

# KUNTA-ALAN HENKILÖSTÖRAPORTTISUOSITUS

## Suosituksen valmistelu

Kunta-alan yhteistoimintaa koskevissa virka- ja työehtosopimusneuvotteluissa vuosiksi 2003-2004 sovittiin yhteisen työryhmän asettamisesta valmistelemaan ehdotusta henkilöstövoimavarojen arviointia ja raportointia koskevaksi suositukseksi. Uudella suosituksella korvataan Suomen Kuntaliiton suositus henkilöstötilinpäätöksestä kunta-alalla (Suomen Kuntaliiton yleiskirje 19/1997).

Kunnallinen työmarkkinalaitos asetti huhtikuussa 2003 työryhmän valmistelemaan uutta suositusta kuntatason henkilöstötilinpäätökseksi. Työryhmän jäseniksi kutsuttiin:

Arto Antman, Helsingin kaupunki  
Margareta Heiskanen, Kunnallinen työmarkkinalaitos  
Mirja Heiskari, Vantaan kaupunki  
Maijaliisa Kaistila, Espoon kaupunki.

Työryhmän puheenjohtajaksi kutsuttiin Bjarne Andersson ja sihteeriksi Merja Rusanen Kunnallisesta työmarkkinalaitoksesta. Lars-Mikael Bjurström STM:n työsuojeluosastolta toimi ryhmässä asiantuntijana.

Henkilöstöraportointia koskevaa suositusta uudistettaessa otettiin huomioon henkilöstöjohtamisen ja tietotekniikan kehitys kunnallisissa organisaatioissa. Työn aikana kuultiin pienten ja keski suurten kuntien edustajia sekä palkkajärjestelmätoimittajia, Valtion työmarkkinalaitosta ja Eila Kankaanpäästä Kuopion aluetyöterveyslaitoksesta. Valmistelutyöryhmä päätti työnsä toukokuussa 2003.

Suositusluonnos viimeisteltiin yhteisessä työryhmässä, johon osallistuivat myös kunnallisten pääsopijajärjestöjen edustajat. Työryhmän kokoonpano on ollut seuraava:

Jukka Sädevirta, Kunnallinen työmarkkinalaitos, puheenjohtaja  
Margareta Heiskanen, Kunnallinen työmarkkinalaitos, jäsen  
Bjarne Andersson, Kunnallinen työmarkkinalaitos, jäsen  
Merja Rusanen, Kunnallinen työmarkkinalaitos, sihteeri  
Maijaliisa Kaistila, Espoon kaupunki, asiantuntija  
Marjatta Pitkänen, Akava-JS, (nykyisin JUKO), jäsen  
Liisa Autio, Kunta-alan unioni, jäsen  
Urpo Hyttinen, Kunta-alan unioni, jäsen  
Leena Sieviläinen, KTN, jäsen  
Riitta Lehtovirta, TNJ, jäsen  
Irmeli Vuoriluoto, TNJ, jäsen.

Työryhmän ehdotus kunta-alan henkilöstöraportointia koskevaksi suositukseksi valmistui 1.12.2003.

Suosituksen tekstissä kunnalla tarkoitetaan myös kuntayhtymää.

## Sisällys

Esipuhe.....	3
1. Johdanto.....	4
1.1 Kuntatyönantajan on tunnettava henkilöstövoimavaransa.....	4
1.2 Työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden avaimet.....	4
1.2.1 Työhyvinvoinnin edistäminen .....	4
1.2.2 Tuloksellisuuden arviointi .....	4
1.2.3 Henkilöstöstrategia johtamisen työkaluksi.....	5
1.3 Henkilöstöraportoinnin nykyinen käyttö.....	5
1.4 Keskeiset käsitteet ja arvioinnin kehittäminen asteittain.....	6
2. Henkilöstöraporttisuosituksen sisältö .....	7
2.1 Henkilöstöraportointi tukemaan strategista henkilöstöjohtamista .....	7
2.2 Hyvä henkilöstöraportointi.....	8
2.3 Taustalla oleva lainsäädäntö .....	8
2.4 Mitä tietoja tarvitaan ja kerätään? .....	10
3. Suosituksen sisältämät tunnusluvut .....	11
4. Henkilöstöraportin hyödyntäminen .....	19
4.1 Yhteistoiminnallinen menettely raportin käsittelyssä .....	19
4.2 Miten henkilöstöraportista viestitään .....	19
4.3 Henkilöstöraporttiprosessin arviointi.....	20
4.4 Raportin hyödyntäminen kehittämistyössä.....	20
5. Caset.....	21
5.1 Vantaan kaupunki: Henkilöstökertomus henkilöstöstrategian toteutumisen ja arvioinnin työkaluna .....	21
5.2 Espoossa työhyvinvointia kehitetään tutkitun tiedon pohjalta .....	24
5.3 Henkilöstökertomus Hollolan kunnassa .....	26
5.4 Henkilöstökertomus .....	28
Liite Työkaluja henkilöstön voimavarojen arviointiin .....	29
Alan kirjallisuutta.....	31

## Esipuhe

Ajatus työorganisaation inhimillisen puolen laskenta- ja arviointitoimesta (human resources accounting) on peräisin yhdysvaltalaisesta humanistisesta työpsykologiasta 1950-luvulta. Sen tunnettu edustaja Rensis Likert halusi, että organisaatiot kykenevät hallitsemaan ja parantamaan ihmisten työelämän laatua ja muita kilpailuedellytyksilleen merkittäviä organisaation olotiloja mikrotaloudelliseen laskentatoimeensa verrattavan ihmispuolen ja sosiaalisten suhteiden laskenta-, valvonta- ja arviointitoimen avulla.

Nykyään Likertin ja muiden humanistipsykologien unelma on todellisuutta. Tosin siihen on tarvittu vuosikymmenten tutkimusponnisteluja sekä hyvien työelämäkäytäntöjen kokemuksista saatua oppia. Varsinkin ihmisvoimavarojen strategisen johtamisen (SHRM) keksimisen jälkeen työorganisaatioiden ihmispuolen tilinpidon, valvonnan ja raportoinnin tutkimus ja tuotekehittely on kasvanut räjähdysmäisesti. Henkilöstövoimavarojen strategisen hallinnan ja johtamisen kannalta tärkeitä ihmispuolen tosiasioita seurataan ja kehitetään osana johdon tietojärjestelmää ja organisaation strategisen oppimisen järjestelmää.

Perinteisesti raportointi organisaation henkilöstöstä on jäsennetty määrä- ja kustannus-tietoina. Se on toiminut hyvin henkilöstöhallinnollisen johtamisen apuvälineenä. Uudemman suuntauksen mukaan henkilöstö nähdään palvelujen tuottajaroolin ohessa organisaation investointina, voimavarana ja kilpailuetujen lähteenä. Henkilöstöjohtamisella kehitetään jatkuvasti työelämää, henkilöstöä, palveluja ja niiden tuottamisen menetelmiä sekä organisaatiota siten, että organisaatio saavuttaa strategiansa mahdollisimman tuloksellisesti ja menestyy palvelujen tuottajana myös pitkällä tähtäyksellä tulevaisuudessa. Tällainen ihmisvoimavarainen strateginen henkilöstöjohtaminen vaatii paljon henkilöstöraportoinnilta ja sen parantamiselta.

Henkilöstövoimavarojen raportointia ja arviointia kehitetään entistä herkemäksi tunnistamaan työorganisaation strategisen menestymisen mittareita. Ihmisten ja heistä muodostuvan organisaation osaaminen, terveys, motivoituminen ja sitoutuminen sekä työn merkittävyyden kokeminen ovat keskeisiä strategisia tuloksellisuuden ja menestymisen suunnannäyttäjiä.

Kuntasektorin henkilöstövoimavarojen arvioinnista nyt annettu suositus on tärkeä virsitanpylväs Kunnallisen työmarkkinalaitoksen ja kunnallista henkilöstöä edustavien pääsopijajärjestöjen yhteistoiminnallisessa työelämän ja tuloksellisuuden kehittämistyössä. Siinä on mahdollisuuksien mukaan otettu huomioon henkilöstövoimavarojen valvonta- ja arviointitietämyksen uusimmat oppisuuntaukset. Sillä korvataan jo osittain vanhentunut Suomen Kuntaliiton vuonna 1997 antama henkilöstötilinpäätöstä koskeva suositus.

Tämän suosituksen täytäntöönpanossa kunnassa ja kuntayhtymässä noudatetaan yhteistoimintamenettelystä 30.11.2002 allekirjoitetun yleissopimuksen määräyksiä. Henkilöstön ja työnantajan korkealaatuinen yhteistoiminta on kuntaorganisaation keskeinen voimavara työelämän ja palvelutoiminnan parantamistyöskentelyssä.

Helsingissä 17. joulukuuta 2003

Jukka Sädevirta  
Neuvottelupäällikkö  
Työryhmän puheenjohtaja,  
Kunnallinen työmarkkinalaitos

## 1. Johdanto

### 1.1 Kuntatyönantajan on tunnettava henkilöstövoimavaransa

Kuntalaiset odottavat kunnilta riittäviä ja laadukkaita palveluja. Kuntasektorin oma henkilöstö odottaa työhyvinvointinsa ylläpitämistä ja kehittämistä. Myös valtio edellyttää tuloksellista kuntien palvelutoimintaa ja henkilöstöjohtamista. Kuntien on lisäksi syytä varautua mahdolliseen kilpailuun työvoimasta.

Kuntatyönantajan on tunnettava henkilöstönsä rakenne, työpanos, osaaminen, työhyvinvointi ja kehittämistarpeet voidakseen pienenevillä resursseilla turvata myös tulevaisuudessa laadukkaat kunnalliset palvelut. Ollakseen kilpailukykyinen työnantaja nykyiselle ja uudelle rekrytoitavalle henkilöstölle kuntien tulee arvioida nykyiset henkilöstövoimavaransa sekä ennakoida tulevat tarpeet. Henkilöstövoimavarojen arviointi on osa hyvää henkilöstöpolitiikkaa.

Oleellinen kysymys henkilöstövoimavarojen arvioinnissa ja henkilöstöraportoinnissa on selvittää, mitä vaikutuksia - määrällisiä tai laadullisia – kuntien harjoittamalla henkilöstöpolitiikalla ja henkilöstötyöllä kunnissa on ollut. Onko henkilöstövoimavara ja henkilöstötyö sisällöllisesti oikein suunnattua ja riittävän tuloksellista, jotta kunnat selviytyisivät niille asetetuista sekä omista palvelutavoitteistaan? Näistä asioista keskustellaan tällä hetkellä laajasti, kun kuntalaiset odottavat hyviä, riittäviä palveluja ja työntekijöillä on vaatimuksia työhyvinvoinnin kehittämiseksi.

Kunta-alalle on ominaista työvoimavaltaisuus ja palvelujen järjestäminen pätevällä, osaavalla ja koulutetulla henkilöstöllä. Kuntien henkilöstömenot ovat vuonna 2003 lähes 15 miljardia euroa, mikä on keskimäärin 63 % kuntasektorin toimintamenoista. Henkilöstöä koskevien tietojen merkitys myös kunnan tilinpäätöksessä tulee jatkossa korostumaan. Myös tilintarkastajat kiinnittävät aikaisempaa enemmän huomiota henkilöstömenoihin ja siihen, millaisella työpanoksella palvelut on tuotettu.

### 1.2 Työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden avaimet

#### 1.2.1 Työhyvinvoinnin edistäminen

Hyvän henkilöstöjohtamisen pääpaino on työsuoritusten tuloksellisuuden optimoinnissa ja työhyvinvoinnin edistämisessä. Työhyvinvointiin vaikuttavat monet tekijät, mm. johtaminen, työn hallinta, riittävä työtehtävien vaatima osaaminen ja työn organisointi. Työ- ja toimintakyvyn edistäminen on moniulotteista toimintaa: se yhdistää yksilön, työyhteisön, työympäristön ja osaamisen toiminta-alueet kokonaisuudeksi. Henkilöstöraportointi tuottaa runsaasti tietoa, jota voidaan hyödyntää työhyvinvoinnin arvioinnissa sekä työhyvinvoinnin kehittämistä koskevissa toimenpideohjelmissa.

Kunta-alalle on hyväksytty strategia ja suositus työhyvinvoinnin edistämiseksi ja muutosten hallinnaksi (KT:n yleiskirje 9/2003). Suosituksen tavoitteena on edistää yhteistoiminnallista ja kokonaisvaltaista tuloksellisuuden ja työelämän laadun kehittämistä kunnissa. Erityisesti tavoitteena on parantaa työhyvinvointia sekä työyhteisöjen ja niiden jäsenten valmiuksia muutosten hallintaan.

#### 1.2.2 Tuloksellisuuden arviointi

Kunnallisen työmarkkinalaitoksen antama tuloksellisuussuositus (KT:n yleiskirje 15/2000) laajentaa aikaisempaa (vuoden 1989) panos–tuotospohjaista ajattelua ja ot-

taa paremmin huomioon vaikuttavuuden, asiakasnäkökulman, henkilöstövoimavarojen käytön ja kehittämisen. Tuloksellisuuden arviointi täydentyy em. suosituksen käyttöön-otolla, koska se sisältää kytkennän visioiden, arvojen ja strategioiden määrittämiseen sekä strategiseen johtamiseen.

Tuloksellisuuden arvioinnin kehittämisessä korostuu paikallisella tasolla tapahtuva toiminta ja jatkuvuus. Tuloksellisuuden arvioinnin tulisi tukeutua kiinteästi kunnan omaan johtamisjärjestelmään, jolloin se palvelee johtamista, työn kehittämistä koko kuntaorganisaatiossa ja sen päivittäisissä toiminnoissa. Tällöin arviointi koetaan myös työyhteisöissä mielekkäänä apuvälineenä tavoitteiden saavuttamisen seurannassa.

Kunnallisten palvelujen tutkimus- ja kehittämishjelma KARTUKE 2002–2004 (KT:n yleiskirje 10/2001) tutkii kunnallisten palvelujen tuloksellisuutta, henkilöstöjohtamista ja työyhteisöjen kehittämistä. Kunnallisten palvelujen arviointi tasapainotetun mittariston pohjalta mahdollistaa tuloksellisuuden kokonaisarvioinnin siten, että henkilöstövoimavarojen ja työelämän laadun merkitys tulokselliselle toiminnalle saadaan paremmin esille. Tasapainotettu mittaristo kääntää laaditun strategian toiminnalliseksi mittaristikoksi, tavoitteiksi sekä rakentaa sillan suunnittelun ja toteutuksen välille.

Jos kunta on strategian toteuttamisen työkaluksi valinnut tasapainotetun tulokortin, sen on syytä henkilöstöraportissaan selvittää perusteellisesti tuloksellisuuden ja henkilöstön aikaansaannoskyvyn arviointiin liittyviä asioita, näkökulmia, ongelmia ja kehittämismahdollisuuksia. Tavoitteena on hyödyntää työssä ja palvelutuotannossa henkilöstön ominaisuuksia, työelämän laatua, jaksamista ja työhyvinvointia koskevaa tietoa sekä kehittää henkilöstöä koskevan tiedon hankinta- ja hyödyntämismenetelmiä.

### 1.2.3 Henkilöstöstrategia johtamisen työkaluksi

Kunnallinen työmarkkinalaitos on yleiskirjeellään 16/2001 suositellut henkilöstöstrategian käyttämistä kunnallisen johtamisen ja kehittämisen edistämiseksi. Henkilöstöstrategiassa suunnitellut henkilöstöjohtamisen ja henkilöstötyön toimenpiteet olisi kaikilta osin suunniteltava ja hallittava siten, että niillä tuetaan kunnan strategista johtamista. Henkilöstöstrategia auttaa kuntia saavuttamaan toiminnalliset tavoitteet mahdollisimman tuloksellisesti.

## 1.3 Henkilöstöraportoinnin nykyinen käyttö

Koko kuntasektorin henkilöstön työviihtyvyyden, työmotivaation ja työolojen seurannasta saadaan kokemuksia esimerkiksi Tilastokeskuksen työolotutkimuksesta, Työturvallisuuskeskuksen kuntaryhmän työolobarometristä sekä Työterveyslaitoksen työkykybarometristä. Kunnat ovat tehneet työolobarometrejä, henkilöstökyselyjä, sairaus- ja poissaolotilastoja sekä henkilöstötilinpäätöksiä. Tietoja on kerätty hallintokunta- ja jopa työpaikkatasolla. Henkilöstö- ja palkkahallinnon tietojärjestelmätoimittajat tarjoavat ratkaisuja ja raporttimalleja, joista voidaan rakentaa kunnan tarvitsema henkilöstötietojen informaatiojärjestelmä.

Henkilöstöpanoksia eli henkilöstötoimen ja henkilöstöjohtamisen kuluja, palkkoja ja muita henkilöstön aiheuttamia menoja selvitetään tällä hetkellä kunnissa hyvinkin tarkkaan, mutta panostuksen vaikutuksia ei arvioida riittävästi.

Henkilöstötilinpäätösten käyttö kunta-alalla on selvästi lisääntynyt viime vuosina. Kunnallisen työmarkkinalaitoksen kevään 2002 ajankohtaistiedustelun mukaan 56 prosenttia vastanneista kunnista oli tehnyt henkilöstötilinpäätöksen vuodelta 2001 ja 15 prosenttia ilmoitti tekevänsä ensimmäisen kerran vuodelta 2002. Henkilöstötilinpäätös puuttuu noin joka neljännessä kunnasta. Pienissä kunnissa ja lääneittäin tarkasteltuna

Lapin läänissä on vähiten tehty henkilöstötilinpäätöksiä/-kertomuksia. Tiedusteluun vastanneiden kuntien palveluksessa oli noin 75 prosenttia koko kuntasektorin henkilöstöstä.

#### **1.4 Keskeiset käsitteet ja arvioinnin kehittäminen asteittain**

Henkilöstövoimavarojen arvioinnissa kunnat ovat käyttäneet nimityksinä joko henkilöstötilinpäätöstä tai henkilöstökertomusta. Henkilöstötilinpäätöksen tavoitteena oli kytkeä se osaksi organisaation vuosittaista tilinpäätöstä. Sen rakenne ei perustu lakeihin ja sopimuksiin. Henkilöstökertomus on enemmän kuvaileva. Siinä lukuja ja tilastoja tulkitaan sekä analysoidaan tarkemmin. Kunnat ovat asteittain siirtyneet ja siirtymässä henkilöstötilinpäätöksestä henkilöstökertomukseen.

Kutsumme henkilöstöä koskevaa informaatiota tässä suosituksessa henkilöstöraportiksi ja sitä koskevaa keräys-, käsittely-, tiedotus- ja hyödyntämistyötä henkilöstöraportoinniksi. Ottamalla käyttöön henkilöstöraportti-käsitteen siirrymme kuntasektorin työolosuhteita paremmin palvelemaan, monipuolisempaan käsitteeseen. Henkilöstöraportti muodostuu enemmän kuvailevaksi tai analyttisemmaksi ja se kytkeytyy osaksi henkilöstöstrategiaa.

Henkilöstövoimavarojen arvioinnin kehittäminen on toteutunut eri kunnissa eri tavalla ja kunnat ovat kehittämisessä hyvin eri tasoisia. Suurilla kunnilla on kehittämisestä jo monen vuoden kokemusta. Sen sijaan pienissä kunnissa kehittäminen on vielä alkuvaiheessa. Tämä suositus auttaa ennen kaikkea niitä kuntia, joissa arviointi on vasta suunnitteluvaiheessa.

Kun kunnat lähtevät suunnittelemaan henkilöstöraportin sisältöä, liikkeelle kannattaa lähteä muutamista tunnusluvuista. Kuvassa 1. kerrotaan, miten raportin sisältöä voi vaiheittain kehittää.

# Henkilöstövoimavarojen arviointi



Kuva 1. Henkilöstöraportoinnin asteittainen eteneminen

## 2. Henkilöstöraporttisuosituksen sisältö

### 2.1 Henkilöstöraportointi tukemaan strategista henkilöstöjohtamista

Strategisessa johtamisessa korostuu pitkäjänteinen henkilöstösuunnittelu, jonka lähtökohtina ovat kunnan visio ja palvelustrategia. Strategisen henkilöstösuunnittelun tavoitteena on tunnistaa henkilöstön vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhkatekijät sekä saattaa piilevät inhimilliset voimavarat organisaation vision ohjaamaan hyötykäyttöön. Kunnan poliittiset päättäjät ottavat enemmän vastuuta henkilöstöpoliittisten linjojen määrittämisessä ja sopeuttamisessa tuotannollisiin suunnitelmiin sekä palvelustrategioihin.

Henkilöstöraportin tehtävänä on antaa tietoa henkilöstön kehittämisen perustaksi ja päätöksenteon tueksi. Hyvä henkilöstöraportti kuvaa osittain toteutunutta kehitystä. Se sisältää myös varautumisen tulevaan ja auttaa päätösten vaikutusten ennakkoinnissa ja toteutumisen seurannassa. Henkilöstöraportti antaa kokonaiskuvan, jota voidaan hyödyntää henkilöstöstrategian toteutumisen seurannassa.

Henkilöstöraportti on henkilöstöjohtamisen arvokas apuväline. Se toimii oivallisena perustana keskustelulle, jota käyvät luottamushenkilöt, kunnan johto, esimiehet ja henkilöstö.

Siirtyminen suosituksen mukaiseen henkilöstövoimavarojen raportointiin helpottaa seudullista, kuntien välistä ja valtakunnallista vertailtavuutta.

Kunnallinen työmarkkinailaitos kehittää omalta osaltaan suosituksen mukaisia henkilöstövoimavarojen raportoinnin tunnuslukuja ja tiedottaa niistä kunnille. Tavoitteena on

kerätä valtakunnallista kunta-alan vertailutietoa myös Kunnallisen työmarkkinalaitoksen verkkosivuille ([www.kuntatyonantajat.fi](http://www.kuntatyonantajat.fi)).

## 2.2 Hyvä henkilöstöraportointi

Henkilöstöraportti kertoo jo itsessään panostamisesta henkilöstövoimavarojen kehittämiseen ja hyvinvointiin sekä osaamisen johtamiseen. Toisaalta henkilöstöraportin avulla saadaan näkyviin epäkohdat, jolloin niihin on helpompi tarttua. Ilman henkilöstöraportin laadintaa organisaation johto saattaa kiinnittää huomiota väärin asioihin, koulutus ja kehittäminen jää puutteelliseksi, osaaminen voi vääristyä, ikääntymisen vaikutukset saattavat yllättää.

Seuraavat piirteet ovat ominaisia hyvälle henkilöstöraportille:

- se on strategian toteutumisen ja arvioinnin työkalu
- se on organisaation virallinen kuvaus henkilöstövoimavaroista ja niiden kehittymisestä
- se antaa realistisen kuvan henkilöstön pitkäaikaiseen suorituskyykyyn liittyvistä tekijöistä
- se ohjaa organisaation strategista ja operatiivista johtoa käyttämään ja kehittämään henkilöstöresursseja oikein
- se on esitystavaltaan suppea ja kokoava
- tietoja kerätään säännöllisesti
- tieto on helposti ymmärrettävässä muodossa ja samaa muotoa käytetään kaikkialla organisaatiossa.

Kunnan kannattaa valita muutamia tietoja, jotka ovat toiminnan kannalta oleellisia, helposti kerättäviä ja yksiselitteisiä, mahdollisuuksien mukaan valtakunnallisesti vertailukelpoisia ja seurattavissa aikasarjoina. Valittujen muuttujien tulee liittyä olennaisina osina kunnan palvelustrategiaan ja henkilöstöstrategiaan sekä tukea varautumista tuleviin henkilöstömuutoksiin ja -tarpeisiin.

Suosituksella pyritään lisäämään henkilöstöraporttien vertailtavuutta myös eri kuntien kesken. Samantyyppiset kuntayhtymät (esim. sairaanhoitopiirit tai ammatilliset oppilaitokset), seutukunnat tai muutoin yhteistyötä tekevät kunnat voivat keskenään sopia tiettyjen yhdenmukaisten tunnuslukujen käyttöönnotosta, vaikka henkilöstöraportti tuleeikin tehdä oman kunnan tarpeitten mukaiseksi.

## 2.3 Taustalla oleva lainsäädäntö

### Tasa-arvolain velvoitteet

Tasa-arvolainsäädäntö (609/1986) ja muut tasa-arvonäkökohdat huomioon ottaen henkilöstöraportin keskeiset tunnusluvut esitetään mahdollisuuksien mukaan erikseen miehistä ja naisista sekä ottaen huomioon yksilönsuoja.

Nykyisen lain mukaan työnantajan on laadittava tasa-arvosuunnitelma. Tasa-arvolakia koskeva uudistustyö on käynnistymässä vuonna 2004.

### Henkilötietojen suoja ja tilastointi

Kunnat ovat oikeudellisesti julkisyhteisöjä ja viranomaisia, joten niiden toiminnassa syntyviin asiakirjoihin ja henkilötietoja sisältäviin rekistereihin sovelletaan ns. julkisuus-



lakia (laki viranomaisen toiminnan julkisuudesta 612/1999). Julkisuuslain ohella sovelletaan kuitenkin yleistä henkilötietojen suojaa sääntelevää lakia, henkilötietolakia.

Julkisuuslain 20 §:ssä on asetettu viranomaisille velvollisuus tuottaa tilastoja ja muunlaista informaatiota toiminnastaan. Säännöksen mukaan viranomaisen on tiedotettava toiminnastaan ja palveluistaan sekä yksilöiden, yhteisöjen oikeuksista ja velvollisuuksista toimialaansa liittyvissä asioissa. Lisäksi viranomaisten on huolehdittava siitä, että yleisen tiedonsaannin kannalta keskeiset asiakirjat ovat tarpeen mukaan saatavissa kirjastoissa, yleisissä tietoverkoissa tai muilla yleisön helposti käytettävissä olevilla keinoilla.

Henkilöstöraportin sisältämät kuntien henkilöstöä koskevat tiedot ovat luonteeltaan tilastotietoja. Henkilötietolain (523/1999) 15 §:n mukaan tilastotarkoituksia varten saa henkilötietoja käsitellä jos:

- 1) tilastoa ei voida tuottaa tai sen tarkoituksena olevaa tiedontarvetta toteuttaa ilman henkilötietojen käsittelyä,
- 2) tilaston tuottaminen kuuluu rekisterinpitäjän toimialaan; sekä
- 3) tilastorekisteriä käytetään vain tilastollisiin tarkoituksiin eikä siitä luovuteta tietoja siten, että tietty henkilö on niistä tunnistettavissa, ellei tietoja luovuteta julkista tilastoa varten.

Julkisuuslain 20 §:n mukaisen viranomaisen tiedontuottamisvelvollisuuden vuoksi on selvää, että kuntatyönantajan toimialaan kuuluu myös henkilöstöä koskevien tilastojen tuottaminen henkilötietolain 15 §:ssä edellytetyllä tavalla.

### **Muu henkilöstöraporttiin vaikuttava lainsäädäntö**

Työturvallisuuslain (738/2002) mukaan työpaikalla tulee olla työsuojelun toimintaohjelma. Sen muodosta päättää työnantaja. Tavoitteet on otettava huomioon kaikkien työorganisaation osien kehittämisessä, suunnittelussa sekä vaarojen arvioinnissa ja tunnistamisessa.

Työterveyshuoltolain (1383/2001) mukaan työnantajalla on oltava työterveyshuollosta kirjallinen toimintasuunnitelma, jonka tulee sisältää työterveyshuollon yleiset tavoitteet sekä työpaikan olosuhteisiin perustuvat tarpeet ja niistä johtuvat toimenpiteet. Työpaikkakäynteihin ja muihin työterveyshuollon suorittamiin selvityksiin perustuen toimintasuunnitelmaa tulee tarkistaa vuosittain. Toimintasuunnitelmassa on otettava riittävästi huomioon monitieteinen tieto työn ja terveyden välisestä suhteesta sekä työn terveysvaikutuksista. Työterveyshuollon toimintasuunnitelma voi olla osa työturvallisuuslaissa tarkoitettua työsuojelun toimintaohjelmaa tai muuta työnantajan laatimaa kehittämisohjelmaa tai -suunnitelmaa.

Työterveyshuoltolaissa on säädelty palvelujen tuottajan neuvonta- ja tietojenantovelvollisuus (17 §). Sen mukaan työnantajalla, työpaikan työsuojelutoimikunnalla ja työsuojeluvaltuutetulla on oikeus saada työterveyshuoltotehtävissä toimivilta henkilöiltä sellaisia näiden asemansa perusteella saamia tietoja, joilla on merkitystä työntekijöiden terveyden sekä työpaikan olosuhteiden terveellisyyden kehittämisen kannalta.

Yksityisyysuojaa (477/2001) koskevan lain mukaan työntekijältä on hankittava suostumus tietojen keräämiseen, mikäli työnantaja kerää henkilötietoja muualta kuin työntekijältä itseltään. Suostumus ei kuitenkaan ole tarpeen silloin, kun viranomaisen luovuttaa tietoja työnantajalle tämän laissa säädetyn tehtävän suorittamiseksi (4§).

## 2.4 Mitä tietoja tarvitaan ja kerätään?

Henkilöstöraportin kokoaminen on työnantajan vastuulla, mutta sen tietosisällön ja seurattavien tunnuslukujen suunnittelussa sekä tulosten tulkinnassa ja hyödyntämisessä toimitaan yhteistyössä henkilöstön ja sitä edustavien ammattijärjestöjen kanssa (yleissopimus 3 § 1 mom.).

Työturvallisuuslain mukaisesti on laadittava työsuojelun toimintaohjelma. Työsuojelun toimintaohjelma voi sisältää henkilöstöä, toimintaa ja tuloksellisuutta kuvaavia tunnuslukuja sekä toimenpiteitä naisten ja miesten tasa-arvon toteutumisen jouduttamiseksi työpaikoilla, jollei viimeksi mainittua ole liitetty vuosittain laadittavaan henkilöstö- ja koulutussuunnitelmaan (kunnallisen alan työsuojelu- ja työympäristösopimus 3 §, soveltamisohje).

Kunnan kannattaa harkita pysyvää työryhmää, jonka tehtävänä on henkilöstöraportin sisällön suunnittelu sekä vuosittainen kokoaminen ja seuranta ja jossa on myös henkilöstön edustus. Henkilöstöraportoinnissa tarvitaan kunnan henkilöstö-, talous- ja tietohallintoasioista vastuussa olevien yksiköiden sekä työterveyshuollon ja työsuojelun keskinäistä tiivistä yhteistyötä.

Henkilöstöraportissa esitellään sellaisia henkilöstöä kuvaavia tietoja, joita kunnan normaalissa toiminnassa syntyy henkilöstöhallinnon ja palkanlaskennan tai työterveyshuollon tietojärjestelmistä.

Henkilöstöraporttia ensimmäistä kertaa tehtäessä kannattaa ensin miettiä, mitä tietoja halutaan ryhtyä seuraamaan ja mitä tietoja on jo olemassa olevista tietojärjestelmistä saatavissa.

Kunnissa on luotava sisäiset käytännöt ja sovittava menettelytavoista, joiden avulla hallintokunnista tai yksiköistä tieto tallentuu yhteiseen tietokantaan. Sisäisistä menettelytavoista sovittaessa on muistettava myös tietosuoja- ja vastuukysymykset. Järjestelmätoimittajien kanssa on sovittava tarvittavista tietojärjestelmämuutoksista sekä säännöllisesti tuotettavista raporteista, jotta tietojärjestelmiin kerätty tieto voidaan helposti hyödyntää.

Kunnissa kannattaa erityisesti miettiä, miten saadaan kerättyä, tilastoitua ja hyödynnettyä sellaisia henkilöstövoimavarojen arviointiin liittyviä tietoja, joita halutaan seurata, mutta joita ei saada nykyisistä henkilöstöhallinnon järjestelmistä.

Kunnan eri organisaatiotasot ja yksiköt tarvitsevat päätöksenteon ja toiminnan tueksi erilaisia ja eri määrän henkilöstökertomuksen tunnuslukuja. Poliittiset päättäjät ja kunnan ylin johto tarvitsevat strategisesti olennaista tietoa resursseista. Esimiehille henkilöstöraportti on johtamisen työväline. Henkilöstöhallinto tarvitsee henkilöstöraporttia henkilöstövoimavarojen seurantaan ja vaikuttavuuden arviointiin sekä mahdollisten muutostarpeiden tueksi. Työterveyshuolto tarvitsee tietoa henkilöstön tilan (terveys, hyvinvointi, motivointi) ennakointiin ja esimerkiksi työsuojelutietoa tapaturmista, ammattitaudeista ja sairauspoissaolojen kehityksestä.

### 3. Suosituksen sisältämät tunnusluvut

#### Tunnuslukujen valinta

Henkilöstöraportin tiedot ilmoitetaan vuosittain 31.12. tilanteen mukaan.

Suosituksen tunnusluvuista kunta valitsee oman toiminnan tavoitteiden kannalta ja käytettävissä olevien resurssien mukaan ne tiedot, joita kerätään vuosittain. Kokemuksen karttuessa, tietojärjestelmien tietosisällön kehittyessä ja kunnan tarpeiden muuttuessa myös henkilöstövoimavarojen seurannan muuttujia voidaan karsia tai lisätä.

Kunta harkitsee, missä laajuudessa tietoja seurataan koko kunnan tasolla ja missä laajuudessa hallinnonaloittain, tulosyksiköittäin tai jollakin muulla jaottelulla. Harkinnassa otetaan huomioon organisaation koko ja rakenne sekä tunnuslukujen käyttötarkoitus.

Tunnuslukujen luokituksella ja käytettävällä jaottelulla tuetaan myös henkilöstörakenteen muutosten seuranta ja työvoimatarpeen ennakointia (esim. ikäjakauma vaihtelee ammattiryhmittäin).

Henkilöstöraportti kattaa kuntaan työ- tai virkasuhteessa (palvelussuhteessa), pääsääntöisesti päätoimisessa palvelussuhteessa olevan henkilöstön. Esimerkiksi sairaanhoitopiireissä voi kuitenkin olla perusteltua tilastoida myös sivutoimiset lääkärit. Toisin sanoen mm. perhe- ja omaishoitajat, sopimuspalomiehet ja kuntouttavan työtoiminnan piirissä olevat jäävät raportoinnin ulkopuolelle.

Kunnan henkilöstön sukupuolijakauma ei ole erillisenä tunnuslukuna. Keskeiset tiedot – mielellään kaikki tiedot – tulisi aina tilastoida myös sukupuolen mukaan luokiteltuina. Tämä tukee myös tasa-arvosuunnitelman laadintaa ja toteutumisen seuranta.

Kunnan harkinnan mukaan tiettyjä tunnuslukuja voidaan seurata vain vakinaisen henkilöstön osalta (esim. työhistoria, eläköityminen).

Henkilöstöraporttiin kerättyjen yhden vuoden tietojen ja aikasarjojen yhteyteen tulee liittää myös sanallinen tulkinta tilanteesta ja muutoksesta sekä selvitys siitä, mihin toimenpiteisiin kunnassa mahdollisesti ryhdytään.

#### Tunnusluvut

##### 1) Henkilöstön määrä ja rakenne

- Palvelussuhteen luonne
  - toistaiseksi voimassa olevassa palvelussuhteessa olevan henkilöstön lukumäärä (ns. vakinaiset)
  - määräaikaisen henkilöstön lukumäärä
  - tukitoimenpitein työllistettyjen lukumäärä
  - oppisopimussuhteisten lukumäärä.

Henkilö tilastoidaan vakinaiseksi, vaikka hän hoitaisi kunnassa toisen vakanssin sijaisuutta, mutta alkuperäinen palvelussuhde on toistaiseksi voimassa oleva (vakinaisuus kuntaan nähden).

Määräaikaisuuden perusteet ja/tai määräaikaisten palvelussuhteiden kesto voidaan raportoida samoin kuin mahdolliset toimenpiteet määräaikaisen henkilöstön

palvelussuhteiden muuttamisesta toistaiseksi voimassa oleviksi niiltä osin kuin vakinaistaminen on mahdollista.

- Päätoimisuus
  - kokoaikatyössä olevan henkilöstön lukumäärä
  - osa-aikatyössä olevan henkilöstön lukumäärä, josta voidaan tarvittaessa ilmoittaa osa-aikaeläkkeellä, osa-aikalisällä, osittaisella hoitovapaalla tai osittaisella vanhempainvapaalla olevien lukumäärät
  - sivuvirassa olevan tai sivutoimisen henkilöstön lukumäärä.

- Henkilötyövuosi <sup>1</sup>

Mikäli henkilöstömäärä vaihtelee voimakkaasti vuoden aikana, kuvaa henkilötyövuosi paremmin vuoden aikana palvelussuhteessa olleen henkilöstön määrää kuin pelkkä henkilöstön lukumäärä 31.12. Osan vuotta kestäneet tai osa-aikaiset palvelussuhteet muutetaan vuosityöntekijöiksi eli henkilötyövuosiksi.

Henkilötyövuosi HTV1 = palveluksessaolopäivien lukumäärä kalenteripäivinä / 365 \* (osa-aikaprosentti/100)

Henkilötyövuosi HTV2 = palkallisten palveluksessaolopäivien lukumäärä kalenteripäivinä / 365 \* (osa-aikaprosentti/100)

Henkilöstötyönvuodella tarkoitetaan täyttä työaikaa tekevän henkilön koko vuoden työskentelyä.

Osa-aikainen henkilö muutetaan henkilöstötyövuodeksi osa-aikaprosenttiaan vastaavasti (esim. osa-aikaisuus 50 %, koko vuoden työssä = 0,5 henkilötyövuosi). Osa-aikaisuus lasketaan työajasta.

Vain osan vuotta palvelussuhteessa olleen tai osan vuotta palkkaa saaneen työ lasketaan suhteessa koko vuoden työpäiviin (esim. työssä 1.3.–31.5. = 92 / 365 = 0,25 henkilötyövuosi).

Em. tavalla lasketut henkilötyövuodet lasketaan yhteen.

Opettajien, joilla on opetusvelvollisuus, henkilötyövuoden laskentaperusteena pidetään palkan täysimääräisyyttä. Jos opettajalle on maksettu palkkataulukon mukainen palkka täysimääräisenä koko kuukaudelta, on hänen henkilötyövuotensa arvo ko. kuukaudelta 1/12 vuotta. Jos henkilö on osa-aikainen, lasketaan hänen henkilötyövuotensa maksetun palkan suhteessa taulukkopalkkaan, joka maksettaisiin, jos hän olisi kokoaikainen.

Yhden henkilötyövuoden määrä on aina enintään 1, jolloin ei ylitöitä eikä muullaakaan tavoin tehtyä normaalin työajan ylittävää työaikaa oteta laskennassa huomioon.

Henkilötyövuosikäsitettä (HTV1) käytetään esimerkiksi kun lasketaan tehty työpanos henkilötyövuotta kohti.

Henkilötyövuosikäsitettä (HTV2) käytetään esimerkiksi kun lasketaan erilaisia henkilöstökustannuksia henkilötyövuotta kohti.

<sup>1</sup> Vuoden 1997 suosituksessa käytettiin käsitettä vuosityöntekijä

- Henkilöstön lukumäärä keskeisissä ammattiryhmissä tai yleisimmissä nimikkeissä sekä muutos (%) edelliseen vuoteen.
- Henkilöstön lukumäärä sopimusaloittain tai kuukausipalkkaiset / tuntipalkkaiset sekä muutos (%) edelliseen vuoteen.
- Ikä

Henkilöstön ikäjakaumaa suositellaan seurattavaksi ainakin vakinaisen henkilöstön osalta. Ikä lasketaan kertomusvuoden ja syntymävuoden erotuksena kokonaislukuna. Keski-ikä lasketaan yhdellä desimaalilla.

- ikäprofiili ryhmiteltynä viiden vuoden välein  
alle 20 v, 20–24 v, 25–29 v, 30–34 v, 35–39 v, 40–44 v, 45–49 v, 50–54 v, 55–59 v, 60 v tai vanhempi (yli 60-vuotiaat voidaan esittää myös ikävuosittain)
- keski-ikä.

- Eläkkeelle siirtyminen

Kertomusvuonna eläkkeelle siirtyneiden lukumäärä

- vanhuuseläkkeelle siirtyneet
- työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyneet
- työttömyyseläkkeelle siirtyneet
- muilla eläkeperusteilla eläkkeelle siirtyneet
- osa-aikaeläkkeelle siirtyneet (ja 31.12. osa-aikaeläkkeellä olevat yhteensä, ellei ilmoitettu jo edellä päätoimisuus-kohdassa).

Erityisesti eläköitymisessä on suositeltavaa tarkastella menneen vuoden ohella muutaman vuoden aikasarjaa taaksepäin ja ennustetta muutama vuosi eteenpäin. Kuntien eläkevakuutus tuottaa jäsenyhteisöille tietoja KuEL-vakuutetun henkilöstön laskennallisesta vanhuuseläkeistä. Valtiokonttori suunnittelee vastaavaa palvelua VEL-vakuutettujen osalta (osa peruskoulujen ja lukioiden opettajista).

Eläkepoistumaprosentti (ilman osa-aikaeläkeläisiä) voidaan laskea kuten tulo- ja lähtövaihtuvuusprosentit.

- Vakinaisen henkilöstön palvelussuhteen pituus omalla työnantajalla/työhistoria

Henkilöstön lukumäärä palveluksessaolovuosien mukaan ryhmiteltynä

- alle 2 vuotta, 2–4 vuotta, 5–9 vuotta, 10–14 vuotta, 15–19 vuotta, 20–24 vuotta, 25–29 vuotta, 30 vuotta tai yli
- keskiarvo vuosina (1 desimaali).

- Vaihtuvuus

Vakinaisen henkilöstön tulovaihtuvuus ja lähtövaihtuvuus voidaan raportoida

- vuoden aikana palvelukseen tulleiden ja palveluksesta eronneiden (ml. kuolleet, mutta ei eläkkeelle siirtyneet) henkilöiden lukumäärinä
- tulovaihtuvuus- ja lähtövaihtuvuusprosentteina, jotka lasketaan suhteuttamalla em. henkilöiden lukumäärät edellisen vuoden lopun vakinaisen henkilöstön lukumäärään.

- Henkilöstön rekrytointi
  - vuoden aikana rekrytoidun vakinaisen henkilöstön määrä ammattiryhmittäin (vrt. kohta vaihtuvuus)
  - hakemusten määrä avoimena olevaa työpaikkaa kohden
  - sisäisten ja ulkoisten valintojen määrä
  - nuorten rekrytointi kesätöihin
  - käytetyt rekrytointikanavat, osallistuminen rekrytointitapahtumiin yms.
- Työharjoittelu (nämä ryhmät eivät yleensä ole työsuhteisia)
  - työharjoittelijoiden ja työssäoppijoiden määrä
  - TET-jaksossa olleet koululaiset.

## 2) Työaika ja työpanos

- Tehty työpanos / Vuosityöaika

Tehty vuosityöaika eli tehty työpanos voidaan laskea seuraavan kaavan avulla:

Kalenterivuoden päivät (365 tai 366)

- lauantait, sunnuntait, työaika lyhentävät arkipyhät
- = teoreettinen säännöllinen vuosityöaika (työpäiviä)
- vuosilomapäivät (työpäivinä)
- = säännöllinen vuosityöaika työpäivinä
- palkalliset poissaolot (työpäivinä)
- palkattomat poissaolot (työpäivinä)
- = tehty säännöllinen vuosityöaika työpäivinä
- + rahana korvatut lisä- ja ylityötunnit, jotka on muutettu työpäiviksi (kaavalla \* 5/säännöllinen viikkotyöaika)
- = tehty vuosityöaika työpäivinä

Laskelma on työpäivinä, mutta voidaan muuntaa myös työtunneiksi ennen lisä- ja ylityötuntien lisäämistä.

EU:n palkkarakenne- ja työvoimakustannustilaston asetuksessa (1726/1999) viitataan kansantalouden tilinpitojärjestelmään. Sen mukaan työpaikalla tapahtuva palkallinen henkilöstökoulutus luetaan tehtyyn työaikaan eikä ole vuosityöaikaa vähentävä poissaolo.

Palkalliset ja palkattomat poissaolot voidaan eritellä tarkemminkin tässä laskelmassa poissaolon syyn mukaan, esimerkiksi

- sairauslomat
- työtapaturmat ja ammattitaudit
- perhevapaat (äitiys-, isyys-, vanhempainvapaa, hoitovapaa, tilapäinen hoitovapaa)
- muut poissaolot

Em. kaavaa tehdyn työpanoksen laskemiseksi ei voida soveltaa opettajiin, joilla palkkaus perustuu opetusvelvollisuuteen ja lukuvuosien välillä on ns. kesäkeskeytys.

Muut palkalliset ja palkattomat poissaolot sisältävät mm.

- ves/tes-perusteiset tai muut lakisääteiset poissaolot
- muut poissaolot

- lomautukset
  - lakot
- Työaikamuodot

Henkilöstön lukumäärä kunnassa käytössä olevissa työaikamuodoissa, esim.

- toimitustyöaika
- yleistyöaika
- jaksotyöaika
- säännöllinen työaika 37 tuntia/viikko
- kolmivuorotyö
- muut työaikamuodot
- työaikajoustot, joustavat työjärjestelyt (etätyö, osa-aikalisä, vuorotteluvapaat).

### 3) Osaaminen, sen kehittäminen ja johtaminen

- Koulutustaso

Henkilöstön koulutustaso voidaan luokitella Tilastokeskuksen ylläpitämän koulutusluokituksen mukaisesti. Luokitus löytyy Tilastokeskuksen kotisivuilta [www.stat.fi](http://www.stat.fi). Mikäli henkilöllä ei ole tutkintoa, sijoitetaan henkilö perusasteelle.

Koulutustaso luokitellaan:

1–2	perusaste
3	keskiaste
5	alin korkea-aste
6	alempi korkeakouluaste
7	ylempi korkeakouluaste
8	tutkijakoulutus

Henkilöstön koulutustietojen luokittamisesta on annettu myös julkisen hallinnon suositus JHS140 ([www.intermin.fi/intermin/hankkeet/juhta](http://www.intermin.fi/intermin/hankkeet/juhta)). Se on tarkoitettu henkilöiden koulutustietojen rekisteröintiin, tietojen siirtoon tietosysteemien välillä, koulutustietojen luokittamiseen ja henkilöstöjen koulutusrakenteen analysointiin.

Kuntien henkilöstöhallinnon tietojärjestelmiin ei välttämättä ole kirjattu henkilötasolla tietoa koulutustasosta tai suoritetusta tutkinnosta tai tiedot eivät ole ajantasalla. Palvelujen järjestämisen ja henkilöstön etenemismahdollisuuksien kehittämiseksi kunnan olisi kuitenkin tiedettävä, mitä osaamista organisaatiosta löytyy.

- Osaamisen kehittäminen
  - työnantajan omana toimintana järjestämä tai muutoin hankkima sisäinen ja ulkoinen koulutus työpäivinä (päivät yhteensä ja/tai keskimäärin/henkilö)
  - työnantajan maksama ammatillinen henkilöstökoulutus työpäivinä (kuinka moni osallistunut, päivät yhteensä ja/tai keskimäärin/henkilö, mitä koulutusta)
  - omaehtoinen (työnantajan tukema tai ei tukema) ammatillinen täydennys-, jatko- ja uudelleen koulutus (kuinka moni osallistunut, päivät yhteensä ja/tai keskimäärin/henkilö, mitä koulutusta)
  - opintovapaalla olevien henkilöiden lukumäärä

Koulutukseen osallistuminen on suositeltavaa eritellä henkilöstöryhmittäin (karkea jako).

Henkilöstökoulutusta on ohjeistettu mm. kunnallista henkilöstökoulutusta koskevassa suositussopimuksessa (KT:n yleiskirje 25/2002).

Eryteisesti sisäisen henkilöstökoulutuksen systemaattinen seuranta tulisi järjestää nykyistä paremmin, mutta kaikki henkilöstökoulutus tulisi kunnassa kerätä yhteen seurantajärjestelmään. Henkilöstöraportissa tulee ottaa huomioon myös tietyt ammattiryhmiä koskeva lainsäädäntö täydennyskoulutuksesta ja sen seurannasta.

Pätevyyden ja osaamisen arviointi voidaan tehdä esim. osaamiskartoituksilla. Nykyisen henkilöstön osaamiskartoitukset ja osaamisen kehittämisen tarpeet voidaan selvittää esim. kehityskeskustelujen yhteydessä. Henkilöstökoulutuksen ja osaamisen systemaattisen kehittämisen tulee perustua kunnan palvelutoiminnan järjestämisen ja työelämän muuttuviin tarpeisiin.

- Johtamisen kehittäminen
  - kehityskeskustelujen kattavuus % (kuinka suuri osa henkilöstöstä on systemaattisten kehityskeskustelujen piirissä)
  - systemaattiseen esimieskoulutukseen osallistuneiden määrä ja esimieskoulutuspäivien määrä
  - (systemaattisen) esimieskoulutuksen sisältö
  - mentorointi tai muu johtamisen kehittämisen menetelmät.

#### 4) Terveystoimintakyky ja työhyvinvointi

Sairaudesta tai tapaturmasta johtuvia poissaoloja voidaan seurata joko arkipäivinä, kalenteripäivinä, työpäivinä tai tunteina. Käytetty tilastointiyksikkö ilmoitetaan henkilöstöraportissa. Poissaolopäivät voidaan eritellä jo kohdassa 'Vuosityöaika'.

**Poissaoloprosentti** voidaan laskea eri poissaololajeista kaavalla

Poissaoloaika / Teoreettinen säännöllinen vuosityöaika x 100

- Sairauspoissaolot
 

Vuoden aikana kertyneet palkalliset, osapalkalliset ja palkattomat sairauspoissaolot

  - sairauspoissaolopäiviä / henkilö
  - poissaolon pituuden mukaan (esim. 1–3 pv/ 4–10 pv/11–60 pv, 61–90 pv, 91–180 pv, yli 180 pv)
  - sairauspoissaoloprosentti.
- Työtapaturmasta johtuvat poissaolot
 

= työtapaturmat, työmatkatapaturmat, ammattitaudit

  - poissaolotapausten lukumäärä
  - poissaoloaika yhteensä ja/tai keskimääräinen poissaoloaika/hlö
  - työtapaturmapoissaoloprosentti.
- Kuntoutukseen osallistuneiden henkilöiden lukumäärä ja kuntoutuspäivät yhteensä tai keskimäärin/henkilö.
- Työn kuormittavuuden arviointi (työnantajan veloitteena on seurata työnkuormittavuutta, työturvallisuuslaki 738/2002, 25 §).



- Työhyvinvointi, työilmapiirimittaukset, työolobarometri

Tässä yhteydessä voidaan myös kuvata esim. merkittävät kehityshankkeet ja investoinnit työhyvinvointiin sekä työsuojelutoimintaohjelmassa mainitut hankkeet.

Tilastokeskus tarjoaa kunnille kuntakohtaisia työolobarometritietoja (maksullinen). Kunnalla on mahdollisuus vuosittain saada tietoa henkilöstön odotuksista, tulevasta kehityksestä ja työilmapiiristä.

Työilmapiiri- tai työtyytyväisyyskartoituksilla voidaan selvittää johtamisen ja esimiestoiminnan tuloksellisuutta, työtyytyväisyyttä, motivaatiota, jaksamista sekä sitoutumista. Selvitykset kannattaa tehdä vuosittain tai muutaman vuoden välein. Näihin on myös tarjolla valmiita kaupallisia ohjelmia. Tulokset on hyvä liittää henkilöstöraporttiin.

## 5) Innovatiivisuus, yhteistoiminta ja verkostoituminen

Innovatiivisuus on monimuotoinen ilmiö; se on osa työilmapiiriä ja –kulttuuria, toisaalta oma toimintamuotonsa aloitteiden ja kehittämishankkeiden muodossa.

- Aloitetoiminta
  - aloitteet (lukumäärä)
  - aloitteiden määrä /henkilö
  - kuvaus merkittävimmistä toimenpiteisiin johtaneista aloitteista
  - aloitteellisuudesta palkitseminen.
- Sisäinen tiedottaminen
  - henkilöstölehti
  - intranet
  - työpaikkakokousperiaatteet ja –käytäntö.
- Kehittämishankkeet

Henkilöstöstrategian toteuttamisen kannalta käynnissä olevien

- kehittämishankkeiden määrä ja/tai henkilömäärä, jotka kehittämishankkeiden piirissä
- kehittämistoimintaan osoitettu tai käytetty aika (% kokonaistyöajasta)
- kuvaus merkittävimmistä kehittämishankkeista.

- Yhteistoiminta
  - edustuksellisten yhteistoimintaorganisaatioiden kokousten lukumäärä
  - luottamusmiesten lukumäärä
  - työsuojeluvaltuutettujen lukumäärä
  - merkittävimmät käsitellyt asiat ja toimenpiteet.
- Asiakastytyväisyys (perustuu yhden tai useamman hallinnonalan tai koko kunnan palveluja koskevaan kyselyyn) – henkilöstöstrategian kannalta keskeiset tulokset.
- Seutu- ja aluekeskusyhteistyö

Kunta voi kuvata esim. henkilöstöasioissa yli kuntarajojen tapahtuvaa yhteistyötä, yhteisiä projekteja tai yhteisiä virkoja.

- Yhteisösuhteet

Kunta voi kuvata esim. yhteistoimintamuotoja työvoimaviranomaisten tai oppilaitosten kanssa mm. työvoiman saatavuuden turvaamiseksi.

## 6) Palkkaus ja henkilöstökustannukset

- Palkkausjärjestelmät ja palkitseminen

Työn vaativuuden arvioinnin perusteet ja arvioinnin toteuttaminen kunnassa

Henkilökohtaisen lisän käyttö kunnassa

Kunnassa käytössä olevat tulospalkkiojärjestelmät

- järjestelmän kuvaus ja toteutuminen
- järjestelmän piirissä oleva henkilöstö
- maksetut tulospalkkiot.

- Keskiansiot

Keskiansiot lasketaan kokoaikatyössä täyttä palkkaa saaneen henkilöstön ansiosta, ja esitetään ottaen huomioon yksilön tietosuoja (ryhmässä vähintään 6 henkilöä)

- koko kunnan tasolla tai sopimusaloittain tai palkkahinnoitteluryhmittäin tai ammattiryhmittäin
- tehtäväkohtainen peruspalkka ja/tai kokonaisansio euroa/kk, sekä %-muutos edelliseen vuoteen.

- Henkilöstökustannukset

Vuoden aikana maksetut

- palkat yhteensä euroina sekä %-muutos edelliseen vuoteen
- sosiaaliturvan kustannukset yhteensä euroina sekä %-muutos edelliseen vuoteen
- voidaan erikseen mainita sijaisten palkkauskustannukset
- sosiaaliturvan kustannuksista voidaan erikseen ilmoittaa esim. eläkevakuutusmaksut.

- Välilliset palkat eli ei-tehdyn työajan palkat

- palkat sairaus- ja työtapaturmapoissaoloajalta
- palkat perhevapailta
- palkat vuosiloma-ajalta, ml. lomarahaa ja lomakorvaus
- muut virkavapaan tai työloman ajalta maksetut palkat

Em. palkat yhteensä euroina sekä %-muutos edelliseen vuoteen.

- Muut välilliset kustannukset

Bruttokustannukset – KELA- ym. vakuutuskorvaukset, henkilöstön omavastuu = nettokustannukset.

mm.

- työpaikkaruokailu, netto
- luontoisedut
- suojavaatetus
- henkilöstön hankintakustannukset

- työterveyshuolto (ml. tai erikseen kuntoutukseen käytetyt varat), netto
- varhaiskuntoutus ja työhyvinvointia edistävä toiminta
- koulutuskustannukset (mieluummin tarkemmin kuin pelkkä koulutusmääräraha)
- henkilöstön virkistystoiminnan tukeminen
- muut työvoimakustannukset.

## 4. Henkilöstöraportin hyödyntäminen

### 4.1 Yhteistoiminnallinen menettely raportin käsittelyssä

Henkilöstöraportin tiedot on käsiteltävä yhteistoimintaelimissä, koska henkilöstöä koskevat tunnusluvut ovat yhteistoimintamenettelyn piirissä (Yleissopimus yhteistoimintamenettelystä 3 §). Mikäli kunnassa on erillinen työsuojeluorganisaatio, on henkilöstöraportti syytä käsitellä myös työsuojelutoimikunnassa. Nämä yhteistoimintaelimet tekevät päätöksen toimenpiteistä, joihin ne ryhtyvät henkilöstöraportin johdosta. Yleensä ehdotukset edellyttävät budjettitoimenpiteitä, joko olemassa olevien määrärahojen käyttöä tiettyihin henkilöstöpoliittisiin toimenpiteisiin budjettivuoden aikana tai uusien määrärahojen käyttöönottoa seuraavassa talousarviossa.

Poliittisilta päättäjiltä ja henkilöstöltä saadun palautteen jälkeen on kuntatyönantajan ja henkilöstön edustajien vielä kerran syytä käydä läpi henkilöstöraportin tiedot yksityiskohtaisesti. Tällöin keskustellaan siitä, mitä henkilöstöraportti kertoo henkilöstöasioiden tilasta tällä hetkellä, miten asioiden pitäisi olla ja miten siihen päästään. Tämä työ voidaan tehdä erillisessä työryhmässä tai yhteistoimintaelinten kokouksissa. Työn tässä vaiheessa pohditaan, miten vahvistetaan henkilöstöraportin osoittamia vahvuuksia ja kehitetään tai käännetään parempaan kehityssuuntaan ne asiat, joissa henkilöstöraportin mukaan on ongelmia tai kehittämisen varaa. Henkilöstöraportti antaa työyhteisöissä mahdollisuuden keskustella myös vaikeista asioista, joita ovat mm. jaksaminen, kilpailuhenki, puhumattomuuden kulttuuri tai epäasiallinen kohtelu.

### 4.2 Miten henkilöstöraportista viestitään

Henkilöstöraportin laadinta on yleensä kunnan henkilöstöyksikön, henkilöstöasioista vastaavien viranhaltijoiden ja työterveyshuollon vastuulla. Näiden vastuulla on myös henkilöstöraportin käsittely yhteistoimintaelimissä ja kunnan päättävissä elimissä sekä henkilöstöraportista tiedottaminen kunnan sisällä ja sen ulkopuolelle. Hyvä käytäntö olisi, että tiedot laitettaisiin kuntien omille kotisivuille, mikä edistää myös kunnan hyvää työnantajakuvaa.

Viestinnässä voidaan käyttää sekä kirjallista että suullista muotoa, esim. tiedotuskokouksia, työpaikkakokouksia, henkilöstölehteä, intranettiä ja esitteitä. Kunnallinen työmarkkinalaitos on julkaissut sisäistä viestintää koskevan oppaan "Viestimme välittömästi" (Helsinki, 2001).

Keskeistä on myös se, että esimiehet ottavat vastuun henkilöstöraportin käsittelystä yhdessä oman henkilöstönsä kanssa. Henkilöstöraportti on syytä käsitellä myös kunnan hallituksessa ja tarvittaessa valtuustossa. Käsittely ja keskustelu tähtää silloin yleensä sekä kunnan vision että henkilöstöstrategian laadintaan ja arviointiin sekä yleensäkin kunnan kehittämiseen.

### 4.3 Henkilöstöraporttiprosessin arviointi

Henkilöstöraportin laatimis-, tiedottamis- ja hyödyntämisvaiheen jälkeen on syytä seuraavaa henkilöstöraporttia ajatellen arvioitava koko prosessin onnistuminen. Tarkoituksenmukaisin ja nopein tapa on tehdä se itsearviointina. Tällöin raportin laadintaan, tiedottamiseen ja hyödyntämiseen osallistuneet kokoontuvat arviointipalaveriin tai vastaavat kirjalliseen arviointikyselyyn prosessin tarkoituksenmukaisuudesta ja sen kehittämisestä. Kunta saa tästä arvioinnista hyvät ohjeet ja suuntaviivat seuraavan henkilöstöraportin laatimiselle.

### 4.4 Raportin hyödyntäminen kehittämistyössä

Henkilöstöraportoinnin ja -arvioinnin olennaisimpana tehtävänä on kunnan strategisen johtamisen, ohjauksen tukeminen ja parantaminen. Henkilöstövoimavarajohtamisen arvioinnissa on tuotettava tietoa juuri niistä asioista, jotka ovat kriittisiä kunnan strategisen suuntautumisen ja menestymisen kannalta.

Henkilöstövoimavarojen strategisen johtamisen kehittyessä voidaan entistä tarkemmin tunnistaa työelämän ja henkilöstöjohtamisen tekijöitä sekä järjestelmiä, jotka yksin tai yhdessä joko edistävät strategisissa tavoitteissa onnistumista ja organisaation tuloksellisuutta tai vastaavasti muodostavat niille esteitä. Strategisen toiminnan hallittavuutta ja ohjautuvuutta parantavia tai vaikeuttavia tekijöitä ja järjestelmiä on syytä järjestelmällisesti seurata, mitata ja arvioida. Tällaisia strategisen johtamisen mahdollistajia ja strategisen organisaatiokäyttäytymisen vauhdittajia on tunnistettavissa sekä yksilö- että ryhmätasolla ja koko organisaation tasolla.

Yksilötason strategisia muuttujia ovat esimerkiksi työmotivaatio, sitoutuminen, työtyytyväisyys ja työn ilo. Ryhmä-, osasto- ja organisaatiotasolla vastaavia muuttujia ovat esimerkiksi työilmapiiri ja organisaatiokulttuuria sekä organisaatio-oppimista ilmaisevat tunnusluvut.

Tulevaisuudessa henkilöstösuunnittelu tulisi kytkeä kiinteästi kunnan palvelutyön strategiseen suunnitteluun. Henkilöstöjohtamisen haasteina ovat myös henkilöstöresurssien riittävyys, osaaminen ja kunnan kilpailukyky työnantajana. Lisäksi henkilöstön ikärakenteen muutosten ennakoitiin ja kuntaorganisaatioista poislähtevien ns. hiljaisen tiedon siirtoon tuleville työntekijöille on kiinnitettävä erityistä huomioita.

Henkilöstöraportin hyödyntämisen tavoitteena on ennen kaikkea tarjota organisaation johdolle kattava ja selkeä tietopohja päätöksenteon tueksi. Toinen tavoite on kunta-työnantajan ja henkilöstön välisessä yhteistoimintamenettelyssä yhteinen arvio henkilöstöasioiden tilasta kunnassa. Henkilöstöraportin hyödyntäminen perustuu keskeisesti oppivan kuntaorganisaation periaatteisiin, joten henkilöstöraportin tiedot on tarkoin analysoitava, kehityssuuntia on seurattava ja esiin tulevien mahdollisten ongelmien syihin puututtava. Siksi henkilöstöraportin sisältämät tiedot on hyödynnettävä kuntaorganisaation työn, henkilöstön ja työorganisaation arjen kehittämisessä.



Henkilöstökeskus

## Case Vantaan kaupunki

### 5.1 Henkilöstökertomus henkilöstöstrategian toteutumisen ja arvioinnin työkaluna

Vantaan tasapainotettu strategia toimii vuoropuhelun, sitoutumisen ja keskeisistä tavoitteista sopimisen runkona. Tasapainotettu strategia muodostuu missiosta, visiosta, muutosvoimista, strategiakartasta, kriittisistä menestystekijöistä ja tuloskortista. Tasapainotetun strategian neljä näkökulmaa ovat: palvelukyky ja vaikuttavuus, rakenteet ja prosessit, taloudelliset resurssit sekä uudistuminen ja henkilöstön hyvinvointi. sen runkona. Kaupungin vision osina ovat mm. palvelujen tuottaminen laadukkaasti ja tehokkaasti, tavoitteena olla Suomen parhaiten johdettu kunta ja toimia niin, että henkilöstö on osaava ja muutosta ennakoiva ja työyhteisöt ovat oppivia ja vuorovaikutteisia. Vuoden 2002 kriittisiä menestystekijöitä ovat mm. johtaminen ja henkilöstöresurssien varmistaminen.

Vantaan kaupungin henkilöstöstrategia on hyväksytty kaupunginhallituksessa 14.2.2000. Strategian päämääränä on luoda perusta kaupungin vision ja strategian mukaiselle, yhtenäisiä suuntaviivoja noudattavalle henkilöstöpolitiikalle. Kaupunki toimii työnantajana siten, että kaupungin arvot toteutuvat sekä yksilö- että yhteisötasolla. Tavoitteena on pitää henkilöstö osaavana, aktiivisesti itseään, työtään ja työyhteisöään kehittävänä.

Henkilöstöstrategiaa toteutetaan läpi organisaation vuosittain asetetuilla tavoitteilla. Toteuttamista ohjaa ja sitä seuraa henkilöstöasioiden osaamiskeskus, joka toimii verkostona muodostuen keskushallinnon henkilöstökeskuksesta ja toimialojen henkilöstöasiantuntijoista. Osaamiskeskuksen yhteisillä tavoitteilla pyritään henkilöstöstrategian toteutumiseen koko kaupungissa.

Vuosittain asetettuja tavoitteita mitataan ja arvioidaan. Henkilöstökertomus on yksi tärkeimmistä arviointivälineistä. Se toimii suunnittelun ja keskustelun välineenä päättäjille, kaupungin johdolle, esimiehille ja henkilöstölle. Henkilöstökertomus ohjaa johdon työtä, mutta palvelee samalla myös henkilöstön tiedon tarpeita. Tuloksissa otetaan huomioon toteutunut, mutta ennen kaikkea myös suunnitelma tulevaisuuteen varautumisesta Vantaan tasapainotetun strategian mukaisesti.

Henkilöstökertomus muodostuu kahdesta osasta ja se noudattaa henkilöstöstrategian pääkohtia.

1. Henkilöstökertomus strategian toteutumisen ja arvioinnin työkaluna
  - Vantaan tasapainotettu strategia
  - Henkilöstöstrategia
  - Henkilöstöasioiden osaamiskeskuksen strategia
  - Henkilöstökertomus

Henkilöstön määrä ja rakenne  
 Johtaminen  
 Henkilöstön osaaminen ja ammattitaito  
 Yhteistyö toimialojen ja yksiköiden välillä  
 Palkkaus ja tuloksiin kannustava palkitseminen  
 Paikallinen sopiminen  
 Työhyvinvoinnin edistäminen

Henkilöstökertomus on tehty vuodesta 2000 alkaen. Vuodelta 2002 toimialat tekivät myös omat henkilöstökertomuksen, jossa tarkastellaan tarkemmin toimialakohtaisia vastaavia tietoja kuin kaupunkitasoisessa henkilöstökertomuksessa.

Henkilöstökertomuksen tiedot kerätään pääasiassa kaupungin omasta henkilöstötietojärjestelmästä, jota on kehitetty viimeisten vuosien aikana. Kaupunkitasoinen tietojärjestelmä mahdollistaa tietojen tulostuksen ja raportoinnin yhdenmukaisuuden.

Henkilöstökertomuksen eri osa-alueiden sisältö käy ilmi seuraavasta. Tarkastelunäkökulmana on toteutunut tilanne, nykytilan analysointi ja tulevaisuuden haasteiden tarkastelu kyseisen aihealueen osalta.

### **Henkilöstön määrä ja rakenne**

Tässä osassa tarkastellaan vakinaisen ja määräaikaisen henkilöstön määrää, palvelussuhteen kestoa, ikärakennetta ja eläkkeelle siirtymistä sekä ulkoista lähtövaihtuvuutta.

### **Johtaminen**

Johtamisosio koostuu johdon ja esimiesten määrästä toimialoittain sekä johtamisen laatuun liittyvistä kysymyksistä, joita on selvitetty henkilöstökyselyllä.

### **Henkilöstön osaaminen ja ammattitaito**

Henkilöstön ammatillinen koulutustaso, tarjotun koulutuksen laajuus oppimisyöpäivinä, koulutuksen laatu, oppisopimusopiskelu, mentorointi ja tehtäväkierto ovat tässä kohdassa seurattavia asioita.

### **Henkilöstön yhteistoiminta ja osallistuminen**

Yhteistoimintaryhmän työ sekä henkilöstön osallistumismahdollisuudet henkilöstökyselyn tulosten perusteella ovat analyysin kohteina.

### **Yhteistyö toimialojen ja yksiköiden välillä**

Toimintojen tarkastelu asiakaslähtöisesti ja toimialarajat ylittäen on tarkastelun kohteena. Esittelyssä ovat erilaiset toimialojen väliset yhteistyöhankkeet.

### **Palkkaus ja tuloksiin kannustava palkitseminen**

Vakinaisen henkilöstön määrä sopimusaloittain sekä keskimääräinen palkka on esitelty tässä osassa, kuten myös kannustamisen ja palkitsemisen eri muodot ja tiedot siitä, miten eri palkitsemismuotoja on käytetty eri toimialoilla.

### **Paikallinen sopiminen**

Kohdassa on esitelty kaupungin sisällä tehtyjä paikallisia virka- ja työehtosopimuksia.

### **Työhyvinvoinnin edistäminen**

Taulukoin on esitelty erilaiset työkyvyn edistämisen toimintamuodot osallistujamäärien mukaisesti. Lisäksi on esitelty työyhteisöjen kehittämismuodot koulutuksineen, kehittämisprojekteineen ja hyvien työyhteisöjen palkitsimisineen. Yhtenä osa-alueena ovat työyhteisöjen hyvinvointiin liittyvät osiot henkilöstökyselyn tulosten perusteella mm. työyhteisön toimivuus ja työpaikan ilmapiiri. Seuraavana kohtana on henkilöstökyselyn tulosten perusteella saatu henkilöstön oma arvio työkyvystä ja sairaus poissaolojen määrä. Viimeisinä kohtina tarkastellaan työsuojelun ja työterveyshuollon toimintaa eri muodoissa.

### **Henkilöstökertomuksen käsittely ja tiedoksi saattaminen**

Henkilöstökertomuksen valmistuttua se menee Kaupunginhallitukselle tiedoksi ja se esitellään Kaupungin valtuuston informaatiotilaisuudessa. Kertomus lähetetään pääluottamusmiehille, työsuojeluvaltuutetuille ja kaikille kaupungin esimiehille. Esimiehet käyvät henkilöstökertomuksen läpi oman henkilöstönsä kanssa.



Hallintokeskus  
Henkilöstöryhmä

## 5.2 Espoossa työhyvinvointia kehitetään tutkitun tiedon pohjalta

Työhyvinvointia edistävät toimet tulisi saada mahdollisimman lähelle täsmäohjus-periaatetta. Onnistunut työelämän kehittäminen edellyttää oikeiden kehittämiskohtien löytämistä ja pikaisinta korjausta kaipaavien epäkohtien tunnistamista. Espoossa olemme menestyksellisesti jo kahdeksan vuoden ajan käyttäneet työelämän kehittämisessä yhtenä apuvälineenä vuosittaisen työolobarometrin aineistoa.

Espoossa työolobarometri tehdään pääosin samalla kaavalla kuin työministeriön valtakunnallinen kunta-alan barometri. Kysymysten joukossa on aina muutama "Espoon oma" kysymys. Näin saamme tietoa juuri sillä hetkellä ajankohtaisiksi koetuista aiheista. Tällaisia omia kiinnostuksen kohteita ovat olleet muun muassa ikäsyrijntä, työpaikkakiusaaminen, tasa-arvokysymykset, kehityskeskustelujen käyminen ja työpaikkakokousten yleisyys. Työolobarometrin aineiston kerää Tilastokeskus puhelinhaastatteluilla loppusyksystä. Tutkimusmenetelmästä johtuen vastausprosentti on yleensä reippaasti yli 90.

Työolobarometrin tiedot ovat vain yksi osa henkilöstön tilaa koskevasta tietovarastosta. Vuosittaiset henkilöstötilinpäätös, työelämä tutkimukset (kuten Kunta10 ja KuntaSuomi 2004), sairauspoissaolo- ja työtapaturmatilastot antavat henkilöstöstä tärkeää tietoa. Kaiken käytettävissämme olevan aineiston pohjalta olemme vuosittain laatineet koko organisaation käyttöön työhyvinvoinnin painoalueet. Näin uskomme tyhypanostusten kohdistuvan eniten korjausta kaipaaviin kohteisiin

Miten sitten hyödynnämme saatuja tietoja?

Barometri ei anna tarkkaa tietoa siitä miten jokin asia on, vaan kuvaa muutoksen suuntaa. Tämä asettaa oman rajoituksensa tietojen tulkinnalle. Yleensä luotettavana voidaan pitää kehityskulkua, joka näkyy kolmena perättäisenä vuonna. Espoossa reagoimme huomattaviin poikkeamiin välittömästi.

Työhyvinvoinnin painoalueiden valinnat teimme aluksi yhteistyössä pääluottamusmiesten kanssa. Kaupungin henkilöstötoimikunnan toimesta perustettu kaupungin työtyöryhmä on vuodesta 1998 valinnut edellä mainitun aineiston perusteella vuosittaiset painoalueet. Henkilöstön edustajina tässä ryhmässä on kaksi pääluottamusmiestä.

Tärkeimmiksi koetut aiheet on otettu tulevan vuoden henkilöstöstrategian tulostavoitteiksi. Strategiassa tavoitteiden saavutettavuutta korostetaan selvästi asetetuilla määrällisillä tai laadullisilla mittareilla. Esimerkiksi vuoden 2002 henkilöstöstrategian sitovana tulostavoitteena oli sekä kehityskeskustelujen että työpaikkakokousten 100-prosenttinen toteutuminen. Tähän tosin ei ihan ylletty kehityskeskustelujen osalta, mutta sitovuusvaatimuksen ansiosta esimerkiksi kehityskeskustelukäytäntö maastoutui moneen aivan uuteen työyhteisöön.



Työelämän kehittäminen on jatkuva prosessi. Espoossa olemme omasta mielestämme saaneet hyviä tuloksia sillä, että pontevasti olemme tarttuneet esiin tulleisiin epäkohtiin ja nostaneet ne yhteisten toimenpiteiden kohteiksi. Henkilöstöstrategiassamme on viimeisten vuosien ajan ollut kolme pääkohtaa: osaaminen, työhyvinvointi ja johtaminen. Näiden alle rakentuvat vuosittaiset tulostavoitteet, joista osa voi pysyä lähes samana parin vuoden ajan, jotta pystymme varmistumaan tehtyjen toimenpiteiden tehokkuudesta. Työelämän laatuun kannattaa panostaa, sillä hyvinvoiva työyhteisö on paras lähtökohta laadukkaalle palvelutuotannolle.

# HOLLOLAN KUNTA

Henkilöstöhallinto

## 5.3 Henkilöstökertomus Hollolan kunnassa

### Merkitys

Henkilöstökertomus on kunnan henkilöstöjohtamisen keskeinen väline. Sen avulla kuvataan henkilöstöstrategian toteutumista ja henkilöstövoimavarojen tilaa ja kehitystä ja saadaan tietoa tulevan kauden suunnittelun ja päätöksenteon perustaksi. Se on tarkoitettu kunnan luottamushenkilöiden, viranhaltijajohdon, muiden esimiesten ja koko henkilöstön käyttöön.

Henkilöstökertomuksessa tiedot esitetään pääsääntöisesti koko kunnan tasolla, mutta työyksiköt voivat halutessaan saada omat tietonsa erikseen. Numerotiedot on koottu pääasiassa henkilöstöhallinnon ja palkanlaskennan tietojärjestelmästä. Sen lisäksi on käytetty hyväksi Tilastokeskuksen kuntatilastoja ja Kunnallisen työmarkkinalaitoksen henkilöstötilastoja. Henkilöstökertomuksessa on myös raportoitu erilaisia henkilöstö-, työyksikkö- ja esimieskyselyjä.

Enemmän kuin yksittäisen vuoden luvut ja tapahtumat merkitsee lukujen ja tapahtumien kehitys vuosien mittaan. Henkilöstökertomuksen hyöty tuleeekin siitä, että se tehdään säännöllisesti.

Henkilöstökertomus käsitellään vuosittain yhteistyötoimikunnassa, kunnanhallituksessa ja valtuustossa tilinpäätöksen yhteydessä, mutta erillisenä asiana. Se jaetaan koko henkilöstölle ja kaikille luottamushenkilöille, ja se on myös sähköisessä muodossa kunnan yhteisessä verkkohakemistossa sekä internetissä Hollolan kotisivuilla.

### Lähtökohdat

Hollolan kunnan henkilöstökertomuksen peruslähtökohtia ovat, että

- henkilöstökertomus sidotaan kunnan toiminta- ja henkilöstöstrategiaan
- henkilöstökertomuksessa esitettävät tiedot muodostuvat muun toiminnan yhteydessä niin, ettei raportoinnista synny uutta toimintoa

### Vaikeuksia ja samalla kehittämiskohteita

Vaikeutena on selvittää, mikä on henkilöstöstrategian kannalta olennaista tietoa ja mitä esimiehet, henkilöstö ja luottamushenkilöt todella tarvitsevat. Kriittinen kohta on myös henkilöstökertomuksen sisältämän tiedon analysointi, tulkinta ja ennen kaikkea hyödyntäminen.

Tuoreita vertailutietoja muista kunnista ei aina ole saatavana, tai tiedot eivät ole vertailukelpoisia ilman taustatietoja toiminnan organisointitavoista ja tietojen keruutavoista.

### Kehityssuuntia

Henkilöstökertomus on julkaistu vuodesta 1998 alkaen, ja sen käyttöä arvioidaan vuosittain. Sen rakentamisessa on soveltuvin osin käytetty hyväksi kunta-alan henkilöstötilinpäätössuosittelusta vuodelta 1997. Saadun kokemuksen ja palautteen perusteella sitä on vuosittain kehitetty tavoitteena, että siinä raportoidaan ainoastaan kunnan toiminnan

ja sen kehittämisen kannalta oleellista tietoa. Kunnassa on otettu käyttöön tasapainoisen suunnittelun, ohjauksen ja arvioinnin malli, ja henkilöstökertomusta kehitetään yhdeksi siihen liittyväksi toiminnan ja talouden arviointivälineeksi.

Vuoden 2004 alusta seitsemän naapuruskuntayksikön – Asikkala, Hollola, Hämeenkoski, Kärkölä, Nastola, Orimattila ja Tiirismaan ktt ky – palkanlaskennan ja taloushallinnon palvelut ostetaan yhdessä perustetulta ”tilitoimistolta”. Samalla otamme käyttöön yhteisen uuden henkilöstöhallinnon ja palkanlaskennan ohjelman, jonka raportointimahdollisuuksia hyödynnämme henkilöstövoimavarojen analysoinnissa ja seurannassa. Näiden yhteistyökumppanien kanssa teimme perusselvityksen henkilöstövoimavarojen arvioinnista. Selvitimme henkilöstökertomuksen käyttäjien tarpeita ja odotuksia sekä eri muuttujien ja tunnuslukujen kykyä tuoda organisaation toiminnasta esiin olennaista tietoa. Selvitystä käytetään sekä uuden ohjelman kehittämisessä että mukana olevien kuntayksiköiden henkilöstövoimavarojen arvioinnin kehittämisessä ja edelleen henkilöstöjohtamisen kehittämisessä.

Naapuruskuntien kanssa olemme hankkimassa yhteistä henkilöstökyselyohjelmaa, jonka avulla voimme saada vertailutietoja paitsi naapureista myös laajemmin. Vertailutietoja haemme myös BEST!S Henkilöstöjohtamisen benchmarking -vertailusta, johon toivomme liittyvän lisää kuntayksiköitä. Vertailutietojen saaminen on tärkeää, koska vertailun avulla voimme oppia muilta ja parantaa omaa toimintaamme.



Hallintokeskus  
Henkilöstöpalvelut/Hannele Uusitalo

## 5.4 Henkilöstökertomus

Pirkanmaan sairaanhoitopiirissä ollaan juuri tällä hetkellä tekemässä järjestyksessä viidettä henkilöstökertomusta. Tietoja kerätään edeltävältä vuodelta 2002. Julkaisun tarkoituksena on luoda kokonaiskuva henkilöstövoimavarojen nykytilasta ja kehityssuunnasta. Julkaisusta käytämme nimitystä kertomus, koska se ei vielä sisällä tilinpäätökseen olennaisesti kuuluvia tasetta ja tuloslaskelmaa.

Kertomuksessa käsitellään mm. henkilöstön voimavaroja, työvoimakustannuksia, työpanoksia, osaamisen kehittämistä, hyvinvointia ja työtyytyväisyyttä sekä lähivuosien työvoimatilannetta.

Henkilöstökertomus on tarkoitettu ensisijaisesti johdolle, henkilöstöasioista vastaaville, luottamushenkilöille ja itse henkilöstölle. Henkilöstökertomuksen avulla pyritään lukijalle antamaan kattava kokonaiskuva toiminnasta, joita selvittävät erilaiset keskeiset tunnusluvut henkilöstön tilasta.

Ensimmäinen henkilöstökertomus vuodelta 1998 oli ehkä kaikkein työläin. Nyt valmistuvassa henkilöstökertomuksessa on mahdollista taulukoissa ja grafiikassa esittää viiden vuoden vertailutietoja. Joissakin tunnusluvuissa ja taulukoissa esitetään myös sukupuolen välinen jakauma. Nämä tiedot ovat suoraan hyödynnettävissä tänä keväänä valmistuvaan tasa-arvo-ohjelmaan.

Tiedot kertomuksen henkilöstövoimavarat osioon saadaan pääasiassa käytössä olevasta Prima henkilöstö- ja palkkahallinnan järjestelmästä. eHRMinfo, henkilöstöhallinnan infojärjestelmä on raporttiohjelmisto, joka kerää tiedot operatiivisesta järjestelmästä, ja on pääasiallinen työväline tässä tehtävässä. eHRMinfo -järjestelmään on tämän kevään aikana tulossa lisäraportointiosuus, jonka avulla on mahdollista saada lisätietoa poissaolojen kestoajasta, koulutusrakenteesta ja tutkintorakenteesta.

Kuntaliiton suositukseen toivoisimme ensisijaisesti yhteismitallisuuden ja vertailtavuuden parantamiseksi kannanottoa vuosityöntekijätiedon lasketaan, eli jakajaa tehdyille työtunneille. Siten voimme parantaa myös vertailtavuutta eri sairaanhoitopiirien kanssa. eHRMinfon ylläpitöryhmän yksi tavoite on raportoinnin kehittäminen ja sen myötä uusien asioiden esille nostaminen. Siinäkin tärkeänä tavoitteena nähdään vuosittain tuotettavan henkilöstökertomuksen tuottaminen.

Mittaamalla ja vertailemassa saat tietää työsi tuloksen!

## Liite

### Työkaluja henkilöstön voimavarojen arviointiin

#### Laatupalkintokehikot

Yleisimmin käytössä olevia laadunhallintamenetelmiä ovat mm.

- Suomen laatupalkintokriteeristö (EFQM)
- Henkilöjohtamisen laatupalkinto (Investors in People)
- BSC – tasapainotettu mittaristo – tuloksellisuuden arviointi

Laatupalkintokriteerit määrittelevät menestyksellisen johtamisen ja toiminnan periaatteita. Kriteereissä tarkastellaan johtamista, tietojen hallintaa, henkilöstöä, prosesseja eli jokapäiväistä toimintaa, asiakastyytyväisyyttä, yhteiskunnallisia vaikutuksia ja toiminnan tuloksia, kuten kannattavuutta, asiakastyytyväisyyttä ja tehokkuutta.

#### Euroopan laatupalkintokriteeristö (EFQM)

Euroopan laatupalkinnon (EFQM: European Foundation for Quality Management) arviointiperusteet ovat yrityksen toiminnan kehittämisen työkalu, joka soveltuu hyödynnettäväksi niin yritysmaailmassa kuin julkisella sektorilla kypsyystasoon, toimialaan tai kokoon katsomatta. Perusajatuksena on ohjata yrityksiä toiminnan systemaattiseen arviointiin ja parantamiseen. Itsearviointin tarkoituksena on herättää organisaatioissa keskustelua niille tärkeistä asioista; miten voisimme parantaa toimintaamme, jotta saisimme parempia tuloksia aikaiseksi ja jotta kilpailukykyämme paranisi.

Mallin mukaan on monia tapoja saavuttaa kaikki eri osa-alueet huomioonottava jatkuvasti erinomainen suorituskyky. Peruslähtökohta on: Erinomaiset suorituskykyä, asiakkaita, henkilöstöä ja yhteiskuntaa koskevat tulokset saavutetaan johtajuuden ohjaamisen toimintaperiaatteiden ja strategian, henkilöstön, kumppanuuksien ja resurssien sekä prosessien avulla.

Lisätietoa:

- Euroopan laatupalkinnon kotisivu: <http://www.efqm.org>
- Suomen Laatu keskus: <http://www.laatu keskus.fi/>

#### Organisaatioiden ja henkilöstön kehittämisen laatustandardi (Investors in People)

Englannissa syntynyt organisaatioiden ja henkilöstön kehittämisen Investors in People -laatustandardi tekee tuloaan myös Suomeen. Standardissa on luotu menetelmät, joiden avulla organisaation visio, tavoitteet ja strategia konkretisoidaan henkilökohtaisiksi tavoitteiksi ja kehittämissuunnitelmiksi. Itse prosessia arvioidaan ja kehitetään säännöllisesti.

Standardi on hyvä työkalu tulokselliseen henkilöstöjohtamiseen. Siinä henkilöstön ja koko organisaation kehittäminen kytketään luontevasti organisaation tavoitteisiin ja strategiaan.

Suomessa on tehty 6–8 yrityksen pilottihanke, jossa testataan ja räätälöidään standardi yrityksille sopiviksi. Standardia tullaan myös kokeilemaan kuntiin ja valtion.

Lisätietoa:

- <http://www.investorsinpeople.co.uk>
- [kilpimaconsult@yritys.tpo.fi](mailto:kilpimaconsult@yritys.tpo.fi)

### **BSC – tasapainotettu mittaristo – tuloksellisuuden arviointi**

Kaplan ja Norton toivat esille jo 1990 alkuvuosina ensimmäisiä hahmotelmia tasapainotetusta mittariston mallista (Balanced Scorecard -mallistaan, BSC) ja siihen liittyvästä strategisen johtamisen uudesta ajattelutavasta.

Kunnallinen työmarkkinalaitos hyväksyi suosituksen tuloksellisuuden arvioinnissa käytettävistä käsitteistä perustuu mainittuun BSC -malliin. Se soveltuu myös hyvin julkisyhteisöille. Monet kunnat ovat jo menestyksekkäästi alkaneet hyödyntää mallia omassa kehittämistyössään, suunnittelussaan ja arvioinnissaan.

Tasapainotettu mittari on toiminnan kokonaisarvioinnin väline. Se monipuolistaa tuloksellisuuden arvioinnin kenttää ja samalla sitoo arviointia entistä enemmän osaksi strategista suunnittelua ja johtamista. Tasapainotetun mittariston kehittämisessä on vahvasti esillä prosessien kehittäminen ja asiakasnäkökulma.

Tuloksellisuuden osatekijöitä tässä Kunnallisen työmarkkinalaitoksen antamassa mallissa ovat palvelujen vaikuttavuus eli riittävyys, kohdentuvuus, palvelujen laatu ja tuotavuus, asiakastyytyväisyys, taloudellisuus ja palveluprosessien sujuvuus sekä henkilöstön aikaansaannoskyky.

Lisätietoa:

- Kunnallinen työmarkkinalaitos. Kunnallisen palvelutoiminnan tuloksellisuusarviointia koskeva suositus (KT:n yleiskirje 15/2000). [www.kuntatyonantajat.fi/yhteistoiminta](http://www.kuntatyonantajat.fi/yhteistoiminta) ja työelämän kehittäminen/Kartuke -tuloksellisuusverkosto.
- Henkilöstövoimavarojen analysointi, seuranta ja kehittäminen. Työturvallisuuskeskus 2002
- Lumijärvi Ismo. Tasapainotetun mittariston malli ja kunta-alan tuloksellisuusarviointi. Työturvallisuuskeskus 2000.

## Alan kirjallisuutta

**Ahonen, Guy** (1998): Henkilöstötilinpäätös – yrityksen ikkuna menestykselliseen tulevaisuuteen. Kauppakaari, Helsinki.

**Boudreau, John W, Ramstad, Peter M.** (1999): Human Resource Metrics: Can Measures Be Strategic? Research in Personnel and Human Resources Management, Supplement 4, pp. 75–98. 1999.

**Eronen, A.** (1997), Henkilöstön osaaminen yrityksen taseeseen?, ETLA B 133, Helsinki

**Eronen, A.** (1998), Yrityksen henkisen pääoman arviointi malleja ja tunnuslukuja, ETLA, Keskusteluaiheita No.626, Helsinki

**Grossman, Robert J.** (2000): Measuring up: Appropriate metrics help HR approve its worth. HR Magazine, January 2000.

**Henkilöstöraportointi, johtaminen ja työssä jaksaminen.** Henkilöstövoimavarojen seuranta ja sen hyödyntäminen. Toim. Guy Ahonen. Työssä jaksamisen ohjelma. Helsinki 2002.

**Henkilöstötilinpäätös työkykyä ylläpitävän toiminnan työvälineenä kuntasektorilla.** Työssä jaksamisen ohjelma. Helsinki 2002.

**Henkilöstövoimavarojen hallintajärjestelmä.** Valtion työmarkkinalaitoksen julkaisu 3/2001. Valtionvarainministeriö. Helsinki 2001.

**HR Magazine Ideas & Trends in Personnel:** Human Resources Management. 1997 (Vol. 42, Issue 8)

**Hussi, Tomi** (2002): Aineettoman varallisuuden johtaminen – Miten vastata tunnistamiseen ja kehittämiseen liittyviin haasteisiin, Elinkeinoelämän Tutkimuslaitos ETLA, Sarja B 180, Helsinki.

**Kaplan, Robert S. – Norton, David P.** (1996): Translating Strategy into Action. The Balanced Scorecard. Harvard Business School Press, Boston.

**Karlsson, Ove** (1999): Utvärdering – mer än en metod. Tankar och synsätt i utvärderingsforskning. Svenska Kommunförbundet, Stockholm.

**Kunnallinen työmarkkinalaitos** (2000): Kunnallisen palvelutoiminnan tuloksellisuuden arviointia koskeva suositus. Yleiskirje 15/2000

**Kunta-alan työolobarometri 2002.** Työministeriön työolobarometrin 2002 kuntatyöpaikkojen osatarkastelu. Työturvallisuuskeskus, kuntaryhmä 2003.

**Liukkonen, Paula** (1997): Laaja-alainen toiminnan seuranta. Edita Yritysjulkaisut. Helsinki.

**Liukkonen, Paula** (2000): Verksamhetsuppföljning med inriktning på personalen, ekonomin och organisationen. Paula Liukkonen och OskarMedia, Vasa 2000.

**Liukkonen, Paula ja Suurnäkki, Timo** (1996): Työn tulos ja sen tekijät. Työturvallisuuskeskus, Kuntaryhmä, 2. korjattu painos. Helsinki 1996.

**Lumijärvi**, Ismo (1998): Katsaus kuntien tuloksellisuusevaluoinnin kehittämiseen. Työturvallisuuskeskus. Helsinki.

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

**Lumijärvi**, Ismo (2000): Henkilöstövoimavarojen aikaansaannoskyky -osion tutkiminen ja arviointi julkisella sektorilla. Luentolyhennelmä, Helsinki 11.10.2000.

**Pfeffer**, Jeffrey (1997): Pitfalls on the Road to Measurement: The Dangerous Liaison of Human Resources with the Ideas of Accounting and Finance. Human Resource Management, Fall 1997, Vol. 36. No. 3. Pp. 357–365.

**Sinkkonen**, Sirkka & **Kinnunen**, Juha (1994): Arviointi ja seuranta julkisella sektorilla. Kuopion yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet 22, Kuopio 1994.

**Syvänen**, Sirpa (199?): Tuloksellisuuden arviointi osana kunnallisen palvelutoiminnan kehittämistä. Työturvallisuuskeskus, kuntaryhmä. Helsinki, 1998.

**Sädevirta**, Jukka (2002): Henkilöstöresurssien tasapainotettu mittaristo; täydennys Kaplanin ja Nortonin BSC-viitekehykseen, teoksessa Suurnäkki, Timo (toim.): Henkilöstövoimavarojen analysointi, seuranta ja kehittäminen. Asiantuntijat kertovat. Työturvallisuuskeskus Kuntaryhmä, Helsinki 2002.

**Terveystili** – laaja-alainen toimintaseuranta. Työsuojelurahaston kehittämishanke. Helsinki 2003

**Työaika- ja poissaololuokittelu**. Teollisuuden ja Työnantajien keskusliitto, Palvelutyönantajat. Helsinki 2000.

**Ulrich**, Dave (1997): Measuring Human Resources: An Overview of Practice and a Prescription for Results. Human Resource Management, Fall 1997, Vol. 36, No. 3, Pp. 303–320.

**Valtionhallinnon arviointityöryhmän loppuraportti**. Valtiovarainministeriön työryhmämuistioita 14/99. Helsinki 1999.