhteisön kannalta oikeita ja myönteisiä päätöksiä. Yhteisöilmeen olennainen osa on liikemerkki, mutta laajasti ymmärrettynä siihen voi kuulua myös yrityksen verkkosivujen antama vaikutelma yrityksestä. (Åberg 2000: 146—147)

Riel (1995: 76) esittää, että hyvä yrityskuva (yhteisöilme) muodostuu tärkeäksi seikaksi organisaatioille erityisesti seuraavien syiden vuoksi:

- 1) Tieto, jonka pohjalta ihmiset tekevät päätöksiään, on monimutkaista, sekavaa tai epätäydellistä
- 2) Päätöksien apuna oleva tieto on riittämätöntä tai liian laaja-alaista
- 3) Kaikkea saatavilla olevaa tietoa ei ehditä käymään huolellisesti lävitse
- 4) Muut tekijät häiritsevät huolellisen päätöksen tekemistä, esimerkiksi rajoitukset päätökseen käytettävissä olevassa ajassa.

Verkkoviestintä on muodostunut yrityksille tärkeäksi viestinnän ja mielikuvien tuottamisen välineeksi, koska yritysten sidosryhmien on mahdollista saada niiden kautta tietoa yrityksestä missä ja milloin tahansa. Ahern & Broadway (2007: 3) esittävätkin, että yritysten verkkoviestintä on nykyaikana yksi tärkeimmistä keinoista viestiä yrityksen menestystekijöistä sidosryhmilleen. (Ahern & Broadway 2007: 1–3)

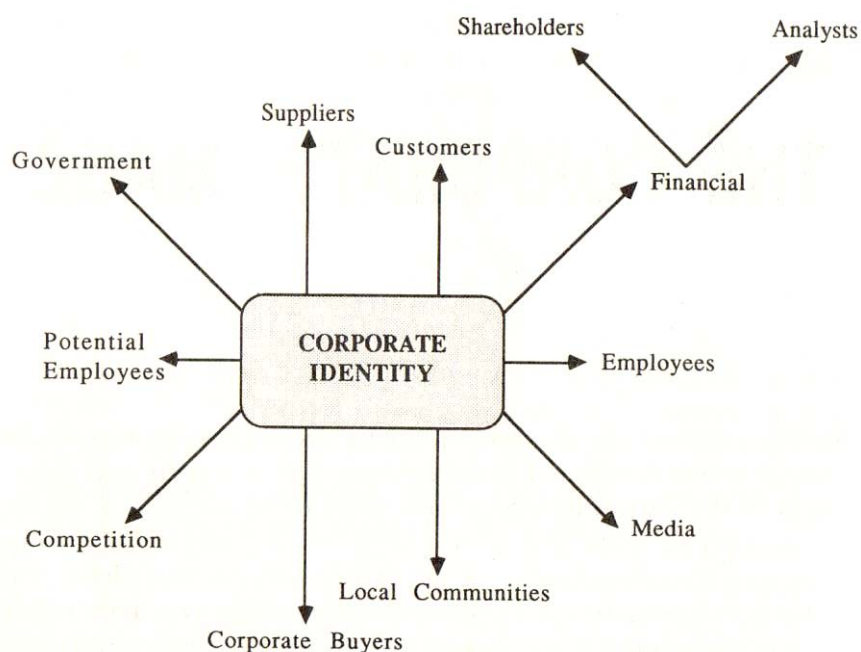
Yrityksen johdon näkyvyys ja erityisesti sen toiminnan läpinäkyvyys on tärkeää erityisesti yrityksen sidosryhmille, koska kyseisen ryhmän on tällöin helpompi arvoida yrityksen toimintaa ja ymmärtää yrityksen tekemät päätökset. Yritys voi itse vaikuttaa omaan identiteettiinsä kolmella eri tavalla (Parum 2006: 562):

- 1) *Käyttäytyminen*. Yrityksen sidosryhmät muodostavat mielikuvansa yrityksestä pääosin sen käyttäytymisen ja tekojen perusteella
- 2) *Viestintä*. Viestintä sisältää sekä yrityksen sanallisesti, että visuaalisesti lähettämät viestit. Viestinnän keinoin yritys voi lähettää

suoraan sidosryhmilleen hyvinkin abstrakteja signaaleja toiminnastaan

- 3) *Symboliikka*. Yrityksen käyttämät nimitykset, logot, värit tms. joita se käyttää erottuakseen muista yrityksistä.

Yrityksen identiteetti muodostuu kaikkien näiden kolmen keinon yhdistelmästä, jolloin se voidaan määritellä yrityksen itsensä rakentamaksi kuvaksi itsestään (Riel 1995:34–36). Yrityksen identiteetillä (tai imagolla) on Ind'n (1990:86) mukaan useita kohdeyleisöjä: työntekijät, kuluttajat, talousyhteisö, tavarantoimittajat ja ostajat, maan hallitus, paikallinen yhteisö, sekä joukkoviestimet. Ind'n (1990) esittämät yritysidentiteetin kohderyhmät on esitetty kuviossa 5.



Kuvio 5. Yritysidentiteetin kohderyhmät (Ind 1990:86)

Työntekijät ovat yrityksen identiteetin muodostumisen kannalta tärkeä ryhmä, sillä he ovat tekemisissä välittömällä tavalla tekemisissä asiakkaan ja tuotteen kanssa. *Kuluttajien* kannalta yrityksen identiteetti merkitsee heidän todellista mielikuvaansa organisaation toiminnasta ja tuotteista, sekä myös organisaation toiminnan ymmärtämistä laajemmin ajateltuna. *Talousyhteisö* yrityksen identiteetin kohdeyleisönä muodostuu tärkeäksi mm. sen vuoksi, että yritysten muuttuessa esim. rakenteellisesti tai toimialansa puolesta, yrityksen identiteetti muodostuu usein tärkeäksi seikaksi arvoitaessa yritystä tulevaisuuden taloudellisten näkymien osalta. *Tavarantoimittajat ja*

ostajat muodostavat myös mielikuvia organisaatiosta, jotka osaltaan vaikuttavat yrityksen ja heidän väliseen suhteeseen. Tähän mielikuvaan vaikuttaa osaltaan myös heidän aikaisempi kokemus organisaation kanssa toimimisesta, sekä yleisesti ottaen myös yrityksen maineeseen yhteistyökumppanina liittyvät tekijät. *Maan hallitus ja paikallinen yhteisö* muodostuvat yritykseen liittyvien mielikuvien kannalta tärkeäksi yleisöksi siinä mielessä, että yritys voi hallituksen kautta vaikuttaa esimerkiksi säädettäviin lakeihin, jotka saattavat vaikuttaa yrityksen tulevaisuuden näkymiin, ja paikallisen yhteisön keskuudessa voi myönteisellä yrityskuvalla olla merkitystä esimerkiksi uusia ihmisiä rekrytoitaessa. *Joukkoviestimien* osalta myönteinen yrityskuva muodostuu erittäin tärkeäksi, koska suurelta osin nimenomaan joukkoviestimet määrittävät sen, miten yrityksen muut kohdeyleisöt näkevät yrityksen toiminnan. Tällä seikalla on merkitystä siinä vaiheessa, kun muut yrityksen 'yleisöt' muodostavat mielipiteitään yrityksestä. (Ind 1990: 86–104)

3.3. Työnantajaimagon merkitys

Edellä käsiteltiin hyvän yritysaimagon merkitystä yritykselle. Tässä alaluvussa esitetään vielä tarkemmin, mitä vaikutuksia on yritysaimagoon liittyvällä työnantajaimagolla.

Organisaatioilla on olemassa myös tietty maine työnantajana, joka on ihmisten käsitys siitä, minkälainen työnantaja yritys on. Organisaation maine työnantajana vaikuttaa suurelta osin siihen, miten ihmiset asennoituvat yritystä kohtaan. Tämä vaikutus on nähtävissä esimerkiksi yrityksen yrittäessä rekrytoida uutta työvoimaa palvelukseensa. Työnantajan maine koostuu Hepburnin (2005: 20) mukaan kahdesta tekijästä; *mitä konkreettisia tekoja yritys tekee*, sekä siitä, *mitä yritys sanoo tekevänsä*, ts. miten yritys esittää itsensä työnantajana ulkoisille sidosryhmille. Hepburn (2005: 20) esittää, että organisaatiot, jotka onnistuvat hallitsemaan mainettaan ulkopuolisiin sidosryhmiin nähden saavat palvelukseensa parempaa työvoimaa ja tätä kautta myös kilpailullista etua muihin yrityksiin nähden. Hepburn (2005: 21) esittää mm. seuraavia seikkoja, jotka ovat seurausta yrityksen hyvästä maineesta työnantajana:

- 1) *Tehokas ja laadukas rekrytointi*. Yritys pystyy hyvän työnantajaimagonsa avulla parantamaan hakijoiden laatua ja samalla säästämään rekrytointikustannuksissa
- 2) *Nykyisten työntekijöiden sitoutumisen lisääntyminen*. Positiivinen työnantajaimago lisää nykyisten työntekijöiden sitoutumista ja motivaatiota

työtään kohtaan. Tämä vaikuttaa nykyisen työvoiman suoritustasoon ja alentaa vastaavasti yrityksen rekrytointikustannuksia

- 3) *Kilpailuedun saavuttaminen.* Yritys pystyy edistämään asemaansa kilpailijoihin nähden houkuttelemalla ja pitämällä palveluksessaan parhaat työntekijänsä
- 4) *Positiivinen vaikutus kuluttajien mielikuviin yrityksestä.* Hyvä työnantajaimago vaikuttaa kuluttajien ostokäyttäytymiseen positiivisella tavalla
- 5) *Toiminnan jatkuvuuden edistäminen.* Hyvällä työnantajaimagolla saattaa olla vaikutusta organisaation kykyyn selviytyä taloudellisesti vaikeista periodeista sidosryhmien organisaatiota kohtaan kokeman luottamuksen ansiosta.

Hepburn (2005: 21) esittää myös, että organisaation maineeseen *työnantajana* liittyy neljä eri tekijää, jotka yhdessä vaikuttavat yksilöiden uskomuksiin ja tulkintoihin organisaatiosta ja sen toiminnasta. Hepburnin (2005: 21) esittämät työnantajamaineeseen liittyvät tekijät on esitetty kuviossa 6.



Kuvio 6. Työnantajan mainetekijät (Hepburn 2005: 21).

Ensinnäkin yrityksen henkilöstökäytännöt, esimerkiksi joustavat työajat ja työnantajan tarjoamat hyvinvointipalvelut, vaikuttavat tietyillä toimialoilla ja tietyissä ammateissa esimerkiksi siihen, kuinka hyvin yritys onnistuu saamaan palvelukseensa uutta laadukasta työvoimaa. Toisena maineeseen vaikuttavana asiana Hepburn (2005:21) mainitsee yrityksen kulttuurin, johon liittyvät yrityksen tavat kohdella henkilöstöään, sekä henkilökohtaisten haasteiden ja kasvumahdollisuuksien tarjoaminen henkilöstölle. Yrityksen arvomaailma vaikuttaa myös yrityksen maineeseen siinä mielessä, että yhä

useimmat yksilöt etsivät Hepburnin (2005: 21) mukaan työnantajaa, joka toimii eettisesti, osallistuu hyväntekeväisyyteen, ja jonka toiminta muutenkin perustuu työntekijöiden mielestä hyväksi havaituille arvoille. Yrityksen maine ylipäättään on myös yksi vaikuttava tekijä suhteessa yrityksen työnantajamaineeseen. Yrityksen maine voidaan jakaa Hepburnin (2005: 22) mukaan kahteen ulottuvuuteen: ensinnäkin potentiaaliset työntekijät haluavat tietää, onko yritys menestyvä, vakaa yritys, joka menestyy muutenkin hyvin markkinoilla. Toisena seikkana yrityksen maineeseen vaikuttaa Hepburnin (2005: 22) mukaan yrityksen markkina-asema, ts. ovatko yrityksen tuotteet tai palvelut sellaisia, jotka luovat positiivisia mielleyhtymiä potentiaalisten työnhakijoiden mielessä.

Hepburnin (2005: 22) tutkimuksessa osallisena olleet yritykset olivat kaikki sitä mieltä, että yrityksen ulospäin näkyvä 'yritysprofiili' on erittäin tärkeä seikka työnantajakuvan kannalta. Hepburn (2005: 22) mukaan kriittisimmät kanavat työnantajakuvan edistämisen kannalta ovat mm. yrityksen rekrytointiprosessit, **media ja muut viestintäkeinit** hyvästä työnantajakuvasta, kuten yrityksen osallistuminen erilaisiin työnantajakilpailuihin. Myös Ahmed, Nanda & Schnusenber (2005) ovat tutkinut hyvän työnantajakuvan vaikutuksia. Ahmedin et al. (2005: 20) tutkimuksen mukaan hyvästä työnantajakuvasta muodostuu yritykselle etua mm. sitä kautta, että yrityksen työnantajakuvan ollessa hyvä, sen voidaan myös olettaa toimivan hyvien johtamiskäytäntöjen mukaisesti. Lisäksi yrityksen hyvä maine työnantajana mahdollistaa Ahmedin et al. (2005: 20) mukaan lahjakkaiden työntekijöiden saamisen yrityksen palvelukseen, jonka lisäksi myös yrityksen nykyisten työntekijöiden vaihtuvuuden tulisi pienentyä.

Myös Cravens & Oliver (2006: 296) ovat päätyneet lukuisiin etuihin, mitkä liittyvät yrityksen hyvään maineeseen. Yrityksen hyvä maine saattaa johtaa heidän mukaansa mm. siihen, että pelkästään yrityksen nimi saattaa luoda positiivisen kuvan sen tuotteista, palveluista ja toiminnasta ylipäättään. Tällä on heidän mukaansa erityistä vaikutusta esimerkiksi silloin, kun kuluttajat tekevät ostopäätöksiä tuotteista, johon sisältyy korkea riski. Yrityksen työntekijöillä on yrityksen maineen luomisessa ja hallinnassa tärkeä rooli. Tätä roolia yritykset yrittävät edesauttaa mm. erilaisilla palkitsemis- ja kannustinjärjestelmillä. (Cravens & Oliver 2006: 296—298)

Cravensin, Oliverin & Ramamoortin (2003: 205) mukaan nimenomaan yrityksen työntekijät ovat yksi avaintekijä yritysmaineen luomisessa. Yrityksen jokaisen työntekijän tekojen ja toimintojen perusteella yrityksen sidosryhmät muodostavat

mielipiteensä yrityksestä. Koska yrityksen ylin johto on työntekijöistä eniten yrityksestä ulospäin havaittava ryhmä, siihen ulkoisista sidosryhmistä kohdistuva luottamus on erittäin tärkeää yrityksen maineen kannalta. Yrityksen ylimmän johdon ja toimitusjohtajan asema yritysmaineen luomisessa on vaikutukseltaan Cravensin et al. (2003:207) kuitenkin muita yrityksen työntekijäryhmiä suurempi. (Cravens, Oliver & Ramamoorti 2003: 205—207)

Cravens & Oliver (2006: 294—295) esittävät lisäksi, että yrityksen työntekijöiden osaaminen ja yrityksen maineen yhteisvaikutus saa aikaan pysyvää kilpailuetua yrityksille. Resurssipohjaisen näkemyksen pohjalta Cravens & Oliver (2006: 295) esittävät, että jos yrityksellä on palveluksessaan laadukasta työvoimaa yhdistettynä oikeanlaiseen yritysmaineeseen, saattaa yritys pystyä parantamaan kilpailullista asemaansa hyvinkin voimakkaasti.

Yrityksen maineen mittaamiseen ja hallitsemiseen liittyvät työpaikalla käytettävät mittarit liittyvät Cravensin & Oliverin (2006: 300) mukaan työturvallisuustason mittaamiseen, ympäristöasioiden raportointiin ja mittaamiseen, tuotteiden laadun mittaamiseen, sekä työntekijöihin liittyvän 'moninaisuuden' mittaamiseen. Työturvallisuustason mittaaminen keskittyy yleensä niihin asioihin, jotka saattavat vahingoittaa työnantajan mainetta, jolloin esimerkiksi yritykset saattavat raportoida työtatapaturmien määrää vuositasolla. (Cravens & Oliver 2006: 300)

Rose & Thomsen (2004) ovat tutkineet maineen vaikutusta yrityksen taloudelliseen suorituskykyyn. Heidän tutkimuksensa mukaan hyvä maine sinänsä on yrityksille arvokasta, mutta tutkimus ei osoittanut suoraa korrelaatiota maineen ja taloudellisen suorituskyvyn välillä. Sen sijaan Rose & Thomson (2004: 209) päätyvät tutkimuksessaan siihen, että yrityksen taloudellinen suorituskyky vaikuttaa yrityksen maineeseen ylipäätään, mutta vastakkaista ilmiötä, hyvän maineen aiheuttamaa taloudellista suorituskykyä tutkimus ei pysty osoittamaan. Rose & Thomson (2004: 209) päätyvät johtopäätökseen, että vaikkakin yrityksen maineella on suuri merkitys pitkällä aikavälillä, yrityksen johdon pitäisi olla huolissaan yrityksen maineesta vain jos se vaikuttaa yrityksen tuottavuuteen tai kasvuun, mutta ei sen suorasta vaikuttamisesta esimerkiksi yrityksen osakekurssiin.

3.4. Viestintä ja yritysten internet-sivujen funktiot

Tämän tutkimuksen tutkimuskohteena ovat yritysten julkiset www-sivut, jotka ovat yksi muoto viestiä sidosryhmille yrityksessä tapahtuvista asioista. Tässä alaluvussa käsitellään lyhyesti sekä viestinnän perusteita ja tavoitteita, että yritysten www-sivujen käyttötarkoituksia.

Yhteisöviestintä on organisaatiosta ulospäin suuntautuvaa viestintää. Yhteisöviestinnän tarkoitus on rakentaa kuvaa yhteisöstä ja samalla varmistaa vuorovaikutteinen tiedonvälitys. Sen tarkoitus on osaltaan tukea sitä, että yhteisölle merkittävät ihmiset muodostavat oikean mielikuvan yhteisöstä, sekä myöskin tukea tiedonkulkua yhteisöön ja yhteisöstä poispäin. Viestinnän tavoite on ennenkaikkea vaikuttaminen, sillä viestinnällä pyritään muuttamaan, lisäämään tai vahvistamaan viestin vastaanottajan tietoja, mielikuvia tai mielipiteitä. Yhteisöviestinnällä pyritään rakentamaan suunnitelmallisesti oikeaa, selkeää ja vahvaa yhteisökuvaa, sekä samalla varmistamaan avoin ja vuorovaikutteinen tiedonkulku. Sen keskeiset toiminnot ovat yhteystoiminta ja tiedotustoiminta. Yhteystoiminnan tarkoitus on tehdä yhteisö tunnetuksi sille tärkeiden ihmisten tajunnassa. Tiedotustoiminnalla puolestaan pyritään lisäämään tietoisuutta yhteisöstä ja sen toiminnasta yhteisölle tärkeiden ihmisten keskuudessa. Yhteystoiminta on henkilökohtaista toimintaa, kun taas tiedotustoiminta on usein välitettyä viestintää. (Siukosaari 1999: 12—15)

Internetin yleinen käyttäminen alkoi vasta hyvinkin vähän aikaa sitten, vuonna 1994. Internetin suosion pohjan loi aikanaan se, että vuonna 1992 sen avulla pystyttiin välittämään myös kuvia pelkän tekstin sijasta. (Siukosaari 1999: 205)

Internetissä olevien yritysten sivujen viestinnällisiä yhteneväisyyksiä ja merkitysrakenteita on myös tutkittu Sullivanin (1999) toimesta. Sullivan (1999) on tutkinut yritysten kotisivujen merkitysrakenteita ja niiden sisältöä kolmessa erilaisessa kulttuurillisessa ympäristössä; Japanissa, Saksassa ja Yhdysvalloissa. Tutkimuksen mukaan internet-sivustoilta on kyseisissä maissa tunnistettavissa seuraavia asioita ja rakenteita:

- 1) Japanin kontrolloidussa toimintaympäristössä, jossa yritysten ei niinkään tarvitse olla huolissaan sidosryhmistään ja heidän ajatuksistaan, yritysten internet-sivut olivat huomattavasti vähemmän informaatiota sisältäviä, kun taas vastaavasti Yhdysvaltalaiset sivut keskittyivät huomattavasti laajempaan

informaation tarjoamiseen, jota tutkimuksessa selitetään kuitenkin toimintaympäristön vaatimuksilla. Sullivan (1999: 207) esittääkin, että eri maiden yritysten internet-sivut eroavat ennen kaikkea sen vuoksi, että niillä on erilainen toimintaympäristö.

- 2) Tutkimuksessa mukana olleista internet-sivuista löytyi myös toimintaympäristöstään riippumattomia yhteneväisiä funktioita eri maiden yritysten välillä. Sullivan (1999: 208) esittää, että kaikkien tutkimuksessa mukana olleiden kolmen eri maan yritysten sivustot keskittyvät suurissa määrin yritysimgon parantamiseen. Tästä voidaan Sullivanin (1999: 208) mukaan päätellä, että yritykset eivät näissä maissa näe tärkeäksi sidosryhmiensä yritystä kohtaan suuntautuvan epävarmuuden vähentämistä parempilaatuisen sisällön tai informaation kautta. Sen sijaan Sullivan (1999: 208) esittää, että sivustot keskittyvät pääosin erilaisten merkitysten ja imgon parantamiseen liittyvien asioiden esittämiseen.

Syitä siihen, että yritykset käyttävät kotisivujaan yritysimgonsa parantamiseen, ovat muunlaisten keinojen puuttuminen, kuluttajien ostohalukkuuden parantaminen ja muun median kautta tapahtuvan imgonrakentamisen korvaaminen. Ensinnäkin yrityksiltä saattaa puuttua keinot tehdä muunlaista sisältöä sivuilleen, jolloin sivuilla keskitytään lähinnä yrityksen mainostamiseen. Tämän lisäksi sivustoilla pyritään parantamaan sellaisten kuluttajien arvioita yrityksen tuottamista tuotteista, jotka eivät vertaile tuotteita niiden ominaisuuksien perusteella, vaan ennemminkin tuotteiden luomien mielikuvien avulla. Lisäksi tutkituissa maissa yritykset käyttävät internet-sivustoja usein ulkopuolisten mainosten korvaajana. (Sullivan 1999: 209)

4. HENKILÖSTÖVOIMAVAROJEN RAPORTOINTI

Tässä luvussa käsitellään henkilöstövoimavarojen raportoinnin perusteita, sekä henkilöstövoimavarojen raportointiin luotuja malleja. Luvussa tuodaan esille myös raportointiin liittyviä tavoitteita ja henkilöstöraportointiin liittyviä sidosryhmiä, sekä esitetään yrityksille lain puolesta asetettuja velvoitteita henkilöstöraportoinnin osalta. Luvun tavoitteena on lisäksi kuvata eräitä yleisimpiä henkilöstöraportoinnin malleja.

Henkilöstön mainitaan usein olevan yrityksen tärkein resurssi, mutta ongelmaksi muodostuu se, että henkilöstöresurssien vaikutusta yrityksen arvoon on huomattavasti vaikeampaa todentaa, kuin esimerkiksi taloudellisten resurssien. Tämä johtuu siitä, että taloudelliset tunnusluvut eivät pysty luonteensa vuoksi kuvaamaan yrityksen aineetonta pääomaa.

Yrityksen tehokas ja vastuullinen henkilöstöresurssien johtaminen sekä laadukas raportointi muodostavat etua yritykselle tuottavuuden ja sidosryhmien yritystä kohtaan tunteman luottamuksen kasvun johdosta (Lovio & Kuisma 2006: 5). Myös Roos ym. (2006: 168) ovat esittäneet seuraavat hyötynäkökulmat koskien *aineettoman* pääoman raportointia:

- 1) Yrityksestä saatava informaatio muodostuu täydellisemmäksi, koska myös ulkopuolisten on mahdollista saada tietoa yrityksen kaikista yrityksen arvoon vaikuttavista tekijöistä
- 2) Yrityksen pääomakustannukset alenevat sellaisten yritysten kohdalla, joiden toiminta on riippuvaista aineettomasta pääomasta
- 3) Raportoinnin kautta saavutetaan esimerkiksi tietointensiivisten yritysten tarkempi arvonnäärityspohja
- 4) Raportointi lisää yritykseen kohdistuvien ennusteiden ja analyysien luotettavuutta ja vähentää volatilitteettia markkinoilla.

Roos ym. (2006: 170) esittävätkin, että yrityksiä haasteena, sekä myöskin mahdollisuutena nykypäivänä on se seikka, mitä ja miten yrityksen aineettomista resursseista ja arvonnäonnistä voidaan ja halutaan kertoa virallisten ohjesääntöjen puuttuessa.

Rimmelin (2003) tutkimuksen mukaan henkilöstöraportointi nähdään tärkeänä asiana hänen tutkimuksessaan olleiden kohdeyrityksien (Allianz ja Skandia) keskuudessa.

Lisäksi tutkimuksesta käy ilmi, että vaikkakin henkilöstöinformaatio nähdään kohdeyritysten keskuudessa tärkeänä raportoitavana asiana, sijoituspäätösten perustuminen täysin ko. informaatiolle nähdään silti kyseisten yritysten keskuudessa epätodennäköisenä. Yrityksen arvon määrittämiseen tarvittavaa lisäinformaatiota henkilöstöresursseista ei katsottu myöskään tutkittujen yritysten kohdalla tarpeelliseksi, vaan sen sijaan tutkittujen yritysten mukaan henkilöstöinformaatio toimii tärkeänä *taustainformaationa* sijoittajien päätöksille. (Rimmel 2003: 121–135)

Tutkimuksesta paljastuu kuitenkin se seikka, että vapaaehtoisen raportoinnin *käyttäjät* (analyytikot, sijoittajat jne.) näkevät asian toisin. Heidän keskuudestaan puolet näkivät vapaaehtoisen raportoinnin ja ylipäätään aineettoman varallisuuden arvottamisen erittäin tärkeäksi verrattuna pelkkään taloudelliseen raportointiin, jonka lisäksi raportoinnin tulisi suuren osan mielestä perustua jatkuvuudelle. (Rimmel 2003: 142–150)

Henkilöstövarallisuuden raportointi perustuu hyvin paljon vapaaehtoisuuden pohjalle, jolloin yritysten tulisi kuitenkin ymmärtää Rimmelin (2003: 186) mukaan se, että laajempi ja laadukkaampi vapaaehtoinen raportointi luo mahdollisuuden, että eri yrityksen sidosryhmät voivat paremmin ymmärtää yrityksen toimintaa laajempialaisen raportoinnin kautta, koska informaatiokuilu raporttien käyttäjien ja yrityksen välillä supistuu raportoinnin lisääntyessä. Säännösten ja ohjeistuksien puutteellisuuden vuoksi yritykset käyttävät hyvin erilaisia raportointikäytäntöjä, joka johtaa osaltaan siihen, että raporttien käyttäjille muodostuu kustannuksia tietojen keräämisestä ja analysoimisesta. Myös raporttien luotettavuus kärsii yritysten käyttäessä hyvinkin erilaisia raportointikäytäntöjä vapaaehtoisten ei-rahamääräisten asioiden raportoinnin osalta. Lisäksi erilaisten raportointikäytäntöjen johdosta on hyvin vaikea vertailla ei-rahamääräistä tietoa eri yritysten kesken. Rimmel (2003: 186) esittää, että yritysten raporttien eri käyttäjäryhmät saavat vapaaehtoisesta henkilöstöraportoinnista käytettäväkseen sellaista tietoa, joka auttaa heitä muodostamaan selkeämmän kokonaiskuvan yrityksen tilanteesta. Tämä aiheuttaa myös sen, että vapaaehtoisen raportoinnin osalta myös raporttien yleiseen laatuun tulisi kiinnittää entistä enemmän huomiota. Yritysten vapaaehtoisen raportoinnin tulisi sisältää entistä enemmän standartoitua ja vertailukelpoista tietoa, jolloin raporttien käyttäjille muodostuisi selkeämpi kuva yrityksen tilasta ylipäätään. (Rimmel 2003: 186)

Henkilöstövoimavarojen raportointia vastutetaan Erosen (1997: 84) mukaan myös sen vuoksi, että yrityksen henkinen pääoma on aineeton voimavara, jolloin se ei myöskään

voi täyttää raportoitavalle varallisuudelle asetettuja vaatimuksia. Henkiselle pääomalle on lisäksi vaikea määrittellä toimivia mittautapoja, ja koska ei ole olemassa standardoituja raportointimenetelmiä, on mittaustulosten tulkinta laajemmassa mittakaavassa todella vaikeaa. Lisäksi raportoinnin vastustajien argumenttina toimii Erosen (1997: 84) mukaan myös se, että henkiselle pääomalle ei ole olemassa toimivia markkinoita. Yritykset eivät omista henkilöstöään, jolloin seurauksena on henkisen pääoman hinnoittelun vaikeus tiettyinä ajankohtana. (Eronen 1997: 84)

Myös Sveiby (1997: 196) on esittänyt useita samankaltaisia syitä sille, mikseivät yritykset eivät raportoi laajasti aineettomaan varallisuuteensa liittyviä tietoja:

- 1) Aineettoman varallisuuden tulkinta on vaikeaa ja nähdään vaikeasti sovellettavana asiana yrityksen sisäisessä toiminnassa
- 2) Yrityksen kilpailuasema saattaa vaarantua kattavan ja erityisesti kilpailuetuna toimivan aineettoman varallisuuden raportoinnin myötä
- 3) Aineettoman varallisuuden raportointiin ei ole olemassa kehittyntä viitekehystä, jonka myötä aineettoman varallisuuden tunnusluvut ovat vaikeita ja kalliita luoda, sekä niiden vertailu yritysten kesken on mahdotonta.

4.1. Raportoinnin tavoitteet ja sidosryhmät

Tässä alaluvussa käsitellään henkilöstöraportoinnilla saavutettavia hyötyjä eri sidosryhmien kannalta ja lyhyesti laadukkaasta raportoinnista aiheutuvia yrityskohtaisia hyötyjä.

Henkilöstöraportoinnin tarkoituksena on tuottaa yrityksen työprosesseista numeerista informaatiota, toimia avustavana informaationa yrityksen päätöksenteossa, sekä edesauttaa päätöksentekijöitä omaksumaan toiminnassaan henkilöstösuuntautunut lähestymistapa. (Eronen 1997: 27)

Oman pääoman sijoittajat tai yrityksen omistajat saavat henkilöstöraportoinnista tärkeää lisätietoa arvioidessaan sijoituksiensa tuottoa tai riskiä. Henkilöstöraportoinnin sijoittuminen virallisiin tilinpäätöstietoihin antaa sijoittajille ja omistajille arvokasta lisätietoa yrityksen palveluksessa olevista työntekijöistä. Yrityksen lainanantajat pystyvät hyödyntämään henkilöstöinformaatiota samalla tavalla kuin edellinenkin ryhmä, jonka lisäksi kattavampi kuva yrityksen henkilöstöstä edesauttaa lainanantajia yrityksen taloudellisen tilan arvioinnissa. (Eronen 1997: 26–27)

Muodollisella henkilöstövoimavarojen raportoinnilla pystytään lisäksi viestimään yritykseen tuleville työntekijöille mm. yrityksen henkilöstöpolitiikasta sekä työn vakaudesta ja säilyvyydestä (Eronen 1997: 28). Jos yritys pystyy luomaan itsestään myönteisen kuvan potentiaalisille työntekijöille, mahdollisuudet rekrytoida yritykseen laadukasta työvoimaa kohtuulliseen hintaan paranevat, joka puolestaan parantaa yrityksen kannattavuutta (Ahonen 1992: 53).

Analyytikot ja sijoitusneuvojat puolestaan hyötyvät yrityksen tuottamasta henkilöstöinformaatiosta laajemman yritystiedon muodossa. Yrityksen tavarantoimittajat, asiakkaat ja kilpailijat hyötyvät henkilöstöinformaatiosta siinä tapauksessa, jos siitä saadaan ennustettua yrityksen tulevaisuuden tuloksetekokyky ja taloudellinen tila. Yrityksen hallitus saa henkilöstöinformaatiosta apua yrityksen henkilöstöpolitiikan tarkastamiseen ja seurantaan koskien sen noudattamista lakien ja säädösten edellyttämällä tavalla. Yksityishenkilöille henkilöstöinformaatio muodostuu osaksi yrityksen sosiaalisen vastuun raportoinnin arviointia. (Eronen 1997: 27–28)

Yrityksen sisäiset sidosryhmät ovat kiinnostuneet henkilöstöinformaatiosta eri syistä. Yritysjohdon mielenkiinnon kohdistuminen henkilöstöinformaatioon johtuu siitä, että yritysjohton palkkaus perustuu usein yrityksen menestymiseen markkinoilla. Henkilöstöinformaation avulla yrityksen johto pystyy saamaan tietoa strategisesti tärkeistä resursseista, jolloin he pystyvät myös vaikuttamaan omaan taloudelliseen tilaansa. Henkilöstöhallinto puolestaan pystyy paremmin perustelemaan omat mahdolliset kehittämistoimensa koskien yrityksen henkilöstöä todellisen lasketun tiedon avulla, sekä vaikuttamaan tätä kautta samalla omaan asemaansa yrityksen tärkeänä toimijana. Yrityksen työntekijät ja toimihenkilöt hyötyvät henkilöstöinformaatiosta siinä mielessä, että henkilöstöinformaation avulla yrityksen johdolla on käytössään tarkat tiedot henkilöstöstään heidän tehdessään päätöksiä esimerkiksi työntekijäkunnan kehittämistä koskien. Yrityksessä toimivat ammattijärjestöt ja muut vastaavat tahot tarvitsevat henkilöstöinformaatiota pysyäkseen tietoisina omien työntekijöidensä ja edustettaviensa etujen toteutumisesta. Työterveyshuollon osalta laadukkaasta ja monipuolisesta henkilöstöinformaatiosta on apua henkilöstön terveyden ja työkyvyn edistämisessä ja ylläpidossa. Työsuojelutoimi ja työsuojeluviranomaiset pystyvät henkilöstöinformaation avulla seuraamaan yrityksen työsuojelulakien ja määräysten noudattamista, koska henkilöstötilinpäätöksiin sisältyy useimmiten kuvaus yrityksessä tapahtuneiden tapaturmien ja ammattitautien määrästä. (Ahonen 1998: 34–35)

Ulkoiset sidosryhmät puolestaan kiinnittävät henkilöstöinformaatiossa huomiota eri asioihin. Yrityksen omistajat ja sijoittajat hyötyvät henkilöstöinformaatiosta siinä mielessä, että laadukkaan henkilöstöinformaation avulla pystyvät arvioimaan huomattavasti paremmin ja monipuolisemmin yrityksen tulevaa toimintaa, kehitystä ja tuoton saamisen mahdollisuutta tulevaisuudessa. Asiakkaiden hyötyminen henkilöstöinformaatiosta toteutuu sitä kautta, että jos asiakkaat saavat esimerkiksi runsaasti positiivista tietoa henkilöstön tilasta yrityksessä, he voivat olettaa yrityksen toiminnan perustuvan jatkuvuudelle. Tätä kautta asiakkaille muodostuu käsitys siitä, että yritys pystyy toteuttamaan heidän vaatimuksensa myös tulevaisuudessa. Alihankkijat ja rahoittajat puolestaan tarvitsevat henkilöstöinformaatiota pystyäkseen arvioimaan yrityksen tulevaisuuden maksukykyä, koska myös yrityksen henkilöstö toimii tärkeänä resurssina yrityksen toiminnassa ja vaikuttaa tätä kautta yrityksen maksukykyyn. Vakuutusyhtiöt pystyvät laadukkaan ja monipuolisen henkilöstöinformaation avulla kartoittamaan yrityksen riskit koskien esimerkiksi työtaturmien esiintymistä. Eri viranomaiset pystyvät saamaan henkilöstöinformaation avulla huomattavasti helpommin tarvitsemansa tiedot yrityksestä, sen sijaan että niitä jouduttaisiin keräämään erillisenä jokaisesta yrityksestä. Kilpailijoita yrityksen julkaisema henkilöstöinformaatio hyödyttää siinä mielessä, että siitä saadaan vertailupohjaa kilpailijoiden oman toiminnan arvioimiseksi. Tutkijoita henkilöstöinformaatio hyödyttää mm. sen kautta, että heidän ei erikseen tarvitse pyytää ja kerätä yrityksiltä tietoa, vaan se on olemassa valmiina heidän hyödynnettäväksensä. (Ahonen 1998: 35–37)

Rimmelin (2003: 159) tutkimuksen mukaan yritysanalyttikkojen keskuudessa nähdään vapaaehtoinen henkilöstöraportointi ja henkilöstöinformaatio yritystoiminnan läpinäkyvyyttä lisäävänä tekijänä markkinoilla ja yrityksen arvoa lisäävänä seikkana. Sillä voidaan myös lisätä yrityksen mahdollisuuksia saada palvelukseensa laadukasta työvoimaa. Tutkimuksesta käy myös ilmi, että useimpien analyttikkojen mielestä henkilöstöraportoinnin pitäisi olla enemmän säännösteltyä joko lainsäädännön tai markkinoiden painostuksen taholta, sekä sen pitäisi olla paremmin vertailtavissa yritysten kesken (Rimmel 2003: 165,182). Vertailtavuusongelma johtuu Rimmelin (2003: 184) mukaan nimenomaan lakien ja standardien puutteesta.

4.2. Lainsäädännölliset raportoinnin ohjeet ja rajoitteet

Laki asettaa yrityksille viitekehyksen henkilöstöraportoinnin sisällön suhteen. Tässä alaluvussa perehdytään osaan näistä ohjeista, rajoitteista ja määräyksistä. Lisäksi alaluvussa tuodaan esille ns. Tanskan mallin sisältö henkilöstöraportoinnin osalta ja esitetään muutamia hyötynäkökulmia kyseisen raportointimallin osalta.

Yrityksen kerätessä henkilöstötietoja yrityksen sisältä toimii rajoittavana tekijänä se, että henkilöstötietojen kokoamisen seurauksena ei kenenkään työntekijän yksityisyyden suoja saa kärsiä. Yrityksen keräämien henkilöstötietojen osalta tämä toteutuu siten, että kustakin henkilöstötiedosta vastaava taho toimittaa ainoastaan ryhmien keskiarvotiedot käytettäväksi henkilöstötilinpäätöksiin, jolloin esimerkiksi yksittäistä yrityksen työntekijää koskevat terveystiedot pysyvät terveydenhuollosta vastaavan tahon omana tietona. (Ahonen 1998: 156)

Henkilöstöasioiden tilinpäätösraportointia koskevat lait Suomessa ovat kirjanpitolaki ja kirjanpitoasetus (Lovio & Kuisma 2006: 12).

Kirjanpitolautakunnan yleisohjeen (12.9.2006) mukaan kirjanpitovelvollisten tulisi esittää toimintakertomuksessaan henkilöstöä koskevana tietoina henkilöstön keskimääräinen lukumäärä tilikauden aikana, sekä palkkojen ja palkkioiden kokonaissumma. Vapaaehtoisina raportoitavien henkilöstöasioiden osalta ohjeessa esitetään, että kirjanpitovelvollinen tunnistaa oman toimintansa luonteen ja laajuuden huomioon ottaen seuraavista raportointikokonaisuuksista olennaiset seikat ja raportoi niistä soveltuvin osin toimintakertomuksessaan:

- 1) *Henkilöstön rakenne ja organisaatiossa tapahtuneet muutokset* - raportointikokonaisuus, jota voidaan raportoida esimerkiksi henkilöstön vaihtuvuuteen liittyvillä tunnusluvuilla ja esittämällä tietoa pysyvän ja määräaikaisten henkilöstön suhteesta. Kategoriaan sisältyy myös kuvaus mahdollisista uudelleenjärjestelytilanteista ja irtisanomisista yrityksessä
- 2) *Palkitseminen* -raportointikokonaisuus sisältää sanallisen kuvauksen yrityksessä käytössä olevista palkitsemisjärjestelmistä

- 3) *Henkilöstöjohtaminen* –raportointikokonaisuus sisältää sanallisen kuvauksen henkilöstöjohtamisen tavoitteista yrityksessä ja henkilöstöasioiden liittymäkohdista organisaation liiketoimintastrategiaan
- 4) *Henkilöstön ja osaamisen kehittäminen* –raportointikokonaisuus sisältää sanallisen kuvauksen esimiestoiminnan kehittämiseen liittyvistä hankkeista, kehityskeskusteluiden tavoitteista ja niiden toteutumisesta, keskeisistä koulutushankkeista sekä rekrytinnin painopistealueista ja tehtäväkierrosta
- 5) *Työhyvinvointi* –raportointikokonaisuus sisältää sanallisen kuvauksen henkilöstötutkimuksien tuloksista ja kehityksestä, sekä kuvauksen keskeisistä työhyvinvointia ylläpitävistä hankkeista
- 6) *Työterveys ja turvallisuus* –raportointikokonaisuus sisältää sanallisen kuvauksen työterveys- ja turvallisuustyön tavoitteista ja niiden toteutumisesta
- 7) *Tasa-arvo* –raportointikokonaisuus sisältää sanallisen kuvauksen tasa-arvosuunnitelman sisällöstä.

Kirjanpitolain (30.12.2004/1304) 3. luvun 1§:n mukaan kirjanpitovelvollisen on toimintakertomuksessaan toiminnan laajuuteen ja rakenteeseen nähden arvioitava tasapuolisesti ja kattavasti merkittävimpiä riskejä ja epävarmuustekijöitä sekä muita kirjanpitovelvollisen liiketoiminnan kehittymiseen vaikuttavia seikkoja samoin kuin sen taloudellista asemaa ja tulosta. Lain mukaan arvion tulee sisältää keskeisimmät tunnusluvut kirjanpitovelvollisen liiketoiminnan sekä taloudellisen aseman ymmärtämiseksi. Tässä tarkoituksessa toimintakertomuksessa on esitettävä myös tunnusluvut ja muut tiedot yrityksen henkilöstöstä.

Arvopaperimarkkinalain (26.5.1989/495) 2. luvun 2§:n mukaan yrityksen, joka tarjoaa arvopapereita, hakee arvopaperin ottamista julkisen kaupankäynnin kohteeksi tai huolehtii toimeksiannon nojalla tarjouksesta taikka julkisen kaupankäynnin kohteeksi hakemisesta, on velvollinen pitämään sijoittajien saatavilla tasapuolisesti riittävät tiedot arvopaperin arvoon olennaisesti vaikuttavista seikoista.

Yrityksen tilinpäätöksen ja toimintakertomuksen tulee KPL:n 3. luvun 2§:n mukaan antaa oikeat ja riittävät tiedot kirjanpitovelvollisen toiminnan tuloksesta ja taloudellisesta asemasta. Ahosen (1998: 24) mukaan 'oikeisiin ja riittäviin tietoihin'

kuuluvat kaikki ne tiedot, jotka vaikuttavat yrityksen tulevaisuudenkin menestymiseen, jolloin mukaan tulisi laskea myös yrityksen henkiset resurssit.

Kansainväliset tilinpäätösohjesäännöt (International Accounting Standards, IAS 38) puolestaan ohjeistavat niitä noudattavia yrityksiä raportoimaan lisätietoja tilinpäätöksessään sellaisen *aineettoman* pääomansa osalta, josta ei ole saatavissa nimensä perusteella riittävän perusteellista ja kattavaa kuvaa. (International Accounting Standards Board 2007)

Suomessa henkilöstöä koskevien tietojen raportointi on säännösten puitteissa kohtuullisen vapaata. Tanskassa sen sijaan astui vuonna 2003 voimaan yritysten tilinpäätöksiä koskeva asetus, jossa velvoitetaan yritykset julkaisemaan kaksi erillistä dokumenttia tilinpäätöstietojensa lisäksi. Asetus velvoittaa yrityksiä julkaisemaan ensimmäisen dokumentin osalta aineettoman pääoman kuvauksen, mikäli ko. pääomalla on vaikutus yrityksen tulevaisuuden arvonluomiskykyyn. Toinen julkaistava dokumentti keskittyy kuvaamaan yrityksen toiminnan ympäristöllistä vaikutusta ja toimenpiteitä haitallisten ympäristövaikutuksien ehkäisemiseksi tai vähentämiseksi. Hyödyiksi kyseisen raporttikokonaisuuden osalta tanskalaiset yritykset ovat nähneet mm. sen, että sitä voidaan soveltaa yrityksen sisäisenä johtamistyökaluna tietämyksenhallinnan osalta, sekä raporttia voidaan käyttää myös viestintätyökaluna yrityksen kommunikoidessa sidosryhmilleen heille luotavasta arvosta. Raportointimalli sisältää yrityksen tietämyskertomuksen, yrityskohtaiset johtamishaasteet, toimenpiteet ja panostukset em. haasteiden voittamiseksi, sekä mittarit toimenpiteiden seuraamiseksi. Tietämyskertomus vastaa esimerkiksi siihen, minkälaisia tietämys- ja osaamisresursseja yritys tarvitsee tuotteiden tai palveluiden tuottamiseksi, joista puolestaan johdetaan johtamishaasteet ko. resurssien kehittämiseksi ja hankkimiseksi. Toimenpiteet ja panostukset kuvaavat johtamishaasteista selviytymisen keinoja, joiden etenemistä seurataan erityyppisillä tunnusluvulla ja mittareilla. Eri osa-alueiden tulisi muodostaa keskenään looginen kokonaisuus. (Roos ym. 2006: 182)

4.3. Raportointimuodot

Henkilöstöraportoinnille on olemassa Lovion & Kuisman (2006: 6) mukaan useita ohjeita, jotka perustuvat pääosin henkilöstötilinpäätösmalleihin. Yritysten yhteiskuntavastuun raportoinnin ohjeistot sisältävät myös henkilöstöön liittyviä tunnuslukuja, joita yritykset raportoivat osana yhteiskuntavastuuraportointiaan. (Lovio & Kuisma 2006: 6)

Seuraavissa alaluvuissa paneudutaan tarkemmin edellämainittuihin ohjeistoihin ja malleihin.

4.3.1. Henkilöstötilinpäätökset

Lovion & Kuisman (2006: 5) mukaan henkilöstövoimavarojen raportointiin Suomessa ehkä eniten käytetty malli on henkilöstötilinpäätös. (Lovio & Kuisma 2006: 5)

Henkilöstötilinpäätöksiä yhtenä tarkoituksena on Erosen (1999: 43) mukaan antaa yrityksen omistajille, johdolle, henkilöstöasioista vastaaville sekä itse henkilöstölle tietoa henkilöstövoimavarojen määrän ja rakenteen kehittymisestä, työajan käytöstä, kustannuksista, pätevyydestä ja sen kehittämisestä, henkilöstön tilasta, palkitsemisesta, tehokkuudesta ja palvelukyvyistä.

Ahosen (1998: 145) mukaan henkilöstötilinpäätös kertoo yrityksen eri sidosryhmille (mm. yritysjohdolle, työntekijöille, työnhakijoille, rahoittajille ja sijoittajille) mikä on yrityksen henkilöstövoimavarojen tila ja kehityssuunta. Yhdistettynä yrityksen viralliseen tilinpäätökseen, henkilöstötilinpäätös kertoo yrityksen nykyisen tuloksen kestävydestä. (Ahonen 1998: 145)

Henkilöstötilinpäätös on yhteenveto yrityksen henkilöstörakenteesta, osaamisesta ja työkyvystä, jolloin se muodostaa pohjan yrityksen henkilöstöstrategian suunnittelulle. Henkilöstötilinpäätöksen mahdollinen julkisuus puolestaan merkitsee sitä, että yrityksen ulkoisilla sidosryhmillä on käsitys siitä, minkälaisilla voimavaroilla yritys tekee tuloksensa ja kuinka kestäväällä pohjalla tuloskehitys on. Lisäksi henkilöstötilinpäätöksen tulisi aina olla sidoksissa yrityksen strategiaan, joka tarkoittaa sitä, että yrityksen tulisi valita runsaasta henkilöstöinformaation määrästä se tieto ja ne mittarit, jotka parhaiten liittyvät yrityksen toimintaan markkinoilla ja jotka parhaiten täyttävät yritykselle tärkeiden sidosryhmien tiedontarpeen. (Eronen 1999: 16)

Henkilöstötilinpäätös julkaistaan usein tilinpäätöksen yhteydessä julkisena asiakirjana, joka puolestaan merkitsee, että henkilöstötilinpäätös vaikuttaa osaltaan yrityksen julkisuuskuvaan, tulevaisuuden odotuksiin, markkina-arvoon ja henkilöstövoimavarojen kehittämiseen. Jos henkilöstötilinpäätös osoittaa esimerkiksi tietyn yrityksen kohdalla, että kyseinen yritys ei panosta henkilöstönsä osaamisen kehittämiseen, ei markkinoita voi myöskään vakuuttaa siitä, että yrityksellä olisi tulevaisuudessa huomattavasti

parempi tuottavuus kuin nykyhetkellä. Lisäksi henkilöstötilinpäätöksistä selviävä henkilöstön työkyvyn taso vaikuttaa osaltaan yritykseen kohdistuviin tulevaisuuden tuotto-odotuksiin. (Ahonen 1998: 39–40)

Henkilöstötilinpäätös koostuu henkilöstötaseesta, henkilöstötuloslaskelmasta ja henkilöstökertomuksesta, joten henkilöstötilinpäätös noudattelee virallisen tilinpäätöksen terminologiaa ja rakennetta. Henkilöstötilinpäätöksessä pyritään antamaan laskennan kohteena olevan yrityksen henkisellem pääomalle hinta ja arvo. (Eronen 1999: 16)

Kauhasen (2006: 220) mukaan yritykset ovat viime vuosina havainneet, että perusteellisesti tehty henkilöstötilinpäätös sisältää yrityksen kannalta todella paljon liikesalaisuuksiksi luokiteltavaa aineistoa ja henkilöstön intimititeettiä loukkaavaa aineistoa. Kauhanen (2006: 220) esittääkin, että juuri tämän vuoksi osa yrityksistä on luopunut henkilöstötilinpäätöksiensä julkaisemisesta. Lisäksi Kauhasen (2006: 220) mukaan henkilöstötaseen laatiminen yrityksissä on vähentynyt, koska henkilöstön todellisen arvon määrittäminen on vaikeaa, eikä sen ole katsottu tuovan lisäarvoa henkilöstöasioiden johtamiseen. Sen sijaan henkilöstötuloslaskelman laatiminen niin, että henkilöstöstä aiheutuvat kustannukset näkyvät entistä selkeämmin, on Kauhasen (2006: 221) mukaan aiheellista.

Henkilöstötilinpäätöksen avulla voidaan arvioida yrityksen kestäväää tuloskehitystä. Jotta tämä onnistuisi, on henkilöstötilinpäätösten laadun osalta Ahosen (1998: 152) mukaan arvioitava mm. seuraavia tekijöitä:

1. Antaako henkilöstötilinpäätös kuvan henkilöstön toiminnan tehokkuudesta?
2. Antaako henkilöstötilinpäätös kuvan yrityksen henkilöstön taidoista ja osaamisesta suhteessa toiminta-ajatukseen?
3. Sisältääkö henkilöstötilinpäätös sellaisia oleellisia tietoja, joita voitaisiin verrata muiden yritysten vastaaviin tietoihin?
4. Kerrotaanko henkilöstötilinpäätöksessä yrityksen henkilöstövoimavarojen kehityksen suunnasta?
5. Voiko henkilöstötilinpäätöksen ulkoasusta päätellä raportin merkityksellisyyttä yrityksessä?
6. Sisältääkö henkilöstötilinpäätös sellaisia asioita, jotka kiinnostavat esimerkiksi yrityksen omistajatahoja?

4.3.1.1. Henkilöstötuloslaskelma

Kirjanpitoasetuksen (30.12.1997/1339) mukaan yrityksen tuloslaskelmassa on jaoteltava henkilöstökulut maksettuihin palkkoihin ja palkkioihin, sekä henkilöstösivukuluihin. Lisäksi asetuksessa on määritelty, mitä yrityksen tulee esittää kulloisenkin tuloslaskelman liitetietona. Asetuksen mukaan liitetietona koskien henkilöstöään yrityksen on esitettävä:

- 1) Henkilöstön keskimääräinen luku tilikauden aikana, ryhmittäin eriteltyinä
- 2) Tilikauden palkat, palkkiot, eläkekulut ja muut henkilösivukulut, jollei niitä ole eritelty tuloslaskelmassa.

Henkilöstötuloslaskelmassa on kyse virallisen tuloslaskelman muunnellusta versiosta, jossa henkilöstömenot on eritelty huomattavasti yksityiskohtaisemmin kuin yrityksen virallisessa tuloslaskelmassa. Ahosen (1998: 58) mukaan henkilöstötuloslaskelma voidaan laatia esimerkiksi seuraavanlaiseksi:

Taulukko 1. Henkilöstötuloslaskelman sisältö ja rakenne (Mukaeltu Ahonen 1998: 58)

	€
Myyntitulot	xxxxxx
Henkilöstökulut	
Tehdyn työajan henkilöstökulut	-xxxxx
Vuositilomakulut	-xxxxx
Henkilöstön kehittämiskulut (poistot)	-xxxxx
Vaihtuvuuskulut	-xxxxx
Tapaturmakulut	-xxxxx
Sairauspoissaolokulut	-xxxxx
Muut poissaolokulut	-xxxxx
Ylityökulut	-xxxxx
Työkyvyttömyyseläkekulut	-xxxxx
Muut henkilöstökulut	-xxxxx
Alihankintana tehdyt työt	-xxxxx
Muut kulut	-xxxxx
Tilikauden voitto/tappio	xxxxxx

Henkilöstötuloslaskelmaan ei tässä tutkielmassa paneuduta kovinkaan tarkasti, mutta kyseisestä raportista nousee kuitenkin esiin muutamia asioita, joita on syytä ottaa esiin. Esimerkiksi kokonaishenkilöstökuluista voidaan Ahosen (1998: 65) mukaan hahmottaa, ovatko ne tyydyttävässä suhteessa yrityksen kokonaiskuluihin ja tuottoihin. Henkilöstön kehittämiskulut puolestaan kertovat yrityksestä sen, missä määrin ko. yritys panostaa henkilöstönsä tulevaisuuden työkykyyn, jonka lisäksi henkilöstön vaihtuvuuskulut kertovat yrityksen kyvystä pitää kokenut henkilöstönsä palveluksessaan (Ahonen 1998: 65).

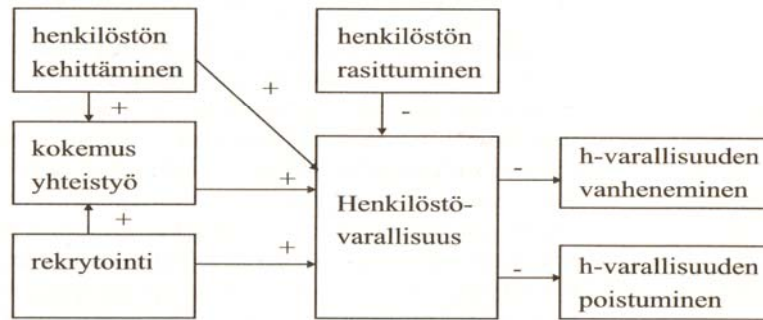
4.3.1.2. Henkilöstötase

Henkilöstötaseeseen kirjataan yrityksen henkilöstövarallisuuden arvo. Henkilöstövarallisuus ei kuitenkaan ole Erosen (1999: 17) mukaan yksiselitteisesti määriteltävissä seuraavien seikkojen vuoksi:

- 1) Eettiset tekijät henkilöstövarallisuuden laskemisessa
- 2) Henkilöstön epävarmuus varallisuustekijänä
- 3) Henkilöstön tasearvon laskentatavan erilaisuus.

Eettisiin tekijöihin kuuluvat esimerkiksi sellaiset argumentit, joiden mukaan henkilöstöä ei ole hyväksyttävää esineellistä, eikä sitä voida myöskään arvioida rahallisesti heikoin perustein. *Henkilöstön epävarmuus varallisuustekijänä* puolestaan tarkoittaa, että yrityksellä ei ole mahdollisuutta omistaa henkilöstöään samalla tavalla kuin muuta varallisuuttaan, jolloin yritys ei voi olla varma henkisen pääoman arvon pysyvyydestä. *Henkilöstön tasearvon laskentatapa* on ongelma siinä mielessä, että yritykset saattavat käyttää hyvinkin erilaisia arvottamisperusteita henkilöstönsä osalta, jolloin esimerkiksi tasearvoa nostavana seikkana saatetaan nähdä yrityksen panostukset henkilöstön koulutukseen. (Eronen 1999: 17–18)

Henkilöstövarallisuus on liiketoiminnan kannalta rinnastettavissa mm. yrityksen rahoituspääomaan, eli se on yksi niistä pääomista, joiden avulla yrityksen on mahdollista toteuttaa liikeideaansa. Yrityksen henkilöstövarallisuus muodostuu sen kehittäessä henkilöstöään, sekä yrityksen rekrytoidessa uutta työvoimaa palvelukseensa. Henkilöstövarallisuuden muodostuminen on esitetty kuviossa 7 sivulla 45. (Ahonen 1998: 69)



Kuvio 7. Henkilöstövarallisuuden muodostuminen (Ahonen 1998: 69).

Henkilöstövarallisuus on rinnastettavissa myös yrityksen käyttöomaisuuteen, sillä se myös kuluu ja poistuu aikanaan yrityksen käytöstä rasittumisen, osaamisen vanhenemisen ja henkilöstön poistumisen myötä. (Ahonen 1998: 69)

Gröjer & Johansson (1996) määrittelevät kolme vaatimusta henkilöstöaseen rakentamiselle. Ensimmäinen vaatimuksista on, että yrityksessä tunnetaan henkilöstöaseeseen sovellettavat laskentaperiaatteet, jolloin henkilöstöaseen tulkinta ja hyödyntäminen muodostuu helpommaksi. Toinen vaatimus on, että yrityksessä pystytään erottelemaan henkilöstökustannukset kustannuseriin. Tähän vaatimukseen sisältyy myös se, että yritys pystyy erottelemaan henkilöstökustannukset yrityksen muista kustannuksista. Kolmantena vaatimuksena henkilöstöaseen laitimiselle on oletus siitä, että yrityksellä on taloudellinen velvollisuus työntekijöilleen, joka tulisi ilmaista yrityksen heille maksamien palkkojen määränä. (Gröjer & Johansson 1996: 83)

4.3.1.3. Henkilöstökertomus

Henkilöstökertomuksessa kuvaillaan yrityksen henkilöstövoimavaroja ja niiden kehittymistä. Henkilöstökertomukseen kuuluvat yrityksen *henkilöstövahvuuden kuvaus*, yrityksen *henkilöstön yksilöominaisuuksien kuvaus* ja yrityksen *työyhteisön kuvaus*. (Ahonen 1998: 80)

Henkilöstövahvuuden kuvaus ilmaisee yrityksen käytössä olevan työkapasiteetin, joka voidaan nähdä yrityksen henkilöstövoimavarojen määrällisenä ulottuvuutena. Henkilöstövahvuus voidaan eritellä eri osatekijöihin käyttämällä maksetun työajan tilastointia, jolloin yrityksestä saatuja lukuja voidaan verrata toimialan keskiarvoihin (esimerkiksi sairauspoissaolojen suhde kokonaistyöaikaan). Tilastojen perusteella

voidaan lisäksi verrata eri yritysten työntekijöiden keskimääräistä ajankäytön tehokkuutta. Henkilöstövahvuuden kuvaukseen kuuluu myös henkilöstön erittely erilaisten työsuhteiden perusteella, esimerkiksi vakinaisten työntekijöiden suhde tilapäisiin ja määräaikaisiin työntekijöihin, kokopäiväisten työntekijöiden suhde osapäiväisiin työntekijöihin sekä työntekijöiden suhde toimihenkilöihin. Henkilöstön jakautuminen erityyppisiin työsuhteisiin ei ole yritykselle yhdentekevää, sillä esimerkiksi tilapäisten tai määräaikaisten työsuhteiden suuri osuus yrityksen työvoimasta voi olla häiritsevää tekijä yrityksen toiminnan jatkuvuuden kannalta, sekä se voi osaltaan toimia yrityksen henkilöstön sitoutumisen ja innovatiivisuuden esteenä. Määräaikaiset työsuhteet voivat toisaalta antaa yritykselle mahdollisuuden joustoihin työvoimansa suhteen, esimerkiksi tilauskannan muuttuessa. Yrityksen henkilöstövahvuus voidaan ilmaista sekä ajallisesti että rahamääräisesti. Molemmat ilmaisutavat ovat hyödyksi yrityksen tehdessä henkilöstöä koskevia strategisia päätöksiä. Ahonen (1998: 84) mainitsee, että esimerkiksi tuottavuuslaskelmia tehdessä henkilöstön työvoimapanoksen riittävä erittely on tärkeää, koska tuottavuus voidaan ilmaista kahdella eri tavalla: tuotoksen ja ajallisen työpanoksen suhteen tai tuotoksen ja työpanoksen hinnan suhteen. (Ahonen 1998: 80–85)

Henkilöstön yksilöominaisuudet koostuvat yrityksessä työskentelevien yksilöiden ominaisuuksista. Näistä ominaisuuksista on yritykselle hyötyä sen toteuttaessa liikeideaansa ja strategiaansa. Yrityksen tulisikin ottaa huomioon liikeideaansa ja strategiaansa päättäessään siitä, mitä ominaisuuksia se aikoo henkilöstöltään mitata. (Ahonen 1998: 87–124)

Henkilöstön yksilöominaisuuksien osalta yritysten tulisi Ahosen (1998: 87–124) mukaan mitata ainakin henkilöstön osaamista, ikää ja sukupuolta, sekä terveyttä ja työkykyä. Henkilöstön osaaminen voi perustua koulutukseen, työkokemukseen, sosiaaliseen kyvykkyyteen tai erityiskompetensseihin, joista ainoastaan koulutusta on helppo mitata ja rekisteröidä. Koska koulutus vaikuttaa tuottavuutta lisäävästi kansantalouden makrotasolla, on kohtuullista olettaa, että se tekee sen myös yritystasolla, jolloin yrityksen henkilöstön koulutustaso on keskeisiä mittareita arvioitaessa henkilöstövoimavarojen tasoa ja määrää yrityksissä. Ikä- ja sukupuolijakauman mittaaminen puolestaan edesauttaa muun henkilöstötiedon tulkintaa ja antaa tärkeää tietoa henkilöstöstrategian kehittämistä varten, esimerkiksi ikäjakaumasta voidaan saada viitteitä yrityksen henkilöstön osaamistason vähentymisestä kokeneemman henkilöstön eläköitymisen johdosta. Henkilöstön terveys ja työkyky –kategoria sisältää henkilöstön terveyden ja työkyvyn tason mittaamisen

mm. sairauspoissaolojen ja työkykyindeksien kautta. Yrityksen työyhteisö voidaan puolestaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen työyhteisöön, jolloin yrityksen henkilöstön väliset suhteet muodostavat sisäisen työyhteisön ja ulkoisen työyhteisön muodostavat puolestaan henkilöstön ja yrityksen ulkoisten sidosryhmien väliset suhteet. Sisäistä työyhteisöä voidaan kuvata esimerkiksi henkilöstön yleisellä työtyytyväisyydellä, päämäärätietoisuudella tai koetulla työn mielekkyydellä. Ulkoisen työyhteisön toimintaa voidaan mitata esimerkiksi asiakastyytyväisyyskyselyillä. (Ahonen 1998: 126–136)

4.3.1.4. Tunnusluvut

Henkilöstötilinpäätökseen voi sisältyä erilaisia tunnuslukuja, jotka ilmaisevat yksinkertaisessa muodossa yrityksen henkilöstövoimavarojen määrän sekä niiden kehityksen. Tunnuslukujen antamien tietojen avulla pystytään tekemään vertailua eri laskentavuosien välillä yrityksen sisällä, sekä vertailemaan yrityskohtaisia tunnuslukuja muiden yritysten vastaaviin. Jotta tämä olisi mahdollista, on tunnuslukujen laskennassa käytettävä yhteinäisiä määritelmiä. Jos yritys esittää henkilöstötilinpäätöksessään tunnuslukuja, on tärkeää, että niiden määritelmät löytyvät esimerkiksi taulukoiden alaviitteinä tai henkilöstötilinpäätöksen tekstistä, jotta tunnuslukujen informaatioarvo muodostuisi mahdollisimman suureksi. (Ahonen 1998: 142–144)

Kokonaistyoaika on noin 2000 tuntia vuotta kohden kokopäivätyössä, josta lasketaan myös osa-aikaisten työntekijöiden kokonaistyoaika. Kaikkien työsuhteessa olevien työntekijöiden kokonaistyoaika lasketaan, mukaanlukien esimerkiksi opintovapaalla olevat työntekijät. (Liukkonen 1997: 111)

Poissaolot sisältävät vuosilomat, sairauspoissaolot, lakisääteiset vapaat ja muut poissaolot. Vuosilomat määritellään niiden työtuntien työtuntien määräksi, jona työntekijä olisi töissä, jollei hän olisi lomalla. Vuosilomien alle sijoittuvat myös muu vuosilomaan rinnastettava aika, kuten ns. pekkaspäivät. Sairauspoissaoloihin katsotaan kuuluvan työntekijän lyhyet ja pitkät sairauspoissaolot. Lakisääteiset vapaat sisältävät kaikki sellaiset vapaat, joiden perusteena on laki, esimerkiksi äitiys ja isyyslomat. Muut poissaolot sisältävät työnantajan hyväksymät vapaat, esimerkiksi työntekijän yksityisten syiden perusteella annetut vapaat. Tehdyksi työajaksi muodostuu näin ollen kokonaistyoajan ja poissaolojen erotus. (Ahonen 1998: 142 & Liukkonen 1997: 111)

Yrityksen henkilöstötilinpäätökseen tulisi valita sellaiset tunnusluvut, jotka parhaiten kuvaavat henkilöstövoimavarojen eri ulottuvuuksia laskennan kohteena olevassa yrityksessä. Tunnusluvut voidaan jaotella yrityksen henkilöstövahvuutta kuvaaviin tunnuslukuihin, henkilöstön yksilöominaisuuksia kuvaaviin tunnuslukuihin, sekä työyhteisöä kuvaaviin tunnuslukuihin. (Ahonen 1998: 143)

Taulukkoon 2 on koottu Ahosen (1998: 143) esittämät henkilöstöön liittyvät tunnusluvut.

Taulukko 2. Yrityksen henkilöstönnusluvut (mukaeltu Ahonen 1998: 143).

Tunnusluvut	v. 2006	v. 2007
Henkilöstövahvuus		
Henkilöstötyövuodet	XXXX	XXXX
Tehty työaika kokonaistyöajasta	XXXX	XXXX
Tehdyt ylityöt	XXXX	XXXX
Vakinaiset/Tilapäiset työsuhteet	XXXX	XXXX
Henkilöstön yksilöominaisuudet		
Keskipalkka	XXXX	XXXX
Koulutusvuodet	XXXX	XXXX
Osaamisindeksi	XXXX	XXXX
Koulutus- ja kehittämiskulut	XXXX	XXXX
Sairauspoissaolo %	XXXX	XXXX
Työkykyindeksi	XXXX	XXXX
Työyhteisö		
Työilmapiiri-indeksi	XXXX	XXXX
Työstressi-indeksi	XXXX	XXXX
Asiakastyytyväisyys	XXXX	XXXX

4.3.2. Yhteiskuntavastuuraportointi

Edellä esitetyn henkilöstötilinpäätöksen lisäksi henkilöstöstä raportointiin on olemassa valmiina raportointimallina myös yhteiskuntavastuun raportti. Tässä

alaluvussa paneudutaan yhteiskuntavastuuraportoinnin taustoihin ja perehdytään GRI – ohjeiston suositukseen yrityksen sosiaalisen vastuun raportoinnin osalta.

Niskala & Tarna (2003: 19) määrittelevät yhteiskuntavastuun olevan vastuuta yritystoiminnan vaikutuksista ympäröivään yhteiskuntaan ja yrityksen sidosryhmiin. Yhteiskuntavastuu sisältää osa-alueinaan taloudellisen vastuun, ympäristövastuun, sekä sosiaalisen vastuun. Ympäristövastuu on yrityksen vastuuta ekologisesta ympäristöstään. Taloudellinen vastuu sisältää liiketoiminnan kestävyyydestä huolehtimisen, sekä yrityksen sidosryhmiin kohdistuvien taloudellisten vaikutusten huomioimisen. **Sosiaalinen vastuu** puolestaan sisältää mm. henkilöstön osaamisen kehittämisen ja henkilöstön hyvinvoinnista huolehtimisen. (Niskala & Tarna 2003: 19–20)

Yritysten yhteiskuntavastuun raportointiin on luotu useita malleja, joista yksi merkittävimmistä on GRI-ohjeisto. GRI (Global Reporting Initiative) -ohjeistossa on määritelty yrityksille toimintamalli yhteiskuntavastuun raportointiin. GRI-ohjeisto sisältää yrityksille suunnatun yleisohjeiston, johon sisältyvät mm. raportointiperiaatteet, raportoinnin rakennesuosittukset, raportoinnin tunnusluvut ja laadunvarmistukseen liittyvät ohjeet. GRI-ohjeisto sisältää myös työvoimaa kuvaavia tunnuslukuja, joiden tavoitteena on antaa määrällistä tietoa organisaation henkilöstörakenteesta, työsuhteista, henkilöstön vaihtuvuudesta, sekä uusien työpaikkojen luomisesta. Tunnusluvut on jaettu ohjeistossa avaintunnuslukuihin ja täydentäviin tunnuslukuihin. GRI-ohjeisto sisältää keskeisenä yritysten työvälineenä yleisohjeiston raportointia koskien, johon sisältyvät raportoinnin periaatteet, raporttien rakennesuosittukset, raportoinnin tunnusluvut, sekä laadunvarmistukseen liittyvät ohjeet. (Lovio & Kuisma 2006)

GRI -ohjeiston mukaan henkilöstön osalta raportointiohjeistoa noudattavan yrityksen tulisi raportoida avaintunnuslukuinaan, sekä täydentävinä tunnuslukuinaan, taulukossa 5 sivulla 50 esitetyt asiakokonaisuudet yrityksen työntekijöitä koskevan sosiaalisen vastuun osalta. (mukaeltu GRI 2006; Niskala & Tarna 2003: 129; Rohweder 2004: 225)

Taulukko 3. GRI-Ohjeiston sisältö sosiaalisen vastuun osalta

Osa-alue		
Työvoima	Avaintunnusluvut	Täydentävät tunnusluvut
	Yrityksen kokonaistyövoima jaoteltuna alueittain / maittain, työvoiman aseman, työsuhteen tyypin (kokoaikainen/osa-aikainen) ja työsopimuksen (vakituinen/määräaikainen) mukaisesti Henkilöstön vaihtuvuus jaoteltuna ikäryhmittäin, sukupuolittain ja alueittain	Henkilöstöedut, joita yritys tarjoaa ainoastaan vakituisille työntekijöilleen toiminnottain jaoteltuna
Työntekijöiden ja työnantajan väliset suhteet	Avaintunnusluvut	Täydentävät tunnusluvut
	Ammattiliittoihin kuuluvien työntekijöiden osuus työvoimasta Toiminnan uudelleenjärjestelytilanteisiin liittyvät toimintatavat, esimerkiksi irtisanomisajat	Työntekijöiden edustus yrityksen päätöksentekoaikavälissä
Työterveys- ja turvallisuus	Avaintunnusluvut	Täydentävät tunnusluvut
	Tapaturmatilastot ja ammattiin liittyvien sairauksien tilastot alueittain Tapaturmiin ja vakaviin sairauksiin liittyvien koulutusten, harjoitusten, tukipalveluiden ja ehkäisyohjelmien kuvaus	Työntekijöiden edustus tapaturmien ehkäisyä käsittelevissä ryhmissä Työterveys- ja turvallisuusasiat, jotka muut sopimukset määrittelevät
Koulutus	Avaintunnusluvut	Täydentävät tunnusluvut
	Keskimääräinen koulutusaika vuodessa työntekijää kohden henkilöstöryhmittäin jaoteltuna	Ohjelmat ja koulutukset, jotka tukevat työntekijöiden jatkuvaa työllisyyttä, koulutusta ja mahdollista uudelleen koulutusta työsuhteen jälkeen Se työntekijöiden osuus, joille yritys tarjoaa jatkuvaa suoritusarviointia ja työuran edistämiseen liittyviä palveluita
Tasa-arvo	Avaintunnusluvut	Täydentävät tunnusluvut
	Yrityksen johtoryhmän ja hallituksen miesten ja naisten osuus Muut monimuotoisuutta kuvaavat tunnusluvut, kuten peruspalkkajakaumat sukupuolittain	

Edellisessä taulukossa mainittujen sosiaalisen vastuun tunnuslukujen lisäksi yrityksen yhteiskuntavastuuraportissa tulisi myös mainita taloudellisten tunnuslukujen osalta yrityksen henkilöstölleen maksamien palkkojen kokonaissumma, sekä lisäksi

taloudellisen vastuun osalta raportissa tulisi olla eriteltynä yrityksen henkilöstökulut maittain ja alueittain. (Niskala & Tarna 2003: 133)

Suomen suurimmista yrityksistä GRI-raportoijiin kuuluvat mm. Fortum, Kesko, M-Real, Nokia, UPM-Kymmene ja Wärtsilä (Corporateregister.com 2007). GRI-ohjeisto onkin tällä hetkellä yritysten käyttämistä raportointimuodoista yleisin ja kattavin (Rohweder 2004: 217).

Brammerin & Pavelinin tutkimuksen (2004: 712) mukaan yritysten tulisi osallistua yhteiskuntavastuun raportointiin ja mukauttaa omaa yhteiskuntavastuun raportoinnin laajuutta erityisesti maineen rakentamisen vuoksi, mutta tässä tilanteessa yritysten tulisi myös tunnistaa oman yhteiskuntavastuuraportoinnin sopiva taso ja laajuus. Rohweder (2004: 82) esittää lisäksi, että kestäväan kehitykseen perustuva toiminta ja sen vaikutus yrityksen imagoon voi osaltaan lisätä yrityksen tuotteiden kysyntää. Lisäksi yhteiskuntavastuun raportoinnilla ja sen luomalla positiivisella yhteiskunnallisella imagolla voi olla vaikutusta esimerkiksi siihen, kuinka helposti yritys saa palvelukseensa osaavaa työvoimaa (Rohweder 2004: 82).

Rohweder (2004: 86) esittää, että samalla aikaa kun sidosryhmien kiinnostus yrityksen vastuullista toimintaa kohtaan on kasvanut, ovat myös informaatioyhteiskunnan uudet kommunikaatiovälineet lisänneet huomattavasti eri sidosryhmien tiedonsaantimahdollisuuksia yrityksestä, jolloin nämä sidosryhmät voivat myös entistä paremmin puuttua yrityksissä vallitseviin epäkohtiin. Koska esimerkiksi markkinavoimien merkitys on kasvanut suuresti ja yritystoiminta on tullut entistäkin enemmän läpinäkyväksi, on yritysten vapaaehtoinen sidosryhmälähtöinen toiminta lisääntynyt. *Sidosryhmälähtöinen vastuu* muodostuu yritysten ulkoisen toimintaympäristön luomista paineista ja sen pohjana ovat usein taloudelliset arvot. Yrityksessä, jossa käytetään hyväksi sidosryhmälähtöisen vastuun määritelmää, katsotaan hyödylliseksi nimenomaan sidosryhmien yritykseen kohdistuvien ajatusten tuntemisen, jolloin niitä pyritään hyödyntämään liiketoiminnassa. Tässä tapauksessa yrityksen vastuullisuuden kannustimia ovat ainoastaan maineriskin hallinta, sekä yritys- ja tuotekuvan kehittäminen. (Rohweder 2004: 86-87)

Nimenomaan imagon rakentamiseksi suunnattu yhteiskuntavastuun raportointi perustuu sille ajatukselle, että yritykset toivovat kuluttajien päättelevän omasta yhteiskuntavastuun raportoinnistaan oikeita asioita. Jos esimerkiksi kuluttajat huomaavat yrityksen yhteiskuntavastuuseen liittyen, että yritys on mukana kuluttajien

itsensä mielestä hyvissä hankkeissa, kohdistavat he usein yritykseen positiivisia mielikuvia ja pitävät yritystä eettisesti hyvin korkealla tasolla toimivana yrityksenä. Tästä seuraa yrityksen imagon paraneminen. Yoonin, Gürhan-Canlin ja Schwartzin (2006) tutkimuksen mukaan kuluttajat ovat kuitenkin tietoisia siitä, että yritykset osallistuvat yhteiskuntavastuun raportointiin imagosyistä, mutta kyseinen motiivi raportoinnille ei ole kuitenkaan osoittautunut raportoinnin arvoa vähentäväksi. Sen sijaan tutkimus paljastaa, että imagosyitä pidetään raportoinnissa väistämättömänä tosiasiana, jolloin kuluttajat keskittyvät arvioimaan sitä seikkaa, kuinka vakavissaan ja tosissaan yritys on yhteiskuntavastuunsa osalta ylipäättään. (Yoon, Gürhan & Schwartz 2006: 388)

5. HENKILÖSTÖRAPORTOINTI WWW-SIVUILLA

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tutkimusasetelma, tutkimuksen aineistoon liittyvät tutkimuskysymykset, aineiston analysointiin käytetty tutkimusmenetelmä, sekä pohditaan tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia. Luvussa käsitellään lisäksi tutkimuksen tulokset ja luvun lopussa esitetään tutkimustuloksiin liittyvät johtopäätökset.

5.1. Tutkimusasetelma

Tutkimuksessa tarkastellaan henkilöstöraportoinnin määrää ja laatua yhteensä 75:n yrityksen internet-sivujen osalta. Tutkimuksen kohteet on valittu Talouselämä-lehden tekemän ”Talouselämä 500” –listan perusteella, jossa on listattu viisisataa Suomessa toimivaa yritykset suurimmasta pienimpään liikevaihdon perusteella. Talouselämä 500-taulukko perustuu yritysten virallisiin tilinpäätöstietoihin (Talouselämä 2008). Lista tutkituista yrityksistä on tämän tutkimuksen liitteessä 1.

Alunperin tutkimuksessa oli tarkoitus tutkia sadan listalla olevan yrityksen internet-sivuilla olevia henkilöstötietoja, mutta listan loppupään yritysten kohdalla ilmennyt henkilöstöinformaation vähäisyys olisi vääristänyt tutkimustuloksia, joten tutkimuskohteiksi otettiin vain 75 www-sivustoa. Tutkimuksessa ei niinkään kiinnitetty huomiota siihen, missä raportissa tai missä muodossa henkilöstöinformaatio sivuilla on, vaan tutkimuksessa pyrittiin kartoittamaan kaikki saatavilla oleva materiaali koskien yritysten henkilöstöä. Tutkimuksesta siis rajattiin pois se materiaali, joka olisi ollut saatavilla esimerkiksi tilaamalla tai muulla keinolla, ja keskityttiin välittömästi internet-sivuilla olevaan materiaaliin. Aineiston laajuutta lisäsi se, että useimmilla yrityksillä on nykypäivänä saatavana kotisivuillaan esimerkiksi vuosikertomukset yms. välittömästi ladattavina versioina. Tämän tutkimuksen aineisto on hankittu aikavälillä 1.2.2008 – 28.2.2008.

Yrityksen henkilöstöinformaation määrän ja laadun osalta on olemassa useita tutkimuksia, mutta nimenomaan www-sivuihin kohdistettuja tutkimuksia ei ainakaan tämän tutkimuksen esityön perusteella löytynyt. Tutkimuksen tarkoitus on siis toimia kartoittavana, selittävänä, ja osittain myös kuvailevana tutkimuksena henkilöstöinformaation www-raportoinnille. Hirsjärven, Remeksen & Sajavaaran (2007: 134) mukaan kartoittavan tutkimuksen yksi tarkoitus on selvittää vähän tunnettua ilmiötä. Tutkimuksen toinen tarkoitus, ilmiön selittäminen, sisältää

tutkimustarkoituksenaan ilmiön keskeisten piirteiden selitysten etsimisen. Kuvailevan tutkimuksen tarkoitus on dokumentoida ilmiöstä keskeisiä ja kiinnostavia asioita. (Hirsjärvi ym. 2007: 134 — 135)

5.2. Tutkimusongelma

Tutkimusongelmana on selvittää internet-sivuille painottuvan henkilöstöraportoinnin kokonaisuutta ja jäsentää kyseistä ilmiötä. Myös mahdollinen informaation puuttuminen otetaan tässä tutkimuksessa huomioon. Siinä tapauksessa, että yritysten sivuilta löytyy henkilöstöinformaatiota, tutkimuksessa oli tavoitteena selvittää seuraavat asiakokonaisuudet sivuilta olevista henkilöstötiedoista, sekä selvittää mahdolliset syyt informaation painottumisesta tiettyyn asiakokonaisuuteen:

1. Mikä on yleisvaikutelma sivuilla olevasta henkilöstöinformaatiosta ja painottuuko sivuilla esitettävä yleisellä tasolla oleva henkilöstöinformaatio johonkin tiettyyn asiaan tai asiakokonaisuuteen? Täyttyykö esimerkiksi lakisääteisesti raportoitava henkilöstöinformaatio yritysten internet-sivujen osalta?
2. Missä laajuudessa yritykset raportoivat henkilöstöön liittyviä käytäntöjään nimenomaan internet-sivuillaan? Jos raportointia henkilöstökäytäntöjen osalta esiintyy, mitkä ovat yritysten yleisimmin raportoidut käytännöt?
3. Esitetäänkö sivuilla muunlaista taloudellista informaatiota koskien henkilöstöä kuin pelkästään lain perusteella raportoivat henkilöstökulut?
4. Miten ja missä laajuudessa yritykset kuvaavat henkilöstönsä rakennetta? Missä määrin yritykset kuvaavat esimerkiksi alueellista henkilöstörakennetta, ja missä määrin kuvauksiin kuuluu henkilöstön yksilöominaisuuksiin kuuluvia rakennekuvauksia?
5. Missä laajuudessa yritykset kuvaavat henkilöstönsä sitoutumista yritykseen?

6. Selviääkö internet-sivuilta yritysten henkilöstön osaamista kuvaavia seikkoja? Lisäksi tutkimuksessa otetaan tarkasteluun kysymys siitä, kuinka moni yrityksistä kuvaa samanaikaisesti henkilöstönsä kompetensseja ja henkilöstönsä sitoutumista.
7. Onko raportoinnin laajuudessa toimialakohtaisia eroja?

5.3. Tutkimusmenetelmä

Koskinen, Alasuutari ja Peltonen (2005: 31) esittävät, että laadullista tutkimusta luonnehtivat useat eri piirteet. Laadulliseen tutkimukseen kuuluu ensinnäkin se, että sillä pyritään erittelemään yksittäisiä tapauksia. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimukseen liittyvät hypoteesit johdetaan Koskisen ym. (2005: 31) mukaan yksittäistapausten analyysistä ja ne testataan myöhemmin isommalla aineistolla. Lisäksi laadulliseen tutkimukseen kuuluu Koskisen ym. (2005: 31) mukaan se, että laadullinen tutkimus erittelee yksittäistapauksia niihin osallistuvien ihmisten näkökulmasta tai yksittäistapauksiin osallistuvien ihmisten niille antamien merkitysten kautta. Laadullisen tutkimuksen etenemistapa on yleensä induktiivista, jolloin esimerkiksi tutkimukseen liittyvät hypoteesit tuotetaan tutkimuksen kuluessa, aineistoa kerättyä ja analysoidessa. Viimeiseksi laadullisen tutkimuksen ominaispiirteeksi Koskinen ym. (2005: 32) esittävät, että laadullinen tutkimus suosii luonnollisesti tapahtuvia aineistoja, jolloin tutkijan osuus aineiston tuottamisessa ja siihen vaikuttamisessa on pieni. (Koskinen ym. 2005: 31–32)

Krippendorff (2004: 18) määrittelee sisällönanalyysin olevan tutkimustekniikka, jolla pyritään löytämään aineistosta toistettavia ja valideja tulkintoja tutkinnan kohteena olevasta aineistosta. Tuomi & Sarajärvi (2002: 93) esittävät lisäksi, että sisällönanalyysi on perusanalyysimenetelmä, jota voidaan käyttää kaikissa laadullisen tutkimuksen perinteissä. Sisällönanalyysistä puhutaan yleensä kahdessa eri merkityksessä; sisällön erittelyssä keskitytään kuvaamaan kvantitatiivisesti erilaisten tekstien sisältöä, kun taas sisällönanalyysissä pyritään kuvaamaan dokumenttien sisältöä sanallisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2002: 106–107)

Tässä tutkimuksessa pyritään kuvaamaan yritysten www-sivujen sisältämää henkilöstöinformaatiota ja sen sisältöä sanallisesti, joten kyseessä on edellä esitetyn merkitysjaoittelun mukaisesti puhtaasti sisällönanalyysi. Tutkimuksen aineisto kuvaa tutkittavaa ilmiötä ja sisällönanalyysin tarkoituksena on esittää sanallinen ja selkeä

kuvaus tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä, jolloin sen tarkoitus on myös järjestää tutkittava aineisto tiiviiseen ja selkeään muotoon, mutta kuitenkin niin, että sen informaatioarvo säilyy. (Tuomi & Sarajärvi 2002: 110)

Laadullisen aineiston, tässä tapauksessa internet-sivujen, sisällönanalyysi voidaan Tuomen & Sarajärven (2002: 110) mukaan tehdä joko aineistolähtöisesti, teoriaohjaavasti, tai teorilähtöisesti. Aineistolähtöinen sisällönanalyysi suoritetaan aineiston ehdoilla, jolloin aineistosta ei etsitä ennalta teoriaan mukaan määrättyjä asioita, vaan tutkimuksessa edetään pelkästään aineiston ehdoilla ja yritetään etsiä kaikki tutkimustehtävän kannalta merkittävät seikat, jonka jälkeen aineisto pelkistetään ja kootaan tiiviimpään muotoon. (Tuomi & Sarajärvi 2002: 111)

Aineiston pelkistämisen lähtökohtana on se, että aineistossa ajatellaan löytyvän esimerkkejä tai näytteitä samasta ilmiöstä, jolloin erilaiset ja toisistaan poikkeavat ilmaisut liitetään tutkimuksen kohteena olevaan kokonaisuuteen, mutta kuitenkin niin, että aineistoista pelkistetyistä havainnoista ei saa löytyä yhdistävää käsitettä vastaan ristiriidassa olevia tapauksia (Alasuutari 1999: 40–42).

Koska tämän tutkimuksen kohteena olivat yrityksen julkiset internet-sivut, joilta pyrittiin analysoimaan niiden sisältämää henkilöstöinformaatiota nimenomaan sivujen sisältämän informaation kautta, tutkimuksessa oli kysymyksessä aineistolähtöinen sisällönanalyysi. Sisällönanalyysiä ei siis tässä tutkimuksessa ohjannut mikään ennalta päätetty teoria tai jaottelu, vaan aineistosta muodostettiin luokat saatujen havaintojen perusteella. Analyysiyksikkönä tässä tutkimuksessa toimi yksittäisen yrityksen internet-sivusto sisältöinen ja liitteinen (mm. vuosikertomukset ja yhteiskuntavastuun raportit erillisinä PDF-tiedostoina). Analyysi aloitettiin suoraan lukemalla internet-sivujen sisältö kokonaisuudessaan lävitse ja etsimällä sisällöstä yrityksen henkilöstöön liittyviä tietoja.

Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä on Tuomen & Sarajärven (2002: 115) mukaan yhdisteltävä käsitteitä, jotta tutkija saa vastauksen tutkimuskysymykseensä. Havaintojen yhdistämisessä on kyse havaintojen yhteisten piirteiden etsimisestä, yhteisen nimittäjän etsimisestä, tai säännön mukaan tehdystä havaintojen luokittelusta (Alasuutari 1999: 40).

Tutkimusaineiston luokittelu tapahtui ensimmäisten kymmenen internet-sivun perusteella. Alustavan luokittelun jälkeen tutkimuksessa käytiin lävitse loput 65

internet-sivua, joiden sisältämät havainnot pyrittiin luokittelemaan edellisessä vaiheessa esitettyjen luokituksien mukaisesti. Koska tutkimuksen analyysin apuvälineenä ollut luokittelurunko muodostettiin ensimmäisten kymmenen internet-sivun perusteella, tutkimuksessa oli odotettavissa luokittelun suhteen ongelmakohtia. Tehty luokittelu kuitenkin sopi sisällöltään riittävän hyvin koko aineiston analysointiin ja kuvaamiseen, koska mukaan otettiin havaintojen yleisluokka. Tarkemmat muodostettujen luokkien sisällöt on esitetty tämän tutkimuksen liitteessä 2.

Aineistosta muotoutui kaikenkaikkiaan kuusi havaintoluokkaa:

- 1) Yleiset henkilöstökuvaukset
- 2) Henkilöstökäytäntöjen kuvaukset
- 3) Taloudelliset kuvaukset (muut kuin lakisääteiset palkkojen ja palkkioiden kuvaukset)
- 4) Henkilöstön rakennekuvaukset
- 5) Henkilöstön sitoutumisen kuvaukset
- 6) Henkilöstön osaamisen kuvaukset

Yleiset henkilöstökuvaukset –luokka sisältää lain perusteella raportoitavat henkilöstön lukumäärän sekä yrityksen heille maksamien palkkojen ja palkkojen kokonaissumman. Lisäksi tämä luokka sisälsi mm. henkilöstötutkimuksien tulosten esittelyjä, hallituksen ja muun yritysjohdon esittelyjä, sekä yrityskulttuurin kuvauksia.

Henkilöstökäytäntöjen kuvaukset –luokka sisälsi yritysten henkilöstöön liittyvien toimintojen, politiikkojen ja järjestelyiden kuvaukset. Kategoriaan sisältyivät mm. yrityksen omien koulutusjärjestelmien kuvauksia, henkilöstöpolitiikan tai strategian kuvauksia, palkitsemisjärjestelmäkuvauksia, sekä yleisempiä henkilöstöprosessien kuvauksia, ts. sellaisia asioita, joissa yritykset pyrkivät selvittämään omia toimintojaan liittyen henkilöstöönsä.

Taloudelliset kuvaukset –luokkaan sisällytettiin kaikki ne rahamääräiset tai henkilöstökustannuksista kertovat asiat, jotka eivät ole lain perusteella raportoitavia, kuten yrityksen henkilöstön koulutuskustannukset, koulutuskustannukset ja kannustinmaksujen osuudet kokonaispalkoista.

Henkilöstön rakennekuvaukset –luokka kuvaa nimensä mukaisesti yrityksen henkilöstön rakennetta, kuten esimerkiksi sen ikäjakaumaa, sukupuolijakaumaa,

henkilöstön alueellista jakautumista, sekä henkilöstön jakautumista toimihenkilöihin ja muihin työntekijöihin.

Sitoutumisen kuvaukset –luokkaan sisällytettiin nimensä mukaan tiedot yrityksen henkilöstön sitoutumisesta yritykseen. Sitoutumisen kuvauksiksi katsottiin tässä tutkimuksessa mm. tiedot yrityksen henkilöstön vaihtuvuudesta, henkilöstön palvelusajasta yrityksessä, sekä vakinaisten ja määräaikaisten työntekijöiden osuudet kokonaistyövoimasta.

Henkilöstön osaaminen –luokka sisältää yritysten kuvaukset henkilöstön kehittämistavoistaan, sekä henkilöstönsä koulutustason ja koulutusrakenteen kuvaukset. Lisäksi henkilöstön osaamisesta ajateltiin kertovan myös tieto tutkimushenkilökunnan osuudesta yrityksen kokonaistyövoimasta.

Laadullisen tutkimuksen aineistosta löytyy aina useita kiinnostavia asioita, joita ei tutkija välttämättä ole etukäteen osannut ajatella (Tuomi & Sarajärvi 2002: 94). Lisäksi laadullisen tutkimuksen aineistolle on usein ominaista Alasuutarin (1999: 84) mukaan ilmaisullinen rikkaus, monimuotoisuus ja kompleksisuus. Tämän tutkimuksen aineisto muodostui suuresta määrästä yritysten internet-julkaisuja, vuosikertomuksia ja esitteitä, joille oli ominaista se, että tietyt asiat on kerrottu eri yritysten julkaisujen keskuudessa hyvinkin eri tavalla. Tämä osaltaan vaikeutti tutkimuksen aineiston käsittelyä ja analyysiä.

5.4. Henkilöstöraportointi yritysten internet-sivuilla

Tässä luvussa esitellään tutkimustulokset koskien tutkittujen yritysten henkilöstötietojen www-raportointia. Tutkimuksen kohteena olleista 75:stä internet-sivusta saatiin tutkittua 72 sivustoa. Puuttuvat kolmen yritysten internet-sivut jäivät pois niillä ilmenneiden tietoteknisten ongelmien vuoksi. Tutkimustulokset käsitellään sisällönanalyysin perusteella muodostuneiden luokkien kautta, jonka lisäksi nostetaan esimerkinomaisesti esille muutamia yrityskohtaisia erityistapauksia luokka kerrallaan. Esiintuodut kuvaukset kuvaavat tutkijan mielestä hyvin kyseisen havaintoluokan yleistä tapaa kertoa kulloinkin käsiteltävästä asiasta, jonka vuoksi ne tuodaan tässä yhteydessä esille.

Tutkituista yrityksistä ne, jotka raportoivat laajemmin henkilöstöönsä liittyvää tietoa, käyttävät lähes kaikki henkilöstöasioiden raportoimiseen GRI-ohjeistoon perustuvia

tunnuslukuja. Tutkituista yrityksistä ainoastaan Valio Oyj on julkistanut henkilöstötilinpäätökseen pohjautuvan raportin internet-sivuillaan. Henkilöstötietoja raportoitiin tutkijan ennakkokäsitysten (henkilöstöraportointi on hyvinkin minimaalista) valossa yllättävän paljon yritysten internet-sivuilla. Tutkittujen yritysten joukosta lähes kaikki (98 prosenttia) sisällyttävät henkilöstöönsä liittyvää tietoa kotisivuilleen. Raportoinnin laajuus vaihtelee kuitenkin huomattavasti eri yritysten kesken. Jotkut yritykset raportoivat henkilöstöstään hyvinkin vähän, kun taas esimerkiksi Kesko Oyj sisällyttää huomattavan määrän henkilöstöinformaatiota internet-sivuilleen. Kesko Oyj:n sivuilta löytyi lähes neljäkymmentä erilaista henkilöstöön liittyvää tietoa, mikä on tutkittujen yritysten keskuudessa huomattavan korkea määrä.

5.4.1. Yleisvaikutelma yritysten julkaisemasta henkilöstöinformaatiosta

Tässä aluvuossa käsitellään yleisluontoista tutkittujen yritysten henkilöstöinformaatiota. Vaikka kyseessä oli yleisluontoinen informaatio, oli tutkittujen sivustojen osalta löydettävissä myös hyvinkin yhteneväisiä ja yleisiä kuvauksia henkilöstöstä, joista tässä yhteydessä pyritään tuomaan esille yleisimmin esiintyneet tiedot.

Yleisvaikutelmaltaan yritysten internet-sivut sisältävät todella paljon yleisluontoisia kommentteja henkilöstön tärkeydestä yritykselle. Henkilöstöstä esitettävä kertomusmainen informaatio on sivuilla hyvin yleistä. Sivuille esiteltävän yleisen henkilöstöön liittyvän tekstin voisi tiivistää lauseeseen ”meillä on palveluksessamme henkilöstöä, joka on meille tärkeä voimavara, ja jota pyrimme kehittämään jatkuvasti”. Tämä toistuu lähes jokaisella laajemmalla internet-sivulla eri muodoissa.

Lakisääteisen henkilöstöraportoinnin (palkat ja palkkiot, sekä henkilöstömäärä) osalta yritysten kotisivuilla tapahtuva raportointi täyttää lain vaatimukset suurimmassa osassa tutkittuja kotisivuja. Tutkituista internet-sivustoista 93 % sisältää lakisääteisesti raportoivat yrityksen henkilöstölleen maksamien palkkojen ja palkkioiden kokonaissumman, sekä työllistämänsä henkilöstömäärän. Laki ei vaadi julkaisemaan näitä tietoja yritysten kotisivuilla. Lisäksi suurin osa näistä tiedoista, varsinkin palkkojen ja palkkioiden osalta, löytyy sivuilla olevista vuosikertomuksista, yhteiskuntavastuun raporteista ja tilinpäätöstiedoista, eikä varsinaisesti itse sivuilta.

Tutkimuksen mukaan yritysten henkilöstöön liittyvän yleisen raportoinnin eniten raportoitu seikka oli yritysten ylemmän johdon kokoonpano. Tutkituista sivuistoista

lähes kaikki sisältävät tiedot yrityksen johtoryhmästä, hallituksesta ja toimitusjohtajasta. Ainoastaan viisitoista tutkituista yrityksistä jättää mainitsematta kaikki edellämäinitut ryhmät kotisivuillaan, jolloin yrityksen ylemmää johtajistoa esitellään 80 %:lla sivustoista. Ylemmän johdon esittelyistä löytyy lisäksi useita yhdistäviä piirteitä. Lähes kaikilla sivuilla, joilla johtajistoa on esiteltyä, on julkistettu myös kyseisen ryhmän koulutustaustat ja ansioluettelot. Esimerkiksi Sampo-konserni on maininnut hallituksensa puheenjohtajasta, Georg Ehnroothista seuraavaa, jonka lisäksi sivuilla on esitelty kyseisen henkilön tärkeimmät luottamustoimet konsernin ulkopuolella (Sampo 2008.):

”Koulutus: Diplomi-insinööri, Teknillinen Korkeakoulu 1995

Työkokemus:

Metra Oyj Abp:n konsernijohtaja vuosina 1991-2000

Oy Lohja Ab:n toimitusjohtaja vuosina 1979-1991

Oy Wärtsilä Ab:n teollisuusryhmä II:n johtaja, johtokunnan jäsen vuosina 1976-1979

Oy Wärtsilä Ab:n Järvenpään tehtaan johtaja vuosina 1973-1976”.

Useat yritykset tuovat sivuillaan esille naisten ja miesten tasa-arvoisuuteen liittyviä seikkoja. Tässä yhteydessä tasa-arvoisuudella tarkoitetaan nimenomaan ylempien johtotehtävien tasa-arvoisuuden esilletuomista, kun taas rakennekuvauksiin on katsottu kuuluvan koko henkilöstön sukupuolijakauma. Erityisesti listalla olevien suurimpien yritysten kohdalla kyseisen asian raportointi on varsin yleistä. Kaikista tutkituista sivustoista 15% sisältää tiedon naisten osuudesta yritysten ylemmissä johtotehtävissä, jos mukaan ei lasketa edellämäinittua yrityksen ylemmän johdon esittelyä. Luku on kaikissa tapauksissa ilmoitettu osuutena ylempien johtotehtävien kokonaishenkilöstömäärästä. Esimerkiksi Metso Oyj kuvaa asiaa seuraavasti:

”Työntekijöistämme naisia on 17 prosenttia (16 %), ja naisten osuus ylemmissä johtotehtävissä on noin 9 prosenttia.”

(Metso 2008a)

Tutkitut yritykset raportoivat myös melko laaja-alaisesti henkilöstötyytyväisyystutkimustensa tuloksia. Toiset yritykset tyytyvät pelkästään kuvaamaan järjestämiään tutkimuksia, kun taas toiset kertovat myös tuloksistaan kyseisten tutkimusten osalta hyvinkin avoimesti tuoden esille mm. työyhteisössä kehityksen tarpeessa olevia asioita. Työtyytyväisyyteen, henkilöstötutkimuksiin ja

työhyvinvointiin liittyviä mainintoja ja kuvauksia niiden suorittamisesta yritysten internet-sivuilla löytyi yhteensä 52 eri yrityksen sivuilla. Varsinaisiin henkilöstötutkimukseen viitattiin 30:llä sivustolla.

Esimerkiksi Fortum Oyj kuvaa työtyytyväisyystutkimuksiansa seuraavasti (Fortum 2008):

” Fortum seuraa työtyytyväisyyttä vuosittaisilla tutkimuksilla. 82 (82) % fortumlaisista vastasi henkilöstön hyvinvointia, työyhteisöjen toimintaa sekä vallitsevaa työilmapiiriä koskevaan tutkimukseen vuonna 2006.

Tulokset kertoivat parannuksista erityisesti seuraavilla alueilla: johtaminen, työilmapiiri, toiminnan innovatiivisuus ja henkilöstön henkinen hyvinvointi. Lisäksi yleinen työyhteisöindeksi nousi jälleen kahdella pisteellä ja on nyt erittäin hyvällä tasolla. Tulokset osoittavat myös, että edellisvuosien kehittämisen painopistealueisiin keskittyminen on kannattanut – lähes kaikilla näistä alueista tapahtuu jatkuvaa kehittymistä.”

Fortum Oyj:n kuvauksessa kerrotaan parannuksista tietyissä työtyytyväisyyden osa-alueissa, mutta siinä ei anneta mitään kiinteää vertailukohtaa tai asteikkoa, jonka perusteella tulosten tasoa voitaisiin arvioida. Ne yritykset, jotka raportoivat internet-sivuillaan työtyytyväisyystutkimuksiinsa liittyviä asioita, käyttävätkin suurimmaksi osin sanallisia kuvauksia henkilöstönsä työtyytyväisyydestä.

Noin viidennes tutkituista yrityksistä sisällyttää www-sivuilleen kertomuksia palveluksessaan olevista työntekijöistä ja heidän uratarinoistaan. 16 yritystä tutkituista 75:stä kertoo www-sivuillaan palveluksessaan olevista työntekijöistään esimerkkien kautta. Neste Oil Oyj sisällyttää seuraavan kuvauksen internet-sivuilleen:

”Jorma Nurminen työskentelee palomiehenä Neste Oilin Porvoon jalostamon tehdaspalokunnassa. Reilu kahden vuoden kokemus kuntasektorilla auttoi näkemään talon hyvät puolet ja Jorma oli valmis jäämään taloon.

’Yllätyin positiivisesti työpaikasta. Porvoon jalostamolla kaikki tapahtuu 1300 hehtaarin alueella. Tehtäväkokonaisuus on aivan eri luokkaa monipuolisuudessaan kuin kuntasektorilla. Kemianteollisuudessa korostuu vaarallisten aineiden ja näiden torjuntamenetelmien hallinta, kaikkien muidenkin, kunnalliselle palolaitokselle tutumpien osa-alueiden lisäksi’, kertoo Jorma. ”

(Neste Oil 2008)

Edellä esitetyt esimerkit olivat tutkittujen www-sivustojen tyypillisimpiä löydöksiä koskien yleistä yrityksen henkilöstöinformaatiota. Tutkitusta aineistosta löytyi kuitenkin muutamia poikkeuksellisia tietoja yleisen henkilöstöinformaation osalta. Fazer Oyj kuvaa ainoana yrityksenä työntekijöidensä työsuhteiden päättymissyitä ja niiden jakaumaa eri työntekijäryhmien keskuudessa (Fazer 2008):

”Vakituisen henkilöstön lähtövaihtuvuus oli 18,8 prosenttia henkilöstön kokonaismäärästä. Työsuhteen päättymisen yleisin syy oli työntekijän oma irtisanoutuminen, 63 prosenttia. Tuotannollisista ja taloudellisista syistä päättyneitä työsuhteita oli yhteensä 41. Eläkkeelle jäämisen (tai kuolemantapauksen) johdosta päättyi 19 henkilön työsuhde. Päättyneet työsuhteet jakautuivat siten, että 61 prosenttia oli naisia. Työsuhteensa päättäneistä 22 prosenttia oli alle 30-vuotiaita, 62 prosenttia 30–50-vuotiaita ja 15 prosenttia yli 50-vuotiaita.”

Taulukkoon 4 (s. 63) on koottu yleisen henkilöstöinformaation osalta tutkittujen sivustojen yleisimmin esiintyneet asiat ja niistä raportoivien yritysten nimet.

Taulukko 4. Yleinen henkilöstöinformaatio

	Ylemmän johdon esittely	Naisten osuus ylemmissä johtotehtävissä	Henkilöstötutkimukset	Uratarinat
	Nokia, Stora Enso, Neste Oil, UPM Kymmene, Metsäliitto, Kesko, Sampo, SOK, Outokumpu, Tamro, Metso, Nordea, Varma, Fortum, Ilmarinen, Elcoteq, OP-ryhmä, Kone, YIT, Wärtsilä, Sanoma WSOY, Luvata International, Cargotec, Kemira, Huhtamäki, Finnair, Telia-Sonera, Lemminkäinen, Amer, ABB, TietoEnator, Valio, Onvest, Ahlström, Teboil, Myllykoski, Elisa, Eläke-Tapiola, Konecranes, Oriola KD, Tradeka, Stockmann, HOK-Elanto, Kemira Growhow, Aker Yards, Uponor, Atria, Veho, Fazer, Skanska, Borealis Polymers, HK-Scan, Gasum, Sanitec, Consolis, Nokian Renkaat, Dynea, Vahinko-Tapiola, Eltel Networks, Outotec	Metso, Nordea, Fortum, Ilmarinen, Rautaruukki, Telia-Sonera, ABB, Stockmann, Aker Yards, Alko, Gasum	Nokia, Neste Oil, Kesko, Sampo, SOK, Metso, Nordea, Varma, Fortum, Ilmarinen, Elcoteq, Rautaruukki, Kone, YIT, Wärtsilä, Kemira, Valio, Ahlström, Elisa, Veikkaus, Oriola KD, VR-Yhtymä, Eläke-Fennia, Aker Yards, Fazer, Alko, Borealis Polymers, Shell, Gasum, Outotec	Neste Oil, Outokumpu, Nordea, Fortum, Kone, Wärtsilä, Sanoma WSOY, Telia-Sonera, TietoEnator, Ahlström, VR-yhtymä, Fazer, Borealis Polymers, Nokian Renkaat, Eltel Networks,
Kpl	60	11	30	16
% osuus	80	15	40	21

Ylemmän johdon esittely on www-sivuilla, kuten taulukosta 4 voi havaita, runsasta. Yritykset esittivät runsaslukuisesti myös henkilöstötutkimustensa informaatiota ja kohtuullisessa määrin henkilöstönsä liittyviä uratarinoita.

5.4.2. Henkilöstökäytäntöjen kuvaukset

Henkilöstökäytäntöjen kuvauksiin katsottiin tässä tutkimuksessa kuuluvan yrityksen henkilöstöön liittyvien toimintojen, politiikoiden ja järjestelyiden kuvaukset. Henkilöstöpolitiikan kuvaukset olivat tutkimuksen kohdeyritysten joukossa yleisin henkilöstökäytäntöihin liittyvä kuvauksen kohde. Tutkittujen yritysten keskuudesta kaksi kolmasosaa (48 kpl) kuvaa henkilöstöpolitiikkaansa internet-sivuillaan.

Esimerkiksi SanomaWSOY kuvaa internet-sivuillaan henkilöstöpolitiikkaansa yleisellä tasolla seuraavasti:

”SanomaWSOY:ssä työskentelee yli 18 000 ihmistä. Konserni tarjoaa tasapuoliset mahdollisuudet naisille, miehille, eri-ikäisille, eritaustaisille ja eri asemassa oleville. Tavoitteena on toimia niin, että jokainen konsernilainen voi olla ylpeä yrityksestä, jossa työskentelee.”

(SanomaWSOY 2008)

Lähes kaikilla sivustoilla, joissa on kuvattu yrityksen henkilöstöpolitiikkaa, kuvaus on edellisen esimerkin kaltainen yleinen ja pintapuolinen kuvaus.

Kuvaukset yrityksen omasta koulutuksesta tai koulutusjärjestelmästä olivat myös yleisiä. Yritysten omiin koulutuksiin ja koulutusjärjestelmiin liittyvät tiedonannot ovat sivuilla lähes poikkeuksetta pelkästään pintapuolisen kuvauksen tasolla. Kuitenkin nämä pintapuoliset kuvaukset olivat yritysten internet-sivuilla todella yleisiä, sillä yrityksistä peräti 64% prosenttia kuvaavat omaa koulutusjärjestelmäänsä tai henkilöstönsä koulutuskäytäntöjä internet-sivuillaan. Esimerkiksi Metsäliitto kuvaa yrityksen **henkilöstön koulutusjärjestelmää** www-sivuillaan seuraavasti (Metsäliitto 2007):

”M-realissa tekninen koulutus kohdistui vuonna 2006 energiatalouden ja kunnossapidon johtamiseen sekä paperin ja kartongin valmistusprosessien, asiakkaiden sekä painatuksen ja pakkaamisen prosessien ymmärtämiseen.”

Henkilöstön sukupuolinen tasa-arvo ja sen kuvaaminen nousee myös voimakkaasti esille yritysten www-viestinnässä. Tässä yhteydessä tarkastellaan koko henkilöstöön liittyvää tasa-arvoisuuden esilletuomista. Monet yritykset kertovat omista käytännöistään ja politiikoistaan koskien tasa-arvokysymyksiä, ja monet yritykset myös tuovat kyseisen asian esille tunnuslukujen muodossa. Tasa-arvopolitiikkaa, tasa-arvo – suunnitelmia ja niihin liittyviä käytäntöjä kuvataan yhteensä kuudellatoista sivustolla. Esimerkiksi Finnair kuvaa sivuillaan tasa-arvopolitiikkaansa seuraavasti:

”Finnairissa pyritään ehdottoman tasa-arvoiseen ja häiriöttömään työympäristöön; ketään ei syrjitä sukupuolen, vakaumuksen, iän, ihonvärin tai syntyperän vuoksi.”

(Finnair 2008)

Yritysten **ylemmän johdon palkitsemisjärjestelmiä ja palkkauksen tasoa** on kuvattu 19 yrityksen www-sivuilla. Kuvaukset ovat lähinnä palkitsemisjärjestelmien kuvauksia, joissa kerrotaan perusteet ylemmän johdon palkitsemiselle ja kuvataan palkkioiden määrätymisperusteita. Esimerkiksi Elcoteq kuvaa ylemmän johdon palkitsemistaan seuraavalla tavalla, joka on myös varsin hyvä esimerkki koko tutkimusjoukon kuvauksista, koska siitä ei käy ilmi suoranaisia euromääräisiä palkkioita:

“The company operates a bonus system under which a part of the bonus is based on achievement of the Group’s financial targets and a part on achievement of each director’s individual targets. The Board of Directors determines the criteria for the financial targets based on a proposal by the Compensation Committee. Individual targets are determined during performance appraisal discussions. The maximum amount to be paid to members of the Management Conference for 2006 is 50% of their basic annual salaries.”

(Elcoteq 2008)

Yrityksistä 25 kpl kertoivat myös **koko henkilöstöön** liittyvästä palkitsemisesta tai sen tasosta. Kuten edelliset ylemmän johdon palkitsemisjärjestelmien kuvaukset, olivat myös koko henkilöstöön kohdistuvat palkitsemisjärjestelmien kuvaukset hyvin pintapuolisesti niiden kattavuudesta tai euromääräisestä tasosta kertovia. Esimerkiksi Wärtsilä tuo ilmi vuoden 2006 vuosikertomuksessaan kannustinmaksujen piirissä olevan työvoiman osuuden seuraavasti (Wärtsilä 2007):

“Salaries totalled EUR 510.9 million in 2006. This figure includes basic salaries as well as payments based on various incentive schemes, which cover some 53% of the total workforce.”

Yritysten www-sivuilla kiinnitetään paljon huomiota työterveyteen ja työhyvinvointiin. Runsaasti raportoitu tieto on työtaturmien määrä yrityksessä, jonka lisäksi useat yritykset kertovat työhyvinvointiin liittyvistä ohjelmistaan ja politiikoistaan. 15 yritystä toi esiin omaan henkilöstöön liittyvät **tapaturmatilastot**, kun taas yleisestä yrityksen työterveys- ja työhyvinvointipolitiikasta kerrotaan yhteensä 34:llä sivustolla.

Yrityksen **henkilöstöstrategiaa** kuvataan hyvinkin monella sivustolla, mutta kuvaukset ovat lähes poikkeuksetta pintapuolisia, yleiselle tasolle jääviä kuvauksia, jotka ovat pääosin hyvin lyhyitä. Lähes kolmasosa (21 kpl, 28 %) yrityksistä kuvaa

henkilöstöstrategiaansa suppealla tasolla. Esimerkiksi Nokian Renkaat esittää vuoden 2006 vuosikertomuksessa suppeahkon kuvauksen henkilöstöstrategiastaan:

”Nokian Renkaissa osaamisen kehittämisen väline on konsernistrategiaan perustuva henkilöstöstrategia, jossa huomioidaan lisääntyvä kansainvälistyminen ja eri liiketoimintayksiköiden strategiat sekä määritellään ydinosaamiset, vastuunjaot sekä tulevaisuuden haasteet ja toimenpiteet.”

(Nokian Renkaat 2007)

Nokian Renkaiden henkilöstöstrategian kuvauksesta voi ainoastaan päätellä sen, että yrityksellä on olemassa henkilöstöstrategia. Yritysten internet-sivuilta ei löytynyt laajaa ja yksityiskohtaista henkilöstöstrategian kuvausta.

Tämän tutkimuksen liitteeseen 3 on koottu edellä esitettyjen havaintojen frekvenssit ja niistä raportoivien yritysten nimet.

5.4.3. Taloudelliset kuvaukset liittyen henkilöstöön

Tähän luokkaan sisällytettiin kaikki se taloudellinen tieto yrityksen henkilöstöstä, joka ei ole lakisääteistä maksettujen palkkojen ja palkkioiden kokonaissumman ilmoittamista. Tutkimukseen kuuluneet yritykset eivät ilmoita internet-sivuillaan henkilöstökulujensa lisäksi kovinkaan laajasti muita kustannuksia, mutta kyseinen havaintoluokka otettiin mukaan tutkimukseen siihen liittyvän mielenkiinnon vuoksi. Taloudelliset kuvaukset tiivistyvät sivuilla tiedonantoihin yrityksen ylemmälle johdolle maksettujen palkkojen määrästä (euromääräiset tiedot), henkilöstön koulutuskustannuksista, kannustinmaksujen osuuteen kokonaispalkoista, sekä työhyvinvointiin käytetyistä panostuksista. Tutkituista yrityksistä ainoastaan 18 kpl sisällyttää kotisivuillaan oleviin henkilöstötietoihin edes yksittäisiä tietoja edellämainituista asioista.

Yleisin henkilöstöön liittyvä taloudellinen tiedonanto on koulutuskustannusten määrä. Tutkittujen yritysten joukosta kymmenen ilmoittaa henkilöstönsä kouluttamiseen kohdennetuista kustannuksista. Esimerkiksi Metso Oyj kuvaa koulutuskustannuksiaan yleisesti seuraavalla tavalla:

”Koulutusmenot ilman osallistujien palkkoja olivat 10 miljoonaa euroa vuonna 2006 (2005: 8 milj. e), mikä oli 1 prosentti (1 %) maksetuista palkoista.”

(Metso 2008b)

Toinen tyypillinen tieto on ylemmän johdon palkkojen ja palkkioiden määrä vuositasolla. Lähes viidesosa niistä yrityksistä, joiden sivuilta löytyy taloudellista henkilöstöinformaatiota, kertoo ylemmän johdon palkitsemisen ja palkkauksen tasosta. Sivuilla kerrotaan pääsääntöisesti hallituksen jäsenille maksetut palkat ja palkkiot, hallintoneuvoston jäsenille maksetut palkat ja palkkiot, sekä toimitusjohtajan saamat korvaukset. Henkilöstökäytäntöjen kuvauksiin katsottiin aikaisemmin kuuluvan ylemmän johdon palkitsemisjärjestelmät, kun taas tässä yhteydessä tarkastellaan varsinaisia palkkioiden euromääräisiä tiedonantoja.

Taulukkoon 5 on koottu yhteenveto taloudellisesta henkilöstöinformaatiosta ja kyseisistä asioista raportoivien yritysten nimet.

Taulukko 5. Yhteenvetotaulukko taloudellisesta henkilöstöinformaatiosta

	Ylemmän johdon palkkiot	Henkilöstön koulutuskustannukset	Kannustinmaksujen määrä	Työhyvinvointikustannukset
	Ilmarinen, Sanoma WSOY, Telia-Sonera, Stockmann	Neste Oil, Kesko, Outokumpu, Metso, Fortum, Valio, Elisa, Stockmann, Eläke-Fennia, Skanska	Outokumpu	Veikkaus, VR-Yhtymä, Alko, Pohjolan Voima,
Kpl	4	10	1	4
% osuus	5	13	1	5

5.4.4. Henkilöstön rakennekuvaukset

Henkilöstön rakennekuvaukset painottuvat internet-sivuilla pääsääntöisesti seuraaviin neljään asiaan: Henkilöstön jakautumiseen alueittain/toimipaikoittain, henkilöstön ikäjakaumaan, henkilöstön sukupuolijakaumaan, sekä henkilöstön jakautumiseen työntekijöihin ja toimihenkilöihin.

Henkilöstönsä alueellisesta tai toimipaikkojen välisestä jakautumisesta kerrotaan sivustoilla runsaasti. Kyseinen rakennekuvaus kerrotaan 42:n yrityksen internet-sivuilla tai niihin sisällytetyissä liitteissä (56% koko tutkimuksen internet-sivustoista sisältää kyseisen tiedon). Henkilöstöön ikärakenteeseen liittyviä tietoja raportoidaan 33:lla sivustolla, jolloin kyseisen tiedon raportoi 44% tutkimuksen kohteista. Henkilöstön sukupuolijakauma tuodaan esille 32:lla sivustolla. Henkilöstön jakautumista työntekijöihin ja toimihenkilöihin raportoidaan puolestaan 12:lla sivustolla. Taulukkoon 6 sivulle 69 on koottu yhteenveto henkilöstön rakennekuvauksista yleisimmin esiintyneiden asioiden osalta, sekä niistä raportoivien yritysten nimet.

Taulukko 6. Henkilöstön rakennekuvaukset

	Henkilöstön aluejakauma	Henkilöstön ikäjakauma	Henkilöstön sukupuolijakauma	Toimihenkilöt/työntekijät -jakauma
	Nokia, Stora Enso, Neste Oil, UPM-Kymmene, Metsäliitto, Kesko, Sampo, SOK, Metso, Fortum, Elcoteq, Rautaruukki, YIT, Wärtsilä, Sanoma WSOY, Cargotec, Kemira, Huhtamäki, Finnair, Lemminkäinen, Amer, TietoEnator, Valio, Onvest, Ahlström, Myllykoski, Konecranes, Oriola-KD, Stockmann, VR, Kemira Growhow, Uponor, Atria, Fazer, Alko, Skanska, Borealis Polymers, HK-Scan, Kuusakoski Group, Gasum, Dynea, Outotec	Stora Enso, Neste Oil, UPM-Kymmene, Metsäliitto, Kesko, SOK, Outokumpu, Metso, Nordea, Varma, Fortum, Ilmarinen, Elcoteq, YIT, Wärtsilä, Sanoma WSOY, Kemira, TietoEnator, Valio, Ahlström, Elisa, Veikkaus, Oriola-KD, Stockmann, VR, Eläke-Fennia, Uponor, Atria, Fazer, Alko, Skanska, Gasum, Pohjolan Voima	Stora Enso, Neste Oil, UPM-Kymmene, Metsäliitto, Kesko, Sampo, SOK, Metso, Varma, Fortum, Ilmarinen, Rautaruukki, YIT, Cargotec, Kemira, Telia-Sonera, Amer Sports, Nordea Henkivakuutus, TietoEnator, Valio, Ahlström, Elisa, Stockmann, Eläke-Fennia, Aker Yards, Uponor, Atria, Fazer, Alko, Skanska, Gasum, Pohjolan Voima	UPM-Kymmene, Kesko, Sampo, SOK, Elcoteq, Lemminkäinen, Ahlström, Eläke-Fennia, Aker Yards, Skanska, Kuusakoski Group, Gasum
Kpl	42	33	32	12
% osuus	56	44	43	20

Poikkeuksellisia ja harvinaisia tietoina liittyen henkilöstön rakenteellisiin kuvauksiin sisältyvät ABB:n tiedonanto palveluksessaan olevan tutkimushenkilökunnan osuudesta kokonaistyövoimasta, Alko Oy:n kuvaus naisten osuudesta eri yrityksen tehtävissä (tarkempi sukupuolijakauma), eläkevakuutusyhtiö Ilmarisen palkkajakauman kuvaus,

sekä Keskon kuvaus henkilöstönsä järjestäytymisasteesta. Alkon yhteiskuntavastuun raportista vuodelta 2006 löytyvä kuvaus on esitetty alla taulukossa 7 (Alko 2007).

Taulukko 7. Alkon palveluksessa olevien naisten osuus työvoimasta tehtävittäin

	2006	2005	2004
Myyjät	72,2	70,7	70,3
Myymläpäälliköt	22,6	9,2	5,6
Keskijohto, asiantuntijat ja tukitehtävät	58,6	56,9	57,6
Ylin johto	20	20	20

Rakenteellisten henkilöstötietojen osalta ei sivuilta juurikaan muunlaista tietoa löytynyt, lukuunottamatta edellä esitettyjä poikkeustapauksia. Tiedot painottuivat henkilöstön alue-, ikä-, sukupuoli- ja työsuhtejakaumiin.

5.4.5. Henkilöstön sitoutumisen kuvaukset

Tässä alaluvussa käsitellään niitä yritysten sivuilta löytyneitä tietoja, joista voi päätellä jotakin henkilöstön sitoutumisesta yritykseen.

Henkilöstön sitoutumista käsitteleviin kuvauksiin katsottiin kuuluvan tiedot yrityksen henkilöstön vaihtuvuudesta, henkilöstön palvelusajasta yrityksessä, sekä vakinaisten ja määräaikaisten työntekijöiden osuudet kokonaistyövoimasta. Noin puolet (38 kappaletta) yrityksistä kertoo sivuillaan jonkin edellämaituista tunnusluvuista liittyen henkilöstön sitoutumiseen yritykseen.

Henkilöstön vaihtuvuutta raportoidaan yhteensä 16:lla sivustolla tai niiltä löytyvissä liitetiedostoissa. Pelkän henkilöstön vaihtuvuuden osalta tietoja löytyy noin viidesosalta yritysten kotisivuja. Vaihtuvuus on pääsääntöisesti ilmoitettu pelkkänä osuutena kokonaistyövoimasta, mutta esimerkiksi Eläke-Fennia sisällyttää hieman kattavamman kuvauksen oman henkilöstönsä vaihtuvuudesta vuoden 2006 verkkovuosisikertomukseensa (Eläke-Fennia 2007):

”Palveluksesta erosi yhteensä 15 henkilöä, joista viisi jäi vanhuuseläkkeelle. Lähtövaihtuvuus eläkkeelle siirtyneet mukaan lukien oli 5,6 %. Ilman eläkkeelle siirtyneitä vaihtuvuus oli 3,6 %.”

Henkilöstön keskimääräistä palvelusaikaa yrityksessä raportoitiin tutkituista yrityksistä 23 kappaletta, joka on noin kolmekymmentä prosenttia tutkittujen yritysten kokonaismäärästä. Esimerkiksi Sanoma Wsoy Oy tuo vuoden 2007 verkkovuosikertomuksessaan esille melko tarkan henkilöstönsä palvelusvuosijakauman, josta voidaan helposti havaita, että konsernin henkilökunnasta yli puolet on ollut työsuhteessa konserniin alle neljä vuotta, ja että pidempään (yli kymmenen vuotta palvelussuhteessa) olevien osuus konsernin kokonaishenkilöstömäärästä on noin neljäsosa (Sanoma WSOY 2008).

Vakinaisten työntekijöiden suhdetta määräaikaisiin työntekijöihin on myös raportoitu internet-sivuilla melko usein, minkä katsottiin myös kertovan ainakin jollain tasolla henkilöstön pysyvyydestä yrityksessä. Reilu viidesosa yrityksistä raportoitiin työsuhteensa osalta vakinaisen ja määräaikaisen henkilöstön osuuden.

Taulukkoon 8 on koottu yhteenveto tutkimuksessa eniten esiintyneistä henkilöstön sitoutumisen kuvauksista.

Taulukko 8. Yhteenvetotaulukko sitoutumisen kuvauksista

	Henkilöstön vaihtuvuus	Henkilöstön palvelusaika keskimäärin	Vakinaisten ja määräaikaisten osuus
	Stora Enso, Metsäliitto, Kesko, Outokumpu, Metso, Ilmarinen, ABB, TietoEnator, Onvest, Ahlström, Elisa, Veikkaus, Stockmann, Eläke-Fennia, Alko, Outotec	Neste Oil, UPM-Kymmene, Metsäliitto, Kesko, Outokumpu, Nordea, Varma, Fortum, Ilmarinen, Sanoma WSOY, TietoEnator, Valio, Ahlström, Teboil, Elisa, Veikkaus, Oriola-KD, VR-Yhtymä, Eläke-Fennia, Fazer, Alko, Skanska, Pohjolan Voima	Neste Oil, Metsäliitto, Kesko, Sampo, SOK, Metso, Fortum, Ilmarinen, Rautaruukki, Cargotec, Kemira, Stockmann, VR-Yhtymä, Eläke-Fennia, Fazer, Alko, Gasum, Outotec
Kpl	16	23	18
% osuus	21	31	24

Pääsääntöisesti informaatio henkilöstön sitoutumisesta tiivistyy vaihtuvuuteen, palvelusaikaan, sekä vakinaisten työntekijöiden suhteeseen määräaikaisiin työntekijöihin nähden. Niistä yrityksistä, jotka raportoivat henkilöstön yritykseen sitoutumiseen liittyviä tietoja, ainoastaan Wärtsilä Oyj:ltä löytyy suhteessa edelläesitettyihin havaintoihin hieman poikkeuksellinen tiedonanto. Wärtsilä Oyj sisällyttää vuoden 2005 vuosikertomukseensa tiedon oman henkilöstönsä keskimääräisistä poissaoloista vuositasolla, jonka voidaan osaltaan katsoa kertovan myös henkilöstön sitoutumisesta yritykseen. (Wärtsilä 2006)

5.4.6. Henkilöstön osaamisen kuvaukset

Osaamisen kuvauksiin on tässä tutkimuksessa katsottu kuuluvan myös yritysten kuvaukset henkilöstönsä kehittämisestä. Vaikkakaan se ei kerro suoraan varsinaisesta osaamistasosta, siitä voidaan päätellä esimerkiksi henkilöstön osaamisen tason parantumisesta yrityksessä. Tiedonannot varsinaisista koulutusjärjestelmistä on katsottu kuuluvan henkilöstönkäytäntöjen kuvauksiin.

Puhtaasti henkilöstönsä osaamistasosta tai perusvalmiuksista kertoviin kuvauksiin ei tutkituilla sivustoilla oltu juurikaan panostettu. Ainoastaan neljätoista yritystä (19 %) sisällyttää kyseisiä tietoja sivuilleen. Kysymyksessä on lähes poikkeuksetta henkilöstön koulutustausta -jakauma, josta ei sinänsä voi päätellä paljoakaan varsinaisesta ammatillisesta osaamisesta, vaan enemmänkin perusvalmiuksista työn suorittamiseen. Esimerkiksi Elcoteq sisällyttää vuosikertomukseensa kuvauksen henkilöstönsä koulutustaustasta, joka on melko laaja verrattuna muihin tutkimuksessa löydettyihin koulutustaustan kuvauksiin (Elcoteq 2007):

”Koko henkilöstöstä 31 %:lla on peruskoulun tai lukion päästötodistus. Suurin yksittäinen koulutustaustan perusteella erottuva ryhmä ovat ammattikoulutuksen saaneet, joiden osuus henkilöstöstä on 41 %. Vuoden 2006 lopussa 15 %:lla Elcoteqin suorassa palveluksessa olevista henkilöistä oli korkeakoulututkinto.”

Henkilöstön kehittämiseen liittyviä tietoja löytyi yli kolmasosalta yrityksistä (35 % raportoi kehittämistoimenpiteistä). Henkilöstön kehittämiseen liittyvien kuvausten voitaisiin katsoa kuuluvan myös henkilöstönkäytäntöjen piiriin, mutta tässä tutkimuksessa se on nähty osaamiseen liittyväksi, ts. henkilöstön osaamistasoa parantavaksi asiaksi.

Yleinen raportointitapa henkilöstön kehittämiseen liittyen on sanallinen kuvaus kehittämistoimenpiteistä ja siihen osallistuneen henkilöstön määrästä. Osittain sivuilla kuvataan myös kyseisten kehittämistoimenpiteiden tuloksia. Esimerkiksi Lemminkäinen Oy kuvaa verkkosivuillaan henkilöstönsä kehittämistä seuraavasti (Lemminkäinen Oy 2008):

”Motivaation ylläpitämisessä on olennaista, että työntekijä kokee voivansa kehittyä taitojaan vastaavasti työtehtävissään. Lemminkäisen lähes kaikki liiketoiminta perustuu projektimaiseen työskentelyyn, joten projektiosaaminen on keskeinen yhteinen osaamisen ja kehittämisen alue. Projektiosaamisen koulutus on jatkuvaa sekä toimialojen omissa kehittämisohjelmissa että konserninlaajuisissa ohjelmissa....

... Myös sisäisellä tehtäväkierrolla ja tulevaisuuden johtajien tunnistamisella organisaation sisältä on suuri merkitys konserninlaajuisen osaamis- ja yhteistyöverkostojen kehittämisessä.”

Taulukkoon 9 on kerätty yhteenveto eniten esiintyneimmistä henkilöstön osaamistasoa kuvaavista asioista, sekä niistä raportoivien yritysten nimet.

Taulukko 9. Yhteenvetotaulukko osaamisen kuvauksista

	Koulutustaustan kuvaukset	Henkilöstön kehittämisen kuvaukset
	Stora Enso, Neste Oil, Kesko, Outokumpu, Metso, Varma, Fortum, Ilmarinen, Elcoteq, TietoEnator, Elisa, Eläke-Fennia, Uponor, Outotec	Metsäliitto, Sampo, Outokumpu, Metso, Nordea, Varma, Fortum, Ilmarinen, Rautaruukki, Kone, Sanoma WSOY, Cargotec, Telia-Sonera Finland, Lemminkäinen, TietoEnator, Valio, Ahlström, Elisa, Konecranes, Oriola-KD, VR-Yhtymä, Eläke-Fennia, Atria, Alko, Nokian Renkaat, Outotec
Kpl	14	26
% osuus	19	35

Kuten taulukosta 9 voi havaita, henkilöstön koulutustaustan ja kehittämisen kuvaukset eivät ole kovinkaan yleisiä yritysten www-sivuilla. Yhdelläkään www-sivustolla ei kerrota, missä yrityksen yksikössä tms. työskentelevät kokeneimmat ja korkeimmin koulutetut henkilöt.

5.4.7. Sitoutumisen ja kompetenssien esiintyminen samanaikaisesti

Ulrichin (1998) esittämä malli yrityksen älyllisen pääoman muodostumisesta, henkilöstön kompetensseista ja sitoutumisesta, kohdisti mielenkiinnon siihen, kuinka suuri yrityksistä viestii samanaikaisesti näistä kahdesta henkilöstön ominaisuudesta. Tässä havaintoluokassa ei otettu huomioon henkilöstön kehittämiseen liittyviä sanallisia kuvauksia, vaan havaintoihin kuuluivat esimerkiksi kertomukset henkilöstön keskimääräisestä palvelusajasta yrityksessä, sekä samanaikaisesti kerrotut henkilöstön koulutustaustan jakaumat. Sekä henkilöstön yritykseen sitoutumiseen, että henkilöstön osaamiseen liittyviä tietoja kuvataan tutkittujen yritysten joukossa ainoastaan kolmellatoista sivustolla (17 % tutkituista sivustoista). Henkilöstönsä sitoutumisesta ja kompetensseista samanaikaisesti raportoivat yritykset on koottu alle taulukkoon 10.

Taulukko 10. Sitoutumisen ja kompetenssien kuvaukset

Sitoutuminen ja kompetenssit	
Stora Enso, Neste Oil, Kesko, Outokumpu, Metso, Varma, Fortum, Ilmarinen, Wärtsilä, TietoEnator, Elisa, Eläke-Fennia, Outotec	
Kpl	13
% osuus	17

Suurin osa yrityksistä, jotka raportoivat kyseiset asiat, eivät ole henkistä pääomaa ensisijaisena tuotannontekijänä käytäviä, lukuunottamatta TietoEnatoria, Elisaa, Ilmarista ja Eläke-Fenniaa.

5.4.8. Toimialojen erot raportoinnin määrässä

Tässä kappaleessa on tarkoitus vertailla raportointia eri toimialojen välillä. Tutkituista sivustoista on kunkin yrityksen kohdalla laskettu pelkkä henkilöstöön liittyvien tietojen lukumäärä. Lisäksi esimerkiksi edelläesitetyt henkilöstöpolitiikan kuvaukset on tässä yhteydessä katsottu yksittäiseksi henkilöstöstä kerrotuksi tiedoksi. Niiltä osin, kuin tutkittujen yritysten joukosta löytyi samalta toimialalta yli kolme yritystä, näiden yritysten toimialat, frekvenssit ja havaintojen keskimääräinen lukumäärä luokittain, lukuunottamatta taloudellisia kuvauksia (tietoja ylipäätään niukasti), on listattu taulukkoon 11 sivulle 75. Taulukossa on ilmoitettu kunkin toimialan kohdalla keskimääräinen havaintojen lukumäärä havaintoluokittain, joka on saatu jakamalla kunkin havaintoluokan havaintomäärä toimialan yritysten lukumäärällä.

Taulukko 11. Tutkittujen yritysten toimialat, toimialojen frekvenssit ja tietojen keskimääräinen lukumäärä havaintoluokittain

Toimiala	lkm	Luokkahavaintoja keskimäärin	Y	H	R	S	O	Tietoja yhteensä / Yritys keskimäärin
Elintarvike	4		7	6	3	1	3	20
Kemia ja muovi	7		6	5	3	0	0	14
Metalli	10		6	7	3	1	1	18
Metsä	4		7	5	4	1	1	18
Moniala ja muut	4		3	3	3	1	0	10
Tukkukauppa	4		4	2	1	1	0	8
Vakuutus	5		7	4	2	1	1	15

(Y=Yleiset henkilötiedot, H=Henkilöstökäytäntöjen kuvaukset,
R=Rakennekuvaukset, S=Sitoutumisen kuvaukset, O=Osaamisen kuvaukset)

Kuten taulukosta 11 voi havaita, runsaimmin www-sivuilla henkilöstöstä raportoiva toimiala Suomessa on elintarviketeollisuus keskimäärin kahdellakymmenellä henkilöstötietojen lukumäärällä. Reilusti vähiten tietoa löytyy tukkukaupan alalla toimivien yritysten kotisivuilta.

Yleistä henkilöstöinformaatiota löytyy tutkimuksessa informatiivisimpien toimialojen yritysten sivuilta melko yhteneväinen määrä. Yritykset, jotka ilmoittavat toimivansa tukkukaupan alalla tai monialaisesti, eroavat joukosta hieman suppeamalla yleisen henkilöstöinformaation raportoinnillaan. Henkilöstökäytäntöjen raportointi on ylipäätään hieman suppeampaa kuin yleinen raportointi, joka johtuu osittain siitä, että tutkimuksen yleiseen henkilöstöinformaatio-luokkaan katsottiin kuuluvan huomattava määrä eri asioita. Ne toimialat, jotka raportoivat laajasti yleisessä henkilöstöinformaatioluokassa, näyttävät myös raportoivan laajasti henkilöstökäytäntöjään. Ainoastaan vakuutuslalla toimivat yritykset eroavat tässä suhteessa hieman joukosta. Henkilöstön sitoutumisen kuvaukset ovat toimialojen kesken melko vähäisiä koko tutkimusaineistossa, mutta hieman eroa raportoinnissa löytyy kemia- ja muoviteollisuudessa toimivilta yrityksiltä, jotka eivät raportoi henkilöstönsä sitoutumisesta. Henkilöstön osaamisen raportoinnin osalta elintarviketeollisuus on huomattavasti parhaiten raportoiva toimiala keskimäärin kolmella yrityskohtaisella henkilöstön osaamisesta kertovalla tunnusluvullaan.

5.4.9. Kehittyneimmät yritykset

Tässä aluvussa esitetään kaksi tutkimusaineistosta esille noussutta ryhmää. Ensinnäkin tarkastellaan yrityksiä, jotka raportoivat jokaisesta havaintoluokasta jonkinasteista tietoa. Lisäksi tarkastellaan niitä yrityksiä, jotka eivät kerro internet-sivuillaan henkilöstönsä sitoutumiseen ja osaamiseen liittyviä tietoja, mutta jotka kuitenkin raportoivat henkilöstöstänsä muunlaista informaatiota.

Sitoutumisen ja kompetenssien osalta on teoriaosuudessa esitetty useita asian tärkeyttä painottavia seikkoja. Tämän vuoksi tutkimusaineistosta nostetaan myös esille ne yritykset, jotka raportoivat sekä henkilöstönsä sitoutumisesta, että myöskin kompetensseista www-sivuillaan. Lisäksi tällä pyritään saamaan vastaus siihen, näkyykö henkilöstön sitoutumisesta ja kompetensseista raportoimisen arkaluonteisuus myös www-viestinnässä. Toisaalta tämän asian laadukas raportointi kertoo yrityksen omaavan hyvää työvoimaa, mutta myöskin viestii muille yrityksille sen, että yritykseltä saattaisi löytyä kokenutta ja taidokasta työvoimaa houkuteltavaksi muualle.

Yritykset, jotka sisällyttävät kotisivuillaan olevaan henkilöstöraportointiinsa tietoja jokaisesta merkittävästä havaintoluokasta (yleiset tiedot, henkilöstökäytännöt, taloudelliset kuvaukset, rakennekuvaukset, sitoutumisen kuvaukset ja osaamisen kuvaukset), ovat tutkimuksen perusteella melko yleisiä. Kolmeltatoista sivustolta löytyy tietoa kaikista edellämainituista havaintoluokista, mikä on 17% kaikista tutkituista sivustoista. Merkittävä osa tutkimuksen kohdeyrityksistä raportoi muissa tämän tutkimuksen analyysikehikon luokissa, mutta jättää mainitsematta taloudellisia tietoja henkilöstöönsä liittyen. Tämän tutkimuksen analyysikehikon puitteissa kehittyneimmät yritykset (parhaat raportojat) on koottu taulukkoon 12.

Taulukko 12. Tutkimuksen kehittyneimmät raportojat

Tutkimuskehikon puitteissa kehittyneimmät yritykset	
Neste Oil, Kesko, Outokumpu, Metso, Ilmarinen, Sanoma WSOY, Telia-Sonera Finland, Valio, Ahlström, Elisa, VR-Yhtymä, Eläke-Fennia, Alko	
Kpl	13
% osuus	17

Yrityksiä, jotka jättävät raportoimatta henkilöstönsä sitoutumiseen liittyviä tietoja raportoidessaan kuitenkin muita tietoja kohtuullisen laaja-alaisesti löytyi tutkimuksessa yhdeksän kappaletta, mikä on 12% koko tutkimusjoukosta. Vastaavalla tavalla myös osaamiseen liittyviä tietoja jätettiin raportoimatta muun raportoinnin ollessa melko hyvällä tasolla kahdellatoista sivustolla, mikä on 16% koko tutkimusjoukosta. Sitoutumisen ja kompetenssien kuvaukset puuttuvat molemmat yhteensä 25:ltä sivustolta, mikä on kolmasosa tutkimukseen kuuluneista yrityksistä. Edellä esitetyt luokat ja niiden havaintomäärät on koottu taulukkoon 13, ja yritykset kyseisissä luokissa on nimetty taulukossa 14.

Taulukko 13. Raportoitujen määrä ja osuus sitoutumisen ja kompetenssien osalta

	lkm yrityksiä	% osuus kokonaismäärästä
Sivuilta löytyy kaikki tiedot	13	17
Muuta tietoa, ei sitoutumista eikä osaamista	25	33
Muuta tietoa, ei sitoutumisen kuvauksia	9	12
Muuta tietoa, ei osaamisen kuvauksia	12	16

Taulukko 14. Sitoutumistietojen ja kompetenssitietojen puuttuminen

	Muuta tietoa, ei sitoutumisen ja osaamisen kuvauksia	Muuta tietoa, ei sitoutumisen kuvauksia	Muuta tietoa, ei osaamisen kuvauksia
	Tamro, OP-Ryhmä, YIT, Luvata International, Huhtamäki, Finnair, Itella, Myllykoski, Eläke-Tapiola, Wihuri, Tradeka, HOK-Elanto, Kemira Growhow, Aker Yards, Veho, Borealis Polymers, HK-Scan, Shell, Kuusakoski Group, Toyota Motor, Consolis, Suomen Petrooli, Dynea, Vahinko-Tapiola, Eltel Networks	Nokia, Kone, Lemminkäinen, Amer Sports, Nordea, Henkivakuutus, Konecranes, Uponor, Atria, Nokian Renkaat	UPM-Kymmene, SOK, Kemira, ABB, Onvest, Teboil, Veikkaus, Stockmann, Fazer, Skanska, Gasum, Pohjolan Voima
Kpl	25	9	12
% osuus	33	12	16

5.5. Johtopäätökset

Tutkimusongelmana oli selvittää henkilöstöraportoinnin sisällön kokonaisuutta yritysten www-sivuilla sisällönanalyysin avulla. Tutkimuksessa etsittiin vastauksia siihen, minkälaista www-sivuilla julkistettu on, sekä mikä siinä painottuu tai mikä on jätetty pois.

Tutkimustuloksista esitetään aluksi yhteenveto, jonka jälkeen esitetään lyhyt arvio tutkimuksesta kokonaisuutena. Lisäksi tutkimustuloksia verrataan tämän tutkimuksen teoreettiseen viitekehukseen, jonka jälkeen esitetään mahdolliset jatkotutkimuksen aiheet.

5.5.1. Yhteenveto tutkimustuloksista

Tutkimuksen tulokset käsitellään tutkimuskysymys kerrallaan. Tutkimuskysymykset on esitelty tutkimuksessa aiemmin. Tutkimuksessa oli tarkoitus selvittää sisällönanalyysin avulla suomalaisten pörssiyritysten www-sivuillaan esittämän henkilöstöinformaation sisältöä 75:n suurimman yrityksen osalta. Ensimmäinen tutkimustehtävä tässä tutkimuksessa oli selvittää www-sivujen henkilöstöinformaation yleisvaikutelma, sekä myös mahdolliset yleisen henkilöstöinformaation painottumiset tiettyyn asiakokonaisuuteen.

Lakisääteinen raportointi täyttyy sivuilla todella hyvin, sillä jopa yhdeksän kymmenestä yrityksestä raportoi lain vaatimat asiat www-sivuillaan, vaikka laki ei velvoita yrityksiä raportoimaan kyseisiä asioita nimenomaan verkkoviestinnässään.

Yleisvaikutelmaltaan yritysten www-sivut ovat hyvin vahvasti yritysimagea rakentavia. Teoriaosuudessa on mm. esitelty ajatus siitä, että yrityksen johdon näkyvyys yrityksen sidosryhmille on tärkeää sidosryhmien arvioidessa yrityksen toimintaa ja päätöksiä. Tämä näyttäisi olevan hyvinkin vahvasti huomioonotettu seikka myös yritysten henkilöstöinformaation www-viestinnässä, koska ylemmän johdon esiintuminen on www-sivuilla todella laajaa ja yleistä. Lisäksi henkilöstötutkimusten tulosten esiintuminen www-sivuilla on hyvinkin runsaslukuista. Yleiseen henkilöstöinformaatioon katsottiin tässä tutkimuksessa kuuluvan myös sukupuolisen tasa-arvon esiintuminen yritysten ylemmissä johtotehtävissä, joka on myös melko merkittävässä laajuudessa raportoitu seikka www-sivuilla. Merkittävä osuus yrityksistä

sisällytti www-sivuilleen myös esimerkinomaisia kertomuksia palveluksessaan olevista työntekijöistä ja heidän organisaatioon liittyvistä uratarinoista.

Tutkimuksen toinen tutkimuskysymys oli selvittää henkilöstökäytäntöjen raportoinnin laajuutta ja tutkia myös sitä, mitkä ovat yleisimmin raportoidut asiat henkilöstökäytäntöjen osalta yritysten www-sivuilla. Tämän tutkimuksen analyysikehikon tarkoittamia henkilöstökäytäntöjä kuvataan todella laajasti. Henkilöstökäytäntöihin liittyvä raportointi painottuu sivuilla voimakkaasti henkilöstöpolitiikan kuvauksiin, joskin kuvaus on pääosalla sivustoja pintapuolinen kuvaus asiasta. Internet-sivujen raportointi keskittyy henkilöstökäytäntöjen osalta yritysten omien koulutusjärjestelmien kuvauksiin, josta raportoi yhtä suuri osuus yrityksistä kuin edellämainituista henkilöstöpolitiikan kuvauksista, 48 kpl. Hyvin suuri osuus yrityksistä tuo myös esille henkilöstönsä kannustinjärjestelmien kuvaukset. Ylemmän johdon kannustin- tai palkitsemisjärjestelmää kuvataan neljäsosalla sivustoja ja koko henkilöstöön liittyviä kannustinjärjestelmiä kuvataan kolmasosalla sivustoja. Lisäksi henkilöstökäytäntöihin liittyen sivuilla kuvataan runsaslukuisesti yrityksen henkilöstön työterveyteen liittyviä seikkoja. Henkilöstöstrategian kuvaukset olivat myös varsin yleisiä tutkittujen sivustojen joukossa, mutta kyseiset kuvaukset olivat laadultaan suppeita ja pintapuolisia.

Tutkimuksen kolmas tutkimuskysymys keskittyi henkilöstöön liittyvien taloudellisten tietojen raportoinnin tasoon ja määrään. Lakisääteinen henkilöstöraportointi vaatii yritystä raportoimaan henkilöstöönsä liittyen palkkojen ja palkkioiden kokonaismäärän. Tässä tutkimuksessa selvitettiin myös sitä, missä määrin yritykset raportoivat muunlaista taloudellista informaatiota henkilöstöstään www-viestinnässään. Taloudellisia henkilöstötietoja ei sivuilla raportoida kovinkaan runsaasti, ja jos yritykset ylipäättään raportoivat näitä tietoja, näyttävät tiedonannot yritysten www-sivuilla keskittyvän henkilöstön koulutuskustannusten esittämiseen. Lisäksi pienellä osalla sivustoja raportoidaan yrityksen ylemmälle johdolle maksamien palkkojen ja palkkioiden määrä.

Henkilöstön rakennekuvaukset keskittyivät sivuilla pääosin neljään asiaan: henkilöstön aluejakaumaan, henkilöstön ikäjakaumaan, henkilöstön sukupuolijakaumaan ja henkilöstön jakautumiseen toimihenkilöihin ja työntekijöihin. Kolmen ensimmäisen kuvauksen kohdalla raportoijia tutkimusjoukossa on noin puolet, kun taas henkilöstön jakautumista toimihenkilöihin ja työntekijöihin kuvaa yrityksistä noin viidesosa.

Tutkimustehtävänä oli selvittää myös, kuinka laajasti yritykset tuovat esille henkilöstönsä sitoutumista yritykseen. Tässä tutkimuksessa katsottiin sitoutumista kuvaaviksi seikoiksi tiedot yrityksen henkilöstön vaihtuvuudesta, henkilöstön palvelusajasta yrityksessä, sekä vakinaisten ja määräaikaisten työntekijöiden osuudet kokonaistyövoimasta. Nämä tiedot olivat edellisiin havaintoluokkiin verrattuna hieman harvemmin esiintyviä. Vaihtuvuutta raportoi ainoastaan noin viidesosa yrityksistä, keskimääräistä palvelusaikaa ainoastaan noin kolmasosa yrityksistä ja vakinaisten työntekijöiden osuutta määräaikaisiin työntekijöihin noin neljäsosa tutkimuksessa mukana olleista yritysten www-sivustoista.

Tutkimuksessa oli myös tarkoitus selvittää, missä määrin henkilöstön osaamistasoa kuvataan yritysten www-sivuilla. Henkilöstön osaamistason kuvauksiin ei tässä tutkimuksessa katsottu kuuluvan yritysten kuvauksia omista koulutusjärjestelmistä, vaan kyseiset asiat on luokiteltu henkilöstökäytäntöjen kuvauksiin. Henkilöstön osaamistason ja osaamisen kehittymisen kuvauksiksi katsottiin tutkimuksessa kuuluvan yritysten kuvaukset henkilöstönsä koulutustaustasta sekä sivuilla olevat sanalliset kuvaukset henkilöstön kehittämistoimenpiteistä ja tuloksista. Koulutustaustan raportointi www-sivuilla oli melko vähäistä, sillä ainoastaan noin viidesosa yrityksistä raportoi pääosin jakaumien muodossa henkilöstönsä koulutustason. Henkilöstön kehittämiseen liittyviä sanallisia kuvauksia sen sijaan löytyi sivuilta hieman enemmän, sillä noin kolmasosa yrityksistä raportoi henkilöstönsä kehittämisestä.

Hyvin pieni osa yrityksistä tuo www-sivuillaan esille samanaikaisesti sekä henkilöstönsä sitoutumiseen liittyviä tietoja että heidän osaamiseensa liittyviä tietoja. Hyvin pienellä osalla yrityksiä oli tämän tutkimuskehikon tarkoittamia henkilöstötietoja esitettynä jokaisesta havaintoluokasta www-sivuillaan. Henkilöstön sitoutumista ja samanaikaisesti henkilöstön osaamistasoa samassa yhteydessä paljastavia yrityksiä löytyi tutkimuksessa ainoastaan kolmetoista kappaletta.

Tutkimuksessa vertailtiin myös tutkimuskehikon puitteissa toimialakohtaisia eroja raportoinnin määrässä. Toimialoittain vertailtuna, niiltä osin kuin yrityksiä samalta toimialalta oli enemmän kuin kolme, henkilöstöraportointi www-sivuilla näyttäisi tutkimuksen mukaan olevan parasta elintarviketeollisuudessa, kun taas tukkukaupan alalla toimivat yritykset raportoivat selvästi vähiten tämän tutkimuksen tarkoittamaa henkilöstötietoa.

5.5.2. Tutkimuksen arviointia

Sisällönanalyysin kohteena oleva teksti voi tuottaa monenlaisia löydöksiä, jotka ovat osin riippuvaisia siitä, kuka on tekemässä kyseistä analyysiä (Krippendorf 2004: 24). Tilastollisen tutkimuksen metodiikkaan on Metsämuurosen (2005: 197) mukaan kehitetty useita keinoja hallita virhepäätelmiä, kun taas laadullinen tutkimus perustuu usein tutkijan omaan intuitioon, tulkintaan, järkeilykykyyn ja yhdistämis- ja luokitteluvalmiuksiin.

Tutkimuksen reliabiliteetillä tarkoitetaan Hirsjärven ym. (2007: 226) mukaan mittaustulosten toistettavuutta, jolloin on kyse tutkimuksen kyvystä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Reliabiliteetti voidaan esimerkiksi todeta siten, että tutkimus toteutetaan kahdesti eri ajanjaksoilla ja saadaan tuloksesta yhteneväinen, voidaan tutkimuksen todeta olevan reliaabeli. Toinen keino reliabiliteetin parantamiseksi on käyttää tutkimuksen tekemisessä tai aineiston luokittelussa kahtaa eri arvioijaa, jolloin mahdollinen yhteneväinen tulos heidän keskuudessaan vahvistaa tutkimuksen reliabiliteettia. (Hirsjärvi ym. 2007: 226) Näiden keinojen käyttäminen tätä tutkimusta toteutettaessa ei ollut mahdollista, jonka vuoksi reliabiliteettia on pyritty vahvistamaan antamalla tutkimuksen lukijalle mahdollisimman tarkka kuvaus tutkimuksen ja tutkimusaineiston luokittelun toteuttamisesta. Hirsjärvi ym. (2007: 227) esittävätkin, että kyseinen selostus tutkimuksen toteutuksesta parantaa osaltaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta. Toinen ongelma tämän tutkimuksen reliabiliteetin kohdalla on se, että tutkimuksen kohteina olevien internet-sivujen sisältö saattaa muuttua hyvinkin nopealla tahdilla, jonka lisäksi kyseisen julkaisukanavan sisältö ei ole ns. pysyvää materiaalia, joka voitaisiin myöhemmässä vaiheessa todentaa. Tämä saattaa osaltaan johtaa siihen, että eri ajanjaksolla toteutettu tutkimus saattaa antaa hyvinkin erilaisia tutkimustuloksia, joka uhkaa osaltaan tämän tutkimuksen reliabiliteettia. Reliabiliteettia uhkaa tämän tutkimuksen kohdalla myös se, että tutkimusajankohtana hyvin monet yritykset alkoivat julkistaa sivuillaan myös vuoden 2007 tietoja vuosikertomusten ja tilinpäätösten muodossa, joiden osalta tiedot saattavat olla erilaisia kuin vuoden 2006 vuosikertomuksissa ja tilinpäätöksissä.

Validiteetillä tarkoitetaan Hirsjärven ym. (2007: 226) mukaan mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Tutkimuksessa oli tarkoitus mitata sitä, miten henkilöstö näkyy yritysten internet-julkaisuissa ja minkälaisia kuvauksia ko. mediassa annetaan yritysten henkilöstöstä. Sisällönanalyysin tarkoituksena on tuottaa toistettavia ja valideja tulkintoja tutkittavasta aineistosta, ja

koska pelkistettynä tutkimuskysymyksenä tässä tutkimuksessa oli selvittää minkälaista ja minkätasoista on yrityksen www-sivuilla esittämä henkilöstöinformaatio, oli sisällönanalyysin valitseminen tutkimusmenetelmäksi luonnollinen vaihtoehto.

Tutkimusaineiston analyysin suhteen tutkimuksessa ilmeni jonkin verran haasteita, sillä tutkimusaineisto oli erittäin laaja. Erityisesti sisällönanalyysin havaintoluokkien sisältöjen rajat olisi pitänyt määrittellä tarkemmin. Tutkimuksessa on pyritty saamaan kokonaiskuva yritysten www-sivuilla olevasta henkilöstöinformaatiosta, henkilöstöinformaation painopistealueista ja sen laadusta, jonka lisäksi tutkimustulokset on pyritty kytkemään seuraavassa luvussa teoreettiseen viitekehykseen. Tutkimuksen alkuvaiheessa oli päätetty analysoida sadan yrityksen www-sivut, mutta tutkimuksessa päädyttiin kuitenkin supistamaan määrää, koska yritysten tarjoama henkilöstöinformaation määrä väheni huomattavasti tutkimuskohteiden lähestyessä viidenkymmenen tutkitun sivuston rajaa. Tutkijan mielestä tutkimuksesta saa kuitenkin riittävän hyvin kuvan suomalaisten suuryritysten henkilöstöraportoinnin sisällöstä omissa www-julkaisuissaan, joskin tarkempi analyysi ja syiden kartoittaminen tiettyjen raportointipainotusten osalta olisi vaatinut tarkempaa tutkimusta esimerkiksi haastatteluiden muodossa.

5.5.3. Tutkimustulosten vertailu teoreettiseen viitekehykseen

Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä käsiteltiin yrityksen henkilöstön merkitystä strategisena voimavarana ja resurssina, sekä henkilöstön strategisen panoksen mittaamista. Tarkasteluun otettiin myös inhimillisen pääoman asema yritystaloudessa, sekä yritysviestintään ja sidosryhmävuorovaikutukseen liittyviä asioita. Teoriaosuudessa käsiteltiin lisäksi henkilöstövoimavarojen raportoinnin muotoja, väyliä, kohderyhmiä ja rajoitteita.

Yleisesti raportoinnin muodoista yritysten www-viestinnässä voi havaita, että henkilöstötilinpäätöksien esiintyminen on hyvin harvinaista. Henkilöstötilinpäätöksiä löytyi www-sivuilta ainoastaan yksi kappale, muut yritykset raportoivat henkilöstönsä joko yleisesti tai esimerkiksi GRI-ohjeiston mukaisesti.

Yritysten internet-sivuilla on hyvin vahvasti esillä yrityksen johtajisto ja heidän kokemuksensa. Teoriaosuudessa käsiteltiin mm. sitä, mikä vaikutus johtajakuvan esiintuomisella on yrityksen toiminnan kannalta. Tutkimuksen teoriaosuudessa oli lisäksi esitetty ajatus siitä, että yrityksen johdon näkyvyys on tärkeää yrityksen

sidosryhmille, koska kyseisen ryhmän on tällöin helpompi arvioida yrityksen toimintaa ja ymmärtää yrityksen tekemät päätökset. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että yritysten www-sivuilla on todella laajasti huomioitu johtajakuvan esiintuominen, koska yrityksistä valtaosa tuo esille johtajistonsa ja heidän kokemuksensa www-sivuillaan. Tämä on www-sivuilla jopa siinä laajuudessa huomioitu ja raportoitu seikka, että sen perusteella yritykset näyttävät nostavan johtajakuvan tärkeyden ja sen parantamisen lähes ensisijaiseksi tehtäväksi www-sivustoillaan. Kaikenkaikkiaan tämän tutkimuksen tarkoittama yleinen henkilöstöinformaatio keskittyy hyvin vahvasti yritysimgon rakentamiseen. Tutkimuksen tarkoittama yleinen henkilöstöinformaatio painottuu hyvin voimakkaasti imagoa rakentaviin seikkoihin, kuten ylemmän johdon sukupuolisen tasa-arvon esiintuomiseen, henkilöstötyytyväisyystutkimuksien esittelyyn ja henkilöstön esimerkinomaisten uratarinoiden viestimiseen www-sivuilla.

Henkilöstökäytäntöjen osalta www-sivujen sisältö painottuu henkilöstöpolitiikan kuvauksiin eikä henkilöstöstrategiaa kuvata kuin pintapuolisesti kohtuullisen pienellä määrällä sivustoja. Henkilöstöstrategiasta on tutkimuksen teoriaosuudessa esitetty ajatus, että henkilöstöstrategia tulisi olla johdettu yrityksen kokonaisstrategiasta, jolloin se sisältää osa-alueinaan oikeanlaisen henkilöstön määrän ja henkilöstön laadun varmistamisen. Henkilöstöpolitiikkaa, käytännön työkalua strategian toteuttamiselle, kuvataan www-sivustoilla huomattavasti runsaammin kuin henkilöstöstrategiaa, joten asian arkaluonteisuus näkyy osaltaan myös yritysten www-sivustoilla. Lisäksi henkilöstöstrategian kuvaukset ovat poikkeuksetta pintapuolisia kuvauksia, josta ei saa tarkkaa kuvaa yrityksen todellisesta henkilöstöstrategiasta. Henkilöstökäytäntöjen kuvaukset keskittyvät hyvin vahvasti yritysimgon rakentamiseen palkitsemisjärjestelmien, tasa-arvopolitiikoiden ja työterveyden edistämiseen liittyvien asioiden kuvaamiseen. Teoriaosuudessa ei käsitellä suoranaisesti näiden asioiden imagollisia merkityksiä, mutta yritysten www-sivustojen painotukset viestivät osaltaan kuvaa yrityksen palkitsemispolitiikasta ja henkilöstön hyvinvointiin liittyvistä käytännöistä, jolloin voidaan myös olettaa niiden osittaiseksi tarkoitukseksi yrityskuvan rakentaminen ja parantaminen. Tutkimuksen teoriaosuudessa on esitetty palkitsemis- ja kannustinjärjestelmistä se ajatus, että hyvät palkitsemis- ja kannustinjärjestelmät edesauttavat yritysmaineen luomista nimenomaan yrityksen palveluksessa olevien työntekijöiden välityksellä.

Taloudelliset henkilöstöön liittyvät tiedonannot tiivistyivät tutkimuksessa lähinnä henkilöstön koulutuskustannuksien raportointiin, joskin kyseistä asiaa raportoi ainoastaan 13 % yrityksistä. Koulutuskustannusten laajemmasta raportoinnista saattaisi

muodostua yrityksille kuitenkin hyötyä, sillä teoriaosuudessa on esitetty Leiposen (1995) tutkimuksen tulos, jonka mukaan korkealla koulutustasolla ja koulutustason nousulla on yhteys yrityksen kannattavuuteen. Tämän asian laajempi raportointi saattaisi nostaa yritysten sidosryhmien luottamusta yrityksen tulevaisuutta kohtaan nimenomaan Leiposen (1995) tutkimuksen perusteella ajateltuna.

Rakenteellisten henkilöstötietojen osalta tutkimuksen teoriaosuudessa on esitetty, että yritys tarvitsee näitä tietoja strategisen suunnittelunsa tueksi. Lisäksi balanced scorecard –kehikon tarkastelun yhteydessä todettiin, että yritysten tulee tunnistaa toimintansa kannalta sellainen sisäinen rakenne, joka mahdollistaa yrityksen kasvun ja kehittymisen. Rakenteellisten henkilöstötietojen ollessa www-sivuilla pääosin henkilöstön alueellisia jakaumia, henkilöstön ikä- ja sukupuolijakaumia, voidaan näitä tietoja käyttää osana arvioitaessa esimerkiksi yrityksen laajentamis- tai supistamispäätöksiä. Sukupuolijakauman avulla yrityksen sidosryhmät voivat osaltaan arvioida, ainakin joiltain osin, yrityksessä tapahtuvan henkilöstön tasa-arvoisuuden toteutumista.

Henkilöstön sitoutumista yritykseen ja henkilöstön kompetensseja on käsitelty teoriaosuudessa hyötynäkökulmasta, ts. mitä hyötyä sitoutuneesta ja osaavasta työvoimasta on yritykselle. Henkilöstön sitoutumisen osalta teoriaosuudessa on esitetty, että yritykset pyrkivät sitouttamaan henkilökuntaansa sen vuoksi, että investoinnit heitä kohtaan ovat suuria, jolloin heidän palveluksessaan pitäminen on tärkeää. Kompetenssien osalta teoriaosuudessa käsiteltiin työntekijöiden kompetenssien vaikutusta yrityksen kilpailukykyyn, sekä myöskin kompetenssien ja sitoutumisen yhteisvaikutusta yrityksen kilpailukykyville.

Henkilöstön sitoutumisen osalta www-sivuilta on havaittavissa, että sen tärkeys älyllisen pääoman osatekijänä on tunnistettu tietyissä määrin myös verkossa tapahtuvassa henkilöstötietojen viestinnässä. Yritykset raportoivat sitoutumiseen liittyen henkilöstönsä vaihtuvuutta, palvelusaikaa ja vakinaisten työntekijöiden suhdetta määräaikaisiin työntekijöihin, jotka osaltaan kertovat ainakin jossain määrin yrityksen kyvystä pitää työntekijöitä palveluksessaan. Kompetenssien osalta raportointi on pääosin henkilöstön kehittämistoimenpiteistä kertovaa tai koulutustaustaan keskittyvää, mistä voidaan päätellä, että yritykset ovat www-viestinnässään melko varovaisia tämän henkilöstötiedon laajuuden osalta. Henkilöstön halutaan kertoa kehittyvän yrityksessä, mutta tarkkoja taitotason tai lähtökohtien erittyjä ei haluta selvästikään tuoda esiin, lukuunottamatta yrityksen ylempää johtoa.

Henkilöstön sitoutumisen ja kompetenssien esiintyminen yhdessä sivustoilla on harvinaista. Tämän tutkimustuloksen perusteella voidaan päätellä, että yritykset eivät halua paljastaa kovinkaan tarkkoja tietoja omistamastaan älyllisestä pääomasta www-sivuillaan. Lisäksi tutkimuksesta käy ilmi, että useat yritykset ovat tunnistaneet älyllisen pääoman tärkeyden tuotannontekijänä ja kilpailuetua muodostava seikkana myös suunnitellessaan www-sivujensa henkilöstötietojen sisältöä.

5.5.4. Jatkotutkimuksen aiheet

Tämän tutkimuksen anti oli kartoittava, eli tutkimuksella pyrittiin kuvaamaan henkilöstövoimavarojen raportointia yritysten www-sivuilla. Tutkimuksen myötä käy ilmi se seikka, että yritykset näkevät www-viestinnän aseman erittäin tärkeäksi nykyaikana, sillä sivuilla on tarjolla todella runsaasti muunlaista informaatiota henkilöstöinformaation lisäksi. Erittäin mielenkiintoiseksi jatkotutkimuksen aiheeksi muodostui tämän tutkimuksen kuluessa kysymys siitä, ovatko kyseiset yritykset todellakin tietoisesti valinneet juuri tässä tutkimuksessa ilmenneet painotukset sivuilleen, vai onko kyseessä pelkästään kaikkien niiden asioiden raportointi, joita yrityksessä henkilöstön osalta mitataan ja on perinteisesti mitattu. Tämä jatkotutkimuksen aihe vaatisi useita haastatteluita kohteinaan esimerkiksi yrityksiä henkilöstöpäälliköt ja viestintäjohtajat.

LÄHDELUETTELO

- Ahern, Colleen & Broadway, Camille (2007). *The importance of appearing competent: An analysis of corporate impression management strategies on the World Wide Web*. *Public Relations Review* 33, 343–345.
- Ahmed, Parvez & Nanda, Sudhir & Schnusenberg, Oliver (2005). *Can firms do well while doing good?* [online] [siteerattu 20.2.2008]. Saatavilla World Wide Webistä: <URL:http://papers.ssrn.com/sol3/Delivery.cfm/SSRN_ID794790_code192284.pdf?abstractid=794790&mirid=1>.
- Ahonen, Guy (1992). *Henkilöstövoimavarojen laskentatoimi – Tarve ja avainkysymykset Suomessa*. Helsinki: Työministeriö. 121 s. ISBN 951-95739-7-6.
- Ahonen, Guy (1998). *Henkilöstötilinpäätös – yrityksen ikkuna menestykselliseen tulevaisuuteen*. Helsinki: Kauppakaari Oyj. 178 s. ISBN 952-14-0048-X.
- Alasuutari, Pertti (1999). *Laadullinen tutkimus*. 6. painos. Vaajakoski: Gummerus Kirjapaino Oy. 317 s. ISBN 951-768-055-4.
- Alko (2007). *Vuosikertomus 2006* [online]. Siteerattu 27.2.2008. Saatavana World Wide Webistä: <URL:[http://www.alko.fi/fi/198B7A84749E340CC22572B2004449A8/\\$File/Vuosikertomus_yhteiskuntavastuu_2006.pdf](http://www.alko.fi/fi/198B7A84749E340CC22572B2004449A8/$File/Vuosikertomus_yhteiskuntavastuu_2006.pdf)>.
- Arvopaperimarkkinalaki 26.5.1989
- Barney, Jay (1991). *Firm resources and sustained competitive advantage*. *Journal of Management* 17:1, 99–120.
- Becker, Brian E. & Huselid, Mark A. & Ulrich, David (2001). *The HR Scorecard: linking people, strategy, and performance*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press. 235 p. ISBN 1-57851-136-4.
- Boxall, Peter (1996). *The strategic HRM debate and the resource-based view of the firm*. *Human Resource Management Journal* 6:3, 59–75.

- Brammer, Stephen & Pavelin, Stephen (2004). *Building a good reputation*. European Management Journal 22:6, 704–713.
- Carmeli, Abraham & Schaubroeck, John (2005). *How leveraging human resource capital with its competitive distinctiveness enhances the performance of commercial and public organizations*. Human Resource Management 44:4, 391–412.
- Corporateregister.com (2007). *The GRI register* [online] [siteerattu 18.11.2007]. Saatavana World Wide Webistä: <URL: <http://www.corporateregister.com/gri/>>.
- Cravens, Karen S. & Oliver, Elizabeth Goad (2006). *Employees: The key link to corporate reputation management*. Business Horizons 49, 292–302.
- Cravens, Karen & Oliver, Elizabeth Goad & Ramamoorti, Sridhar (2003). *The reputation index: Measuring and managing corporate reputation*. European Management Journal 21:2, 201–212.
- Edvinsson, Leif (1997). *Developing intellectual capital at Skandia*. Long Range Planning 30:3, 366–373.
- Elcoteq (2008). *Corporate governance* [online]. Siteerattu 20.3.2008. Saatavana World Wide Webistä: <URL: http://www.elcoteq.fi/en/Investors/Corporate_governance/corp_gov.htm>.
- Elcoteq (2007). *Yritysvastuuraportti 2006* [online]. Siteerattu 13.3.2008. Saatavana World Wide Webistä: <URL:http://www.elcoteq.fi/NR/rdonlyres/4D7DF9A7-BF9D-4620-B9D6-028B1E0C9E07/0/Yritysvastuuraportti_2006.pdf>.
- Eläke-Fennia (2007). *Vuosikertomus 2006* [online]. Siteerattu 17.2.2008. Saatavana World Wide Webistä:<URL: <http://www.elake-fennia.fi/Binary.aspx?DocumentId=7993&SectionId=2680>>.
- Eronen, Anne (1997). *Henkilöstön osaaminen yrityksen taseeseen?* Helsinki: ETLA. 103 s. ISBN 951-628-255-5.
- Eronen, Anne (1999). *Henkilöstöinformaatio ja yrityksen arvo*. Helsinki: ETLA. 102 s. ISBN 951-628-288-1.

Fazer Oyj (2008). *Yritysvastuuraportti* [online]. Siteerattu 10.3.2008. Saatavana World Wide Webistä:

<URL:http://www.fazergroup.com/upload/FazerGroup/Inner_pages/Corporate%20responsibility/36343_Fazer_YVR_07_Fin.pdf>.

Finnair Oyj (2008). *Henkilöstö* [online]. Siteerattu 11.3.2008. Saatavana World Wide Webistä:<URL:http://www.finnairgroup.com/konserni/konserni_10_2.html>.

Fortum (2008). *Työtyytyväisyys* [online]. Siteerattu 19.3.2008. Saatavana World Wide Webistä:

<URL:<http://www.fortum.fi/document.asp?path=14020;14028;14029;14055;14211;14214;31717;31721>>.

Freeman, Edward R. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. Massachusetts: Pitman Publishing Inc. 276 p. ISBN 0-273-01913-9

Gray, Rob & Owen, Dave & Adams, Carol (1996). *Accounting and accountability*. Englewood Cliffs: Prentice Hall Europe. 332 p. ISBN 0-13-175860-8.

GRI (2006). *Sustainability reporting guidelines* [online]. The Netherlands: Global Reporting Initiative, 2006 [siteerattu 17.11.2007]. Saatavana World Wide Webistä: <URL: <http://www.globalreporting.org/ReportingFramework/G3Guidelines/>>.

Gröjer, Jan-Erik & Johansson, Ulf (1996). *Human Resource Costing and Accounting*. 2 ed. Stockholm: Joint Industrial Safety Council. 144 p. ISBN 91-7522-511-5.

Hamel, Gary & Prahalad, C.K. (1994). *Competing for the future*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press. 327 p. ISBN 0-87584-416-2.

Hepburn, Simon (2005). *Creating a winning employer reputation*. Strategic HR Review 4:4, 20–23.

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula (2007). *Tutki ja kirjoita*. 13. painos. Helsinki: Tammi Oppimateriaalit. 448 s. ISBN 978-951-26-5635-6.

Huselid, Mark A. & Becker, Brian E. & Beatty, Richard W. (2005). *The Workforce Scorecard: Managing Human Capital to Execute Strategy*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press. 278 p. ISBN 1-59139-245-4.

Ind, Nicholas (1990). *The corporate image*. London: Kogan Page Ltd. 205 p. ISBN 0-7494-0768-9.

International Accounting Standards Board (2007). *A Guide through International Financial Reporting Standards* [online]. [siteerattu 3.12.2007].

Saatavana World Wide Webistä:

<URL:<http://www.iasb.org/Products+and+Services/Education/Education+Material+and+Services+by+Standard/IAS+38.htm> >.

Kaplan, Robert S. & Norton, David P. (1996). *The Balanced Scorecard: translating strategy into action*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press. 322 p. ISBN 0-87584-651-3.

Kauhanen, Juhani (2006). *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. 8. painos. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy. 292 s. ISBN 951-0-31347-5.

Khandekar, Aradhana & Sharma, Anuradha (2005). *Managing human resource capabilities for sustainable competitive advantage: An empirical analysis from Indian global organisations*. *Education & Training* 47:8/9, 628–639.

Kirjanpitoasetus 30.12.1997

Kirjanpitolaki 30.12.1997

Kirjanpitolautakunta (2006). *Kirjanpitolautakunnan yleisohje toimintakertomuksen laatimisesta 12.9.2006* [online]. Helsinki: Kirjanpitolautakunta. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://www.edilex.fi/virallistieto/kilaohje/toimikert/>>.

Krippendorff, Klaus (2004). *Content analysis: an introduction to its methodology*. United States of America: Sage Publications, Inc. 413 p. ISBN 0-7619-1544-3.

Koskinen, Ilpo & Alasuutari, Pertti & Peltonen, Tuomo (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino. 350 s. ISBN 951-768-175-5.

- Leiponen, Aija (1995). *Inhimillinen pääoma suomalaisissa suuryrityksissä*. Helsinki: Elinkeinoelämän tutkimuslaitos ETLA. 64 s. ISBN 951-628-212-1.
- Lemminkäinen Oy (2008). *Henkilöstön kehittäminen* [online]. Siteerattu 8.3.2008. Saatavana World Wide Webistä: <URL: http://www.lemminkainen.fi/Yhtio/Vastuullisuus/Vastuu_tyonantajana/Henkiloston_kehittaminen_>.
- Liukkonen, Paula (1997). *Laaaja-alainen toiminnanseuranta*. Helsinki: Edita. 255 s. ISBN 951-37-2318-6
- Lovio, Marjut & Kuisma, Mika (2006). *Henkilöstöraportointi osana yhteiskuntavastuuraportointia – Yritysten nykykäytäntöjen kehittäminen*. Helsinki: Helsingin Kauppakorkeakoulu. 48 s. ISSN 1235-5674. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://hsepubl.lib.hse.fi/pdf/wp/w401.pdf>>.
- Lönnqvist, Antti & Kujansivu, Paula & Antikainen, Riikka (2006). *Suorituskyvyn mittaaminen – Tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä*. 2. Painos. Helsinki: Edita Publishing Oy. 162 s. ISBN 951-37-4768-9.
- Metso Oyj (2008a). *Työntekijärakenne* [online]. Siteerattu 16.3.2008. Saatava World Wide Webistä: <URL: http://www.metso.com/corporation/Home_FIN.nsf/FR?ReadForm>.
- Metso Oyj (2008b). *Osaamisen kehittäminen* [online]. Siteerattu 16.3.2008. Saatavana World Wide Webistä: <URL:http://www.metso.com/corporation/Home_FIN.nsf/FR?ReadForm&ATL=/corporation/sd_fin.nsf/WebWID/WTB-060306-2256F-CE1C>.
- Metsäliitto (2007). *Yritysvastuuraportti 2006* [online]. Siteerattu 8.4.2008. Saatavana World Wide Webistä: <URL: <http://www.metsaliitto.fi/default.asp?path=1;39;191;2736;3390>>.
- Metsämuuronen, Jari (2005). *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä*. 3. laitos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy. 1292 s. ISBN 952-5372-18-9.

- Neste Oil (2008). *Palomies Jorma Nurminen* [online]. Siteerattu 15.3.2008. Saatavana World Wide Webistä:
<URL:<http://www.nesteoil.fi/default.asp?path=35,52,110,177,196,1452>>.
- Niskala, Mikael & Tarna, Kaisa (2003). *Yhteiskuntavastuun raportointi*. Helsinki: KHT-Media Oy. 244 s. ISBN 952-5392-28-7.
- Nokian Renkaat (2007). *Vuosikertomus 2006* [online]. Siteerattu 27.2.2008. Saatavana World Wide Webistä: <URL:
http://www.nokiantyres.com/files/nkr/Vuosikertomukset_fi/NR_vsk_2006_suo_nettil.pdf>.
- Näsi, Juha (1995). *Understanding stakeholder thinking*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy. 318 s. ISBN 951-96013-6-8.
- OECD (1996). *Measuring what people know: Human capital accounting for the knowledge economy*. Paris, France: OECD. 114 p. ISBN 92-64-14778-0.
- Parum, Eva (2006). *Corporate governance and corporate identity*. Oxford: Blackwell Publishing Ltd. Journal compilation 14:6, 558–567.
- Riel, Cees B.M. (1995). *Principles of corporate communications*. London: Prentice Hall. 239 p. ISBN 0-13-150996-9.
- Rimmel, Gunnar (2003). *Human resource disclosures – A Comparative Study of Annual Reporting Practice about Information, Providers and Users in Two Corporations*. Göteborg: Göteborg University. 206 p. ISBN 91-7246-203-5.
- Rohweder, Liisa (2004). *Yritysvastuu – Kestävää kehitystä organisaatiotasolla*. Porvoo: WS Bookwell Oy. 255 s. ISBN 951-0-27966-8.
- Roos, Göran & Fernström, Lisa & Rastas, Taru (2006). *Aineeton pääoma – johdon käsikirja*. Helsinki: Edita Prima Oy. 255 s. ISBN 951-37-4220-2.
- Rose, Caspar & Thomsen, Steen (2004). *The impact of corporate reputation on performance: some Danish evidence*. *European Management Journal* 22:2, 201–210.

- Sampo (2008). *Hallitus* [online]. Siteerattu 15.3.2008. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://www2.sampo.com/external/sbd/konsernnew.nsf/vwnavilevel1/4E54F8376A42BBDAC2256CF50040EBF7?opendocument&expand=2.1.3.2>>.
- Sanoma WSOY (2008). *Henkilöstövastuu* [online]. Siteerattu 11.3.2008. Saatavana World Wide Webistä: <URL: <http://www.sanomawsoy.fi/content.aspx?f=2486>>.
- Scott, William R. (2003). *Financial accounting theory*. 3rd ed. Toronto: Prentice Hall. 509 p. ISBN 0-13-065577-5.
- Siukosaari, Anssi (1999). *Yhteisöviestinnän opas*. Helsinki: Hakapaino. 259 s. ISBN 951-885-171-9.
- Sullivan, Jeremiah (1999). *What are the functions of corporate home pages?* Journal of World Business 34:2, 193–210.
- Sveiby, Karl Erik (1997). *The new organizational wealth: managing and measuring knowledge-based assets*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc. 225 p. ISBN 1-57675-014-0.
- Talouselämä (2008). *Talouselämä 500* [online]. Siteerattu 15.1.2008. Saatavana World Wide Webistä:<URL:<http://www.talouselama.fi/te500.do?action=list>>.
- Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli (2002). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 1.-2. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy. 159 s. ISBN 951-26-4856-3.
- Ulrich, Dave (1998). *Intellectual Capital = Competence x Commitment*. Sloan Management Review 39:2, 15–26.
- Ulrich, Dave & Brockbank, Wayne (2005). *The HR value proposition*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press. 316 p. ISBN 1-59139-707-3.
- Vanhala, Sinikka & Laukkanen, Mauri & Koskinen, Antero (2002). *Liiketoiminta ja johtaminen*. 3. painos. Keuruu: Ky-Palvelu Oy. 399 s. ISBN 952-99060-0-5.

- Wright, Patrick M. & McMahan, Gary C. & McWilliams, Abigail (1994). *Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective*. *International Journal of Human Resource Management* 5:2, 301–326.
- Wärtsilä (2006). *Annual report 2005* [online]. Siteerattu 8.4.2008. Saatavana World Wide Webistä:<URL:
http://www.euroland.com/arinhhtml/sf-wrt/2005/BU_FIN_2005.pdf>.
- Wärtsilä (2007). *Annual report 2006* [online]. Siteerattu 01.03.2008. Saatavana World Wide Webistä: <URL:
http://www.wartsila.com/Wartsila/global/docs/en/press/media_publications/annual_reports/Annual_Report_Wartsila_2006_english.pdf>.
- Yoon, Yeosun & Gürhan-Canli, Zeynep & Schwartz, Norbert (2006). *The effect of corporate social responsibility (CSR) activities on companies with bad reputations*. *Journal Of Consumer Psychology* 16:4, 377–390.
- Åberg, Leif (2000). *Viestinnän johtaminen*. 2. painos. Helsinki: Inforviestintä Oy. 335 s. ISBN 952-5123-25-1.

Liite 1. Tutkimuksessa mukana olleet yritykset

Nokia	YIT	Suomen Posti - Itella	Fazer
Stora Enso	Wärtsilä	Myllykoski	Alko
Neste Oil	Sanoma WSOY	Elisa	Skanska
UPM-Kymmene	Luvata International	Eläke-Tapiola	Borealis Polymers
Metsäliitto	Cargotec	Konecranes	Shell
Kesko	Kemira	GNT Holding	HK-Scan
Sampo	Huhtamäki	Wihuri	Kuusakoski Group
SOK	Finnair	Veikkaus	Gasum
Outokumpu	RTF auto	Oriola-KD	Pohjolan Voima
Tamro	Telia-Sonera Finland	Tradeka	Toyota Motor
Metso	Lemminkäinen	Stockmann	Sanitec
Nordea	Amer Sports	VR-Yhtymä	Consolis
Varma	ABB	Eläke-Fennia	Suomen Petrooli
Fortum	Nordea Henkivakuutus	HOK-Elanto	Nokia Renkaat
Ilmarinen	TietoEnator	Kemira Growhow	Dynea
Elcoteq	Valio	Aker Yards	Vahinko-Tapiola
Op-ryhmä	Onvest	Uponor	Eltel Networks
Rautaruukki	Ahlström	Atria	Outotec
Kone	Teboil	Veho	

Liite 2. Internet-sivujen henkilöstötietojen luokittelu ja luokkien sisällöt

YLEINEN	HENKILÖSTÖKÄYTÄNNÖT	TALOUDELLINEN
Henkilöstön lukumäärä	Oma koulutusjärjestelmä	Henkilöstökustannukset
Palkkojen ja palkkioiden määrä	Henkilöstön urapolut	Hallituksen palkat ja palkkiot
Opiskelijoiden määrä	Henkilöstöpolitiikka	Koulutuskustannukset
Henkilöstön vähentäminen	Henkilöstöstrategia	Kannustinmaksujen osuus kokonaispalkoista
Henkilöstön vapaaehtoistyö	Irtisanomiskäytännöt	
Esimerkkityöntekijät ja uratarinat	Rekrytointipolitiikka	
Henkilöstötutkimukset	Koulutuspäivät / henkilö	
Arvot	Henkilöstöprosessit	
Sukupuolinen tasa-arvo johtotehtävissä	Palkitseminen ja edut	
Uuden henkilöstön määrä	Työsuhteen päättymissyöt	
Johtajien, hallituksen ym. esittely	Henkilöstöedut ja kannustinjärjestelmät	
Yrityskulttuuri	Tapaturmatilastot, työterveys ja -turvallisuus	
Sairauspoissaolot	Tasa-arvopolitiikka	
	Työolosuhteet ja työkäytännöt	
	Työhyvinvointipolitiikka	
	Ulkomailla työskentely	
	Henkilöstörahaston esittely	
	Työntekijöiden harrastus- ja virkistystoiminta	
RAKENNE	SITOUTUMINEN	OSAAMINEN
Ikäjakauma	Palvelusaika / kokemus	Henkilöstön kehittämisen kuvaus
Sukupuolijakauma	Henkilöstön vaihtuvuus	Koulutustaso/tausta/rakenne
Palkkajakauma, keskipalkka	Vakinaiset / määräaikaiset - osuus	Tutkimushenkilökunnan osuus
Toimihenkilöt/työntekijät - jakauma		
Organisaatiokaaviot yms.		
Aluejakauma		
Tuotekehitys/tutkimushenk. osuus		
Henkilöstö liiketoimintayksiköittäin		
Järjestäytymisaste		

Liite 3. Henkilöstökäytäntöjen kuvaukset

	HP	KJ	TA	YJP	HPJ	TT	HS
HP=Henkilöstöpolitiikka, KJ=Koulutusjärjestelmät, TA=Tasa-arvosuunnitelmat ja -politiikat, YJP=Ylempään johdon palkitseminen, HPJ=Henkilöstön palkitseminen, TT= Työterveys, HS=Henkilöstöstrategia	Nokia, Stora Enso, UPM-Kymmene, Metsäliitto, Kesko, Sampo, Outokumpu, Tamro, Metso, Nordea, Fortum, Ilmarinen, Elcoteq, YIT, Wärtsilä, Sanoma, WSOY, Luvata International, Cargotec, Kemira, Huhtamäki, Finnair, Amer Sports, ABB, TietoEnator, Alhstöm, Myllykoski, Elisa, Konecranes, Oriola-KD, Stockmann, VR-Yhtymä, Eläke-Fennia, Kemira Growhow, Aker Yards, Uponor, Atria, Fazer, Skanska, Borealis Polymers, Shell, HK-Scan, Kuusakoski Group, Gasum, Pohjolan Voima, Sanitec, Dynea, Vahinko-Tapiola, Outotec	Nokia, Neste Oil, UPM-Kymmene, Metsäliitto, Kesko, SOK, Outokumpu, Metso, Nordea, Varma, Fortum, Ilmarinen, Elcoteq, OP-Ryhmä, Rautaruukki, Kone, YIT, Wärtsilä, Sanoma WSOY, Cargotec, Kemira, Finnair, Lemminkäinen, ABB, Valio, Alhstöm, Teboil, Elisa, Konecranes, Veikkaus, Tradeka, Stockmann, VR, Eläke-Fennia, Kemira Growhow, Aker Yards, Uponor, Atria, Fazer, Alko, Skanska, Borealis Polymers, Shell, Kuusakoski Group, Gasum, Sanitec, Nokian Renkaat, Outotec	Neste Oil, Metsäliitto, Metso, Nordea, Fortum, Ilmarinen, YIT, Sanoma WSOY, Finnair, Telia-Sonera, Eläke-Fennia, ABB, Valio, Itella, Tradeka, Skanska, Shell	Neste Oil, Kesko, Sampo, Outokumpu, Nordea, Elcoteq, Wärtsilä, Kemira, Huhtamäki, Finnair, Lemminkäinen, Amer Sports, TietoEnator, Ahlström, Stockmann, Eläke-Fennia, Kemira Growhow, Alko, Vahinko-Tapiola	Nokia, Nordea, Finnair, Fortum, Ilmarinen, Elcoteq, Rautaruukki, Wärtsilä, Sanoma WSOY, Cargotec, Kemira, Finnair, Telia-Sonera, ABB, Valio, Alhström, Konecranes, Oriola-KD, Stockmann, Eläke-Fennia, Fazer, Alko, Borealis Polymers, Gasum, Nokian Renkaat	Nokia, UPM-Kymmene, Metsäliitto, Outokumpu, Metso, Fortum, Ilmarinen, Elcoteq, Rautaruukki, Kone, YIT, Wärtsilä, Cargotec, Kemira, Finnair, Telia-Sonera, Lemminkäinen, ABB, Valio, Alhström, Teboil, Myllykoski, Konecranes, Oriola-KD, Tradeka, Stockmann, VR, Eläke-Fennia, Kemira Growhow, Aker Yards, Atria, Alko, Skanska, Nokian Renkaat	Stora Enso, Metsäliitto, Kesko, Nordea, Fortum, Ilmarinen, Elcoteq, Kone, Sanoma-WSOY, Cargotec, Finnair, Lemminkäinen, TietoEnator, Valio, VR, Eläke-Fennia, Kemira Growhow, Uponor, Fazer, Nokian Renkaat, Outotec
Kpl	48	48	16	19	25	34	21
%	64	64	21	25	33	45	28